

KEPEMIMPINAN & KETERIKATAN PEGAWAI di Perguruan Tinggi



Alhamdulillah, Puji syukur saya kepada Allah SWT dimana akhirnya buku ini bisa diterbitkan.

Buku ini berisi hasil penelitian saya selama menempuh studi program Doktor Ilmu Manajemen dengan konsentrasi pada bidang Manajemen Sumber Daya Manusia di Universitas Padjadjaran, Bandung dengan bahasan seputar permasalahan SDM yang dialami oleh Tenaga Kependidikan (Tendik) yang terjadi di lingkungan Perguruan Tinggi Negeri.

Fokus bahasan pada faktor keterikatan pegawai yang dipengaruhi oleh faktor kepemimpinan dengan pemberdayaan dan kontrak psikologis sebagai variabel *intervening*.

Secara umum pada pegawai tenaga kependidikan ditemukan bahwa kepemimpinan dikategorikan efektif, ini menggambarkan bahwa tanggapan pegawai dalam hal kepemimpinan yang meliputi dimensi *leader-member relations*, *participative leader* dan *leader's position power* sudah sesuai dengan apa yang dirasakan. Namun masih ditemukan tanggapan pegawai yang menunjukkan bahwa peran kepemimpinan baru berada pada kategori cukup atau belum efektif yaitu indikator kerjasama pada dimensi *leader-member relations* dan indikator mendengarkan saran bawahan, membuat bawahan merasa bebas dan menerima kritik dari bawahan pada dimensi *participative leader*.

Buku ini sangat menarik untuk dibaca oleh akademisi ataupun praktisi yang berkecimpung dalam bidang Manajemen Sumber Daya Manusia. In shaa Allah buku ini dapat memberikan manfaat bagi pembaca



KEPEMIMPINAN DAN KETERIKATAN PEGAWAI di Perguruan Tinggi

Dr. Abdhy Aulia Adnans, MM



Dr. Abdhy Aulia Adnans, MM

KEPEMIMPINAN & KETERIKATAN PEGAWAI di Perguruan Tinggi

KEPEMIMPINAN DAN KETERIKATAN PEGAWAI Di Perguruan Tinggi

Dr. Abdhy Aulia Adnans, MM



pena persada

PENERBIT CV. PENA PERSADA

**KEPEMIMPINAN DAN KETERIKATAN PEGAWAI
Di Perguruan Tinggi**

Penulis:

Dr. Abdhy Aulia Adnans, MM

ISBN : 978-623-315-636-3

Editor:

Tri Hidayati

Design Cover :

Retnani Nur Brilliant

Layout :

Nisa Falahia

Penerbit CV. Pena Persada

Redaksi :

Jl. Gerilya No. 292 Purwokerto Selatan, Kab. Banyumas
Jawa Tengah

Email : penerbit.penapersada@gmail.com

Website : penapersada.com Phone : (0281) 7771388

Anggota IKAPI

All right reserved

Cetakan pertama : 2021

Hak Cipta dilindungi oleh undang-undang. Dilarang
memperbanyak karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa
izin penerbit

KATA PENGANTAR

Puji syukur saya panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa, karena atas berkat dan rahmat-Nya, saya dapat menyelesaikan buku ini. Penulisan buku merupakan buah karya dari pemikiran penulis yang diberi judul “Kepemimpinan dan Kinerja Pegawai di Perguruan Tinggi”. Saya menyadari bahwa tanpa bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak sangatlah sulit bagi saya untuk menyelesaikan karya ini. Oleh karena itu, saya mengucapkan banyak terima kasih pada semua pihak yang telah membantu penyusunan buku ini. Sehingga buku ini bisa hadir di hadapan pembaca.

Buku ini bertujuan untuk mengungkap implikasi kepemimpinan terhadap keterikatan pegawai melalui pemberdayaan dan kontrak psikologis pada tenaga pendidikan di Perguruan Tinggi Negeri.

Kajian dalam buku ini dilakukan terhadap seluruh unit bagian yang ada di lingkungan Universitas Padjadjaran terdiri dari 320 responden pegawai tenaga kependidikan yang berstatus Pegawai Negeri Sipil, menggunakan analisis deskriptif dengan tabel distribusi frekuensi dan analisis verifikatif yang memanfaatkan Structural Equation Modeling (SEM) dengan pendekatan Partial Least Square (PLS) yang mana data diolah melalui software SMART PLS 3.

Secara keseluruhan, buku ini mengungkap bahwa keterikatan pegawai dapat dicapai apabila kepemimpinan, pemberdayaan dan kontrak psikologis memiliki peran yang cukup dominan dalam memenuhi keseluruhan aspek keterikatan pegawai.

Penulis menyadari bahwa buku ini masih jauh dari kesempurnaan. Oleh karena itu kritik dan saran yang membangun sangat dibutuhkan guna penyempurnaan buku ini. Akhir kata saya berharap Tuhan Yang Maha Esa berkenan membalas segala kebaikan semua pihak yang telah membantu. Semoga buku ini akan membawa manfaat bagi pengembangan ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia.

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	iii
DAFTAR ISI	iv
BAB 1 PENDAHULUAN	1
A. Tantangan Manajemen Sumber Daya Manusia di Perguruan Tinggi	1
B. Faktor yang Menentukan Kualitas Perguruan Tinggi	4
C. Persoalan tentang Kapabilitas dan Perilaku Pegawai	6
D. Perspektif Teori	14
E. Metodologi	16
BAB 2 KEPEMIMPINAN	28
BAB 3 PEMBERDAYAAN	33
BAB 4 KONTRAK PSIKOLOGIS	38
BAB 5 KETERIKATAN PEGAWAI	44
BAB 6 KAJIAN TEORITIS TENTANG KETERKAITAN ANTARA KEPEMIMPINAN, PEMBERDAYAAN, KONTRAN PSIKOLOGIS, DAN KETERIKATAN PEGAWAI	52
A. Keterkaitan Kepemimpinan dan Pemberdayaan Pegawai	52
B. Keterkaitan Kepemimpinan dan Kontrak Psikologis	53
C. Keterkaitan Kepemimpinan dan Keterikatan Pegawai	54
D. Keterkaitan Pemberdayaan dan Keterikatan Pegawai	55
E. Keterkaitan Kontrak Psikologis dan Keterikatan Pegawai	56
BAB 7 MODEL PENGUKURAN DAN PENGARUH ANTAR VARIABEL	58
A. Gambaran Kepemimpinan, Pemberdayaan, Kontrak Psikologis	58
1. Variabel Kepemimpinan	58
2. Variabel Pemberdayaan	64
3. Variabel Kontrak Psikologis	70
4. Variabel Keterikatan Pegawai	76
5. Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Pember- dayaan dan Kontrak Psikologis serta Dampaknya	

Terhadap Keterikatan Pegawai Tenaga Kependidikan	80
6. Kecocokan Model	81
7. Model Pengukuran	82
B. Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Pemberdayaan	100
C. Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kontrak Psikologis	103
D. Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Keterikatan Pegawai Melalui Pemberdayaan Tenaga Kependidikan	106
E. Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Keterikatan Pegawai Melalui Kontrak Psikologis Tenaga Kependidikan	109
F. Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Keterikatan Pegawai	111
G. Pengaruh Pemberdayaan Terhadap Keterikatan Pegawai	114
H. Pengaruh Kontrak Psikologis Terhadap Keterikatan Pegawai	117
BAB 8 PENUTUP	120
DAFTAR PUSTAKA	124
LAMPIRAN	136

**KEPEMIMPINAN DAN KETERIKATAN PEGAWAI
Di Perguruan Tinggi**

BAB 1

PENDAHULUAN

A. Tantangan Manajemen Sumber Daya Manusia di Perguruan Tinggi

Perguruan tinggi adalah lembaga atau institusi sebagai pengembang ilmu pengetahuan dan teknologi. Oleh karena itu fungsi perguruan tinggi sangat strategis dalam meningkatkan daya saing, baik daya saing SDM maupun daya saing bangsa. Perguruan tinggi dituntut untuk selalu melakukan perubahan menuju perbaikan pendidikan yang lebih maju dan berkualitas sesuai dengan tuntutan lingkungan global yang berubah cepat atau tidak menentu.

Di era pasar bebas, pengelolaan perguruan tinggi harus ditujukan untuk mengantisipasi kehidupan yang penuh ketidakpastian dan penuh persaingan. Perguruan tinggi yang tidak dapat mempertahankan mutunya akan kalah dalam berbagai persaingan. Perkembangan perguruan tinggi di Indonesia khususnya Perguruan Tinggi Swasta (PTS) sangat pesat. Data Kemenristekdikti menunjukkan, saat ini jumlah perguruan tinggi di Indonesia mencapai 4.312 institusi, yang terdiri atas 3.940 PTS dan 372 PTN.

Perencanaan jangka panjang pendidikan tinggi di Indonesia yang tertuang dalam strategi jangka panjang pendidikan tinggi (*Higher Education Long Term Strategy/HELTS*), pemerintah telah mengubah peran Ditjen Dikti dari regulator dan eksekutor menjadi pemberdaya (*empower*), fasilitator dan motivator. Perubahan dimulai dengan mengganti Kerangka Pengembangan Pendidikan Tinggi Jangka Panjang (KPPT JP) dengan HELTS, karena perubahan paradigma pengelolaan negara yang semula sentralisasi menjadi desentralisasi dan juga sebagai tindakan penyelamatan pendidikan nasional. Selain itu, faktor penting lain yang menentukan perubahan tersebut adalah kesiapan bangsa Indonesia dalam berkompetisi dengan

Perguruan Tinggi Asing (PTA), sebagai konsekuensi ikut serta dalam kesepakatan-kesepakatan perdagangan bebas. Depdiknas kemudian bergegas untuk menyiapkan Perguruan Tinggi agar dapat bertahan dan berkompetisi dengan PTA yang akan masuk ke Indonesia.

Membangun daya saing bangsa, merupakan suatu keharusan, inilah yang menjadi sentra perhatian pemerintah saat ini. Menurut pemerintah, kontribusi Perguruan Tinggi pada pengembangan daya saing bangsa dapat ditingkatkan apabila “kesehatan” organisasi pendidikan tinggi baik. Kemudian dalam kerangka HELTS ditekankan pula bahwa dengan memberikan otonomi kepada perguruan tinggi, diharapkan dapat dihasilkan lulusan yang berkualitas, terjadinya pengembangan dan penyebarluasan ilmu pengetahuan, teknologi dan seni, tumbuhnya peran aktif perguruan tinggi dalam proses pengembangan budaya bangsa serta terjadinya peningkatan kualitas layanan kepada masyarakat.

Universitas Padjadjaran merupakan salah satu perguruan tinggi negeri terbaik di Indonesia (rangking 12 versi webometrics Juli 2012 dan meningkat pada ranking ke-7 dari 100 versi (*Webometrics, Ranking Web of Universities, Nov 2014*). Saat ini, Unpad berstatus sebagai Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum. PTN Badan Hukum ini tercantum dalam Undang-Undang Nomor 12 Tahun 12 tentang Pendidikan Tinggi. Pada pasal 65 UU tersebut disebutkan, penyelenggaraan otonomi perguruan tinggi dapat diberikan secara selektif berdasarkan kinerja oleh Menteri kepada PTN. Bentuk otonomi yang dimaksud terdiri dari PTN yang menerapkan pola Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum (PK BLU) atau PTN Badan Hukum. Unpad telah melaksanakan otonomi PK BLU sejak 15 September 2008, dan kini memperoleh mandat untuk meningkatkan otonomi menjadi PTN Badan Hukum. Peraturan Pemerintah Nomor 80 Tahun 2014 tentang Penetapan Unpad sebagai Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum ditandatangani Presiden RI,

Susilo Bambang Yudhoyono, pada 17 Oktober 2014. Setelah itu, Peraturan Pemerintah Nomor 51 Tahun 2015 tentang statuta (anggaran dasar) Universitas Padjadjaran ditandatangani Presiden RI, Joko Widodo, pada 22 Juli 2015. Kepercayaan pemerintah memberikan mandat kepada Unpad menjadi PTN Badan Hukum merupakan “buah” dari perjuangan panjang para pengelola Unpad menjaga kualitas serta prestasi para mahasiswanya yang harus siap menghadapi persaingan yang ketat baik secara nasional maupun internasional.

Sebagai satuan pendidikan penyelenggara pendidikan tinggi, perguruan tinggi dapat berbentuk akademi, politeknik, sekolah tinggi, institut, atau universitas, yang mana di dalamnya ada dua profesi yang sering disebut dengan pendidik atau dosen dan tenaga kependidikan (UU No. 20 Tahun 2003/Sisdiknas).

Tenaga kependidikan atau biasa disebut pegawai merupakan anggota masyarakat yang mengabdikan diri dan diangkat untuk menunjang penyelenggaraan pendidikan. Tenaga kependidikan bertugas melaksanakan administrasi, pengelolaan, pengembangan, pengawasan, dan pelayanan teknis untuk menunjang proses pendidikan pada satuan pendidikan (UU No. 20 Tahun 2003/Sisdiknas).

Pada proses pelayanan seorang pegawai terhadap pengguna jasa layanan atau *stakeholder* perguruan tinggi dalam hal ini dosen, mahasiswa dan para pengguna jasa layanan lainnya secara langsung merupakan produk jasa yang dapat dilihat, didengar, dirasakan dan diamati oleh pengguna jasa layanan. Produk jasa di universitas bukanlah akhir dari pelayanan akan tetapi produk itu mulai dapat dirasakan sejak pengguna jasa layanan datang sampai dengan selesai pelayanan dalam arti sampai kebutuhan ataupun permasalahan yang dihadapi pengguna jasa layanan dapat terselesaikan. Karena proses pelayanan yang dilakukan oleh seorang pegawai merupakan produk jasa itu sendiri, maka seorang pegawai harus memiliki kompetensi dan mampu memberikan kemampuan terbaik yang dimilikinya. Keadaan ini menjadikan

posisi pegawai memiliki peran yang penting dalam fungsinya memberikan pelayanan terhadap pengguna jasa layanan.

B. Faktor yang Menentukan Kualitas Perguruan Tinggi

Faktor eksternal dan internal akan berpengaruh terhadap pengelolaan internal perguruan tinggi yang efektivitasnya ditentukan antara lain oleh kepemimpinan, kematangan sub-ordinat, tata kelola, pemberdayaan yang seluruhnya sesuai dengan sasaran, tujuan dan budaya organisasi. Selain mengelola sub-ordinat, pemimpin Perguruan Tinggi juga “dikelola” oleh atasannya yaitu Yayasan Penyelenggara Perguruan Tinggi bagi PTS atau Wali Amanat bagi PTN.

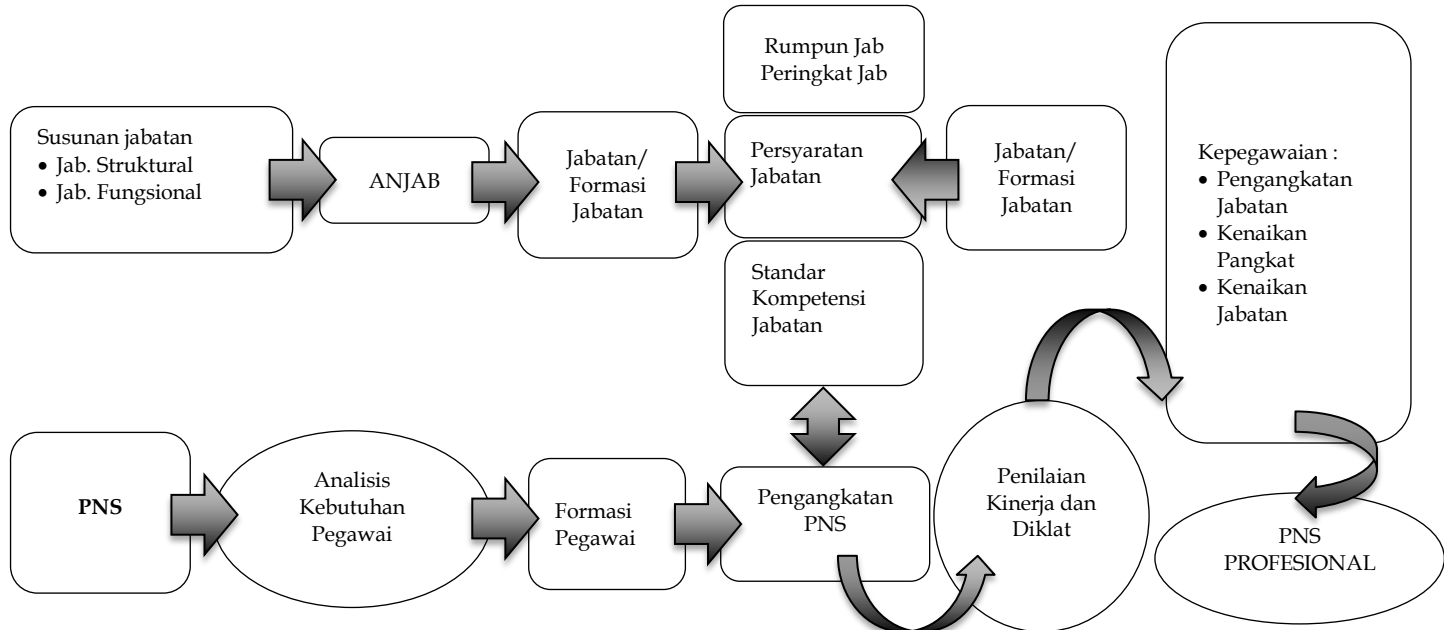
Berdasarkan hal tersebut, maka efektivitas, sebagai ukuran keberhasilan perguruan tinggi, perlu dikaji ulang sejalan dengan penerapan *Good University Governance (GUG)* yang di adopsi dari *Good Corporate Governance (GCG)* sebagai tata laksana yang benar dalam pengelolaan perusahaan.

Untuk terus dapat mempertahankan atau memperbaiki peringkat sebagai salah satu perguruan tinggi terbaik di negeri ini dan mampu menghadapi persaingan global Universitas Padjadjaran harus di dukung oleh sumber daya manusia yang berkualitas dalam hal ini tenaga kependidikan atau yang lebih sering disebut dengan pegawai yang mempunyai fungsi penting untuk menunjang proses pendidikan pada satuan pendidikan.

Terkait dengan hal tersebut pasal 17 Ayat 2 UU No. 43 Tahun 1999 mengenai Pengangkatan Dalam Jabatan, maka di Universitas Padjadjaran menganut ketentuan (1) PNS diangkat dalam jabatan dan pangkat, (2) Pengangkatan dalam jabatan dilaksanakan berdasarkan prinsip profesionalisme, sesuai (a) Kompetensi, (b) Prestasi kerja, (c) Jenjang pangkat, (d) Syarat obyektif lainnya. Universitas Padjadjaran juga mensyaratkan (1) setiap PNS punya peran yang jelas dalam pencapaian misi organisasi, (2) antara jabatan dan pegawai sesuai kompetensinya, (3) penilaian kinerja objektif (SKI-standar kinerja individu), dan (4) PNS jelas alur kariernya.

Gambar 1.1. di bawah ini menjelaskan sistem pembinaan PNS di Universitas Padjadjaran.

Gambar 1.1. Framework Pembinaan PNS



(sumber : Bagian Kepegawaian Universitas Padjadjaran 2013)

Dari gambar 1.1. di atas, terlihat bahwa sistem pembinaan PNS yang dimiliki oleh Universitas Padjadjaran untuk menghasilkan PNS yang profesional sudah baik dengan menganut kepada peraturan yang berlaku.

Selain sistem pembinaan PNS yang sudah dimiliki dan dilaksanakan dengan baik, sejak Juli 2013, PNS serta CPNS di lingkungan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan telah mulai diberikan tunjangan kinerja. Pemberian tunjangan kinerja berdasarkan Peraturan Presiden Nomor 88 Tahun 2013, dan Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 107 Tahun 2013 tentang Tunjangan Kinerja bagi Pegawai di Lingkungan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan. Tunjangan Kinerja diharapkan dapat memacu semangat kerja pegawai agar dapat bekerja dengan lebih giat, lebih efektif dan efisien, Selain itu, pemberian tunjangan kinerja pun diharapkan bisa meningkatkan kesejahteraan tiap-tiap pegawai.

C. Persoalan tentang Kapabilitas dan Perilaku Pegawai

Adanya sistem pembinaan yang baik dan tunjangan kinerja yang diberikan maka seharusnya profesionalitas pegawai sudah dilakukan dengan baik pula tetapi pada kenyataannya masih banyak persoalan yang dikeluhkan oleh pengguna jasa layanan terhadap layanan yang diberikan. Fenomena umum yang terjadi adalah keluhan dari pengguna jasa layanan tentang kapabilitas dan perilaku pegawai dalam memberikan pelayanan. Untuk mengetahui secara lebih spesifik tentang apa yang dikeluhkan oleh pengguna jasa layanan, maka dilakukan observasi pra survei dengan melakukan wawancara kepada beberapa pengguna jasa layanan. Dari hasil pra survei tersebut dapat diketahui beberapa keluhan pengguna jasa layanan terhadap layanan yang diberikan, keluhan tersebut adalah :

1. Keramahan
2. Kejelasan informasi
3. Kompetensi
4. Ketepatan waktu

5. Cepat tanggap dan
6. Kemudahan prosedur

Untuk menindaklanjuti fenomena yang tersebut di atas, maka dilakukan survei awal terhadap beberapa unit kerja di Universitas Padjadjaran pada bulan Februari 2015 yang bertujuan untuk mendapatkan informasi mengenai kondisi pegawai sehubungan dengan fenomena yang terjadi. Survei dilakukan dengan cara melakukan observasi, diskusi dan wawancara terhadap pegawai tenaga kependidikan.

Dari survei yang dilakukan maka ditemukan faktor-faktor yang menjadi sebab adanya fenomena tersebut di atas. Faktor-faktor tersebut adalah :

1. Kepemimpinan, keluhan pegawai terhadap transparansi informasi yang berhubungan dengan pengembangan karier. Pegawai tidak mengetahui hal apa yang menjadi dasar pertimbangan pimpinan kepada seorang pegawai untuk mendapat kesempatan dalam hal pengembangan karir pegawai tersebut. Padahal secara umum yang harus diterapkan organisasi dalam hal pengembangan karier haruslah berdasarkan pada dimensi kemanusiaan, keorganisasian, pengembangan atau reposisi pegawai, keadilan, keterbukaan dan akuntabilitas serta berkelanjutan. Sering kali seorang pegawai berada sangat lama dalam satu posisi atau jabatan yang menghambat regenerasi atau pembaharuan, sehingga pegawai jenuh dan sulit untuk mengembangkan potensi diri yang dimiliki. Dalam hal ini sering kali pegawai menyalahkan pimpinan yang dianggap kurang tanggap terhadap keadaan yang mereka alami. Kondisi ini membuat pegawai merasa bahwa kepemimpinan yang dilaksanakan tidak efektif. Menurut Veithzal Rivai (2009), kepemimpinan adalah proses mengarahkan dan mempengaruhi aktivitas-aktivitas yang ada hubungannya dengan pekerjaan anggota kelompok atau kepemimpinan merupakan kemampuan untuk mempengaruhi, memberi inspirasi dan mengarahkan

tindakan seseorang atau kelompok untuk mencapai tujuan yang diharapkan.

2. Pemberdayaan rendah, dapat dilihat dari pendelegasian tugas dan kredibilitas oleh pimpinan kepada pegawai dirasa masih kurang dalam hal memberikan kesempatan untuk pemecahan suatu masalah dan pemberian wewenang untuk merencanakan, mengendalikan, dan membuat keputusan tentang pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya, tanpa harus mendapatkan otorisasi secara eksplisit dari pimpinan di atasnya. Dampaknya adalah pegawai tidak optimal dalam menyelesaikan pekerjaan karena memiliki ketergantungan terhadap keputusan pimpinan. Pemberdayaan berarti untuk membantu orang meningkatkan rasa percaya diri mereka, mengatasi ketidakberdayaan mereka, dan memiliki antusiasme dan motivasi intrinsik untuk melakukan tugas-tugas (Blanchard et. al 2003).
3. Kontrak psikologis rendah, sering kali ditemukan seorang pegawai di rotasi, mutasi dan demosi dari posisi satu ke posisi lainnya secara tiba-tiba tanpa pemberitahuan ataupun sosialisasi terlebih dahulu dan kurangnya kesempatan yang diberikan untuk mengikuti pelatihan pengembangan diri. Hal ini tentunya membuat pegawai merasa kecewa dan merasa kurang dihargai yang akan berpengaruh terhadap hubungan antara pimpinan dan pegawai. Hal ini terkait juga dengan kontrak psikologis antara pimpinan dan bawahan, dimana terdapat ekspektasi atau harapan bawahan kepada pimpinan yang bersifat timbal balik mengenai apa yang menjadi kewajiban dan apa yang akan diberikan sebagai timbal balik satu sama lain untuk mencapai tujuan organisasi. Puncak dari kontrak psikologis adalah meningkatnya kepercayaan dan loyalitas yang tinggi antara pegawai dan pengusaha (Wilkins & Nermerich , 2011).

4. Keterikatan pegawai lemah, dimana sering terlihat pegawai hadir ke kantor tetapi kurang bersemangat dalam melakukan pekerjaannya, bekerja tidak optimal dan kurang termotivasi untuk memberikan kontribusi bagi keberhasilan organisasi dengan memberikan kemampuan terbaik yang mereka miliki. Lemahnya keterikatan mereka pada pekerjaan yang dicirikan dengan perilaku memboroskan waktu kerja untuk kegiatan yang tidak berhubungan dengan pencapaian sasaran kerja organisasi dan melakukan tindakan yang tidak konsisten dengan sasaran kerja sehingga berdampak pada penurunan pencapaian kinerja organisasi sehingga menimbulkan keluhan dari pengguna jasa layanan. Pegawai yang mempunyai keterikatan yang kuat mampu memberikan kemampuan terbaik mereka untuk membantu sukses dari serangkaian manfaat nyata bagi organisasi. Keterikatan pegawai disebut juga sebagai komitmen atau motivasi merujuk kepada kondisi psikologis pegawai yang memiliki perhatian terhadap keberhasilan organisasi dan dapat memberikan hasil kinerja yang lebih tinggi (Mercer, 2011).

Sehubungan dengan hal tersebut, berikut ini disajikan tabel lama masa jabatan pegawai di Universitas Padjadjaran.

Tabel 1.1. Lama Masa Jabatan Pegawai

Masa Jabatan	Jumlah Pegawai	%
< 5 tahun	405	25%
5-9 tahun	793	49%
10-14 tahun	332	21%
15-19 tahun	64	4%
> 20 tahun	14	1%
Grand Total	1608	100%

Sumber : Kepegawaian Unpad 2015 (Data diolah)

Hasil pengolahan data pada tabel 1.1. di atas menunjukkan bahwa lama masa jabatan seorang pegawai cukup bervariasi, persentase terbesar 49% adalah lama masa jabatan pegawai dalam kurun waktu 5-9 tahun, lama masa jabatan 10-14 tahun sebesar 21%, lama masa jabatan 15-19 tahun sebesar 4% dan lama masa jabatan > 20 tahun sebesar 1%. Lama masa jabatan dengan interval 5-15 tahun di dominasi oleh jabatan fungsional umum atau staf pelaksana dimana 389 pegawai dengan golongan/ruang III/b (data diolah) yang secara aturan sudah memenuhi syarat untuk menduduki jabatan struktural. Fenomena ini mengindikasikan bahwa kurangnya perhatian pimpinan terhadap pengembangan karir pegawai dalam hal ini rotasi dan promosi, dimana terlihat lamanya seorang pegawai dalam masa jabatan tertentu dapat menghambat potensi pengembangan diri pegawai lain misalnya dalam hal pengembangan pengetahuan dan keterampilan atau nilai-nilai hubungan sosial.

Hal ini tentu akan berpengaruh terhadap pengembangan karir atau kesempatan dari pegawai-pegawai yang belum pernah menjabat dalam posisi tersebut, padahal masih banyak pegawai yang memiliki usia produktif dan mempunyai potensi untuk menduduki jabatan tersebut.

Selanjutnya pada tabel berikut dapat dilihat jumlah pegawai yang pernah mengikuti pelatihan yang bertujuan untuk pengembangan diri dan kompetensi sebagai sarana untuk meningkatkan keahlian pegawai tersebut dalam melaksanakan pekerjaannya.

Tabel 1.2.
Jumlah Pegawai yang Mengikuti Pelatihan Berdasarkan Unit Kerja

Unit Kerja	Jumlah
Fakultas Hukum	43
Badan Pengelola Usaha	14
Fakultas Ekonomi dan Bisnis	115
UPT Teknologi Informasi	12

Fakultas Kedokteran	77
UPT Kearsipan	14
Fakultas MIPA	104
UPT Kehumasan	5
Fakultas Pertanian	65
UPT Pengelola Lingkungan	9
Fakultas Kedokteran Gigi	39
UPT Kerjasama	9
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik	62
Lembaga Pembelajaran dan Penjamin Mutu	4
Fakultas Ilmu Budaya	45
Lembaga Pengembangan Kemahasiswaan dan Alumni	12
Fakultas Psikologi	63
UPT Perpustakaan	18
Fakultas Peternakan	60
Fakultas Ilmu Komunikasi	62
Program Pascasarjana	10
Fakultas Keperawatan	41
Fakultas Perikanan dan Ilmu Kelautan	33
Biro Sumber Daya Manusia, Hukum dan Tata Kelola	97
Biro Pembelajaran dan Kemahasiswaan	31
Biro Keuangan dan Barang Milik Negara	49
Biro Perencanaan dan Sistem Informasi	36
Lembaga Penelitian dan Pengabdian Kepada Masyarakat	15
Fakultas Teknologi Industri Pertanian	50
Satuan Pengawas Internal	7
Fakultas Farmasi	43
Fakultas Teknik Geologi	41
Total	1285

Sumber : Kepegawaian Unpad 2015 (Statistik diolah)

Berdasarkan tabel 1.2. di atas dapat dilihat jumlah pegawai yang sudah mengikuti pelatihan yang bertujuan untuk pengembangan diri dan kompetensi sebanyak 1285 orang dari total pegawai sebanyak 1608 orang atau sebesar 80%. Hal ini menunjukkan bahwa sejumlah pegawai sudah memiliki kompetensi tambahan yang tentunya akan menjadi modal untuk meningkatkan kinerja dan karier pegawai tersebut.

Dari data kepegawaian, hasil survei dan wawancara di lapangan ditemukan bahwa secara jumlah total keseluruhan pegawai yang telah mengikuti pelatihan untuk pengembangan diri dan kompetensi terbilang cukup besar yaitu mencapai 80% tetapi secara individu perorangan jumlahnya masih sangat terbatas, yaitu orang atau individu yang ditugaskan untuk mengikuti pelatihan teridentifikasi lebih banyak individu/orang yang sama sebelumnya sudah pernah mengikuti pelatihan tersebut atau dengan kata lain pegawai yang ditugaskan untuk mengikuti pelatihan untuk pengembangan diri dan kompetensi adalah pegawai/orang yang sudah pernah ditugaskan sebelumnya yang mendapatkan kesempatan berkali-kali. Kondisi ini menyebabkan pegawai lain tidak mempunyai kesempatan yang sama untuk diikutsertakan atau ditugaskan dalam mengikuti pelatihan yang bertujuan untuk pengembangan diri dan meningkatkan kompetensi yang nantinya akan berguna untuk pengembangan karier pegawai ke depannya. Fenomena ini mengindikasikan bahwa pemimpin memiliki rasa percaya yang rendah terhadap bawahan sehingga hanya pegawai tertentu yang ditugaskan untuk mengikuti pelatihan, tidak terlalu mengenal bawahan karena kurangnya komunikasi dan bergaul secara informal sehingga tidak mengetahui potensi yang dimiliki bawahan, pemimpin lebih mengutamakan otoritas dan perlakuan pemimpin yang dirasa kurang adil dalam memberikan kesempatan kepada bawahan dalam meningkatkan dan mengembangkan potensi diri yang dibutuhkan.

Keadaan di atas berhubungan dengan sisi pemberdayaan terhadap pegawai, yang berdampak terhadap motivasi untuk melakukan pekerjaan menjadi rendah, merasa tidak berarti dan tidak mempunyai pengaruh dalam pekerjaan karena kesempatan yang dirasa kurang untuk ikut dalam pelatihan yang bertujuan untuk pengembangan diri dan kompetensi dan juga pada inisiatif pegawai yang rendah untuk mengambil keputusan yang diperlukan tanpa persetujuan dari pimpinan.

Sehubungan dengan hal tersebut, kontrak psikologis antara pimpinan dan bawahan menjadi terganggu, dimana harapan pimpinan dan bawahan yang bersifat timbal balik yaitu pimpinan mempunyai harapan kepada pegawai untuk melakukan pekerjaan secara optimal, memberikan kemampuan terbaik yang dimiliki kepada perusahaan dan sebaliknya pegawai mempunyai harapan kepada pimpinan untuk memenuhi kebutuhan pegawai, seperti kenyamanan dalam bekerja dan pengembangan karier menjadi tidak terealisasi dengan baik.

Terkait dengan pemberdayaan dan kontrak psikologis maka akan berhubungan pula dengan keterikatan pegawai terhadap organisasi. Apabila pegawai merasa kurang dilibatkan dalam wewenang pekerjaan, terhambat dalam pengembangan diri untuk pengembangan karier dan harapan-harapan yang tidak terpenuhi maka keterikatan pegawai terhadap organisasi juga akan berkurang, pegawai akan melakukan pekerjaan dengan semampunya saja tanpa mau bekerja lebih keras untuk memberikan kemampuan terbaiknya bagi organisasi.

Berdasarkan uraian yang telah dijelaskan di atas, terlihat bahwa kepemimpinan, pemberdayaan, kontrak psikologis dan keterikatan pegawai pada tenaga kependidikan atau pegawai di Universitas Padjadjaran sangat menarik untuk dilihat keterikatan mereka terhadap organisasi, sehingga penulis perlu untuk mengkaji lebih lanjut mengenai implikasi kepemimpinan terhadap keterikatan pegawai melalui

pemberdayaan dan kontrak psikologis pada tenaga kependidikan di perguruan tinggi negeri.

Tenaga kependidikan atau pegawai di Universitas Padjadjaran yang mempunyai fungsi utama sebagai penunjang penyelenggaraan pendidikan mempunyai peranan yang sangat penting dalam memberikan pelayanan kepada pengguna jasa layanan dengan kualitas layanan yang terbaik.

Walaupun secara kompetensi dinilai sudah cukup memadai ditambah dengan pemberian tunjangan kinerja dengan tujuan dapat memotivasi pegawai untuk bekerja dengan lebih baik tetapi masih ada saja permasalahan-permasalahan berupa keluhan dari pengguna jasa layanan terhadap layanan yang diberikan.

Dari hasil observasi dan wawancara pra survei dapat diketahui keluhan-keluhan yang disampaikan oleh pengguna jasa layanan tersebut terdiri dari : keramahan, kejelasan informasi, kompetensi, ketepatan waktu, cepat tanggap dan kemudahan prosedur. Setelah dilakukan survei awal untuk mengetahui mengapa keluhan-keluhan yang juga merupakan fenomena tersebut dapat terjadi maka teridentifikasi beberapa faktor yang menyebabkan terjadinya keluhan-keluhan atau fenomena yang tersebut di atas. Adapun faktor-faktor yang teridentifikasi menjadi penyebab permasalahan meliputi kepemimpinan yang kurang efektif , pemberdayaan pegawai yang masih rendah, kontrak psikologis yang belum terpenuhi dengan baik dan keterikatan pegawai yang masih lemah.

D. Perspektif Teori

Teori utama kajian ini adalah teori manajemen sumber daya manusia (*Human Resource Management*) dimana mengacu kepada segala aktivitas dalam organisasi yang secara efektif menggunakan sumber daya manusia, dimana aktivitas-aktivitas tersebut mencakup perencanaan sumber daya manusia, *staffing*, pengelolaan kinerja, pelatihan dan pengembangan, kompensasi dan hubungan industrial (Dowling et al., 2013). Pembahasan lebih khusus dilakukan

pada teori antara (*Middle Range Theory*) yaitu perilaku organisasi.

Perilaku organisasi adalah suatu studi yang menyangkut aspek-aspek tingkah laku manusia dalam organisasi atau suatu kelompok tertentu. Aspek pertama meliputi pengaruh organisasi terhadap manusia, sedangkan aspek kedua adalah pengaruh manusia terhadap organisasi yang di dalamnya menjelaskan terdapat interaksi dan hubungan antara organisasi di satu pihak dan perilaku individu di lain pihak. Unit analisis dalam perilaku organisasi terdiri dari individu, kelompok serta sistem organisasi. Kesemuanya ini memiliki tujuan praktis yaitu untuk mengarahkan perilaku manusia itu kepada upaya-upaya pencapaian tujuan. Perilaku organisasi merupakan bidang studi yang meneliti dampak individu, kelompok dan struktur terhadap perilaku organisasi, dengan tujuan untuk meningkatkan efektivitas organisasi (Robbins 2006).

Perilaku Organisasi, sesungguhnya terbentuk dari perilaku-perilaku individu yang terdapat dalam organisasi tersebut. Oleh karena itu sebagaimana telah disinggung di atas pengkajian masalah perilaku organisasi jelas akan meliputi atau menyangkut pembahasan mengenai perilaku individu. Dengan demikian dapat dilihat bahwa ruang lingkup kajian ilmu perilaku organisasi hanya terbatas pada dimensi internal dari suatu organisasi. Dalam kaitan ini, aspek-aspek yang menjadi unsur-unsur, komponen atau sub sistem dari ilmu perilaku organisasi antara lain adalah : motivasi, kepemimpinan, stres dan atau konflik, pembinaan karier, masalah sistem imbalan, hubungan komunikasi, pemecahan masalah dan pengambilan keputusan, produktivitas dan atau kinerja (*performance*), kepuasan, pembinaan dan pengembangan organisasi (*organizational development*).

Bohn dan Grafton (2002) menyatakan bahwa kepemimpinan memiliki makna sebagai cara menciptakan visi yang jelas, mengisi bawahan dengan kepercayaan diri, diciptakan melalui koordinasi dan komunikasi terhadap

sesuatu yang rinci. Motivasi, menurut Dubrin (2009), adalah keadaan internal yang mengarah untuk mencapai suatu tujuan. Motivasi pribadi mempengaruhi inisiasi, arah, intensitas, dan ketekunan suatu usaha. Dari sudut pandang pemimpin, motivasi ialah suatu proses yang membuat seseorang mengejar tujuan. Kinerja didefinisikan oleh Ivancevich (2007) sebagai hasil yang diinginkan dari perilaku, sedangkan kinerja individu adalah tingkat pencapaian atau hasil kerja seseorang dari sasaran yang harus dicapai atau tugas yang harus dilaksanakan dalam kurun waktu tertentu.

E. Metodologi

Kajian dalam buku ini menggunakan metode deskriptif, verifikatif dan eksplanatori, yaitu suatu metode yang digunakan untuk memperoleh gambaran secara konkret dan akurat dari ciri-ciri variabel yang diteliti. Dengan menggunakan metode ini akan diuraikan secara terperinci dan jelas perilaku dari setiap variabel yang diteliti.

Kajian ini dikategorikan deskriptif karena menggambarkan atau memotret variabel-variabel yang diteliti. Sementara sifat penelitian verifikatif pada dasarnya ingin menguji kebenaran suatu hipotesis yang dilaksanakan melalui pengumpulan data di lapangan menggunakan metode survei. Melalui metode ini akan diuraikan secara jelas dan menyeluruh perilaku dari setiap variabel yang diteliti dan karenanya metode penelitian yang akan digunakan disebut penelitian eksplanatori (*explanatory survey*).

Metode penelitian eksplanatori yaitu untuk mengkaji dan menganalisis secara terperinci mengenai hubungan kausalitas antara variabel-variabel yang diteliti, sehingga dapat menjelaskan tujuan serta memberikan jawaban atas masalah yang ada dengan cara menjelaskan hubungan antar variabel yang diteliti melalui pengujian hipotesis (Hermawan, 2003).

Ada 4 (empat) variabel yang dikaji dalam buku ini, operasionalisasi dari masing-masing variabel tersebut dijelaskan sebagai variabel berikut :

1. Variabel eksogen (ξ) adalah variabel bebas yang mempengaruhi atau yang menjadi sebab perubahannya atau timbulnya variabel dependen (terikat). Dalam kajian ini yang menjadi variabel eksogen adalah kepemimpinan. Variabel (konstruk) eksogen kepemimpinan dalam kajian ini terdiri dari 3 dimensi yaitu: *leader-member relations*, *participative leader*, dan *leader's position power*.
2. Variabel endogen (η_3) adalah variabel yang dipengaruhi oleh variabel eksogen. Dalam kajian ini yang menjadi variabel endogen adalah keterikatan pegawai. Variabel keterikatan pegawai dalam kajian ini terdiri dari 2 dimensi yaitu: energi psikis dan energi perilaku.
3. Variabel *intervening* (η_1) dan (η_2) adalah variabel antara yang berada di antara variabel bebas dan variabel terikat yang turut mempengaruhi hubungan antara variabel bebas dan variabel terikat, variabel ini dapat memperkuat dan memperlemah hubungan antar variabel. Variabel *intervening* adalah pemberdayaan (η_1) terdiri dari 4 dimensi yaitu: *meaningfulness*, *competence*, *self-determination (or choice)* dan *impact*, sedangkan variabel *intervening* kontrak psikologis (η_2) terdiri dari 3 dimensi yaitu: *transactional contract*, *relational contract* dan *balanced contract*.

Operasionalisasi dari variabel-variabel dalam kajian ini dan pengukurannya disajikan pada Tabel 3.1 sebagai berikut :

Tabel 3.1.
Operasionalisasi Variabel

No.	Variabel	Dimensi	Indikator	Skala	No.Item
1.	Kepemimpinan (§) suatu proses pengaruh perilaku pimpinan terhadap bawahan dalam organisasi untuk mencapai tujuan tertentu	<i>Leader-Member Relations</i>	a. Komunikasi; b. Hubungan kerja; c. Dapat dipercaya; d. Dapat diandalkan; e. Kerja sama.	Ordinal	1 2 3 4 5
		<i>Participative Leader</i>	a. Konsultasi/koordinasi dengan bawahan b. Memperlakukan anak buah secara adil c. Bergaul secara informal d. Mendengarkan saran bawahan e. Membuat bawahan merasa bebas f. Menerima kritik dari bawahan	Ordinal	6 7 8 9 10 11

No.	Variabel	Dimensi	Indikator	Skala	No.Item
		<i>Leader's Position Power</i>	a. Adanya perintah terkait dengan pelaksanaan tugas b. Adanya rambu-rambu pelaksanaan pekerjaan c. Perhatian dari bawahan d. Ketaatan bawahan dalam melakukan tugasnya sebagai perintah atasan.	Ordinal	12 13 14 15
2.	Pemberdayaan (η1)	<i>Meaningfulness</i>	a. Pekerjaan sesuai minat b. Pekerjaan bernilai dan berarti	Ordinal	16 17
	proses memampukan pegawai untuk melakukan pengambilan	<i>Competence</i>	a. Pekerjaan sesuai dengan kompetensi b. Keterampilan yang cukup dalam pekerjaan	Ordinal	18 19

No.	Variabel	Dimensi	Indikator	Skala	No.Item
	keputusan dalam suatu lingkungan kerja sehingga memudahkan para pegawai untuk berkarya dan memiliki tindakan pribadi serta perilaku yang menghasilkan sumbangsih terhadap organisasi.	<i>Self-determination (or choice)</i>	a. Memiliki pilihan dalam melakukan pekerjaan b. Memiliki kepercayaan diri dalam melakukan pekerjaan	Ordinal	20 21
		<i>Impact</i>	a. Memiliki pengaruh pada pekerjaan secara strategis b. Memiliki pengaruh pada pekerjaan secara operasional	Ordinal	22 23
		<i>Transactional Contract</i>	a. Pertukaran ekonomis b. Jenis pekerjaan yang sempit (<i>narrow</i>) c. Keterlibatan minimal pegawai	Ordinal	24 25 26
		<i>Relational Contract</i>	a. Kepercayaan (keyakinan)	Ordinal	27
3.	Kontrak Psikologis (η₂) hubungan timbal balik secara implisit dimana pegawai memiliki harapan				

No.	Variabel	Dimensi	Indikator	Skala	No.Item
	pada pimpinan organisasi terkait dengan faktor-faktor seperti promosi, pemenuhan kebutuhan dan pengembangan karier sedangkan di sisi lain pimpinan organisasi mengharapkan kemauan untuk bekerja, loyalitas, dan keterikatan pegawai dalam melaksanakan pekerjaan		b. Keamanan c. Loyalitas		28 29
		<i>Balanced Contract</i>	a. Kontribusi pembelajaran b. kontribusi pengembangan karier	Ordinal	30 31

No.	Variabel	Dimensi	Indikator	Skala	No.Item
4.	Keterikatan Pegawai (η3) keterikatan secara emosional yang menggunakan energi psikis dan energi perilaku untuk dapat memberikan kemampuan terbaik mereka terhadap pekerjaan yang dilakukan	energi psikis	a. Keseriusan ketika larut dalam pekerjaan (<i>immersion</i>), b. Perjuangan dalam pekerjaan (<i>striving</i>), c. Penyerapan (<i>absorption</i>), d. Fokus (<i>focus</i>) e. Keterlibatan (<i>involvement</i>).	Ordinal	32 33 34 35 36
		energi perilaku	a. Berfikir dan bekerja secara proaktif, b. Tidak terikat pada “ <i>job description</i> ” dan fokus pada tujuan. c. Mencari jalan untuk dapat memperluas kemampuan yang dimiliki dengan jalan yang sesuai dengan visi	Ordinal	37 38 39

No.	Variabel	Dimensi	Indikator	Skala	No.Item
			<p>dan misi perusahaan.</p> <p>d. Pantang menyerah walau dihadapkan dengan rintangan atau situasi yang membingungkan.</p>		40

Sumber data yang digunakan dalam kajian ini adalah data primer dan sekunder. Data primer berupa himpunan informasi yang diperoleh melalui penyebaran kuesioner, wawancara dan observasi. Sementara data sekunder adalah sumber data yang telah tersedia dari data kepegawaian yang sudah ada atau diolah di bagian kepegawaian Universitas Padjadjaran dan menelaah dokumen-dokumen yang relevan dengan kajian.

Dalam kajian ini, yang menjadi populasi adalah pegawai tenaga kependidikan Universitas Padjadjaran berstatus Pegawai Negeri Sipil yang merupakan unit analisis dari unit kerja di Universitas Padjadjaran, sedangkan unit observasi pada kajian ini adalah Pegawai Negeri Sipil tenaga kependidikan dengan jabatan fungsional umum atau pelaksana. Pengambilan sampel dalam kajian ini menggunakan teknik pengambilan sampel dengan teknik *proportional random sampling*, yaitu suatu teknik penarikan data atau sampel dari masing-masing kelompok dan diambil secara proporsional (Arikunto, 2006). Tujuan utamanya adalah agar semua populasi terwakili, yaitu terdiri dari kelompok pegawai tenaga kependidikan Universitas Padjadjaran, yang terdiri dari kantor pusat/rektorat dan fakultas.

Menurut Sugiyono (2005) untuk menghitung jumlah sampel yang paling tepat adalah tergantung pada tingkat kesalahan yang dikehendaki. Tingkat kesalahan yang dikehendaki sering tergantung pada sumber dana, waktu, dan tenaga yang tersedia. Makin besar tingkat kesalahan, maka akan semakin kecil jumlah sampel yang diperlukan, dan sebaliknya. Hair *et al.* (2006) menyatakan bahwa ukuran sampel yang sesuai untuk analisis SEM adalah minimal sebesar 200 atau berjumlah paling sedikit 5 observasi untuk setiap *estimated*. Sebagaimana telah disebutkan di atas, kajian ini menggunakan sampel sebanyak 320 responden sehingga sesuai dengan ketentuan sampel minimum dalam SEM.

Untuk menentukan jumlah sampel digunakan rumus *Slovin* dengan tingkat kesalahan dalam pengambilan sampel 5%:

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

Dimana :

e = Tingkat Kesalahan Dalam Pengambilan Sampel

N = Jumlah Populasi

n = Jumlah Sampel

$$n = \frac{1.608}{1 + 1.608(0,05)^2}$$
$$n = 320,318 = \mathbf{320}$$

Dengan menggunakan rumus di atas maka jumlah sampel dalam kajian ini adalah 320 orang, sampel tersebut diambil secara proporsional dari tiap-tiap unit kerja.

Analisis verifikatif digunakan untuk menjawab rumusan masalah dengan cara mengkaji dan menghubungkan antara teori dengan fakta. Melalui analisis ini, data yang diperoleh akan diolah dengan menggunakan statistik inferensial yaitu dengan model persamaan struktural (*Structural Equation Modelling* = SEM).

SEM merupakan suatu model persamaan struktural yang dikembangkan untuk menjawab permasalahan dalam ilmu sosial, yakni masalah pengukuran dan masalah hubungan kausal antar variabel melalui model pengukuran dan model variabel laten, yang cenderung tidak didapati dalam metode statistik lainnya (Hair et al., 2013). Selanjutnya, penerapan SEM dalam kajian ini didukung oleh perangkat *partial least square* (PLS). PLS-SEM sesuai untuk menjalankan *confirmatory factor analysis* secara lebih valid dan reliabel, dan nilai *factor loading* dan *average variance extracted* (AVE) dengan PLS-SEM lebih baik daripada *covariance based SEM* (CB SEM) (Bin Wan Afthanorhan, 2013).

Selain itu, keuntungan penggunaan PLS-SEM lainnya menurut Bin Wan Afthanorhan (2013) adalah:

“aplikasi ini ditujukan untuk memaksimalkan *explained variance* dari konstruk laten endogen (variabel dependen) dan meminimalkan *unexplained variances*. Metode ini memiliki sejumlah keuntungan yang meliputi normalitas distribusi data yang tidak diasumsikan. Artinya, data yang tidak normal dapat dijalankan melalui *structural equation modeling* karena aplikasi ini dijalankan dengan metode non parametrik. Di samping itu, indikator-indikator (item-item) yang lebih sedikit daripada tiga untuk tiap konstruk dapat dilaksanakan karena isu identifikasi dapat ditanggulangi. Terlebih, model-model ini dapat mencakup jumlah indikator variabel yang lebih besar bahkan lebih tinggi dari 50 item.”

Dalam SEM, yang penting diperhatikan adalah variabel laten karena ia merupakan konsep abstrak dan ia terdiri dari 2 jenis yakni variabel eksogen dan variabel endogen. Variabel eksogen juga disebut sebagai variabel bebas sedangkan variabel endogen dikenal sebagai variabel terikat. Selain variabel laten,

terdapat pula variabel teramati yang dapat diukur secara empirik (indikator). Variabel teramati (indikator), menurut SEM, mempunyai dua varian, yakni indikator formatif dan indikator reflektif. Dalam kajian ini, seluruh indikatornya berjenis reflektif karena indikator-indikatornya mencerminkan variabel laten dan berasal dari konsep yang sama dengan konsep yang mendasari variabel laten (dari indikator-indikator tersebut) dan bukan merupakan penyebab atau faktor yang mempengaruhi variabel laten dari indikator-indikator tersebut (Sridadi, 2015).

Adapun prosedur SEM PLS mempunyai tahapan sebagai berikut

1. merancang model struktural (*inner model*) dan diagram jalur;
2. merancang model pengukuran (*outer model*);
3. konversi diagram jalur ke sistem persamaan;

4. Uji kecocokan, yakni pengujian antara model dan data (*goodness of fit*), dan
5. Estimasi terhadap *weight*, koefisien jalur (*path*), dan *loading*

BAB 2

KEPEMIMPINAN

Kepemimpinan merupakan salah satu isu dalam manajemen yang masih cukup menarik untuk diperbincangkan hingga dewasa ini. Peran kepemimpinan yang sangat strategis dan penting bagi pencapaian visi, misi dan tujuan suatu organisasi, merupakan salah satu motif yang mendorong manusia untuk selalu menyelidiki seluk-beluk yang terkait dengan kepemimpinan.

Bagi sebuah organisasi, kepemimpinan jelas sekali mempunyai peran yang sangat penting, adanya kepemimpinan berarti terjadinya proses membantu dan mendorong orang lain untuk bekerja dengan antusias mencapai tujuan. Oleh karena itu faktor manusia atau pemimpin-lah yang mempertautkan kelompok dan memotivasinya untuk mencapai tujuan atau kepemimpinan juga mengubah yang tadinya hanya kemungkinan menjadi kenyataan. Begitu pentingnya peran pemimpin sehingga isu mengenai pemimpin menjadi suatu yang menarik perhatian para peneliti bidang perilaku keorganisasian. Sebagai sebuah konsep yang telah banyak dipelajari, kepemimpinan sebagaimana dimaksud dalam kajian ini, didefinisikan secara beragam.

Kepemimpinan adalah suatu proses pengaruh sosial di mana pemimpin mengusahakan partisipasi sukarela dari para bawahan dalam suatu usaha untuk mencapai tujuan organisasi (Kreitner dan Kinicki, 2005).

Robbin (2006) menyatakan bahwa kepemimpinan merupakan kemampuan untuk mempengaruhi kelompok menuju pencapaian sasaran. Gibson et.al (2006) mengatakan bahwa kepemimpinan (*leadership*) merupakan suatu usaha menggunakan pengaruh untuk memotivasi individu dalam mencapai beberapa tujuan.

Robert House dalam Kreitner dan Kinicki, (2005) menyatakan bahwa pemimpin mendorong kinerja yang lebih tinggi dengan cara memberikan kegiatan-kegiatan yang

mempengaruhi bawahannya agar percaya bahwa hasil yang berharga bisa dicapai dengan usaha yang serius. Kepemimpinan yang berlaku secara universal menghasilkan tingkat kinerja dan kepuasan bawahan yang tinggi. Dalam situasi yang berbeda mensyaratkan gaya kepemimpinan yaitu karakteristik personal dan kekuatan lingkungan. Teori ini juga menggambarkan bagaimana persepsi harapan dipengaruhi oleh hubungan kontigensi di antara empat gaya kepemimpinan dan berbagai sikap dan perilaku pegawai. Perilaku pemimpin memberikan motivasi sampai tingkat (1) mengurangi halangan jalan yang mengganggu pencapaian tujuan, (2) memberikan panduan dan dukungan yang dibutuhkan oleh para pegawai, dan (3) mengaitkan penghargaan yang berarti terhadap pencapaian tujuan.

Fiedler dalam Robbins (2006) menjelaskan bahwa keberhasilan kepemimpinan mengacu pada interaksi antara gaya kepemimpinan dengan para anggota serta situasinya. Gaya kepemimpinan tertentu akan lebih efektif dalam jenis situasi berbeda.

Selanjutnya Fiedler dalam Robbins (2006) mengidentifikasi tiga dimensi penting yang akan menentukan gaya kepemimpinan atau perilaku kepemimpinan yang efektif, yaitu :

1. *Leader-member relations* (hubungan pemimpin-anggota) yakni tingkat kualitas hubungan pimpinan dengan bawahan. Sikap bawahan terhadap kepribadian, watak dan kecakapan atasan;
2. *Task-structure* (struktur tugas) dalam situasi kerja apakah tugas-tugas telah disusun ke dalam bentuk yang terpolat atau belum; dan
3. *Leader's position power* (kekuasaan jabatan), yakni bagaimana kewibawaan formal pemimpin dilaksanakan terhadap bawahan.

Penelitian Universitas Ohio State dalam Robbins (2006), diselenggarakan di Amerika Serikat mengidentifikasi ada dua dimensi perilaku kepemimpinan yang efektif yaitu :

1. Dimensi struktur tugas / prakarsa struktur (*initiating struktur*). Mengutamakan tercapainya tujuan, produktivitas yang tinggi, dan penyelesaian tugas yang sesuai jadwal yang telah ditetapkan.
2. Dimensi pertimbangan/tenggang rasa (*consideration*). Perilaku kepemimpinan *consideration* memiliki ciri - ciri seperti, memperhatikan kebutuhan bawahan, menciptakan suasana saling percaya, dan harga menghargai, simpati pada ide dan perasaan bawahan.

Penelitian Universitas IOWA dalam Robbins (2006) yang juga diselenggarakan di Amerika Serikat meneliti tiga gaya kepemimpinan untuk menemukan gaya kepemimpinan yang paling efektif, ketiga gaya tersebut adalah :

1. *Authoritarian* atau autokrasi; Perilaku pemimpin dalam mempengaruhi orang lain menuntut agar bekerja / bekerja sama dengan semua cara yang diputuskan oleh seorang pemimpin.
2. *Democratic*; Perilaku kepemimpinan dalam mempengaruhi orang lain agar bersedia bekerja sama dalam melaksanakan pekerjaan termasuk juga antara pimpinan dan anggota organisasi.
3. *Laissez-faire*; Perilaku pemimpin dalam mempengaruhi orang lain dengan menyerahkan semua wewenang kepada bawahan atau pegawai.

Satu lagi penelitian kepemimpinan yang di laksanakan di Universitas Michigan Amerika Serikat dalam Robbins (2006) yang dilakukan hampir bersamaan dengan penelitian di negara bagian Ohio menghasilkan dua dimensi perilaku kepemimpinan yaitu :

1. Orientasi pada pegawai; pemimpin menekankan pada relasi antar pribadi.
2. Orientasi pada produksi; pemimpin yang menekankan pada aspek pekerjaan.

Selain itu House dalam Robbins, Mary (2013) menyatakan bahwa pemimpin dapat menunjukkan lebih dari satu gaya kepemimpinan, dan mengidentifikasi empat gaya kepemimpinan, yaitu:

1. Kepemimpinan mengarahkan (*directive*).
Memberikan panduan kepada para pegawai mengenai apa yang seharusnya dilakukan dan bagaimana cara melakukannya, menjadwalkan pekerjaan, dan mempertahankan standar kerja.
2. Kepemimpinan mendukung (*supportive*)
Menunjukkan kepedulian terhadap kesejahteraan dan kebutuhan para pegawai, sikap ramah dan dapat didekati, serta memperlakukan para pegawai sebagai orang yang setara dengan dirinya.
3. Kepemimpinan partisipatif (*participative*)
Berkonsultasi dengan pegawai dan secara serius mempertimbangkan gagasan mereka pada saat mengambil keputusan sehingga keputusan yang diambil tidak bersifat sepihak.
4. Kepemimpinan berorientasi pada pencapaian prestasi (*achievement*). Mendorong para pegawai untuk berprestasi pada tingkat tertinggi mereka dengan menetapkan tujuan yang menantang, menekankan pada kesempurnaan, dan memperlihatkan kepercayaan diri atas kemampuan pegawai.

Seorang pemimpin yang menjalankan fungsi kepemimpinannya dengan segenap filsafat, keterampilan dan sikapnya, secara keseluruhan dipersepsikan oleh pegawainya sebagai gaya kepemimpinan (*leadership style*). Gaya tersebut bisa berbeda-beda atas dasar motivasi, kuasa ataupun orientasi terhadap tugas atau orang tertentu dengan kata lain pemimpin tidak dapat menggunakan gaya kepemimpinan yang sama dalam memimpin bawahannya, namun harus disesuaikan dengan karakter-karakter tingkat kemampuan dalam tugas setiap bawahannya.

Pemimpin yang efektif dalam menerapkan gaya tertentu dalam kepemimpinannya terlebih dahulu harus memahami siapa bawahan yang dipimpinnya, mengerti kekuatan dan kelemahan bawahannya, dan mengerti bagaimana caranya memanfaatkan kekuatan bawahan untuk mengimbangi kelemahan yang mereka miliki.

Dari berbagai definisi dan dimensi kepemimpinan yang dikemukakan di atas, perlu dilakukan ekstraksi sehingga menjadi sebuah konstruk sebagai berikut : kepemimpinan adalah suatu proses pengaruh perilaku pimpinan terhadap bawahan dalam organisasi untuk mencapai tujuan tertentu. Dimensi pada variabel kepemimpinan yang digunakan terdiri dari *leader-member relations*, *participative leader* dan *leader's position power*.

BAB 3

PEMBERDAYAAN

Pemakaian istilah pemberdayaan berawal dari lingkungan politik yang bertujuan untuk memperkuat pengaruh politik, umumnya di antara orang-orang yang tidak terlibat dalam pengambilan keputusan. Lalu, penggunaan istilah ini kemudian berkembang ke dalam lingkungan organisasi, dimana pengertian pemberdayaan tidak mengarah pada aspek kepribadian namun lebih menggambarkan keyakinan individu mengenai hubungannya dengan lingkungan.

Nilmawati (2003) menyatakan bahwa pemberdayaan adalah pemberian tanggung jawab dan wewenang kepada pegawai, adanya keterlibatan pegawai dalam pengambilan keputusan, adanya kondisi saling percaya antara manajemen dan pegawai, adanya *sharing* informasi, pengetahuan dan adanya komitmen yang berasal dari diri pegawai untuk memikul tanggung jawab dalam bekerja. Melalui pemberdayaan akan memahami mengapa dan apa yang sedang terjadi dalam organisasi, karena pegawai lebih dilibatkan dalam pengambilan keputusan dan diberi wewenang serta tanggung jawab yang cukup dalam menyelesaikan tugas anggota.

Definisi lain pemberdayaan adalah pemberian kewenangan yang lebih kepada staf untuk mengambil keputusan yang diperlukan tanpa persetujuan dari otoritas yang lebih tinggi (Azida, et al 2009).

Menurut Teori Kanter dalam Laschinger et al (2001), agar dapat diberdayakan maka seseorang membutuhkan akses pengetahuan dan informasi yang dibutuhkan dalam melaksanakan pekerjaan mereka. Hal ini termasuk informasi (seperti alur kerja, produktivitas, lingkungan eksternal, kompetisi, dan strategi organisasi), merupakan hal penting bagi pemberdayaan pegawai (struktural), sehingga organisasi harus

menyediakan informasi yang terbuka pada berbagai level pegawai melalui berbagai media.

Selanjutnya Robbins (2006) menyebutkan pemberdayaan adalah menempatkan pekerja bertanggung jawab atas apa yang mereka kerjakan. Dengan demikian, pimpinan belajar berhenti mengontrol dan pekerja belajar bersama bagaimana bertanggung jawab atas pekerjaannya dan membuat keputusan dengan tepat. Pemberdayaan merupakan pelibatan pegawai yang benar-benar berarti. Pemberdayaan atau (*empowerment*) adalah wewenang untuk membuat keputusan dalam suatu area kegiatan operasi tertentu tanpa harus memperoleh pengesahan orang lain (Luthans, 2006).

Pegawai diberikan kemandirian dalam mengambil keputusan tertentu dan menyelesaikan persoalan yang dihadapi pada saat menyampaikan layanan kepada pelanggan tanpa campur tangan dari manajer atau pimpinan. Seringkali perusahaan jasa menerapkan *employee empowerment* khususnya dalam hal penanganan keluhan pelanggan atau pada saat pegawai harus mengupayakan tercapainya kepuasan pelanggan dengan melakukan apapun untuk dapat memenuhi kebutuhan pelanggan dan bahkan memberikan solusi terhadap permasalahan yang dihadapi pelanggan demi tercapainya kepuasan pelanggan (Lashley, 2001).

Dalam penelitian Spreitzer (1995) ditemukan empat karakteristik umum yang dimiliki *empowered people* dalam konsep Thomas dan Velthouse (1990), yaitu:

1. *Sense of meaning*

Merupakan nilai tujuan pekerjaan yang dilakukan dan dihubungkan pada idealisme atau standar individu.

2. *Sense of competence* Kompetensi atau *self-efficacy* lebih

Merupakan kepercayaan individu akan kemampuan mereka dalam melakukan aktivitas dengan menggunakan keahlian yang dimilikinya. Dimensi ini menggunakan istilah kompetensi daripada *self-esteem* karena difokuskan pada *efficacy* secara spesifik pada peran pekerjaan.

3. *Sense of self-determination*

Bila kompetensi merupakan keahlian dalam berperilaku, maka *self-determination* merupakan suatu perasaan memiliki suatu pilihan dan membuat pilihan dalam melakukan suatu pekerjaan.

4. *Sense of impact*

Impact atau dampak merupakan derajat dimana seseorang dapat mempengaruhi hasil pekerjaan baik strategis, administrasi, maupun operasional.

Sejauh ini, konsep pemberdayaan telah dipakai secara luas di banyak perusahaan di negara-negara maju. Namun demikian, konsep ini sebenarnya masih problematik karena sangat beragam dan tidak ada satupun konsep yang dominan. Meskipun demikian, benang merahnya masih dapat ditarik yaitu bermuara pada dua perspektif : perspektif struktural (ditinjau dari sudut pandang organisasi) dan perspektif psikologis (ditinjau dari sudut pandang sumberdaya manusia).

Ditinjau dari sudut pandang organisasi (struktural), pemberdayaan adalah proses mendorong pegawai untuk menetapkan tujuan-tujuan dari pekerjaan mereka dan memberi kemampuan, tanggung jawab atau wewenang yang lebih besar untuk melakukan pengambilan keputusan dalam lingkup pekerjaan mereka dan sampai pada taraf tertentu mengontrol pekerjaannya sendiri. Tujuan pemberdayaan terfokus pada meningkatkan keterlibatan (*job involvement*) dan kepuasan kerja pegawai untuk meningkatkan kualitas hasil produksi dan pelayanan.

Jika ditinjau dari sudut pandang sumber daya manusia (psikologis), pemberdayaan pegawai adalah pemberian kesempatan dan dorongan kepada para pegawai untuk mendayagunakan bakat, keterampilan-keterampilan, sumberdaya-sumberdaya, dan pengalaman-pengalaman mereka untuk menyelesaikan pekerjaan secara tepat waktu atau dengan kata lain sebagai perasaan berarti, mampu, mengontrol pekerjaannya sendiri, dan berdampak penting bagi organisasi.

Psikologis Pemberdayaan adalah persepsi pegawai bahwa mereka dapat menyesuaikan peran pekerjaan mereka untuk menyelesaikan tugas dan membuat keputusan penting tentang tugas pekerjaan (Yukl dan Becker, 2006). Hasil-hasil yang dicapai dalam menerapkan konsep pemberdayaan di berbagai perusahaan adalah peningkatan efisiensi dan kualitas dalam produksi dan pelayanan (Barker, 2000).

Definisi yang sangat mirip tentang pemberdayaan yang dikemukakan oleh Lee dan Koh (2001) menggambarkan empat dimensi yang menggambarkan psikologis keadaan bawahan :

1. *Meaningfulness* ; Arti nilai dari tujuan tugas yang dihubungkan dengan standar individu.
2. *Competence* ; Kompetensi adalah keyakinan individu dengan kemampuan yang dimiliki untuk melakukan tugas dengan optimal.
3. *Self-determination (or choice)* ; Otonomi dalam inisiasi dan kelanjutan perilaku kerja dan proses.
4. *Impact* ; Persepsi sejauh mana seorang individu dapat mempengaruhi hasil tertentu di tempat kerja.

Pemberdayaan berarti memahami kebutuhan dan kemampuan pegawai serta kepercayaan dan membantu memaksimalkan pencapaian tujuan organisasi. Pegawai yang tidak diberdayakan akan berpengaruh terhadap harga diri mereka yang rendah. Ketidakberdayaan pegawai ditemukan dalam konteks gaya kepemimpinan otoriter. Di sisi lain, organisasi tidak memberikan imbalan yang dianggap tepat oleh pegawai. Kondisi ini akan mendorong pegawai hanya selalu mengandalkan atasan, menghambat kesempatan untuk mengekspresikan diri, dan membuat pegawai kehilangan kendali dan kebebasan dalam membuat keputusan.

Dari berbagai definisi dan dimensi pemberdayaan yang dikemukakan di atas, perlu dilakukan ekstraksi sehingga menjadi sebuah konstruk sebagai berikut : pemberdayaan adalah proses memampukan pegawai untuk melakukan pengambilan keputusan dalam suatu lingkungan kerja sehingga memudahkan pegawai

untuk berkarya dan memiliki tindakan pribadi serta perilaku yang menghasilkan sumbangsih positif terhadap organisasi. Dimensi pada variabel pemberdayaan yang digunakan pada kajian ini terdiri dari *meaningfulness, competence, self-determination* dan *impact*

BAB 4

KONTRAK PSIKOLOGIS

Istilah kontrak psikologis pertama kali diperkenalkan oleh dua orang psikolog, yaitu Argyris dan Menninger dalam Conway dan Briner (2005). Definisi mengenai kontrak psikologis mengalami perkembangan mulai dari awal teori ini diperkenalkan hingga saat ini. Literatur tentang kontrak psikologis semakin bertambah luas secara signifikan selama 10 tahun terakhir, terutama di bawah pengaruh Rousseau (1989); Argyris (1960) yang menggunakan 'kontrak kerja psikologis' sebagai istilah untuk menggambarkan sebuah kekuatan persepsi dan nilai-nilai yang dipegang oleh kedua belah pihak (organisasi dan individual) dalam hubungan kerja.

Menurut Rousseau (1989), kontrak psikologis adalah keyakinan individu dalam syarat dan kondisi dari perjanjian pertukaran timbal balik antara pegawai dan atasan. Di sisi lain, janji yang bersifat implisit muncul ketika pegawai telah melakukan upaya maksimal demi kepentingan organisasinya (Conway dan Briner, 2005). Ini berarti bahwa untuk setiap anggota sebuah organisasi, manajer dan individu, pada waktu tertentu ada beberapa harapan yang tidak secara eksplisit ada (Schein, 2010).

Kontrak psikologis bukanlah kontrak kerja. Robinson dan Morrison (2000) menyatakan bahwa kontrak kerja secara umum mengacu pada dokumen tertulis yang mengatur hak dan kewajiban seorang pegawai dan tunduk pada peraturan perusahaan. Kontrak mengikat pegawai dan perusahaan dalam suatu persatuan kerja, mengatur perilaku masing-masing pihak dalam perusahaan serta memungkinkan pencapaian tujuan perusahaan.

Lebih jelasnya, Robinson and Morrison dalam Conway dan Briner (2005) mengemukakan bahwa kontrak psikologis mengacu pada keyakinan-keyakinan pegawai mengenai kewajiban-kewajiban yang bersifat timbal balik antara pegawai dan

organisasinya, di mana kewajiban tersebut didasarkan pada janji-janji yang dipersepsikan dan tidak disadari penting oleh agen-agen yang ada pada organisasi. Sebagai contoh pendekatan dengan meneliti istilah khusus kontrak, seperti penyediaan kesempatan untuk pelatihan, keamanan, tantangan tugas, jam kerja yang fleksibel, kerahasiaan, bekerja lembur bila diperlukan, dan memberikan pelayanan yang baik.

Kontrak psikologis bersifat subjektif . Hal ini dipengaruhi oleh persepsi individu mengenai keyakinan terhadap janji kedua belah pihak. Menurut Macneil dalam Conway dan Briner (2005), setiap orang memiliki keterbatasan dalam memproses stimulus atau informasi yang diterima oleh otaknya (proses kognisi).

Menurut Rousseau (2000), kontrak psikologis terdiri dari 3 dimensi, yaitu :

1. *Transactional Contract*

Merupakan kontrak psikologis yang hanya bersifat moneter. Jenis pekerjaan yang sempit dan keterlibatan minimal pegawai dalam organisasi. Kontrak transaksional terdiri dari :

a. *Narrow*

Pegawai diwajibkan untuk melakukan hanya serangkaian pekerjaan yang dalam kontrak merupakan pekerjaan yang diperhitungkan dalam imbal jasa. Organisasi membatasi keterlibatan pegawai dalam organisasi dan memberikan kesempatan terbatas untuk pelatihan dan pengembangan.

b. *Short Term*

Pegawai tidak memiliki kewajiban untuk tetap bekerja di organisasi selamanya dan berkomitmen untuk bekerja hingga batas waktu tertentu. Organisasi menawarkan hubungan kerja yang hanya untuk jangka waktu tertentu dan tidak berkewajiban untuk menjamin karir pegawai jangka panjang. Kontrak transaksional dikarakteristikan dengan perjanjian yang bersifat *moneter* dengan keterlibatan pegawai yang terbatas dalam organisasi maupun hubungannya dengan individu lain di organisasi sehingga tampak perbedaan yang signifikan dengan konsep kontrak relasional.

2. *Relational Contract*

Merupakan kontrak psikologis dengan waktu yang panjang tidak hanya bersifat moneter, namun juga ada hubungan psikis yang terus menerus antara pegawai dan organisasi seperti loyalitas, timbal balik, dukungan, dan pemberian *reward* dari perusahaan dalam pengembangan karir dalam organisasi. Kontrak relasional terdiri dari :

a. *Stability*

Pegawai diwajibkan untuk bekerja pada organisasi untuk jangka waktu yang relatif lama dan melakukan hal-hal lain untuk mempertahankan pekerjaannya. Organisasi dalam hal ini menawarkan paket kompensasi yang stabil dan hubungan kerja jangka panjang.

b. *Loyalty*

Pegawai diwajibkan untuk mendukung organisasi, menunjukkan kesetiaan dan komitmen terhadap kebutuhan dan kepentingan organisasi. Selain itu, pegawai diharapkan menjadi anggota organisasi yang baik. Organisasi sebaliknya memberikan komitmen untuk menjamin kesejahteraan dan kebutuhan pegawai beserta keluarganya.

3. *Balanced Contract*

Merupakan perpaduan antara sifat dari *transactional contract* dan *relational contract* bersifat dinamis dan *open-ended* yang berfokus pada keberhasilan ekonomi perusahaan, keterlibatan pegawai, dan pemberian kesempatan peningkatan karier juga diberikan oleh perusahaan. Baik pihak pegawai maupun perusahaan saling memberikan kontribusi dalam pembelajaran dan pengembangan. *Balanced Contract* terdiri dari:

a. *External employability*

Meliputi pengembangan karier di luar organisasi. Pada aspek ini, pegawai memiliki kewajiban untuk mengembangkan keterampilan berharga (*marketable skills*) di luar organisasi. Sedangkan kewajiban organisasi yaitu meningkatkan hubungan kerja jangka panjang baik di dalam maupun di luar organisasi.

b. *Internal advancement*

Meliputi pengembangan karier dalam pasar tenaga kerja internal. Pegawai berkewajiban untuk mengembangkan keterampilan yang dihargai oleh organisasi saat ini. Di samping itu, organisasi berkewajiban untuk menciptakan kesempatan pengembangan karier kepada para pekerja di dalam perusahaan.

c. *Dynamic performance*

Meliputi kewajiban pegawai untuk melakukan hal-hal yang baru dan membantu perusahaan dalam mencapai tujuan perusahaan agar menjadi perusahaan yang kompetitif. Sedangkan kewajiban organisasi yaitu membantu pegawai dalam meningkatkan pembelajaran dan melaksanakan persyaratan-persyaratan kinerja.

Kontrak psikologis dapat dipelajari dalam beberapa cara, dan saat ini belum ada konsensus tentang pendekatan yang paling tepat. Kontrak psikologis lebih sering dilanggar selama proses perubahan (Freese, 2007).

Menurut Conway dan Briner (2005), ketika salah satu pihak telah gagal dalam memenuhi kewajibannya maka akan terjadi pelanggaran kontrak psikologis. Sama halnya dengan kontrak psikologis, pelanggaran tersebut dipersepsikan pegawai telah dilakukan oleh organisasi. Pelanggaran kontrak psikologis bersifat subjektif dan didasarkan pada persepsi pegawai terhadap janji-janji yang bersifat eksplisit maupun implisit.

Menurut hasil penelitian yang dilakukan oleh Zottoli (2003), pelanggaran kontrak psikologis mencakup beberapa aspek yang sifatnya dipersepsikan oleh pegawai sebagai kewajiban organisasi yang harus dipenuhi dan diberikan kepada pegawai. Beberapa aspek tersebut dikelompokkan menjadi aspek ;

a. *Monetary Reward*

Aspek ini mencakup pemberian gaji (*salary*), penerimaan bonus, keseluruhan tunjangan, tunjangan kesehatan dan penerimaan pensiun.

b. *Non-Monetary Reward*

Aspek ini mencakup pelatihan, pengembangan karir, kesempatan promosi, masukan mengenai pembuatan keputusan, tanggung jawab dalam pekerjaan, tantangan dalam pekerjaan, *feedback* mengenai kinerja, dukungan dari atasan, dukungan dari organisasi serta keamanan dalam bekerja.

Penemuan tersebut menyatakan bahwa pelanggaran terhadap aspek-aspek kontrak psikologis lebih banyak mempengaruhi pegawai untuk menunjukkan perilaku negatif, seperti : prestasi kerja yang menjadi rendah, kepuasan kerja rendah, hingga keputusan untuk keluar dari perusahaan lebih tinggi.

Aggarwal & Bhargawa 2010, dalam literatur yang berhubungan dengan kontrak psikologis biasanya ada diakui dua jenis perjanjian : kontrak relasional (dijelaskan oleh psikologi) dan kontrak transaksional (yang terkait dengan ekonomi dan ilmu manajemen).

Kontrak Psikologis terbagi atas tiga jenis (Mazur 2012) :

1. kontrak psikologis transaksional ; berdasarkan pada " mata uang " ekonomi, memiliki rentang waktu yang ditetapkan dan memiliki konten yang sangat sempit (termasuk yang berbeda bentuk remunerasi).
2. kontrak psikologis relasional ; berdasarkan pada " mata uang " ekonomi dan sosial-emosional, menyimpulkan tanpa waktu rentang dengan konten yang lebih luas ; jenis kontrak mengacu pada nilai-nilai pengembangan diri (misalnya pengembangan pengetahuan dan keterampilan) atau nilai-nilai hubungan sosial.

3. kontrak psikologis ideologis ; berdasarkan pada " mata uang " ideologis yang memiliki asal-usul dalam tanggung jawab bersama, komitmen organisasi, memiliki dengan tidak ada batas waktu dan memiliki konten yang sangat luas.

Dari berbagai definisi dan dimensi kontrak psikologis yang dikemukakan di atas, perlu dilakukan ekstraksi sehingga menjadi sebuah konstruk sebagai berikut : kontrak psikologis adalah hubungan timbal balik secara implisit dimana pegawai memiliki harapan pada pimpinan organisasi terkait dengan faktor-faktor seperti promosi, pemenuhan kebutuhan dan pengembangan karier sedangkan di sisi lain pimpinan organisasi mengharapkan kemauan untuk bekerja, loyalitas, dan keterikatan pegawai dalam melaksanakan pekerjaan. Dimensi pada variabel kontrak psikologis yang digunakan pada kajian ini terdiri dari *transactional contract*, *relational contract* dan *balanced contract*.

BAB 5

KETERIKATAN PEGAWAI

Konsep keterikatan pegawai yang dikemukakan oleh Perrin's Global Workforce Study (2003) sebagai kesediaan dan kemampuan individu pegawai untuk mewujudkan keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan, dengan cara memberikan kontribusi pemikiran dan upaya berkelanjutan. Berdasarkan studi dinyatakan bahwa keterikatan individu pegawai dengan organisasi dibentuk oleh keterikatan emosional dan faktor rasional yang berhubungan dengan pengalaman kerja dan lingkungan kerja.

Definisi lain yang dikemukakan (MacLeod, 2009), *Employee engagement* merupakan rasa keterikatan secara emosional dengan pekerjaan dan organisasi, termotivasi dan mampu memberikan kemampuan terbaik mereka untuk membantu sukses dari serangkaian manfaat nyata bagi organisasi dan individu.

Employee engagement juga dikaitkan dengan dorongan motivasi internal yang tinggi (Colbert, Mount, Harter, Witt & Barrick, 2004). Hal ini sejalan dengan Wellins dan Concelman (dalam Little & Little, 2006) yang mengatakan bahwa *employee engagement* adalah dorongan ilusi yang memotivasi pegawai untuk menunjukkan *performance* yang tinggi. Dorongan ini merupakan gabungan dari komitmen, loyalitas, produktivitas dan kepemilikan. Definisi ini kemudian ditambahkan dengan memasukkan perasaan dan sikap pegawai terhadap pekerjaannya dan organisasi.

Engagement is an individual's sense of purpose and focused energy, evident to others in the display of personal initiative, adaptability, effort, and persistence directed toward organizational Goals (Macey, Schneider, Barbera, & Young, 2009), yang berarti sebagai penghayatan seorang pegawai terhadap tujuan dan pemusatan energi, yang muncul dalam bentuk inisiatif, adaptabilitas, usaha, dan kegigihan yang mengarah kepada tujuan organisasi.

Engagement seperti energi yang dapat menghasilkan peningkatan *outcomes* yang dramatik, yang memiliki kandungan energi psikis dan perilaku.

Energi psikis membangun image yang kuat sehingga pegawai lebih fokus terhadap tugas dan lebih sedikit energi digunakan untuk yang lain. Ini bisa terjadi jika pegawai memiliki sasaran atau *goal* yang jelas untuk mencapai apa yang diinginkan, jika pegawai memiliki *urgency* untuk menyelesaikan, maka pegawai memusatkan *effort* yang kuat untuk mencapainya. Sebagai energi perilaku, *engagement* dapat dilihat oleh orang lain dalam bentuk perilaku yang merupakan hasil dari perasaan antusiasme tersebut.

Macey, Schneider, Barbera & Young (2009) membagi *employee engagement* dalam dua dimensi penting, yaitu:

1. *Employee engagement* sebagai energi psikis

Pegawai merasakan pengalaman puncak (*peak experience*) dengan berada di dalam pekerjaan dan arus yang terdapat di dalam pekerjaan tersebut. *Employee engagement* merupakan keseriusan ketika larut dalam pekerjaan (*immersion*), perjuangan dalam pekerjaan (*striving*), penyerapan (*absorption*), fokus (*focus*) dan juga keterlibatan (*involvement*).

2. *Employee engagement* sebagai energi tingkah laku

Bagaimana *employee engagement* terlihat oleh orang lain. *Employee engagement* terlihat oleh orang lain dalam bentuk tingkah laku yang berupa hasil. Tingkah laku yang terlihat dalam pekerjaan berupa :

- a. Pegawai akan berfikir dan bekerja secara proaktif, akan mengantisipasi kesempatan untuk mengambil tindakan dan akan mengambil tindakan dengan cara yang sesuai dengan tujuan organisasi.
- b. Pegawai yang *engaged* tidak terikat pada "*job description*", mereka fokus pada tujuan dan mencoba untuk mencapai secara konsisten mengenai kesuksesan organisasi.
- c. Pegawai secara aktif mencari jalan untuk dapat memperluas kemampuan yang dimiliki dengan jalan yang sesuai dengan visi dan misi perusahaan.

- d. Pegawai pantang menyerah walau dihadapkan dengan rintangan atau situasi yang membingungkan

Tokoh lain yang menyebutkan definisi *employee engagement* adalah Marciano (2010) yang mendefinisikan *employee engagement* sebagai berikut:

"the extent to which one is committed, dedicated, and loyal to one's organization, supervisor, work, and colleagues", yang berarti sejauh mana seseorang berkomitmen, mendedikasikan dirinya dan loyal kepada organisasi, atasan, pekerjaan dan rekan kerjanya.

Keterikatan individu pegawai juga merupakan suatu proses dimana individu memusatkan perhatian dan upaya baik yang bersifat fisik maupun emosional untuk mewujudkan sasaran unit kerja atau organisasi. Beberapa studi menunjukkan bahwa keterikatan individu berkorelasi positif dengan (1) pencapaian kinerja unit kerja atau organisasi, (2) tingkat retensi pegawai, (3) profitabilitas, (4) kepuasan pelanggan, (5) loyalitas pelanggan, (6) keamanan pelanggan dan (7) daya saing organisasi dalam industri (Coffman, 2000; Ellis and Sorensen, 2007).

Sejalan dengan konsep *engagement* dari Kahn (1990), *engagement* adalah wujud pegawai mempekerjakan dan mengekspresikan dirinya secara fisik, kognitif dan emosional ditunjukkan melalui keterlibatan pegawai di dalam tugas-tugas, memiliki perhatian lebih pada tugas dan perannya di dalam pekerjaan serta mampu membangun hubungan, berempati dan perhatian terhadap rekan kerja.

Berdasarkan konsep-konsep *engagement* yang dikemukakan para ahli dapat diketahui bahwa *engagement* mencakup beberapa hal sebagai berikut (Schaufeli & Bakker, 2003) :

1. *Engagement* memiliki tiga dimensi, yaitu (1) kognitif, ditunjukkan dengan kepercayaan serta dukungan terhadap tujuan dan nilai organisasi; (2) afektif, ditunjukkan oleh rasa memiliki, kebanggaan dan keterikatan dengan organisasi; (3) perilaku, ditunjukkan oleh kemauan bekerja keras dan keinginan untuk tinggal di dalam organisasi.

2. Pegawai yang *engaged* secara konsisten menunjukkan tiga perilaku umum (*say, stay* dan *strive*), yaitu *say*, konsisten berbicara hal-hal positif; *stay*, memiliki keinginan untuk menjadi bagian dari organisasi; *strive*, memanfaatkan kelebihan waktu, tenaga dan ide/inisiatif untuk berkontribusi terhadap keberhasilan organisasi.
3. Keadaan afektif yang mencerminkan kepuasan pegawai, inspirasi dan afirmasi yang diperoleh pegawai dari pekerjaannya dan sebagai bagian dari organisasi.

Kondisi ini adalah kondisi kerja yang mengisi mimpi sebagian besar pimpinan organisasi, yang masih sulit untuk diwujudkan dalam dunia nyata. Sebagian besar pimpinan organisasi masih berjuang untuk meminimalkan perilaku pegawai yang cenderung menunjukkan rendahnya keterikatan mereka pada pekerjaan.

Selanjutnya Schaufeli *et al*, 2002, mengemukakan tiga dimensi atau aspek-aspek dari *employee engagement* yang terdiri dari :

1. Aspek *Vigor*

Vigor merupakan aspek yang ditandai dengan tingginya tingkat kekuatan dan resiliensi mental dalam bekerja, keinginan untuk berusaha dengan sungguh-sungguh di dalam pekerjaan, gigih dalam menghadapi kesulitan.

2. Aspek *Dedication*

Aspek *dedication* ditandai oleh suatu perasaan yang penuh makna, antusias, inspirasi, kebanggaan dan menantang dalam pekerjaan. Orang-orang yang memiliki skor *dedication* yang tinggi secara kuat mengidentifikasi pekerjaan mereka karena menjadikannya pengalaman berharga, menginspirasi, dan menantang. Di samping itu, mereka biasanya merasa antusias dan bangga terhadap pekerjaan mereka. Sedangkan skor rendah pada *dedication* berarti tidak mengidentifikasi diri dengan pekerjaan karena mereka tidak memiliki pengalaman bermakna, menginspirasi atau menantang, terlebih lagi mereka merasa tidak antusias dan bangga terhadap pekerjaan mereka.

3. Aspek *Absorption*

Aspek *absorption* ditandai dengan adanya konsentrasi dan minat yang mendalam, tenggelam dalam pekerjaan, waktu terasa berlalu begitu cepat dan individu sulit melepaskan diri dari pekerjaan sehingga dan melupakan segala sesuatu di sekitarnya.

Orang-orang yang memiliki skor tinggi pada *absorption* biasanya merasa senang perhatiannya tersita oleh pekerjaan, merasa tenggelam dalam pekerjaan dan memiliki kesulitan untuk memisahkan diri dari pekerjaan. Akibatnya, apa pun di sekelilingnya terlupa dan waktu terasa berlalu cepat. Sebaliknya orang dengan skor *absorption* yang rendah tidak merasa tertarik dan tidak tenggelam dalam pekerjaan, tidak memiliki kesulitan untuk berpisah dari pekerjaan dan mereka tidak lupa segala sesuatu di sekeliling mereka, termasuk waktu (Schaufeli & Bakker, 2003).

Employee engagement adalah tanggung jawab seluruh tenaga kerja. Faktor-faktor yang membuat pegawai merasa *engagement* (Blessing White, 2011), adalah sebagai berikut:

1. *Individuals (I): Ownership, Clarity, and Action*

Individu perlu mengetahui apa yang mereka inginkan, apa kebutuhan organisasi, dan kemudian mengambil tindakan untuk mencapai kedua hal tersebut. *Employee engagement* merupakan kekuatan, dedikasi dan kesenangan dalam bekerja. *Engagement* dasarnya persamaan individual. Hal ini mencerminkan hubungan yang unik pada setiap orang dengan pekerjaan. Apakah satu pegawai menemukan hak yang menantang atau bermakna mungkin di sisi lain ada yang merasa terbebani dengan pekerjaan. Para pemimpin dan manajer tidak dapat dan tidak harus memikul seluruh beban melibatkan tenaga kerja mereka. Individu harus memiliki *engagement*, datang bekerja dengan motivator yang unik, minat, dan bakat. Mereka tidak bisa mengharap organisasi untuk memberikan set yang tepat dari tugas atau kondisi agar sesuai pribadi mereka definisi pekerjaan yang berarti atau

memuaskan. Mereka bertanggung jawab untuk kesuksesan pribadi dan profesional mereka. Jelas pada nilai-nilai inti dan tujuan organisasi, tidak akan menemukannya dalam pekerjaan mereka saat ini atau berpotensi di lain. Jika pegawai tidak tahu apa yang penting bagi mereka. Individu juga harus mengambil tindakan, pegawai tidak bisa menunggu ketukan di bahu untuk perintah langkah karier atau proyek baru yang menarik. Mereka perlu mengambil inisiatif untuk membangun keahlian mereka, mengartikulasikan kepentingan mereka, memuaskan nilai-nilai inti mereka, dan mengidentifikasi cara untuk menerapkan bakat mereka untuk mencapai tujuan organisasi. Individu perlu untuk memulai percakapan tentang membentuk kembali pekerjaan mereka, menjelaskan prioritas kerja mereka, atau mendapatkan dukungan yang mereka butuhkan dari manajer mereka, (BlessingWhite, 2011).

2. *Managers (M): Coaching, Relationships, and Dialogue*

Manajer harus memahami bakat masing-masing individu, kepentingan, dan kebutuhan dan kemudian mencocokkan mereka dengan tujuan organisasi, sementara pada saat yang sama menciptakan hubungan interpersonal yaitu hubungan saling percaya. Manajer yang *engaged* juga mempengaruhi level *engagement* pegawai (Vazirani, 2007). Hubungan interpersonal yang saling mendukung dan membantu antar pegawai akan meningkatkan level *engagement* dari pegawai (Vazirani, 2007).

Manajer harus mengendalikan *engagement* mereka sendiri. Di mana manajer harus memfasilitasi *engagement* sebagai persamaan yang unik bagi pekerja melalui pelatihan, yang mempengaruhi atas kepuasan kerja di seluruh dunia adalah kesempatan untuk menggunakan bakat dan pengembangan karier, umpan balik kinerja yang spesifik dan kejelasan apa dan mengapa yang diperlukan oleh organisasi. Manajer harus menjaga dialog dengan memberikan umpan balik, tentu saja koreksi, dan kesempatan pengembangan untuk memastikan kinerja tinggi. Selain itu manajer juga harus membangun hubungan, semakin banyak pegawai merasa

mereka mengetahui manajer mereka, mungkin mereka akan semakin *engaged*. Manajer harus menghargai dinamika tim, tingkat *engagement* pada salah satu anggota tim memiliki dampak sisa tim yang baik atau buruk. Manajer tidak dapat menutup mata terhadap isu-isu *engagement* individu tanpa risiko efek domino yang negatif. Mereka perlu untuk menangani dengan cepat dengan potensi masalah dan juga memanfaatkan antusiasme dan etos kerja anggota tim dengan membangun *engagement* tim secara keseluruhan, (BlessingWhite, 2011).

3. *Executives (E): Trust, Communication, and Culture*

Eksekutif harus menunjukkan konsistensi dalam kata-kata dan tindakan, banyak berkomunikasi (dan dengan banyak kedalaman), dan menyelaraskan semua pelaksanaan organisasi dan perilaku seluruh organisasi untuk mendorong hasil dan *engagement*. Sebuah strategi juga dikomunikasikan dengan jelas membangun kepercayaan tenaga kerja dalam kompetensi bisnis eksekutif yang memperkuat kepercayaan. Eksekutif harus mendorong hasil dan *engagement* dalam setiap kegiatan organisasi (misalnya, penghargaan dan pengakuan, kesepakatan penjual, kebijakan pribadi) atau hambatan lain (misalnya, manajer tingkat menengah yang buruk) yang melemahkan kinerja tinggi dan tempat kerja yang berkembang. Eksekutif harus mengatur arah yang jelas.

Kepentingan pegawai untuk *engaged* harus selaras dengan tujuan organisasi. Hal itu tidak bisa terjadi jika arah organisasi dan definisi keberhasilan tidak didefinisikan dengan baik dan jelas. Strategi juga dikomunikasikan untuk membangun kepercayaan tenaga kerja dalam kompetensi bisnis eksekutif yang memperkuat kepercayaan. Membangun budaya yang *engagement* merupakan dasar keberhasilan organisasi. Kata-kata dan tindakan kolektif dari semua pemimpin dapat membentuk budaya organisasi.

Budaya yang *engagement* bukan hanya hangat dan ramah. Inspirasi komitmen dan kepercayaan pada *employee engagement* tidak hanya memahami apa yang perlu dilakukan, tetapi juga

cukup peduli untuk menerapkan upaya bijaksana, (BlessingWhite, 2011). Dari berbagai faktor yang mempengaruhi *employee engagement* di atas, sebagian besar menempatkan pada lingkungan kerja yang mendukung kinerja tinggi di organisasi sebagai pembentuk *engagement* pada pegawai.

Selanjutnya Marciano (2010) menunjukkan perilaku khusus yang menggambarkan *employee engagement* yaitu sebagai berikut:

1. Mengutarakan ide-ide baru dalam bekerja
2. Menunjukkan sikap bergairah dan antusias tentang pekerjaan
3. Mengambil inisiatif
4. Selalu mencari cara untuk memperbaiki dan mengembangkan diri, orang lain maupun perusahaan
5. Secara konsisten bertindak melampaui tujuan yang ditentukan serta harapan-harapan terhadap dirinya
6. Memiliki sifat ingin mendalami segala sesuatu, tertarik dan selalu mengajukan pertanyaan-pertanyaan
7. Mendukung serta membesarkan hati anggota kelompok
8. Bersifat optimis dan positif, senyum
9. Mengatasi hambatan dan tetap fokus terhadap tugas dan konsisten
10. Komit terhadap organisasi

Dari berbagai definisi dan dimensi keterikatan pegawai yang dikemukakan di atas, perlu dilakukan ekstraksi sehingga menjadi sebuah konstruk sebagai berikut: keterikatan pegawai adalah keterikatan secara emosional yang menggunakan energi psikis dan energi perilaku untuk dapat memberikan kemampuan terbaik mereka terhadap pekerjaan yang dilakukan. Dimensi pada variabel keterikatan pegawai yang digunakan pada kajian ini terdiri dari energi psikis dan energi perilaku.

BAB 6

KAJIAN TEORITIS TENTANG KETERKAITAN ANTARA KEPEMIMPINAN, PEMBERDAYAAN, KONTRAN PSIKOLOGIS, DAN KETERIKATAN PEGAWAI

Dari pembahasan mengenai kajian pustaka sebelumnya dimana telah dilakukan ekstraksi dari definisi konsep dan dimensi pada masing-masing variabel yang digunakan pada kajian ini maka disusunlah suatu kerangka pemikiran yang merupakan konstruksi dari proposisi premis - premis yang memiliki keterkaitan satu sama lain. Teori-teori dari seluruh premis tersebut merupakan hasil dari berbagai penelitian yang relevan.

Kerangka berpikir yang menjadi dasar penyusunan kerangka pemikiran ini adalah dialektika yang berdasarkan pada kerangka berpikir deduktif sebagai upaya memperkuat kerangka berpikir induktif yang mengacu pada uji hasil studi empirik, termasuk pengujian teori-teori terhadap hasil berbagai penelitian yang relevan.

Berkaitan dengan hasil teori dari penelitian terdahulu jika dihubungkan satu dengan yang lainnya akan membentuk konstruksi keterkaitan antara kepemimpinan, pemberdayaan, kontrak psikologis dan keterikatan pegawai maka diperoleh premis bahwa semua variabel tersebut memiliki keterkaitan yang linear positif. Oleh karena itu diperlukan pengujian untuk membuktikan apakah seluruh variabel tersebut berada pada tingkat yang sama yaitu kepemimpinan efektif, pemberdayaan tinggi, kontrak psikologis tinggi dan keterikatan pegawai kuat.

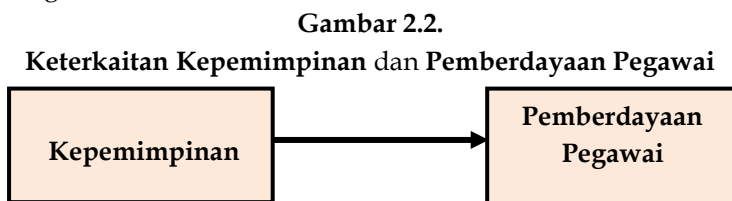
A. Keterkaitan Kepemimpinan dan Pemberdayaan Pegawai

Berdasarkan berbagai temuan - temuan penelitian terdahulu dapat dikatakan pemimpin yang memiliki orientasi pada pengembangan dan kemampuan pegawai dapat meningkatkan pemberdayaan mereka.. Lasley C (1999) menyebutkan bahwa pengelolaan pegawai dengan gaya kepemimpinan transformasional akan membuat pemberdayaan

berada pada tingkat tertentu. Hasil penelitian senada juga disampaikan oleh Nurdan Ozaralli (2003) yang menunjukkan bahwa perilaku transformasional pemimpin memiliki korelasi cukup positif terhadap pemberdayaan bawahan. Hal tersebut di atas didukung oleh hasil penelitian dari Martin et al (2012) dimana disebutkan bahwa kepemimpinan berorientasi tugas positif dan signifikan terkait dengan pemberdayaan psikologis

Kepemimpinan yang memberdayakan pegawai harus mampu menjadi konselor atau penasihat bagi tim dan individu – individu pada suatu organisasi. Tugas pimpinan adalah membantu pegawai memahami dengan jelas bagaimana mereka mengelola suatu situasi. Pemimpin organisasi akan menyadari bahwa keberhasilan organisasi yang dipimpinnya akan ditentukan oleh keberhasilan pegawai dalam menjalankan tugasnya.

Berdasarkan penjelasan di atas maka dapat digambarkan keterkaitan kepemimpinan terhadap pemberdayaan pegawai sebagai berikut :

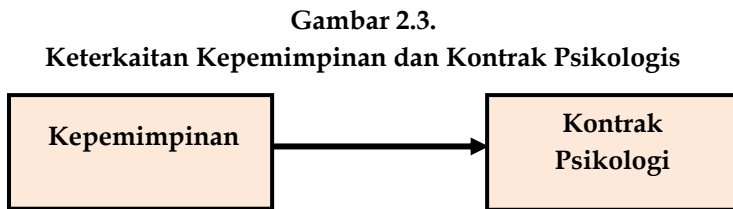


B. Keterkaitan Kepemimpinan dan Kontrak Psikologis

Hubungan timbal balik antara pegawai dan pimpinan yang masing-masing mempunyai harapan seperti pemenuhan kebutuhan, pengembangan karier, loyalitas, totalitas dalam pekerjaan menjadi salah satu faktor penting dalam keberhasilan suatu organisasi untuk mencapai tujuannya. Pemimpin yang mampu memenuhi harapan tersebut tentunya akan meningkatkan kepuasan kerja pegawai dan motivasi lebih untuk meningkatkan kinerjanya. Nichole S. Ballou, 2013, pelanggaran terhadap kontrak psikologis yang dilakukan pemimpin memiliki dampak yang signifikan terhadap kepuasan kerja, hal ini tentu akan berpengaruh pada kinerja.

Hasil tersebut sesuai dengan temuan Hakan and Jamel (2013) yang menemukan bahwa pelanggaran kontrak psikologis memperkuat hubungan negatif antara kepemimpinan otentik dan penyimpangan organisasi. Puncak dari kontrak psikologis adalah meningkatnya kepercayaan dan loyalitas yang tinggi antara pegawai dan pimpinan. Penelitian yang dilakukan Fauzia et al (2015) menemukan bahwa kontrak psikologis (transaksional kontrak dan relasional kontrak) memiliki keterkaitan positif terhadap kepemimpinan transaksional.

Berdasarkan penjelasan di atas maka dapat digambarkan keterkaitan kepemimpinan terhadap kontrak psikologis sebagai berikut :



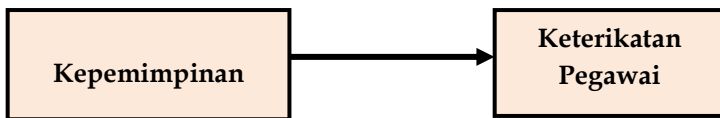
C. Keterkaitan Kepemimpinan dan Keterikatan Pegawai

Pimpinan perlu memandang pegawai sebagai sumber daya yang secara optimum mampu memberikan kontribusi di dalam perwujudan visi organisasi. Oleh karena itu, pemimpin perlu mengubah *mindset* mereka dalam memandang pegawai. Pemimpin bukanlah sekedar memberikan perintah, namun mengartikulasikan tujuan-tujuan atau visi bersama dan mendorong pegawai untuk bersama-sama meraihnya. Menurut hasil penelitian Ahmad et al (2005) kepemimpinan menunjukkan hubungan signifikan terhadap keterikatan pegawai. Hal tersebut sejalan dengan penelitian yang dilakukan Giallonardo et al (2010) yang menunjukkan hasil bahwa kepemimpinan otentik mempromosikan hubungan positif antara pemimpin dan pegawai yang menghasilkan keterikatan pegawai yang lebih tinggi dan kepuasan kerja. Hasil penelitian Wong et al (2010) menjelaskan bahwa kepemimpinan merupakan prediktor yang penting terkait

dengan kepercayaan dalam manajemen, pemberdayaan, keterikatan pegawai terhadap pekerjaan dan tingkat kualitas layanan yang tinggi.

Pegawai yang memiliki keterikatan terhadap pemimpin atau organisasi akan memberi respon positif dan menghasilkan kinerja yang lebih baik. Berdasarkan penjelasan di atas maka dapat digambarkan keterkaitan kepemimpinan terhadap keterikatan pegawai sebagai berikut :

Gambar 2.4.
Keterkaitan Kepemimpinan dan Keterikatan Pegawai



D. Keterkaitan Pemberdayaan dan Keterikatan Pegawai

Pemberdayaan sebagai upaya mendorong dan memungkinkan individu-individu untuk mengemban tanggung jawab pribadi atas upaya mereka dalam memperbaiki cara untuk melaksanakan pekerjaan-pekerjaan dan menyumbang pada pencapaian tujuan-tujuan organisasi. Hal itu menuntut diciptakannya suatu budaya yang mendorong orang-orang di semua tingkat agar mereka bisa menghasilkan perubahan dan membantu mendapatkan kepercayaan diri dan keterampilan-keterampilan untuk menghasilkan perubahan-perubahan itu.

Menurut hasil temuan May et al (2004), *meaningfulness* yang merupakan komponen dari pemberdayaan psikologis ditemukan terkait dengan keterikatan pegawai. Pemberdayaan mengarah kepada komitmen terhadap pekerjaan sebagai bentuk pertanggung jawaban yang meningkat juga menyebabkan keterikatan pegawai pada perusahaan, selain itu juga menjadi pembuat keputusan mandiri selaras dengan tujuan bersama (Shulgana Sarkar, 2009). Stander and Rothmann (2010) juga menemukan hubungan signifikan antara

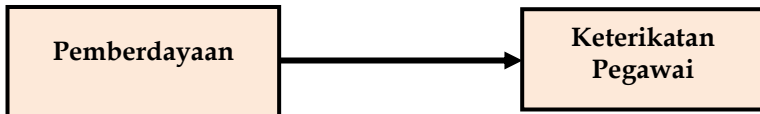
komponen-komponen pemberdayaan psikologis dan keterikatan pegawai..

Oleh karena pemberdayaan pegawai dilaksanakan dengan menggali potensi yang terdapat di dalam diri pegawai, maka pemberdayaan diartikan sebagai pengembangan kekuasaan, bukan sekadar pendistribusian kekuasaan yang telah ada dan yang telah dimiliki oleh pimpinan. Pemberdayaan pegawai memberikan keleluasaan kepada pegawai untuk melakukan perencanaan dan pengambilan keputusan atas pekerjaan yang menjadi tanggung jawab mereka yang berdampak pada keterikatan pegawai.

Berdasarkan penjelasan di atas maka dapat digambarkan keterkaitan pemberdayaan terhadap keterikatan pegawai sebagai berikut :

Gambar 2.5.

Keterkaitan Pemberdayaan dan Keterikatan Pegawai



E. Keterkaitan Kontrak Psikologis dan Keterikatan Pegawai

Kontrak psikologis pada dasarnya adalah kontrak pertukaran sumber daya dua pihak antara pegawai dan organisasi., dalam konteks bagaimana individu berinteraksi dalam kelompok, termotivasi untuk meningkatkan hasil kerja ketika hubungan kerja dibangun. Pegawai yang merasa hal-hal yang dijanjikan pada mereka telah terpenuhi dapat merasa bahwa organisasi telah memperlakukan mereka dengan baik. Akibatnya, pegawai termotivasi untuk membalas tindakan positif organisasi dengan meningkatkan kinerja mereka, karena mereka merasa bahwa hubungan kerja mereka didasarkan pada kontrak psikologis.

Berdasarkan beberapa studi dinyatakan bahwa keterikatan individu pegawai dengan organisasi dibentuk oleh (1) keterikatan emosional dan (2) faktor rasional yang berhubungan dengan pengalaman kerja dan lingkungan kerja.

Pegawai yang memiliki potensi *engage* akan menciptakan dampak positif bagi organisasi hingga menghasilkan keuntungan (*profit*) bagi organisasi.

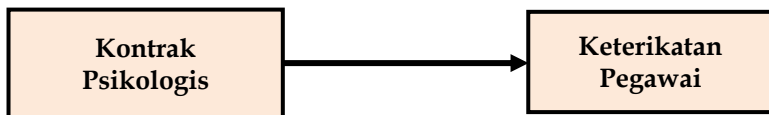
Hubungan pegawai dengan lembaga organisasinya adalah suatu hubungan simbiosis mutualis, dimana keduanya saling membutuhkan satu sama lain. Kontrak psikologis yang dilakukan dengan baik oleh organisasi akan menimbulkan motivasi yang kuat terhadap keterikatan pegawai (Coyle-Shapiro, J. 2002). Hasil tersebut mirip dengan temuan Parzefall and Hakanen (2010) yang melihat bahwa kontrak psikologis yang terpenuhi memiliki hubungan positif terhadap keterikatan pegawai dalam bekerja. Bal et al (2013) dalam penelitian menjelaskan bahwa terpenuhinya kontrak psikologis oleh perusahaan akan meningkatkan keterikatan pegawai dan perilaku positif pegawai terhadap pekerjaan.

Untuk dapat memunculkan rasa keterikatan pegawai (*feel engage*) perlu menciptakan kondisi kontrak psikologis, sebagai keyakinan pegawai yang berdasarkan janji yang diekspresikan berupa pertukaran kesepakatan antara individu dengan organisasi.

Berdasarkan penjelasan di atas maka dapat digambarkan keterkaitan kontrak psikologis terhadap keterikatan pegawai sebagai berikut :

Gambar 2.6.

Keterkaitan Kontrak Psikologis dan Keterikatan Pegawai



BAB 7

MODEL PENGUKURAN DAN PENGARUH ANTAR VARIABEL

A. Gambaran Kepemimpinan, Pemberdayaan, Kontrak Psikologis dan Keterikatan Pegawai Tenaga Kependidikan

Pada bagian ini dilakukan analisis deskriptif untuk menjawab rumusan masalah mengenai gambaran kepemimpinan, pemberdayaan, kontrak psikologis dan keterikatan pegawai pada tenaga kependidikan di Universitas Padjadjaran. Analisis deskriptif untuk mengetahui gambaran penilaian responden atas pertanyaan-pertanyaan kuesioner terhadap variabel-variabel penelitian yaitu : kepemimpinan, pemberdayaan, kontrak psikologis dan keterikatan pegawai. Analisis ini dilakukan terhadap hasil perhitungan yang telah ditabulasikan terhadap dimensi-dimensi dari masing-masing variabel penelitian.

Sebagai acuan penilaian deskriptif digunakan nilai rata-rata (*mean*) keseluruhan indikator tiap dimensi variabel penelitian dan nilai rata-rata tiap indikator dari dimensi variabel penelitian dengan panduan kategori skor rata-rata variabel dan dimensi penelitian seperti yang tertera pada Bab III.

Pembahasan deskriptif ini akan membahas secara berurutan seluruh variabel yang digunakan dalam penelitian dimulai dari variabel kepemimpinan, pemberdayaan, kontrak psikologis dan keterikatan pegawai.

1. Variabel Kepemimpinan

Kepemimpinan sebagai variabel dalam kajian ini memiliki 3 (tiga) dimensi yang akan dianalisis secara deskriptif menurut kategori nilai rata-rata dan standar deviasi yang pembahasannya secara berturut-turut dimuat dalam Tabel 4.1. s.d. Tabel 4.3. diawali dari dimensi *leader-member relations*, *participative leader*, dan *leader's position power*.

a. Dimensi *Leader-Member Relations*

Tabel 4.1. berikut menyajikan hasil perhitungan berupa distribusi frekuensi, persentase jawaban, skor dan kategori untuk indikator dan dimensi *leader-member relations*. Tabel berikut memuat hasil pengolahan atas jawaban (persepsi) pegawai terhadap pimpinan atas pertanyaan-pertanyaan yang diturunkan dari indikator komunikasi, hubungan kerja, dapat dipercaya, dapat diandalkan dan kerjasama.

Tabel 4.1.
Dimensi *Leader-Member Relations*

Item	Indikator	Nilai										Total	Skor Rata-Rata	Standar Deviasi	Kategori
		1		2		3		4		5					
		Jml	%	Jml	%	Jml	%	Jml	%	Jml	%				
1	Komunikasi	6	1.88	24	7.5	148	46.3	110	34.4	32	10	320	3.43	0.84	Komunikatif
2	Hubungan kerja	1	0.31	20	6.25	138	43.1	120	37.5	41	12.8	320	3.56	0.81	Kuat
3	Dapat dipercaya	1	0.31	17	5.31	133	41.6	126	39.4	43	13.4	320	3.60	0.80	Tinggi
4	Dapat diandalkan	1	0.31	17	5.31	124	38.8	138	43.1	40	12.5	320	3.62	0.78	Tinggi
5	Kerjasama	6	1.88	56	17.5	125	39.1	114	35.6	19	5.94	320	3.26	0.88	Cukup
Skor Rata-Rata Dimensi												3.50	0.83	Efektif	

Berdasarkan tabel tersebut dapat diketahui bahwa skor rata-rata (*mean*) jawaban pegawai terhadap 5 (lima) pertanyaan yang merupakan indikator dimensi *leader-member relations* masuk dalam kategori efektif. Hal ini dapat diartikan bahwa menurut pegawai, *leader-member relations* yang dilakukan oleh pimpinan kepada para pegawainya secara umum dapat dikategorikan efektif. Selanjutnya dapat dilihat bahwa hubungan antara pimpinan dan pegawai pada indikator komunikasi, hubungan kerja, dapat dipercaya dan dapat diandalkan berada dalam kategori baik (komunikatif, kuat dan tinggi). Namun pada indikator kerja sama memiliki skor rata-rata terendah sebesar 3.26 berada pada kategori cukup. Hal ini menggambarkan keadaan pimpinan yang

masih mempunyai kendala untuk dapat bekerja sama dengan bawahan dalam menyelesaikan suatu pekerjaan.

Tentunya banyak hal yang bisa menjadi penyebab kendala pimpinan untuk dapat bekerja sama dengan pegawainya, diantaranya adalah pimpinan yang sudah yakin akan kapasitas kemampuan yang dimilikinya dalam menyelesaikan suatu pekerjaan tanpa harus bekerja sama dengan pegawai atau pegawai yang sudah percaya kepada pimpinan atas kemampuan yang dimiliki pimpinan dalam menyelesaikan dan bertanggung jawab terhadap suatu pekerjaan.

b. Dimensi *Participative Leader*

Tabel 4.2. berikut menyajikan hasil perhitungan berupa distribusi frekuensi, persentase jawaban, skor, dan kategori untuk indikator dan dimensi *participative leader*. Tabel berikut merupakan hasil pengolahan atas jawaban (persepsi) pegawai terhadap pimpinan atas pertanyaan-pertanyaan yang diturunkan dari indikator konsultasi dengan bawahan, memperlakukan anak buah secara adil, bergaul secara informal, mendengarkan saran bawahan, membuat bawahan merasa bebas dan menerima kritik dari bawahan.

Table 4.2.
Dimensi *Participative Leader*

Item	Indikator	Nilai										Total	Skor Rata-Rata	Standar Deviasi	Kategori
		1		2		3		4		5					
		Jml	%	Jml	%	Jml	%	Jml	%	Jml	%				
1	Konsultasi dengan bawahan	2	0.63	8	2.5	106	33.1	150	46.9	54	16.9	320	3.77	0.78	Tinggi
2	Memperlakukan anak buah secara adil	1	0.31	10	3.13	122	38.1	104	32.5	83	25.9	320	3.81	0.87	Tinggi
3	Bergaul secara informal	1	0.31	10	3.13	110	34.4	116	36.3	83	25.9	320	3.84	0.86	Tinggi
4	Mendengarkan saran bawahan	3	0.94	46	14.4	159	49.7	77	24.1	35	10.9	320	3.30	0.88	Cukup
5	Membuat bawahan merasa bebas	4	1.25	43	13.4	161	50.3	78	24.4	34	10.6	320	3.30	0.88	Cukup
6	Menerima kritik dari bawahan	6	1.88	57	17.8	158	49.4	73	22.8	26	8.13	320	3.18	0.88	Cukup
Skor Rata-Rata Dimensi												3.53	0.90	Efektif	

Berdasarkan tabel tersebut dapat diketahui bahwa skor rata-rata (*mean*) keseluruhan jawaban pegawai terhadap 6 (enam) pertanyaan yang merupakan indikator dimensi *participative leader* dikategorikan efektif. Hal ini dapat diartikan bahwa menurut pegawai, *participative leader* yang dilakukan oleh pimpinan kepada para bawahannya secara umum dikategorikan efektif. Dapat dilihat bahwa pimpinan yang partisipatif pada indikator konsultasi dengan bawahan, memperlakukan anak buah secara adil dan bergaul secara informal berada pada kategori baik (tinggi). Namun pada indikator mendengarkan saran bawahan, membuat bawahan merasa bebas dan menerima kritik dari bawahan memiliki skor rata-rata yang berada pada kategori cukup.

Kondisi ini menggambarkan bahwa pimpinan tidak bisa begitu saja mendengar saran dari bawahan karena seorang pimpinan harus mempunyai kemampuan analisis yang lebih baik terhadap saran yang diberikan oleh bawahan sebelum mengambil suatu keputusan apalagi keputusan yang bersifat strategis. Dalam hal membuat bawahan merasa bebas tentu saja pimpinan tetap mempunyai aturan-aturan sebagai batasan atas kebebasan yang diberikan kepada bawahan dalam melaksanakan suatu pekerjaan. Pimpinan yang baik harus dapat menerima kritik dari bawahan selama kritik kepada pimpinan tersebut juga merupakan kritik yang bersifat membangun untuk sesuatu yang lebih baik bukan kritik yang tidak baik apalagi kritik yang bertujuan menjatuhkan kredibilitas pimpinan tersebut dengan kata lain pimpinan harus dapat memilah mana kritik yang baik atau tidak baik.

c. Dimensi *Leader's Position Power*

Tabel 4.3. berikut menyajikan hasil perhitungan berupa distribusi frekuensi, persentase jawaban, skor dan kategori untuk indikator dan dimensi *leader's position*

power. Tabel ini menjelaskan hasil pengolahan atas jawaban (persepsi) pegawai terhadap pimpinan atas pertanyaan-pertanyaan yang diturunkan dari indikator adanya perintah terkait dengan pelaksanaan tugas, adanya rambu-rambu pelaksanaan pekerjaan, perhatian dari bawahan dan ketaatan bawahan dalam melakukan tugasnya sebagai perintah atasan.

Table 4.3.
Dimensi *Leader's Position Power*

Item	Indikator	Nilai										Total	Skor Rata-Rata	Standar Deviasi	Kategori
		1		2		3		4		5					
		Jml	%	Jml	%	Jml	%	Jml	%	Jml	%				
1	Adanya perintah terkait dengan pelaksanaan tugas	0	0	10	3.13	95	29.7	150	46.9	65	20.3	320	3.84	0.78	Tinggi
2	Adanya rambu-rambu pelaksanaan pekerjaan	0	0	12	3.75	92	28.8	127	39.7	89	27.8	320	3.92	0.84	Tinggi
3	Perhatian dari bawahan	5	1.56	27	8.44	117	36.6	96	30	75	23.4	320	3.65	0.98	Tinggi
4	Ketaatan bawahan dalam melakukan tugasnya sebagai perintah atasan	2	0.63	7	2.19	78	24.4	111	34.7	122	38.1	320	4.08	0.87	Tinggi
Skor Rata-Rata Dimensi												3.87	0.88	Efektif	

Berdasarkan tabel tersebut dapat diketahui bahwa skor rata-rata (*mean*) jawaban pegawai terhadap 4 (empat) pertanyaan yang merupakan indikator dimensi *leader's position power* dikategorikan efektif. Hal ini menggambarkan bahwa menurut pegawai, *leader's position power* yang dilakukan oleh pimpinan kepada para bawahannya secara umum dapat dikategorikan efektif. Dapat dilihat bahwa pimpinan yang mempunyai kekuasaan pada indikator adanya perintah terkait dengan pelaksanaan tugas, adanya rambu-rambu pelaksanaan pekerjaan, perhatian dari bawahan dan ketaatan bawahan dalam melakukan tugasnya sebagai perintah atasan berada pada kategori baik (tinggi). Kondisi ini menggambarkan respon positif bawahan terhadap pimpinan yang menggunakan kekuasaannya sebagai alat untuk menggerakkan bawahan dalam melaksanakan pekerjaannya, terbukti dari skor rata-rata seluruh indikator yang berada pada kategori tinggi.

Namun apabila dilihat dari masing-masing pilihan jawaban responden terhadap indikator perhatian dari bawahan dan ketaatan bawahan dalam melakukan tugasnya sebagai perintah atasan masih terdapat pilihan jawaban pada nilai 1 (satu) yang berarti sangat tidak sesuai dan nilai 2 (dua) yang berarti tidak sesuai. Kondisi ini menggambarkan bahwa pegawai merasa tidak harus memberikan perhatian kepada pimpinan terkait dengan kepemimpinannya, hal ini dapat terjadi karena pegawai merasa kepemimpinan yang dilaksanakan oleh pimpinan terhadap organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap posisi jabatan ataupun pekerjaan yang dilakukan oleh pegawai tersebut. Dalam hal ketaatan bawahan dalam melakukan tugasnya sebagai perintah atasan, pegawai merasa tidak harus taat kepada perintah atasan dalam melakukan tugas yang diberikan, hal ini dapat disebabkan oleh rasa tidak puas pegawai terhadap kepemimpinan, seperti kurangnya perhatian dan bimbingan pimpinan terhadap pegawai dalam pelaksanaan tugas sehari-hari.

Selanjutnya untuk mengetahui tingkat signifikansi dan kategori secara umum apakah nilai rata-rata variabel kepemimpinan tersebut dapat dikategorikan efektif maka dilakukan pengujian hipotesis dengan uji satu pihak sebagai berikut :

Hipotesis

$H_0 : \mu \leq 3.39$: Kepemimpinan belum dapat dikategorikan Efektif

$H_1 : \mu > 3.39$: Kepemimpinan dapat dikategorikan Efektif

Table 4.4.
Hasil Uji Deskriptif Kepemimpinan

Variabel	Skor Rata-Rata	Selisih	t-hitung	t-tabel	Keterangan
Kepemimpinan	3.61	0.22	9.47	1.967	Signifikan

Pengujian hipotesis ini menghasilkan nilai t-hitung sebesar 9.47 maka tolak hipotesis nol karena diketahui nilai t-hitung > t-tabel pada tingkat signifikansi 5%. Dari hasil pengujian ini dapat disimpulkan bahwa secara umum kepemimpinan yang dilakukan sudah efektif.

2. Variabel Pemberdayaan

Pemberdayaan sebagai variabel dalam kajian ini memiliki 4 (empat) dimensi yang akan dianalisis secara deskriptif menurut kategori nilai rata-rata dan standar deviasi yang pembahasannya secara berturut-turut dimuat dalam Tabel 4.5. s.d. Tabel 4.8. diawali dari dimensi *meaningfulness*, *competence*, *self-determination* dan *impact*.

a. Dimensi *Meaningfulness*

Tabel 4.5. berikut menyajikan hasil perhitungan berupa distribusi frekuensi, persentase jawaban, skor dan kategori untuk indikator dan dimensi *meaningfulness*. Tabel berikut memuat hasil pengolahan atas jawaban (persepsi) pegawai terhadap pimpinan atas pertanyaan-pertanyaan yang diturunkan dari pekerjaan sesuai minat dan pekerjaan bernilai dan berarti.

Tabel 4.5.
Dimensi *Meaningfulness*

Item	Indikator	Nilai										Total	Skor Rata-Rata	Standar Deviasi	Kategori
		1		2		3		4		5					
		Jml	%	Jml	%	Jml	%	Jml	%	Jml	%				
1	Pekerjaan sesuai minat	1	0.31	10	3.13	92	28.8	123	38.4	94	29.4	320	3.93	0.86	Tinggi
2	Pekerjaan bernilai dan berarti	1	0.31	11	3.44	103	32.2	113	35.3	92	28.8	320	3.89	0.87	Tinggi
Skor Rata-Rata Dimensi													3.91	0.86	Tinggi

Berdasarkan tabel tersebut dapat diketahui bahwa skor rata-rata (*mean*) jawaban pegawai terhadap 2 (dua) pertanyaan yang merupakan indikator dimensi *meaningfulness* dikategorikan tinggi. Indikator tersebut terdiri dari pekerjaan sesuai minat dan pekerjaan yang bernilai dan berarti. Hal ini menggambarkan bahwa

menurut pegawai, pekerjaan yang diberi oleh pimpinan yang mereka lakukan saat ini secara umum sudah sesuai dengan minat mereka dan oleh sebab itu pekerjaan tersebut tentunya akan menjadi pekerjaan yang bernilai dan berarti bagi pegawai itu sendiri karena sudah sesuai dengan idealisme dan standar individu yang dimiliki dan pada akhirnya akan meningkatkan kontribusi optimal pegawai terhadap organisasi.

Namun apabila dilihat dari masing-masing pilihan jawaban responden terhadap 2 (dua) indikator tersebut terdapat pilihan jawaban pada nilai 3 (tiga) yang berarti cukup sesuai, masing-masing sebesar 28.8% dan 32.2%, artinya masih cukup banyak pegawai merasa bahwa pekerjaan yang diberikan pimpinan pada saat ini masih berada pada kategori cukup sesuai yang berarti belum sesuai dengan minat pegawai dan tentunya akan berdampak pada nilai dan keberartian pekerjaan tersebut bagi pegawai. Kondisi ini harus disikapi dengan baik karena pada saatnya akan mempengaruhi optimalisasi pegawai dalam melaksanakan pekerjaan.

b. Dimensi Competence

Tabel 4.6. berikut menyajikan hasil perhitungan berupa distribusi frekuensi, persentase jawaban, skor dan kategori untuk indikator dan dimensi competence. Tabel berikut memuat hasil pengolahan atas jawaban (persepsi) pegawai terhadap pimpinan atas pertanyaan-pertanyaan yang diturunkan dari indikator pekerjaan sesuai dengan kompetensi dan memiliki keterampilan yang cukup dalam pekerjaan.

Tabel 4.6.
Dimensi *Competence*

Item	Indikator	Nilai										Total	Skor Rata-Rata	Standar Deviasi	Kategori
		1		2		3		4		5					
		Jml	%	Jml	%	Jml	%	Jml	%	Jml	%				
1	Pekerjaan sesuai dengan kompetensi	0	0	6	1.88	109	34.1	141	44.1	64	20	320	3.82	0.77	Tinggi
2	Keterampilan yang cukup dalam pekerjaan	0	0	6	1.88	105	32.8	142	44.4	67	20.9	320	3.84	0.77	Tinggi
Skor Rata-Rata Dimensi													3.83	0.77	Tinggi

Berdasarkan tabel tersebut dapat diketahui bahwa skor rata-rata (*mean*) jawaban pegawai terhadap 2 (dua) pertanyaan yang merupakan indikator dimensi *competence* masuk dalam kategori tinggi. Indikator tersebut terdiri dari pekerjaan sesuai dengan kompetensi dan keterampilan yang cukup dalam melaksanakan pekerjaan. Hal ini menggambarkan bahwa menurut pegawai, pekerjaan yang diberikan pimpinan kepada mereka sudah sesuai dengan kompetensi yang dimiliki dan mereka juga memiliki keterampilan yang cukup dalam melakukan pekerjaan tersebut. Kondisi ini berhubungan dengan tingkat pendidikan pegawai yang mayoritas berpendidikan SLTA dan beberapa ada yang sudah melanjutkan pendidikan ke jenjang Magister/S-2. Dengan tingkat pendidikan tersebut maka kompetensi dan keterampilan yang dibutuhkan untuk menjadi tenaga kependidikan/administrasi sudah dapat terpenuhi ditambah lagi dengan adanya pelatihan-pelatihan yang bertujuan meningkatkan kompetensi pegawai. Oleh karena itu dengan kompetensi dan keterampilan yang sesuai dengan pekerjaan yang dilakukan maka pegawai akan memberikan kinerja terbaik untuk organisasi.

Namun apabila dilihat dari masing-masing pilihan jawaban responden terhadap 2 (dua) indikator tersebut terdapat pilihan jawaban pada nilai 3 (tiga) yang berarti cukup sesuai dengan jumlah yang cukup banyak yaitu 34.1% dan 32.8%, artinya masih cukup banyak pegawai

merasa bahwa pekerjaan yang diberikan pimpinan pada saat ini masih berada pada kategori cukup sesuai yang berarti belum sesuai dengan kompetensi dan keterampilan yang dimiliki dalam melakukan pekerjaan tersebut. Kondisi ini terjadi karena masih ditemui pegawai-pegawai yang memiliki kompetensi dan keterampilan yang cukup dalam melaksanakan suatu pekerjaan tetapi tidak berada pada posisi ataupun jabatan yang sesuai dengan kompetensi dan keterampilan yang mereka miliki.

c. Dimensi *Self-determination*

Tabel 4.7. berikut menyajikan hasil perhitungan berupa distribusi frekuensi, persentase jawaban, skor dan kategori untuk indikator dan dimensi *self-determination*. Tabel berikut memuat hasil pengolahan atas jawaban (persepsi) pegawai terhadap pimpinan atas pertanyaan-pertanyaan yang diturunkan dari indikator memiliki pilihan dalam melakukan pekerjaan dan memiliki kepercayaan diri dalam melakukan pekerjaan.

Tabel 4.7.
Dimensi *Self-determination*

Item	Indikator	Nilai										Total	Skor Rata-Rata	Standar Deviasi	Kategori
		1		2		3		4		5					
		Jml	%	Jml	%	Jml	%	Jml	%	Jml	%				
1	Memiliki pilihan dalam melakukan pekerjaan	1	0.31	16	5	103	32.2	121	37.8	79	24.7	320	3.82	0.87	Tinggi
2	Memiliki kepercayaan diri dalam melakukan pekerjaan	2	0.63	7	2.19	97	30.3	111	34.7	103	32.2	320	3.96	0.88	Tinggi
Skor Rata-Rata Dimensi													3.89	0.88	Tinggi

Berdasarkan tabel tersebut dapat diketahui bahwa skor rata-rata (mean) jawaban pegawai terhadap 2 (dua) pertanyaan yang merupakan indikator dimensi *self-determination* terdiri dari indikator memiliki pilihan dalam melakukan pekerjaan dan memiliki kepercayaan diri dalam melakukan pekerjaan berada pada kategori tinggi. Hal ini menggambarkan bahwa menurut

pegawai, mereka tidak sekedar melakukan pekerjaan yang diberikan pimpinan kepada mereka tetapi juga diberi kesempatan oleh pimpinan untuk memiliki pilihan dan kepercayaan diri dalam melakukan pekerjaan. Kondisi ini tentunya akan memberikan hal positif bagi pegawai dan membuat mereka menjadi lebih bertanggung jawab terhadap pekerjaan yang dilakukannya.

Namun apabila dilihat dari masing-masing pilihan jawaban responden terhadap 2 (dua) indikator tersebut terdapat pilihan jawaban pada nilai 3 (tiga) yang berarti cukup sesuai dengan jumlah yang cukup banyak yaitu 32.2% dan 30.3%, artinya masih cukup banyak pegawai merasa bahwa memiliki pilihan dan kepercayaan diri dalam melakukan pekerjaan masih berada pada kategori cukup sesuai atau belum pada kategori sesuai. Kondisi ini terjadi karena pegawai-pegawai yang memiliki pilihan dan mempunyai kepercayaan diri yang tinggi dalam melaksanakan suatu pekerjaan sering tidak mendapat kesempatan dari pimpinan untuk melakukannya.

d. Dimensi *Impact*

Tabel 4.8. berikut menyajikan hasil perhitungan berupa distribusi frekuensi, persentase jawaban, skor dan kategori untuk indikator dan dimensi *Impact*. Tabel berikut memuat hasil pengolahan atas jawaban (persepsi) pegawai terhadap pimpinan atas pertanyaan-pertanyaan yang diturunkan dari indikator memiliki pengaruh pada pekerjaan secara stratejik dan memiliki pengaruh pada pekerjaan secara operasional.

Tabel 4.8.
Dimensi Impact

Item	Indikator	Nilai										Total	Skor Rata-Rata	Standar Deviasi	Kategori
		1		2		3		4		5					
		Jml	%	Jml	%	Jml	%	Jml	%	Jml	%				
1	Memiliki pengaruh pada pekerjaan secara stratejik	3	0.94	19	5.94	113	35.3	114	35.6	71	22.2	320	3.72	0.91	Tinggi
2	Memiliki pengaruh pada pekerjaan secara operasional	1	0.31	10	3.13	102	31.9	118	36.9	89	27.8	320	3.89	0.86	Tinggi
Skor Rata-Rata Dimensi													3.80	0.89	Tinggi

Berdasarkan tabel tersebut dapat diketahui bahwa skor rata-rata (*mean*) jawaban pegawai terhadap 2 (dua) pertanyaan yang merupakan indikator dimensi *impact* terdiri dari memiliki pengaruh pada pekerjaan secara stratejik dan memiliki pengaruh pada pekerjaan secara operasional berada pada kategori tinggi. Hal ini menggambarkan bahwa menurut pegawai, pekerjaan yang diberikan pimpinan kepada mereka memiliki pengaruh strategis dan operasional bagi organisasi. Kondisi ini berhubungan dengan tanggung jawab pekerjaan pegawai tenaga kependidikan yang bersifat strategis dan yang bersifat operasional seperti pada unit rumah tangga atau sarana prasarana. Oleh karena itu pekerjaan yang diberikan pimpinan kepada pegawai akan berpengaruh secara strategis dan sebagian lainnya akan berpengaruh secara operasional pada organisasi tergantung pada bagian apa pegawai tersebut ditempatkan.

Namun apabila dilihat dari masing-masing pilihan jawaban responden terhadap 2 (dua) indikator tersebut terdapat pilihan jawaban pada nilai 3 (tiga) yang berarti cukup sesuai dengan jumlah yang cukup banyak yaitu 35.3% dan 31.9%, artinya masih cukup banyak pegawai merasa bahwa pengaruh pekerjaan secara strategis dan operasional yang diberikan pimpinan kepada mereka masih berada pada kategori cukup sesuai yang berarti belum sesuai atau tidak berpengaruh secara strategis dan operasional bagi organisasi. Kondisi ini terjadi karena

banyak pegawai memahami bahwa pekerjaan yang diberikan pimpinan kepada mereka merupakan pekerjaan pendukung bukan pekerjaan utama sehingga mereka merasa bahwa pekerjaan tersebut tidak memiliki pengaruh baik secara strategis maupun operasional.

Selanjutnya untuk mengetahui tingkat signifikansi dan kategori secara umum apakah nilai rata-rata variabel pemberdayaan tersebut dapat dikategorikan tinggi maka dilakukan pengujian hipotesis dengan uji satu pihak sebagai berikut :

Hipotesis

$H_0 : \mu \leq 3.39$: Pemberdayaan belum dapat dikategorikan Tinggi

$H_1 : \mu > 3.39$: Pemberdayaan dapat dikategorikan Tinggi

Table 4.9.
Hasil Uji Deskriptif Pemberdayaan

Variabel	Skor Rata-Rata	Selisih	t-hitung	t-tabel	Keterangan
Pemberdayaan	3.86	0.47	13.19	1.97	Signifikan

Pengujian hipotesis ini menghasilkan nilai t-hitung sebesar 13.19 maka tolak hipotesis nol karena diketahui nilai t-hitung > t-tabel pada tingkat signifikansi 5%. Dari hasil pengujian ini dapat disimpulkan bahwa secara umum pemberdayaan yang dilakukan sudah tinggi.

3. Variabel Kontrak Psikologis

Kontrak Psikologis sebagai variabel dalam kajian ini memiliki 3 (tiga) dimensi yang akan dianalisis secara deskriptif menurut kategori nilai rata-rata dan standar deviasi yang pembahasannya secara berturut-turut dimuat dalam Tabel 4.10. s.d. Tabel 4.12. diawali dari dimensi *transactional contract*, *relational contract* dan *balanced contract*.

a. Dimensi *Transactional Contract*

Tabel 4.10. berikut menyajikan hasil perhitungan berupa distribusi frekuensi, persentase jawaban, skor dan kategori untuk indikator dan dimensi *transactional contract*. Tabel berikut memuat hasil pengolahan atas jawaban (persepsi) pegawai terhadap pimpinan atas pertanyaan-pertanyaan yang diturunkan dari indikator pertukaran ekonomis, jenis pekerjaan yang sempit (narrow) dan keterlibatan minimal pegawai.

Tabel 4.10.
Dimensi *Transactional Contract*

Item	Indikator	Nilai										Total	Skor Rata-Rata	Standar Deviasi	Kategori
		1		2		3		4		5					
		Jml	%	Jml	%	Jml	%	Jml	%	Jml	%				
1	Pertukaran ekonomis	0	0	20	6.25	102	31.9	131	40.9	67	20.9	320	3.77	0.85	Tinggi
2	Jenis pekerjaan yang sempit (narrow)	1	0.31	9	2.81	92	28.8	120	37.5	98	30.6	320	3.95	0.86	Tinggi
3	Keterlibatan minimal pegawai	0	0	10	3.13	111	34.7	137	42.8	62	19.4	320	3.78	0.79	Tinggi
Skor Rata-Rata Dimensi													3.83	0.86	Tinggi

Berdasarkan tabel tersebut dapat diketahui bahwa skor rata-rata (*mean*) jawaban pegawai terhadap 3 (tiga) pertanyaan yang merupakan indikator dimensi *transactional contract* masuk dalam kategori tinggi. Hal ini dapat diartikan bahwa persepsi pegawai terhadap dimensi *transactional contract* dengan indikator pertukaran ekonomis jenis pekerjaan yang sempit dan keterlibatan minimal pegawai secara umum dapat dikategorikan tinggi. Kondisi ini menggambarkan bahwa pekerjaan yang diberikan pimpinan kepada pegawai secara umum bersifat transaksional atau bersifat moneter dimana pegawai melakukan pekerjaan karena ada imbalan upah atau gaji, pegawai hanya melakukan pekerjaan tetap atau terbatas sesuai dengan yang diinstruksikan pimpinan. Hal ini berhubungan dengan besaran gaji/upah yang diterima pegawai setiap bulannya yang relatif tetap (tidak ada tambahan).

Namun apabila dilihat dari masing-masing pilihan jawaban responden terhadap 3 (tiga) indikator tersebut terdapat pilihan jawaban pada nilai 2 (dua) yang berarti tidak sesuai dan 3 (tiga) yang berarti cukup sesuai dengan jumlah yang tidak sedikit, artinya masih cukup banyak pegawai merasa bahwa dalam melaksanakan pekerjaan yang diberikan pimpinan, apa yang dirasakan pegawai belum sesuai dengan indikator yang ada pada dimensi *transactional contract*. Hal ini disebabkan oleh adanya pemberian beban tugas kepada pegawai oleh pimpinan yang dirasakan pegawai melebihi gaji/upah yang mereka terima ditambah lagi dengan sulitnya untuk mendapatkan penghasilan atau honor tambahan dari tambahan beban kerja yang diberikan.

b. Dimensi *Relational Contract*

Tabel 4.11. berikut menyajikan hasil perhitungan berupa distribusi frekuensi, persentase jawaban, skor dan kategori untuk indikator dan dimensi *relational contract*. Tabel berikut memuat hasil pengolahan atas jawaban (persepsi) pegawai terhadap pimpinan atas pertanyaan-pertanyaan yang diturunkan dari indikator kepercayaan (keyakinan) keamanan dapat dipercaya dan loyalitas.

Tabel 4.11.

Dimensi *Relational Contract*

Item	Indikator	Nilai										Total	Skor Rata-Rata	Standar Deviasi	Kategori
		1		2		3		4		5					
		Jml	%	Jml	%	Jml	%	Jml	%	Jml	%				
1	Kepercayaan (keyakinan)	0	0	7	2.19	115	35.9	143	44.7	55	17.2	320	3.77	0.75	Tinggi
2	Keamanan	0	0	13	4.06	119	37.2	143	44.7	45	14.1	320	3.69	0.87	Tinggi
3	Loyalitas	0	0	11	3.44	104	32.5	153	47.8	52	16.3	320	3.77	0.91	Tinggi
Skor Rata-Rata Dimensi													3.74	0.76	Tinggi

Berdasarkan tabel tersebut dapat diketahui bahwa skor rata-rata (*mean*) jawaban pegawai terhadap 3 (tiga) pertanyaan yang merupakan indikator dimensi *relational contract* masuk dalam kategori tinggi. Ini berarti bahwa persepsi pegawai terhadap dimensi *relational contract*

dengan indikator kepercayaan, keamanan dan loyalitas secara umum dapat dikategorikan tinggi. Kondisi ini menggambarkan bahwa pegawai merasa sudah terciptanya kepercayaan antar pegawai dan pimpinan dalam pelaksanaan tugas sehari-hari, keamanan selama melaksanakan pekerjaan sehingga menumbuhkan loyalitas pegawai terhadap organisasi. Pada *relational contract* hubungan kerja tidak hanya bersifat moneter namun juga ada hubungan psikis yang terus menerus antara pegawai dan organisasi, hubungan kerja merupakan pertukaran manfaat antara pegawai dan organisasi berdasarkan atas keyakinan dan kepercayaan antara kedua belah pihak. Selain upah atau gaji yang diberikan dalam bekerja pegawai juga membutuhkan rasa aman yang dapat menumbuhkan hubungan kerja yang positif. Keamanan dalam bekerja bisa dalam bentuk keamanan lingkungan tempat bekerja, posisi jabatan ataupun keamanan dalam bentuk jaminan kesehatan/asuransi kesehatan yang sudah dimiliki oleh pegawai. Dengan terbentuknya hubungan kerja yang harmonis berdasarkan kepercayaan kedua belah pihak yaitu pegawai dan organisasi, terciptanya keamanan dalam melakukan pekerjaan dan harapan-harapan tentang sesuatu yang lebih baik ke depan maka akan menumbuhkan loyalitas dan komitmen dalam diri pegawai untuk memberikan kontribusi terbaik bagi organisasi.

Namun apabila dilihat dari masing-masing pilihan jawaban responden terhadap 3 (tiga) indikator tersebut terdapat pilihan jawaban pada nilai 2 (dua) yang berarti tidak sesuai dan 3 (tiga) yang berarti cukup sesuai dengan jumlah yang cukup banyak, artinya masih banyak pegawai yang merasa bahwa dalam melaksanakan pekerjaan yang diberikan pimpinan, apa yang dirasakan pegawai belum sesuai dengan indikator yang ada pada dimensi *relational contract*. Hal ini

disebabkan oleh masih banyaknya pegawai yang merasa belum mendapat kepercayaan dari pimpinan dalam melakukan pekerjaan dan belum merasa aman pada posisi mereka saat ini.

c. Dimensi *Balanced Contract*

Tabel 4.12. berikut menyajikan hasil perhitungan berupa distribusi frekuensi, persentase jawaban, skor dan kategori untuk indikator dan dimensi *balanced contract*. Tabel berikut memuat hasil pengolahan atas jawaban (persepsi) pegawai terhadap pimpinan atas pertanyaan-pertanyaan yang diturunkan dari indikator kontribusi pembelajaran dan kontribusi pengembangan karir.

Tabel 4.12.

Dimensi *Balanced Contract*

Item	Indikator	Nilai										Total	Skor Rata-Rata	Standar Deviasi	Kategori
		1		2		3		4		5					
		Jml	%	Jml	%	Jml	%	Jml	%	Jml	%				
1	Kontribusi pembelajaran	0	0	20	6.25	111	34.7	117	36.6	72	22.5	320	3.75	0.87	Tinggi
2	Kontribusi pengembangan karir	1	0.31	14	4.38	102	31.9	104	32.5	99	30.9	320	3.89	0.91	Tinggi
Skor Rata-Rata Dimensi													3.82	0.89	Tinggi

Berdasarkan tabel tersebut dapat diketahui bahwa skor rata-rata (*mean*) jawaban pegawai terhadap 2 (dua) pertanyaan yang merupakan indikator dimensi *balanced contract* masuk dalam kategori tinggi. Ini berarti bahwa persepsi pegawai terhadap dimensi *balanced contract* dengan indikator kontribusi pembelajaran dan kontribusi pengembangan karir secara umum dapat dikategorikan tinggi. Kondisi ini menggambarkan bahwa pegawai sudah merasakan bahwa dengan *balanced contract* yang merupakan gabungan dari *transactional* dan *relational contract* yang bersifat dinamis dan berfokus pada keberhasilan ekonomi perusahaan dapat memberikan kontribusi pembelajaran antara pegawai dan organisasi dan juga kontribusi pengembangan karir buat pegawai

yang semuanya berujung kepada kemajuan ekonomi perusahaan.

Namun apabila dilihat dari masing-masing pilihan jawaban responden terhadap 2 (dua) indikator tersebut terdapat pilihan jawaban pada nilai 2 (dua) yang berarti tidak sesuai dan 3 (tiga) yang berarti cukup sesuai dengan jumlah yang cukup banyak, artinya masih banyak pegawai yang merasa bahwa dalam melaksanakan pekerjaan yang diberikan pimpinan, apa yang dirasakan pegawai belum sesuai dengan indikator dapat memberikan kontribusi pembelajaran dan pengembangan karier. Hal ini dapat dilihat dari masih banyaknya pegawai yang berada cukup lama pada satu posisi jabatan tertentu tanpa rotasi ataupun promosi sehingga pegawai merasa tidak diperhatikan dalam hal pengembangan karier ke depannya

Selanjutnya untuk mengetahui tingkat signifikansi dan kategori secara umum apakah nilai rata-rata variabel kontrak psikologis tersebut dapat dikategorikan tinggi maka dilakukan pengujian hipotesis dengan uji satu pihak sebagai berikut :

Hipotesis

$H_0 : \mu \leq 3.39$: Kontrak Psikologis belum dapat dikategorikan Tinggi

$H_1 : \mu > 3.39$: Kontrak Psikologis dapat dikategorikan Tinggi

Table 4.13.

Hasil Uji Deskriptif Kontrak Psikologis

Variabel	Skor Rata-Rata	Selisih	t-hitung	t-tabel	Keterangan
Kontrak Psikologis	3.80	0.41	12.81	1.97	Signifikan

Pengujian hipotesis ini menghasilkan nilai t-hitung sebesar 12.81 maka tolak hipotesis nol karena diketahui nilai t-hitung > t-tabel pada tingkat signifikansi 5%. Dari

hasil pengujian ini dapat disimpulkan bahwa secara umum kontrak psikologis pada pegawai sudah tinggi.

4. Variabel Keterikatan Pegawai

Keterikatan Pegawai sebagai variabel dalam kajian ini memiliki 2 (dua) dimensi yang akan dianalisis secara deskriptif menurut kategori nilai rata-rata dan standar deviasi yang pembahasannya secara berturut-turut dimuat dalam Tabel 4.14. s.d. Tabel 4.16. diawali dari dimensi energi psikis dan energi perilaku.

a. Dimensi Energi Psikis

Tabel 4.14. berikut menyajikan hasil perhitungan berupa distribusi frekuensi, persentase jawaban, skor dan kategori untuk indikator dan dimensi energi psikis. Tabel berikut memuat hasil pengolahan atas jawaban (persepsi) pegawai terhadap pimpinan atas pertanyaan-pertanyaan yang diturunkan dari indikator keseriusan ketika larut dalam pekerjaan perjuangan dalam pekerjaan penyerapan fokus dan keterlibatan.

Tabel 4.14.
Dimensi Energi Psikis

Item	Indikator	Nilai										Total	Skor Rata-Rata	Standar Deviasi	Kategori
		1		2		3		4		5					
		Jml	%	Jml	%	Jml	%	Jml	%	Jml	%				
1	Keseriusan ketika larut dalam pekerjaan (<i>immersion</i>)	0	0	10	3.13	108	33.8	135	42.2	67	20.9	320	3.81	0.80	Tinggi
2	Perjuangan dalam pekerjaan (<i>striving</i>)	0	0	9	2.81	101	31.6	135	42.2	75	23.4	320	3.86	0.80	Tinggi
3	Penyerapan (<i>absorption</i>)	0	0	2	0.63	69	21.6	138	43.1	111	34.7	320	4.12	0.76	Tinggi
4	Fokus (<i>focus</i>)	0	0	4	1.25	101	31.6	122	38.1	93	29.1	320	3.95	0.81	Tinggi
5	Keterlibatan (<i>involvement</i>).	0	0	10	3.13	84	26.3	153	47.8	73	22.8	320	3.90	0.78	Tinggi
Skor Rata-Rata Dimensi													3.93	0.80	Kuat

Berdasarkan tabel tersebut dapat diketahui bahwa skor rata-rata (*mean*) jawaban pegawai terhadap 5 (lima) pertanyaan yang merupakan indikator dimensi energi psikis masuk dalam kategori tinggi. Hal ini dapat

diartikan bahwa persepsi pegawai terhadap dimensi energi psikis dari variabel keterikatan pegawai dengan indikator keseriusan ketika larut dalam pekerjaan, perjuangan dalam pekerjaan, penyerapan, fokus dan keterlibatan secara umum dapat dikategorikan kuat. Kondisi ini menggambarkan bahwa pada umumnya pekerjaan yang diberikan pimpinan kepada pegawai merupakan pekerjaan yang mempunyai *deadline* atau batas waktu pengerjaan, mencapai hasil yang baik sesuai dengan instruksi yang diberikan dan membutuhkan ketelitian sehingga dalam melakukan pekerjaan pegawai dituntut untuk serius, butuh perjuangan, dapat menyerap instruksi yang diberikan, fokus dan dapat melibatkan diri secara aktif dalam melaksanakan peran sesuai jabatan dalam organisasi.

Namun apabila dilihat dari masing-masing pilihan jawaban responden terhadap 5 (lima) indikator tersebut terdapat pilihan jawaban pada nilai 3 (tiga) yang berarti cukup sesuai dengan jumlah yang tidak sedikit, artinya masih cukup banyak pegawai yang merasa bahwa dalam melaksanakan pekerjaan yang diberikan pimpinan, apa yang dirasakan pegawai belum sesuai dengan indikator dari dimensi psikis.. Hal ini disebabkan oleh masih banyaknya pegawai yang kurang termotivasi untuk mengerahkan kemampuan terbaiknya dalam melakukan pekerjaan karena berbagai hal diantaranya yang berhubungan dengan faktor kepemimpinan, pemberdayaan dan kontrak psikologis.

b. Dimensi Energi Perilaku

Tabel 4.15. berikut menyajikan hasil perhitungan berupa distribusi frekuensi, persentase jawaban, skor dan kategori untuk indikator dan dimensi energi perilaku. Tabel berikut memuat hasil pengolahan atas jawaban (persepsi) pegawai terhadap pimpinan atas pertanyaan-pertanyaan yang diturunkan dari indikator proaktif tidak

terikat pada *job description*, memperluas kemampuan dan pantang menyerah.

Tabel 4.15.
Dimensi Energi Perilaku

Item	Indikator	Nilai										Total	Skor Rata-Rata	Standar Deviasi	Kategori
		1		2		3		4		5					
		Jml	%	Jml	%	Jml	%	Jml	%	Jml	%				
1	Proaktif	0	0	6	1.88	105	32.8	142	44.4	67	20.9	320	3.84	0.77	Tinggi
2	Tidak terikat pada <i>job description</i>	3	0.94	47	14.7	105	32.8	96	30	69	21.6	320	3.57	1.01	Tinggi
3	Memperluas kemampuan	0	0	19	5.94	102	31.9	121	37.8	78	24.4	320	3.81	0.87	Tinggi
4	Pantang menyerah	1	0.31	8	2.5	96	30	110	34.4	105	32.8	320	3.97	0.87	Tinggi
Skor Rata-Rata Dimensi												3.80	0.90	Kuat	

Berdasarkan tabel tersebut dapat diketahui bahwa skor rata-rata (*mean*) jawaban pegawai terhadap 4 (empat) pertanyaan yang merupakan indikator dimensi energi perilaku masuk dalam kategori tinggi. Hal ini dapat diartikan bahwa persepsi pegawai terhadap dimensi energi perilaku dari variabel keterikatan pegawai dengan indikator proaktif, tidak terikat pada *job description*, memperluas kemampuan dan pantang menyerah secara umum dapat dikategorikan kuat. Kondisi ini menggambarkan bahwa dalam melakukan pekerjaan yang diberi oleh pimpinan selama ini, pegawai merasa sudah memberikan kontribusi optimal dengan bekerja secara proaktif tidak selalu terikat pada *job description* yang ada tetapi tetap fokus untuk menyelesaikan pekerjaan selalu mencari cara untuk dapat memperluas dan menambah kemampuan yang sudah dimiliki dan bersikap pantang menyerah dalam menyelesaikan pekerjaan walaupun ada kendala yang dihadapi.

Namun apabila dilihat dari masing-masing pilihan jawaban responden terhadap 4 (empat) indikator tersebut terdapat pilihan jawaban pada nilai 2 (dua) yang berarti tidak sesuai dan nilai 3 (tiga) yang berarti cukup

sesuai dengan jumlah yang cukup banyak, artinya masih banyak pegawai yang merasa bahwa dalam melaksanakan pekerjaan yang diberikan pimpinan, apa yang dirasakan pegawai belum sesuai dengan indikator dari dimensi energi perilaku. Hal ini disebabkan oleh masih banyaknya pegawai yang harus terikat sama *job description* dalam melaksanakan pekerjaan, kurang termotivasi untuk proaktif dan tidak mendapat kesempatan untuk memperluas kemampuan sehingga mudah menyerah dalam menghadapi tantangan pekerjaan.

Selanjutnya untuk mengetahui tingkat signifikansi dan kategori secara umum apakah nilai rata-rata variabel keterikatan pegawai tersebut dapat dikategorikan kuat maka dilakukan pengujian hipotesis dengan uji satu pihak sebagai berikut :

Hipotesis

$H_0 : \mu \leq 3.39$: Keterikatan Pegawai belum dapat dikategorikan Kuat

$H_1 : \mu > 3.39$: Keterikatan Pegawai dapat dikategorikan Kuat

Table 4.16.
Hasil Uji Deskriptif Keterikatan Pegawai

Variabel	Skor Rata-Rata	Selisih	t-Hitung	t-tabel	Keterangan
Keterikatan Pegawai	3.87	0.48	17.35	1.97	Signifikan

Pengujian hipotesis ini menghasilkan nilai t-hitung sebesar 17.35 maka tolak hipotesis nol karena diketahui nilai t-hitung > t-tabel pada tingkat signifikansi 5%. Dari hasil pengujian ini dapat disimpulkan bahwa secara umum keterikatan pegawai pada pegawai sudah kuat.

Berdasarkan analisis dan pembahasan deskriptif yang dilakukan maka diperoleh hasil yang secara umum mendukung hipotesis ke-1 yaitu kepemimpinan efektif, pemberdayaan tinggi, kontrak psikologis tinggi dan keterikatan pegawai kuat.

5. Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Pemberdayaan dan Kontrak Psikologis serta Dampaknya Terhadap Keterikatan Pegawai Tenaga Kependidikan

Pengujian hipotesis dalam kajian ini dilakukan dengan membangun model struktural dengan teknik *Partial Least Square Path Modeling* (PLS-PM). Dengan menggunakan *software* SMARTPLS 3 diperoleh hasil perhitungan dalam diagram jalur pada Gambar 4.1.

Gambar 4.1.
Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Pemberdayaan dan Kontrak Psikologis serta Dampaknya Terhadap Keterikatan Pegawai Tenaga Kependidikan

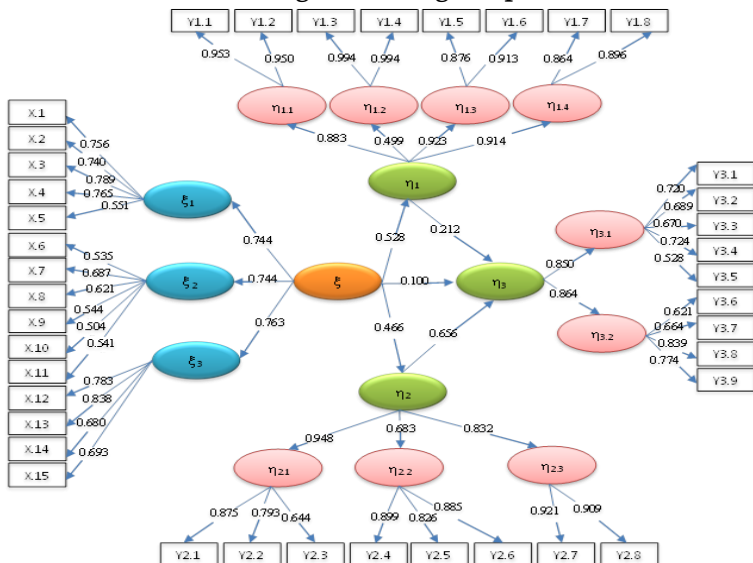


Diagram jalur tersebut menunjukkan model dari pengaruh variabel kepemimpinan terhadap pemberdayaan dan kontrak psikologis serta dampaknya terhadap keterikatan pegawai tenaga kependidikan.

6. Kecocokan Model

Setelah dilakukan proses penaksiran parameter model, selanjutnya dilakukan analisis kecocokan model untuk menjamin bahwa model yang diusulkan didukung oleh data di lapangan sehingga jika terbukti cocok maka dilakukan analisis lebih lanjut untuk menguji validitas indikator dalam mengukur dimensi dan dimensi dalam mengukur variabel serta menguji parameter-parameter pengaruh sesuai dengan hipotesis. Untuk uji kecocokan model dilihat dari dua statistik yaitu statistik Q^2 yaitu statistik yang menginformasikan kemampuan model untuk memprediksi fenomena kedepan dan statistik *Goodness of Fit* (GoF) adalah statistik yang menunjukkan seberapa baik model dalam menerangkan fenomena yang sedang diteliti (Vinzi et.al . 2010).

Statistik Q^2

Tabel 4.17.
Statistik Q^2

R-Square	Nilai Koefisien
R_P^2	0.279
R_{KP}^2	0.217
R_{KK}^2	0.798

Berdasarkan tabel di atas hasil analisis menunjukkan nilai $R_P^2 = 0.279$, $R_{KP}^2 = 0.217$ dan $R_{KK}^2 = 0.798$ sehingga formulasi $Q^2 = 1 - [(1 - 0.798) \times (1 - 0.279) \times (1 - 0.217)] = 0.886$

Hasil perhitungan nilai Q^2 yang besar mendekati 1 menunjukkan bahwa kemampuan model sangat baik dalam memprediksikan fenomena kedepan.

Goodness Of Fit (GoF)

Tabel 4.18.

Goodness of Fit Index

<i>Goodness of Fit Index</i>	Nilai
Outer Model	0.676
Inner Model	0.470

Dari hasil perhitungan nilai GoF untuk model *Outer* (Pengukuran) dan model *Inner* (Struktural) menunjukkan nilai yang lebih besar dari 0.38. Hal ini membuktikan bahwa model baik dalam menjelaskan keragaman data sehingga berdasarkan hasil perhitungan statistik ini dapat disimpulkan bahwa model yang dibangun cocok dengan data atau dengan kata lain bahwa fenomena dapat terwakili dengan baik oleh model yang dibangun.

7. Model Pengukuran

Analisis model pengukuran bertujuan untuk menjelaskan validitas dan reliabilitas dari dimensi dan indikator yang digunakan untuk mengukur dan mengidentifikasi dimensi dan indikator mana yang paling berkaitan dengan variabel yang diukur dalam penelitian. Dimensi dan indikator dinyatakan valid jika memiliki koefisien validitas (*loading factor*) yang lebih besar dari 0.50 atau signifikan pada level signifikansi 5%. Sedangkan dimensi dan indikator dinyatakan reliabel jika memiliki koefisien reliabilitas yang lebih besar dari 0.60 atau nilai *t*-hitung lebih besar dibanding dengan nilai *t*-tabelnya sebesar 1.967.

Dimensi dinyatakan reliabel dalam mengukur variabelnya dan juga indikator dalam mengukur dimensinya apabila indikator ataupun dimensi tersebut

memiliki *composite reliability* yang lebih besar dari 0.70 dan *variance extracted* yang lebih besar dari 0.50.

a. **Variabel Kepemimpinan**

Analisis validitas dan reliabilitas terhadap variabel kepemimpinan yang diukur dengan menggunakan 3 (tiga) dimensi yaitu *leader-member relations*, *participative leader* dan *leader's position power* dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 4.19.
Analisis Model Pengukuran Variabel Kepemimpinan

No	Indikator	Koefisien Validitas	R ²	Standar Error	t-hitung	Keterangan
1	<i>Leader-Member Relations</i>	0.744	0.554	0.0478	15.551	Valid
2	<i>Participative Leader</i>	0.744	0.554	0.0347	21.470	Valid
3	<i>Leader's Position Power</i>	0.763	0.582	0.0378	20.191	Valid
<i>Composite Reliability</i>		0.825				Reliabel
<i>Variance Extracted</i>		0.477				Cukup Reliabel

Dari hasil perhitungan diperoleh koefisien validitas lebih besar dari 0.5 dengan nilai t-hitung yang lebih besar dari t-tabel 1.967 maka disimpulkan semua dimensi yang digunakan untuk mengukur variabel kepemimpinan adalah valid. Hasil perhitungan *composite reliability* dan *variance extracted* menunjukkan bahwa dimensi-dimensi yang digunakan untuk mengukur variabel kepemimpinan dapat dinyatakan reliabel.

Dimensi yang memiliki kaitan paling kuat terhadap variabel kepemimpinan adalah dimensi *participative leader* dengan kata lain bahwa persepsi responden terhadap model kepemimpinan yang diterapkan pada pegawai tenaga kependidikan erat kaitannya dengan persepsi responden terhadap *participative leader* yang dilakukan. Ini berarti efektif atau tidaknya kepemimpinan dapat diukur dari sejauhmana kepemimpinan yang diterapkan mampu membuat

pegawai untuk ikut berpartisipasi dalam tanggung jawab pekerjaan yang dilakukan.

Setelah dilakukan pengukuran terhadap variabel kepemimpinan oleh dimensi-dimensinya dengan hasil valid dan reliabel maka selanjutnya dilakukan pengukuran setiap dimensi oleh indikator - indikatornya seperti yang ditampilkan pada Tabel 4.20. s.d Tabel 4.24. berikut :

1) Dimensi *Leader-Member Relations*

Analisis validitas dan reliabilitas terhadap dimensi *leader-member relations* yang terdiri dari 5 (lima) indikator menjelaskan bahwa seluruh indikator valid dilihat dari hasil koefisien validitas dan nilai t-hitung. Hasil perhitungan *composite reliability* dan *variance extracted* membuktikan indikator-indikator yang digunakan dalam mengukur dimensi *leader-member relations* adalah reliabel seperti pada tabel berikut :

Tabel 4.20.
Analisis Model Pengukuran Dimensi *Leader-Member Relations*

No	Indikator	Item	Koefisien Validitas	R ²	Standar Error	t-hitung	Keterangan
1	Komunikasi	X1	0.756	0.571	0.031	24.036	Valid
2	Hubungan kerja	X2	0.740	0.547	0.039	19.006	Valid
3	Dapat dipercaya	X3	0.789	0.623	0.030	26.076	Valid
4	Dapat diandalkan	X4	0.765	0.585	0.032	24.027	Valid
5	Kerjasama	X5	0.551	0.304	0.068	8.135	Valid
<i>Composite Reliability</i>			0.819				Reliabel
<i>Variances Extracted</i>			0.551				Reliabel

Indikator yang paling erat kaitannya dengan dimensi *leader-member relations* adalah indikator dapat dipercaya. Hasil ini menggambarkan bahwa persepsi responden tentang dapat dipercaya lebih dominan mempengaruhi responden terhadap *leader-member relations*, yang berarti bahwa tingkat efektifitas

pemimpin dalam hubungan antara pemimpin dan bawahan pada pelaksanaan tugas sangat erat kaitannya dengan tingkat kepercayaan bawahan terhadap pemimpin dalam melaksanakan tanggung jawabnya.

2) Dimensi *Participative Leader*

Analisis validitas dan reliabilitas terhadap dimensi *participative leader* yang terdiri dari 6 (enam) indikator menjelaskan bahwa seluruh indikator valid dilihat dari hasil koefisien validitas dan nilai t-hitung. Hasil perhitungan *composite reliability* dan *variance extracted* membuktikan indikator-indikator yang digunakan mengukur dimensi *participative leader* adalah reliabel seperti pada tabel berikut :

Tabel 4.21.
Analisis Model Pengukuran Dimensi *Participative Leader*

No	Indikator	Item	Koefisien Validitas	K ²	Standar Error	t-hitung	Keterangan
1	Konsultasi/koordinasi dengan bawahan	X6	0.535	0.286	0.094	5.702	Valid
2	Memperlakukan anak buah secara adil	X7	0.687	0.472	0.092	7.452	Valid
3	Bergaul secara informal	X8	0.621	0.385	0.107	5.778	Valid
4	Mendengarkan saran bawahan	X9	0.544	0.296	0.092	5.900	Valid
5	Membuat bawahan merasa bebas	X10	0.504	0.254	0.102	4.923	Valid
6	Menerima kritik dari bawahan	X11	0.541	0.292	0.093	5.826	Valid
<i>Composite Reliability</i>			0.730				Reliabel
<i>Variance Extracted</i>			0.535				Reliabel

Indikator yang paling erat kaitannya dengan dimensi *participative leader* adalah indikator memperlakukan anak buah secara adil. Hasil ini menggambarkan bahwa persepsi responden tentang memperlakukan anak buah secara adil lebih dominan mempengaruhi responden terhadap *participative leader*, yang berarti bahwa efektifitas pemimpin dalam

mengikutsertakan bawahan untuk berpartisipasi pada pelaksanaan tugas sangat erat kaitannya dengan cara pemimpin untuk bersikap adil terhadap bawahan dalam pelaksanaan tugas yang dilaksanakan.

3) Dimensi *Leader's Position Power*

Analisis validitas dan reliabilitas terhadap dimensi *leader's position power* yang terdiri dari 4 (empat) indikator menjelaskan bahwa seluruh indikator valid dilihat dari hasil koefisien validitas dan nilai t-hitung. Hasil perhitungan *composite reliability* dan *variance extracted* membuktikan indikator-indikator yang digunakan mengukur dimensi *leader's position power* adalah reliabel seperti pada tabel berikut :

Tabel 4.22.
Analisis Model Pengukuran Dimensi *Leader's Position Power*

No	Indikator	Item	Koefisien Validitas	R ²	Standar Error	t-hitung	Keterangan
1	Adanya perintah terkait dengan pelaksanaan tugas	X12	0.783	0.614	0.026	30.077	Valid
2	Adanya rambu-rambu pelaksanaan pekerjaan	X13	0.838	0.702	0.020	41.723	Valid
3	Perhatian dari bawahan	X14	0.680	0.463	0.041	16.715	Valid
4	Ketaatan bawahan dalam melakukan tugasnya sebagai perintah atasan	X15	0.693	0.480	0.045	15.513	Valid
<i>Composite Reliability</i>			0.837				Reliabel
<i>Variance Extracted</i>			0.565				Reliabel

Indikator yang paling erat kaitannya dengan dimensi *leader's position power* adalah indikator adanya rambu-rambu pelaksanaan pekerjaan. Hasil ini menggambarkan bahwa persepsi responden tentang adanya rambu-rambu pelaksanaan pekerjaan lebih dominan mempengaruhi responden terhadap

leader's position power, yang berarti bahwa efektifitas pemimpin dalam menggunakan posisi kekuasaan yang dimiliki pada pelaksanaan tugas sangat erat kaitannya dengan adanya rambu-rambu pelaksanaan pekerjaan yang diterapkan pemimpin terhadap bawahan dalam pelaksanaan tugas yang dilaksanakan.

b. Variabel Pemberdayaan

Analisis validitas dan reliabilitas terhadap variabel pemberdayaan yang diukur dengan menggunakan 4 (empat) dimensi yaitu *meaningfulness*, *competence*, *self-determination* dan *impact* dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 4.23.
Analisis Model Pengukuran Variabel Pemberdayaan

No	Indikator	Koefisien Validitas	R ²	Standar Error	t-hitung	Keterangan
1	<i>Meaningfulness</i>	0.883	0.780	0.016	56.131	Valid
2	<i>Competence</i>	0.523	0.274	0.060	8.314	Valid
3	<i>Self determination</i>	0.923	0.851	0.019	49.062	Valid
4	<i>Impact</i>	0.914	0.836	0.014	66.007	Valid
<i>Composite Reliability</i>						Reliabel
<i>Variance Extracted</i>						Reliabel

Dari hasil perhitungan diperoleh koefisien validitas lebih besar dari 0.5 dengan nilai t-hitung yang lebih besar dari t-tabel 1.967 maka disimpulkan semua dimensi yang digunakan untuk mengukur variabel pemberdayaan adalah valid. Hasil perhitungan *composite reliability* dan *variance extracted* menunjukkan bahwa dimensi-dimensi yang digunakan untuk mengukur variabel pemberdayaan dinyatakan reliabel.

Dimensi yang memiliki kaitan paling kuat terhadap variabel pemberdayaan adalah dimensi *impact* dengan kata lain bahwa persepsi responden terhadap model pemberdayaan yang diterapkan pada pegawai

tenaga kependidikan erat kaitannya dengan persepsi responden terhadap *impact* yang ditimbulkan. Ini berarti tinggi atau rendahnya pemberdayaan dapat diukur dari sejauh mana pemberdayaan yang dilakukan memberikan pengaruh terhadap pekerjaan yang dilakukan pegawai.

Setelah dilakukan pengukuran terhadap variabel pemberdayaan oleh dimensi-dimensinya dengan hasil valid dan reliabel maka selanjutnya dilakukan pengukuran setiap dimensi oleh indikator- indikatornya seperti yang ditampilkan pada Tabel 4.24. s.d Tabel 4.27. berikut :

1) Dimensi *Meaningfulness*

Analisis validitas dan reliabilitas terhadap dimensi *meaningfulness* yang terdiri dari 2 (dua) indikator menjelaskan bahwa seluruh indikator valid dilihat dari hasil koefisien validitas dan nilai t-hitung. Hasil perhitungan *composite reliability* dan *variance extracted* membuktikan indikator-indikator yang digunakan mengukur dimensi *meaningfulness* adalah reliabel seperti yang dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 4.24.

Analisis Model Pengukuran Dimensi *Meaningfulness*

No	Indikator	Item	Koefisien Validitas	R ²	Standar Error	t-hitung	Keterangan
1	Pekerjaan sesuai minat	Y1.1	0.953	0.908	0.010	99.659	Valid
2	Pekerjaan bermulai dan berarti	Y1.2	0.950	0.903	0.012	82.540	Valid
<i>Composite Reliability</i>			0.950				Reliabel
<i>Variance Extracted</i>			0.906				Reliabel

Indikator yang paling erat kaitannya dengan dimensi *meaningfulness* adalah indikator pekerjaan sesuai minat. Hasil ini menggambarkan bahwa persepsi responden tentang pekerjaan sesuai minat lebih dominan mempengaruhi responden terhadap *meaningfulness*, yang berarti bahwa tinggi atau

rendahnya pemberdayaan yang bernilai dan berarti terhadap pegawai pada pelaksanaan tugas sangat erat kaitannya dengan nilai tujuan pekerjaan yang sesuai dengan minat atau keinginan pegawai tersebut.

2) Dimensi *Competence*

Analisis validitas dan reliabilitas terhadap dimensi *competence* yang terdiri dari 2 (dua) indikator menjelaskan bahwa seluruh indikator valid dilihat dari hasil koefisien validitas dan nilai t-hitung. Hasil perhitungan *composite reliability* dan *variance extracted* membuktikan indikator-indikator yang digunakan mengukur dimensi *competence* adalah reliabel seperti yang dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 4.25.

Analisis Model Pengukuran Dimensi *Competence*

No	Indikator	Item	Koefisien Validitas	R ²	Standar Error	t-hitung	Keterangan
1	Pekerjaan sesuai dengan kompetensi	Y1.3	0.994	0.988	0.0031	320.369	Valid
2	Keterampilan yang cukup dalam pekerjaan	Y1.4	0.994	0.988	0.0029	343.365	Valid
<i>Composite Reliability</i>			0.994				Reliabel
<i>Variance Extracted</i>			0.988				Reliabel

Indikator yang paling erat kaitannya dengan dimensi *competence* adalah indikator memiliki keterampilan yang cukup dalam pekerjaan. Hasil ini menggambarkan bahwa persepsi responden tentang memiliki keterampilan yang cukup dalam pekerjaan lebih dominan mempengaruhi responden terhadap *competence*, yang berarti bahwa tinggi atau rendahnya pemberdayaan pada pekerjaan yang membutuhkan kompetensi sangat erat kaitannya dengan memiliki keterampilan yang cukup dalam melakukan pekerjaan.

3) Dimensi *Self-determination*

Analisis validitas dan reliabilitas terhadap dimensi *self-determination* yang terdiri dari 2 (dua) indikator menjelaskan bahwa seluruh indikator valid dilihat dari hasil koefisien validitas dan nilai t-hitung. Hasil perhitungan *composite reliability* dan *variance extracted* membuktikan indikator-indikator yang digunakan mengukur dimensi *self-determination* adalah reliabel seperti yang dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 4.26.
Analisis Model Pengukuran Dimensi *Self-determination*

No	Indikator	Item	Koefisien Validitas	R ²	Standar Error	t-hitung	Keterangan
1	Memiliki pilihan dalam melakukan pekerjaan	Y1.5	0.876	0.767	0.016	53.129	Valid
2	Memiliki kepercayaan diri dalam melakukan pekerjaan	Y1.6	0.913	0.833	0.007	124.224	Valid
<i>Composite Reliability</i>			0.889				Reliabel
<i>Variance Extracted</i>			0.800				Reliabel

Indikator yang paling erat kaitannya dengan dimensi *self-determination* adalah indikator memiliki kepercayaan diri dalam melakukan pekerjaan. Hasil ini menggambarkan bahwa persepsi responden tentang memiliki kepercayaan diri dalam melakukan pekerjaan lebih dominan mempengaruhi responden terhadap *self-determination*, yang berarti bahwa tinggi atau rendahnya pemberdayaan pada pekerjaan yang dapat menentukan nasib sendiri sangat erat kaitannya dengan memiliki kepercayaan diri untuk dapat menyelesaikan pekerjaan dengan baik.

4) Dimensi *Impact*

Analisis validitas dan reliabilitas terhadap dimensi *impact* yang terdiri dari 2 (dua) indikator menjelaskan bahwa seluruh indikator valid dilihat dari hasil koefisien validitas dan nilai t-hitung. Hasil perhitungan *composite reliability* dan *variance extracted* membuktikan indikator-indikator yang digunakan mengukur dimensi *impact* adalah reliabel seperti yang dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 4.27.
Analisis Model Pengukuran Dimensi *Impact*

No	Indikator	Item	Koefisien Validitas	R ²	Standar Error	t-hitung	Keterangan
1	Memiliki pengaruh pada pekerjaan secara stratejik	Y1.7	0.864	0.746	0.017	51.752	Valid
2	Memiliki pengaruh pada pekerjaan secara operasional	Y1.8	0.896	0.803	0.011	84.063	Valid
Composite Reliability			0.873				Reliabel
Variance Extracted			0.775				Reliabel

Indikator yang paling erat kaitannya dengan dimensi *impact* adalah indikator memiliki pengaruh pada pekerjaan secara operasional. Hasil ini menggambarkan bahwa persepsi responden tentang memiliki pengaruh pada pekerjaan secara operasional lebih dominan mempengaruhi responden terhadap *impact*, yang berarti bahwa tinggi atau rendahnya pemberdayaan pada pekerjaan yang mempunyai dampak terhadap organisasi sangat erat kaitannya dengan memiliki pekerjaan yang mempunyai dampak secara operasional pada organisasi.

c. Variabel Kontrak Psikologis

Analisis validitas dan reliabilitas terhadap variabel kontrak psikologis yang diukur dengan menggunakan 3 (tiga) dimensi yaitu *transactional contract*, *relational contract* dan *balanced contract* dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 4.28.
Analisis Model Pengukuran Variabel Kontrak Psikologis

No	Indikator	Koefisien Validitas	R ²	Standar Error	t-hitung	Keterangan
1	<i>Transactional Contract</i>	0.948	0.900	0.008	119.430	Valid
2	<i>Relational Contract</i>	0,683	0.466	0.056	12.102	Valid
3	<i>Balanced Contract</i>	0.832	0.693	0.022	38.144	Valid
<i>Composite Reliability</i>		0.879				Reliabel
<i>Variance Extracted</i>		0.510				Reliabel

Dari hasil perhitungan diperoleh koefisien validitas lebih besar dari 0.5 dengan nilai t-hitung yang lebih besar dari t-tabel 1.967 maka disimpulkan semua dimensi yang digunakan untuk mengukur variabel kontrak psikologis adalah valid. Hasil perhitungan *composite reliability* dan *variance extracted* menunjukkan bahwa dimensi-dimensi yang digunakan untuk mengukur variabel kontrak psikologis dinyatakan reliabel.

Dimensi yang memiliki kaitan paling kuat terhadap variabel kontrak psikologis adalah dimensi *transactional contract* dengan kata lain bahwa persepsi responden terhadap model kontrak psikologis yang diterapkan pada pegawai tenaga kependidikan erat kaitannya dengan persepsi responden terhadap *transactional contract* yang dirasakan. Ini berarti tinggi atau rendahnya kontrak psikologis dapat diukur dari sejauhmana kontrak psikologis yang dilakukan organisasi mampu memenuhi harapan-harapan pegawai yang bersifat transaksional kontrak.

Setelah dilakukan pengukuran terhadap variabel kontrak psikologis oleh dimensi-dimensinya dengan hasil valid dan reliabel maka selanjutnya dilakukan pengukuran setiap dimensi oleh indikator- indikatornya seperti yang ditampilkan pada Tabel 4.29. s.d Tabel 4.31. berikut :

1) Dimensi *Transactional Contract*

Analisis validitas dan reliabilitas terhadap dimensi *transactional contract* yang terdiri dari 3 (tiga) indikator menjelaskan bahwa seluruh indikator valid dilihat dari hasil koefisien validitas dan nilai t-hitung. Hasil perhitungan *composite reliability* dan *variance extracted* membuktikan indikator-indikator yang digunakan mengukur dimensi *transactional contract* adalah reliabel seperti yang dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 4.29.
Analisis Model Pengukuran Dimensi *Transactional Contract*

No	Indikator	Item	Koefisien Validitas	R ²	Standar Error	t-hitung	Keterangan
1	Pertukaran ekonomis	Y2.1	0.875	0.765	0.016	54.250	Valid
2	Jerus pekerjaan yang sempit (narrow)	Y2.2	0.793	0.629	0.025	31.831	Valid
3	Keterlibatan minimal pegawai	Y2.3	0.644	0.415	0.053	12.078	Valid
<i>Composite Reliability</i>			0.818				Reliabel
<i>Variance Extracted</i>			0.603				Reliabel

Indikator yang paling erat kaitannya dengan dimensi *transactional contract* adalah indikator pertukaran secara ekonomis. Hasil ini menggambarkan bahwa persepsi responden tentang pertukaran secara ekonomis lebih dominan mempengaruhi responden terhadap *transactional contract*, hal ini berarti bahwa tinggi atau rendahnya kontrak psikologis yang dimiliki pegawai yang

bersifat transaksional sangat erat kaitannya dengan pertukaran ekonomis yang terjadi antara pegawai dan organisasi.

2) Dimensi *Relational Contract*

Analisis validitas dan reliabilitas terhadap dimensi *relational contract* yang terdiri dari 3 (tiga) indikator menjelaskan bahwa seluruh indikator valid dilihat dari hasil koefisien validitas dan nilai t-hitung. Hasil perhitungan *composite reliability* dan *variance extracted* membuktikan indikator-indikator yang digunakan mengukur dimensi *relational contract* adalah reliabel seperti yang dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 4.30.
Analisis Model Pengukuran Dimensi *Relational Contract*

No	Indikator	Item	Koefisien Validitas	R ²	Standar Error	t-hitung	Keterangan
1	Kepercayaan (keyakinan)	Y2.4	0.899	0.808	0.013	69.280	Valid
2	Keamanan	Y2.5	0.826	0.682	0.028	29.831	Valid
3	Loyalitas	Y2.6	0.885	0.784	0.023	38.160	Valid
<i>Composite Reliability</i>			0.904				Reliabel
<i>Variance Extracted</i>			0.758				Reliabel

Indikator yang paling erat kaitannya dengan dimensi *relational contract* adalah indikator kepercayaan atau keyakinan. Hasil ini menggambarkan bahwa persepsi responden tentang kepercayaan atau keyakinan lebih dominan mempengaruhi responden terhadap *relational contract*, hal ini berarti bahwa tinggi atau rendahnya kontrak psikologis yang dimiliki pegawai yang bersifat *relational* atau hubungan kerja sangat erat kaitannya dengan kepercayaan atau keyakinan yang dibangun antara pegawai dan organisasi.

3) Dimensi *Balanced Contract*

Analisis validitas dan reliabilitas terhadap dimensi *balanced contract* yang terdiri dari 2 (dua) indikator menjelaskan bahwa seluruh indikator valid dilihat dari hasil koefisien validitas dan nilai t-hitung. Hasil perhitungan *composite reliability* dan *variance extracted* membuktikan indikator-indikator yang digunakan mengukur dimensi *balanced contract* adalah reliabel seperti yang dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 4.31.

Analisis Model Pengukuran Dimensi *Balanced Contract*

No	Indikator	Item	Koefisien Validitas	R ²	Standar Error	t-hitung	Keterangan
1	Kontribusi pembelajaran	Y2.7	0.921	0.849	0.010	94.959	Valid
2	Kontribusi pengembangan karir	Y2.8	0.909	0.826	0.013	67.685	Valid
<i>Composite Reliability</i>			0.911				Reliabel
<i>Variance Extracted</i>			0.837				Reliabel

Indikator yang paling erat kaitannya dengan dimensi *balanced contract* adalah indikator kontribusi pembelajaran. Hasil ini menggambarkan bahwa persepsi responden tentang kontribusi pembelajaran lebih dominan mempengaruhi responden terhadap *balanced contract*, hal ini berarti bahwa tinggi atau rendahnya kontrak psikologis yang dimiliki pegawai yang bersifat *balanced* atau seimbang sangat erat kaitannya dengan kontribusi pembelajaran yang bermanfaat bagi pegawai dan organisasi.

d. Variabel Keterikatan Pegawai

Analisis validitas dan reliabilitas terhadap variabel keterikatan pegawai yang diukur dengan menggunakan 2 (dua) dimensi yaitu energi psikis dan energi perilaku dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 4.32.
Analisis Model Pengukuran Variabel Keterikatan
Pegawai

No	Indikator	Koefisien Validitas	R ²	Standar Error	t-hitung	Keterangan
1	energi psikis	0.850	0.723	0.024	35.435	Valid
2	energi perilaku	0.864	0.746	0.016	54.545	Valid
<i>Composite Reliability</i>		0.831				Reliabel
<i>Variance Extracted</i>		0.497				Cukup Reliabel

Dari hasil perhitungan diperoleh koefisien validitas lebih besar dari 0.5 dengan nilai t-hitung yang lebih besar dari t-tabel 1.967 maka disimpulkan semua dimensi yang digunakan untuk mengukur variabel keterikatan pegawai adalah valid. Hasil perhitungan *composite reliability* dan *variance extracted* menunjukkan bahwa dimensi-dimensi yang digunakan untuk mengukur variabel keterikatan pegawai dapat dinyatakan reliabel.

Dimensi yang memiliki kaitan paling kuat terhadap variabel keterikatan pegawai adalah dimensi energi perilaku dengan kata lain bahwa persepsi responden terhadap model keterikatan pegawai yang diterapkan pada pegawai tenaga kependidikan erat kaitannya dengan persepsi responden terhadap energi perilaku yang dihasilkan. Ini berarti kuat atau lemahnya keterikatan pegawai dapat diukur dari seberapa kuat atau besar energi perilaku positif yang dihasilkan sebagai dampak dari keterikatan pegawai pada organisasi.

Setelah dilakukan pengukuran terhadap variabel keterikatan pegawai oleh dimensi-dimensinya dengan hasil valid dan reliabel maka selanjutnya dilakukan pengukuran setiap dimensi oleh indikator- indikatornya seperti yang ditampilkan pada Tabel 4.33. s.d Tabel 4.34. berikut :

1) Dimensi Energi Psikis

Analisis validitas dan reliabilitas terhadap dimensi energi psikis yang terdiri dari 5 (lima) indikator menjelaskan bahwa seluruh indikator valid dilihat dari hasil koefisien validitas dan nilai t-hitung. Hasil perhitungan *composite reliability* dan *variance extracted* membuktikan indikator-indikator yang digunakan mengukur dimensi energi psikis reliabel seperti yang dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 4.33.

Analisis Model Pengukuran Dimensi Energi Psikis

No	Indikator	Item	Koefisien Validitas	K ²	Standar Error	t-hitung	Keterangan
1	Keseriusan ketika larut dalam pekerjaan (<i>immersion</i>)	Y3.1	0.720	0.519	0.038	19.180	Valid
2	Perjuangan dalam pekerjaan (<i>striving</i>)	Y3.2	0.689	0.475	0.043	15.899	Valid
3	Penyerapan (<i>absorption</i>)	Y3.3	0.670	0.450	0.045	14.890	Valid
4	Fokus (<i>focus</i>)	Y3.4	0.724	0.525	0.035	20.857	Valid
5	Keterlibatan (<i>involvement</i>)	Y3.5	0.526	0.278	0.061	8.644	Valid
Composite Reliability			0.801				Reliabel
Variance Extracted			0.449				Cukup Reliabel

Indikator yang paling erat kaitannya dengan dimensi energi psikis adalah indikator fokus. Hasil ini menggambarkan bahwa persepsi responden tentang fokus lebih dominan mempengaruhi responden terhadap energi psikis, dapat dijelaskan bahwa kuat atau lemahnya keterikatan yang dimiliki pegawai terhadap organisasi sehubungan dengan energi psikis sangat erat kaitannya dengan kemampuan pegawai untuk dapat fokus dalam melakukan pekerjaan.

2) Dimensi Energi Perilaku

Analisis validitas dan reliabilitas terhadap dimensi energi perilaku yang terdiri dari 4 (empat) indikator menjelaskan bahwa seluruh indikator valid

dilihat dari hasil koefisien validitas dan nilai t-hitung. Hasil perhitungan *composite reliability* dan *variance extracted* membuktikan indikator-indikator yang digunakan mengukur dimensi energi perilaku adalah reliabel seperti yang dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 4.34.
Analisis Model Pengukuran Dimensi Energi Perilaku

No	Indikator	Item	Koefisien Validitas	R ²	Standar Error	t-hitung	Keterangan
1	Proaktif	Y3.6	0.621	0.386	0.050	12.461	Valid
2	Tidak terikat pada job description	Y3.7	0.664	0.440	0.048	13.761	Valid
3	Memperluas kemampuan	Y3.8	0.839	0.703	0.018	46.835	Valid
4	Pantang menyerah	Y3.9	0.774	0.599	0.027	28.399	Valid
<i>Composite Reliability</i>			0.818				Reliabel
<i>Variance Extracted</i>			0.532				Reliabel

Indikator yang paling erat kaitannya dengan dimensi energi perilaku adalah indikator memperluas kemampuan. Hasil ini menggambarkan bahwa persepsi responden tentang memperluas kemampuan lebih dominan mempengaruhi responden terhadap energi perilaku, dapat dijelaskan bahwa kuat atau lemahnya keterikatan yang dimiliki pegawai terhadap organisasi sehubungan dengan energi perilaku sangat erat kaitannya dengan kemauan pegawai untuk terus berusaha memperluas kemampuan yang sudah dimilikinya.

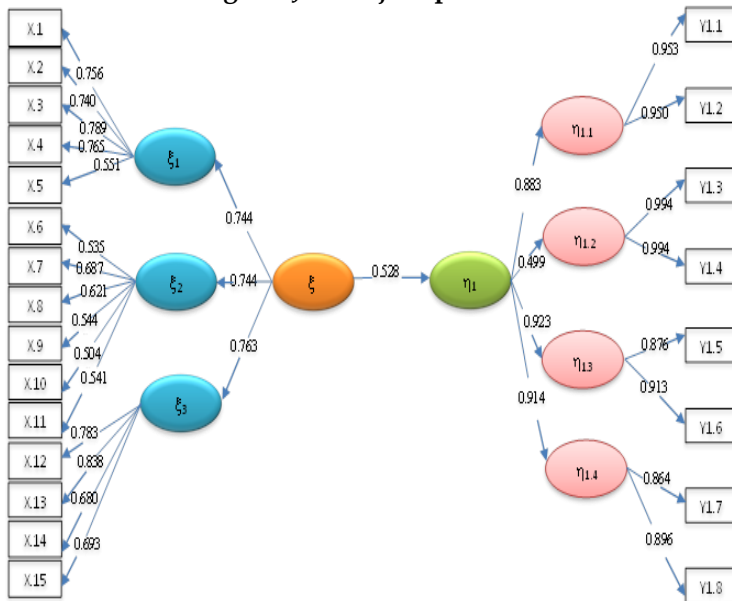
Tabel 4.35. berikut merupakan ringkasan hasil penilaian model pengukuran yang merangkum analisis kecocokan model dan analisis pengukuran lanjutannya

Tabel 4.35.
Ringkasan Hasil Penilaian Model Pengukuran

Kriteria Pengukuran	Alat Ukur Evaluasi	Nilai Standar	Keterangan
Validitas konvergen	Validitas indikator pada dimensi atau t hitung > t tabel	> 0.5 atau > 1.967	Seluruh indikator dari semua variabel memiliki koefisien validitas signifikan (<i>factor loading</i>) & nilai t hitung lebih besar daripada 1.967
	Reliabilitas dimensi atau <i>Cronbach's Alpha</i>	> 0.6	Seluruh Dimensi dari semua variabel memiliki koefisien <i>Cronbach's Alpha</i> signifikan
Validitas diskriminan	<i>Average Variance Extracted</i> (AVE)	≥ 0.5	Seluruh hasil perhitungan adalah valid
Reliabilitas komposit	<i>Composite Reliability</i> atau	≥ 0.7	Seluruh hasil perhitungan adalah reliabel
	<i>Average Variance Extracted</i> (AVE)	≥ 0.5	
Uji Kecocokan Model	Q ²	> 0.8	Kemampuan model sangat baik dalam memprediksikan fenomena kedepan.
	GoF (<i>Outer Model</i>)	> 0.36	model baik dalam menjelaskan keragaman data.
	GoF (<i>Inner Model</i>)		Sehingga berdasarkan kedua statistik ini. model yang dibangun dapat disimpulkan cocok dengan data

B. Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Pemberdayaan

Gambar 4.2.
Diagram Jalur Uji Hipotesis Ke-2



Berdasarkan hasil perhitungan dan diagram jalur di atas maka pengaruh kepemimpinan terhadap pemberdayaan dapat dituliskan dalam bentuk persamaan sebagai berikut :

$$\text{Pemberdayaan} = 0.528 * \text{Kepemimpinan}$$

Model ini menjelaskan bahwa variabel kepemimpinan memberikan pengaruh sebesar 0.528 standar deviasi terhadap variabel pemberdayaan pada pegawai tenaga kependidikan di Universitas Padjadjaran yang artinya bahwa perubahan satu standar deviasi pada variabel kepemimpinan akan meningkatkan variabel pemberdayaan sebesar 0.528 standar deviasi.

Selanjutnya dilakukan pengujian hipotesis pengaruh variabel kepemimpinan terhadap pemberdayaan sebagai berikut :

Uji Hipotesis Ke-2

- $H_0 : \gamma_{1.1} \leq 0$ Tidak ada pengaruh kepemimpinan terhadap pemberdayaan tenaga kependidikan di Universitas Padjadjaran
- $H_1 : \gamma_{1.1} > 0$ Terdapat pengaruh kepemimpinan terhadap pemberdayaan tenaga kependidikan di Universitas Padjadjaran

Untuk menguji pengaruh signifikan pada hipotesis ini digunakan statistik uji-t yang memberikan hasil perhitungan sebagai berikut :

Tabel 4.36.

Pengaruh Variabel Kepemimpinan Terhadap Pemberdayaan

Variabel	Nilai Koefisien Pengaruh	R ²	Standar error	f ²	t-hit	t-tabel	Keterangan
Kepemimpinan	0.528	0.279	0.073	0.387	7.195	1.967	Signifikan

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan besar pengaruh dari variabel kepemimpinan terhadap variabel pemberdayaan adalah positif sebesar 0.528 standar deviasi dengan nilai t-hitung sebesar 7.195 yang lebih besar daripada nilai t-tabel (1.967), maka tolak H_0 yang berarti terdapat pengaruh kepemimpinan terhadap pemberdayaan tenaga kependidikan di Universitas Padjadjaran. Berdasarkan hasil pengujian hipotesis tersebut disimpulkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif pada tingkat signifikansi 5% terhadap pemberdayaan.

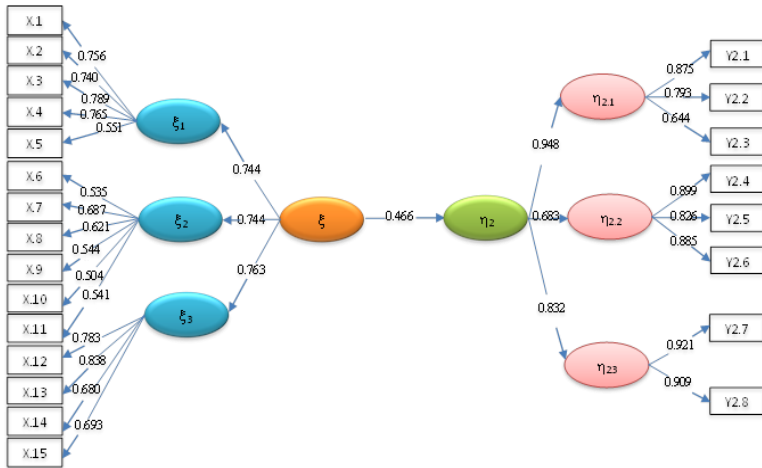
Nilai $R^2 = 0.279$ menunjukkan bahwa 27.9% perubahan-perubahan yang terjadi pada variabel pemberdayaan dijelaskan oleh perubahan-perubahan yang terjadi pada variabel kepemimpinan sedangkan sisanya sebesar 72.1% perubahan-perubahan yang terjadi pada variabel pemberdayaan dijelaskan oleh berbagai variabel yang tidak diikuti sertakan dalam kajian ini.

Nilai *effect size* (f^2) sebesar 0.387 lebih besar daripada 0.35 menunjukkan bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh yang besar terhadap pemberdayaan. Pengaruh positif dan signifikan

kepemimpinan terhadap pemberdayaan pegawai menunjukkan bahwa semakin efektif kepemimpinan yang dilakukan maka pemberdayaan pegawai akan semakin tinggi. Hasil ini dapat juga berarti bahwa kepemimpinan yang tidak dilakukan dengan efektif akan berdampak kepada pemberdayaan pegawai yang rendah. Artinya bahwa tinggi atau rendahnya pemberdayaan pegawai dipengaruhi secara positif dan signifikan oleh efektif atau tidaknya kepemimpinan. Pengaruh kepemimpinan terhadap pemberdayaan yang besar menunjukkan bahwa kepemimpinan sudah efektif dalam meningkatkan pemberdayaan. Kepercayaan pimpinan akan kemampuan yang dimiliki pegawai merupakan salah satu faktor penting yang dalam meningkatkan pemberdayaan, pegawai diberi wewenang dan tanggung jawab yang lebih besar dalam mengambil keputusan. Untuk itu dibutuhkan terlaksananya dimensi-dimensi dari variabel kepemimpinan dan pemberdayaan sesuai dengan apa yang diharapkan sehingga para pegawai dapat memberikan kontribusi yang nyata pada pencapaian prestasi organisasi. Hasil ini mendukung temuan sebelumnya (Lashley, 2001) yang mengatakan bahwa kepemimpinan transformasional membawa pemberdayaan berada pada tingkat tertentu. Tingkat pemberdayaan tersebut membantu bawahan untuk mencapai tujuan mereka dengan tepat waktu.

C. Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kontrak Psikologis

Gambar 4.3.
Diagram Jalur Uji Hipotesis Ke-3



Berdasarkan hasil perhitungan dan diagram jalur di atas maka pengaruh kepemimpinan terhadap kontrak psikologis dapat dituliskan dalam bentuk persamaan sebagai berikut :

$$\text{Kontrak Psikologis} = 0.466 * \text{Kepemimpinan}$$

Model ini menjelaskan bahwa variabel kepemimpinan memberikan pengaruh sebesar 0.466 standar deviasi terhadap variabel kontrak psikologis pada pegawai tenaga kependidikan di Universitas Padjadjaran yang artinya bahwa perubahan satu standar deviasi pada variabel kepemimpinan akan meningkatkan variabel kontrak psikologis sebesar 0.466 standar deviasi

Selanjutnya dilakukan pengujian hipotesis pengaruh variabel kepemimpinan terhadap kontrak psikologis sebagai berikut :

Uji Hipotesis Ke-3

$H_0 : \gamma_{1.2} \leq 0$ Tidak ada pengaruh kepemimpinan terhadap kontrak psikologis tenaga kependidikan di Universitas Padjadjaran

$H_1 : \gamma_{1.2} > 0$ Terdapat pengaruh kepemimpinan terhadap kontrak psikologis tenaga kependidikan di Universitas Padjadjaran

Untuk menguji pengaruh signifikan pada hipotesis ini digunakan statistik uji-t yang memberikan hasil perhitungan sebagai berikut :

Tabel 4.37.
Pengaruh Variabel Kepemimpinan terhadap Kontrak Psikologis

Variabel	Nilai Koefisien Pengaruh	K ²	Standar eror	t ²	t-hit	t-tabel	Keterangan
Kepemimpinan	0.466	0.217	0.066	0.277	7.007	1.967	Signifikan

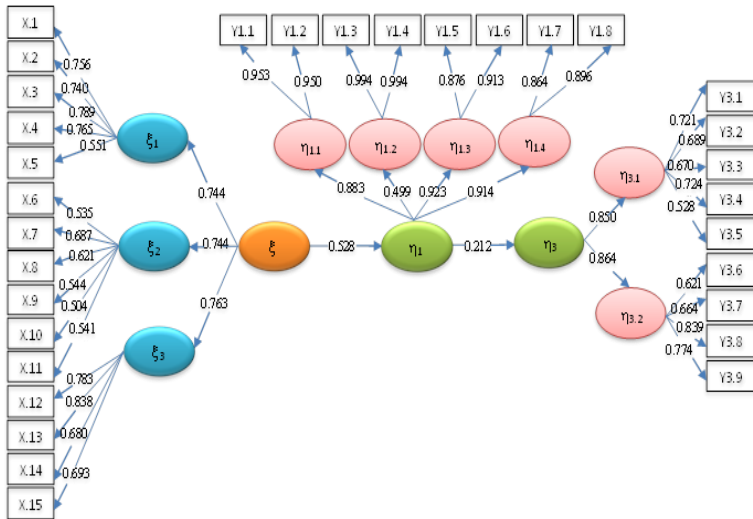
Hasil pengujian hipotesis menunjukkan besar pengaruh dari variabel kepemimpinan terhadap variabel kontrak psikologis adalah positif sebesar 0.466 standar deviasi dengan nilai t-hitung sebesar 7.007 yang lebih besar daripada nilai t-tabel (1.967), maka tolak H_0 yang berarti terdapat pengaruh kepemimpinan terhadap kontrak psikologis tenaga kependidikan di Universitas Padjadjaran. Berdasarkan hasil pengujian hipotesis tersebut disimpulkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif pada tingkat signifikansi 5% terhadap kontrak psikologis.

Nilai $R^2 = 0.217$ menunjukkan bahwa 21.7% perubahan-perubahan yang terjadi pada variabel kontrak psikologis dijelaskan oleh perubahan-perubahan yang terjadi pada variabel kepemimpinan sedangkan sisanya sebesar 78.3% perubahan-perubahan yang terjadi pada variabel kontrak psikologis dijelaskan oleh berbagai variabel yang tidak diikuti sertakan dalam kajian ini.

Nilai *effect size* (f^2) sebesar 0.277 lebih besar daripada 0.15 yang menunjukkan bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh yang sedang/cukup besar terhadap kontrak psikologis. Pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan terhadap kontrak psikologis menunjukkan bahwa semakin efektif kepemimpinan yang dilakukan maka semakin tinggi kontrak psikologis terpenuhi. Hasil ini dapat juga berarti bahwa kepemimpinan yang tidak dilakukan dengan efektif akan berdampak kepada kontrak psikologis yang rendah. Artinya bahwa tinggi atau rendahnya kontrak psikologis dipengaruhi secara positif dan signifikan oleh efektif atau tidaknya kepemimpinan. Pengaruh kepemimpinan terhadap kontrak psikologis yang sedang/cukup besar menunjukkan bahwa harapan-harapan timbal balik yang bersifat implisit antara pegawai dan organisasi menyangkut karir, perhatian pimpinan, keadilan, kinerja, loyalitas, tambahan pendapatan dan lainnya apabila dapat terpenuhi akan berdampak kepada prestasi kerja pegawai. Dengan adanya kebijakan organisasi melalui pimpinan tentang pemberian tunjangan kinerja secara bertahap dan terlaksananya dimensi-dimensi dari variabel kepemimpinan dan kontrak psikologis sesuai dengan apa yang diharapkan maka motivasi pegawai untuk bekerja dengan lebih baik tentunya akan meningkat. Hasil ini sejalan dengan hasil penelitian (Restubog, et al., 2010) menemukan bahwa pelanggaran kontrak psikologis akan merusak kinerja pegawai terutama jika tingkat kepercayaan antara pemimpin dan pegawai tinggi.

D. Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Keterikatan Pegawai Melalui Pemberdayaan Tenaga Kependidikan

Gambar 4.4.
Diagram Jalur Uji Hipotesis Ke-4



Pada hipotesis ke-empat ini variabel pemberdayaan berperan sebagai variabel *intervening* yang menghubungkan variabel kepemimpinan terhadap variabel keterikatan pegawai. Untuk memastikan apakah variabel pemberdayaan merupakan variabel *intervening* maka harus dilakukan pengujian hipotesis untuk membuktikan apakah terdapat pengaruh dari variabel kepemimpinan terhadap keterikatan pegawai melalui pemberdayaan. Pengujian hipotesis pengaruh variabel kepemimpinan terhadap keterikatan pegawai melalui pemberdayaan dilakukan sebagai berikut :

Uji Hipotesis Ke-4

$H_0 : \gamma_{1.1} \times \beta_{2.1} \leq 0$ Tidak ada pengaruh kepemimpinan terhadap keterikatan pegawai melalui pemberdayaan tenaga kependidikan di Universitas Padjadjaran

$H_1 : \gamma_{1.1x} \beta_{2.1} > 0$ Terdapat pengaruh kepemimpinan terhadap keterikatan pegawai melalui pemberdayaan tenaga kependidikan di Universitas Padjadjaran

Untuk menguji pengaruh signifikan pada hipotesis ini digunakan statistik uji-t yang memberikan hasil perhitungan sebagai berikut :

Tabel 4.38.
Pengaruh Variabel Kepemimpinan terhadap Keterikatan Pegawai Melalui Pemberdayaan

Pengaruh Tidak Langsung Variabel	Nilai Koefisien Pengaruh	R ²	Standar Error	t-hit	t-tabel	Keterangan
Kepemimpinan terhadap keterikatan pegawai melalui pemberdayaan	$0.528 \times 0.212 = 0.112$	0.013	0.037	2.99	1.967	Signifikan

Dari hasil perhitungan pengaruh tidak langsung yang diperoleh dengan mengalikan besar pengaruh dari variabel kepemimpinan terhadap variabel pemberdayaan dengan pengaruh variabel pemberdayaan terhadap variabel keterikatan pegawai maka diperoleh hasil sebesar 0.112 standar deviasi, artinya perubahan variabel pemberdayaan sebesar satu standar deviasi yang disebabkan oleh variabel kepemimpinan mampu meningkatkan variabel keterikatan pegawai sebesar 0.112 standar deviasi.

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan besar pengaruh dari variabel kepemimpinan terhadap keterikatan pegawai melalui variabel pemberdayaan adalah positif sebesar 0.112 standar deviasi dengan nilai t-hitung sebesar 2.99 yang lebih besar daripada nilai t-tabel (1.967), maka tolak H_0 yang berarti terdapat pengaruh kepemimpinan terhadap keterikatan pegawai melalui variabel pemberdayaan tenaga kependidikan di Universitas Padjadjaran. Berdasarkan hasil pengujian hipotesis tersebut disimpulkan bahwa kepemimpinan

berpengaruh positif pada tingkat signifikansi 5% terhadap keterikatan pegawai melalui pemberdayaan.

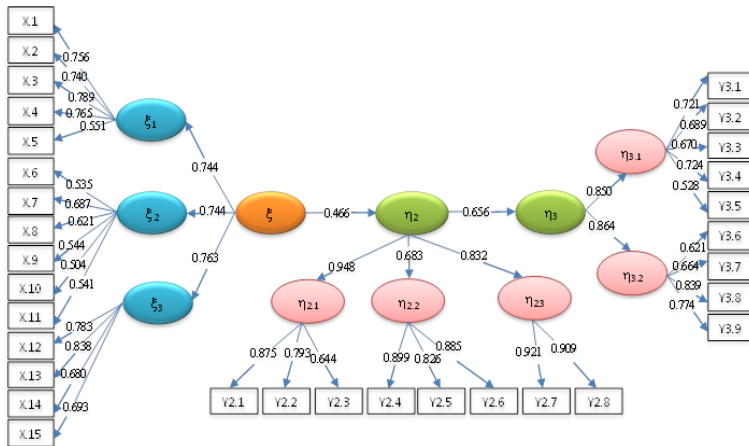
Nilai $R^2 = 0.013$ menunjukkan bahwa 1.3% perubahan-perubahan yang terjadi pada variabel keterikatan pegawai dijelaskan oleh perubahan-perubahan yang terjadi pada variabel pemberdayaan yang disebabkan oleh variabel kepemimpinan sedangkan sisanya sebesar 98.7% perubahan-perubahan yang terjadi pada variabel keterikatan pegawai dijelaskan oleh berbagai variabel yang tidak diikuti sertakan dalam kajian ini.

Pengaruh tidak langsung kepemimpinan terhadap keterikatan pegawai melalui pemberdayaan lebih besar dibandingkan dengan pengaruh langsung kepemimpinan terhadap keterikatan pegawai. Artinya pegawai merasa pemberdayaan merupakan sesuatu yang memiliki nilai tambah untuk meningkatkan keterikatan mereka terhadap organisasi. Hasil ini sejalan dengan Dvir et al., (2002) yang menyatakan kepemimpinan transformasional menuju ke pemberdayaan pegawai akan meningkatkan keterikatan pegawai. Dari hasil tersebut dapat dipastikan bahwa variabel pemberdayaan merupakan variabel mediasi atau *intervening* terhadap variabel keterikatan pegawai.

E. Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Keterikatan Pegawai Melalui Kontrak Psikologis Tenaga Kependidikan

Gambar 4.5.

Diagram Jalur Uji Hipotesis Ke-5



Pada hipotesis ke-lima ini variabel kontrak psikologis berperan sebagai variabel *intervening* yang menghubungkan variabel kepemimpinan terhadap variabel keterikatan pegawai. Untuk memastikan apakah variabel kontrak psikologis merupakan variabel *intervening* maka harus dilakukan pengujian hipotesis untuk membuktikan apakah terdapat pengaruh dari variabel kepemimpinan terhadap keterikatan pegawai melalui kontrak psikologis. Pengujian hipotesis pengaruh variabel kepemimpinan terhadap keterikatan pegawai melalui kontrak psikologis dilakukan sebagai berikut :

Uji Hipotesis Ke-5

$H_0 : \gamma_{1.2} \beta_{2.2} \leq 0$ Tidak ada pengaruh kepemimpinan terhadap keterikatan pegawai melalui kontrak psikologis tenaga kependidikan di Universitas Padjadjaran

$H_1 : \gamma_{1.2} \beta_{2.2} > 0$ Terdapat pengaruh kepemimpinan terhadap keterikatan pegawai melalui kontrak psikologis tenaga kependidikan di Universitas Padjadjaran

Untuk menguji pengaruh signifikan pada hipotesis ini digunakan statistik uji-t yang memberikan hasil perhitungan sebagai berikut :

Tabel 4.39.
Pengaruh Variabel Kepemimpinan terhadap Keterikatan
Pegawai Melalui Kontrak Psikologis

Pengaruh Tidak Langsung Variabel	Nilai Koefisien Pengaruh	R ²	Standar Error	t-hit	t-tabel	Keterangan
Kepemimpinan terhadap keterikatan pegawai melalui kontrak psikologis	$0.466 \times 0.656 = 0.306$	0.094	0.051	6.78	1.967	Signifikan

Dari hasil perhitungan pengaruh tidak langsung yang diperoleh dengan mengalikan besar pengaruh dari variabel kepemimpinan terhadap variabel kontrak psikologis dengan pengaruh variabel kontrak psikologis terhadap variabel keterikatan pegawai maka diperoleh hasil sebesar 0.306 standar deviasi, artinya perubahan variabel kontrak psikologis sebesar satu standar deviasi yang disebabkan oleh variabel kepemimpinan mampu meningkatkan variabel keterikatan pegawai sebesar 0.306 standar deviasi.

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan besar pengaruh dari variabel kepemimpinan terhadap keterikatan pegawai melalui variabel kontrak psikologis adalah positif sebesar 0.306 standar deviasi dengan nilai t-hitung sebesar 6.78 yang lebih besar daripada nilai t-tabel (1.967), maka tolak H_0 yang berarti terdapat pengaruh kepemimpinan terhadap keterikatan pegawai melalui kontrak psikologis tenaga kependidikan di Universitas Padjadjaran. Berdasarkan hasil pengujian hipotesis disimpulkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif pada tingkat signifikansi 5% terhadap variabel keterikatan pegawai melalui variabel kontrak psikologis.

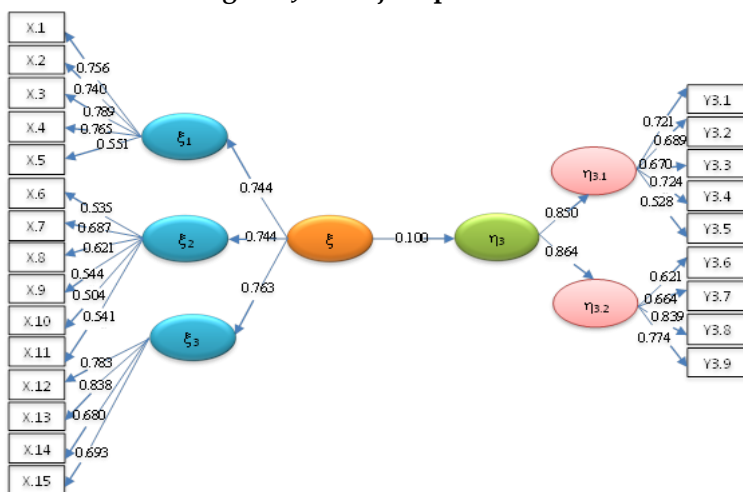
Nilai $R^2 = 0.094$ menunjukkan bahwa 9.4% perubahan-perubahan yang terjadi pada variabel keterikatan pegawai dijelaskan oleh perubahan-perubahan yang terjadi pada variabel kontrak psikologis yang disebabkan oleh variabel

kepemimpinan sedangkan sisanya sebesar 90.6% perubahan-perubahan yang terjadi pada variabel keterikatan pegawai dijelaskan oleh berbagai variabel yang tidak diikuti sertakan dalam kajian ini.

Pengaruh tidak langsung kepemimpinan terhadap keterikatan pegawai melalui kontrak psikologis lebih besar dibandingkan dengan pengaruh langsung kepemimpinan terhadap keterikatan pegawai. Artinya kepemimpinan yang melaksanakan kontrak psikologis dengan baik yaitu mampu memenuhi harapan-harapan implisit secara timbal balik antara pegawai dan organisasi akan lebih meningkatkan keterikatan pegawai terhadap organisasi. Hasil kajian ini mirip dengan penelitian (Azka et al., 2011) bahwa kepemimpinan transformasional dengan mediasi kepemilikan psikologis berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Dari hasil temuan ini dapat dipastikan peran variabel kontrak psikologis sebagai variabel mediasi atau *intervening* terhadap variabel keterikatan pegawai.

F. Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Keterikatan Pegawai Tenaga Kependidikan

Gambar 4.6.
Diagram Jalur Uji Hipotesis Ke-6



Berdasarkan hasil perhitungan dan diagram jalur di atas maka pengaruh kepemimpinan terhadap keterikatan pegawai dapat dituliskan dalam bentuk persamaan sebagai berikut:

$$\text{Keterikatan Pegawai} = 0.100 * \text{Kepemimpinan}$$

Model ini menjelaskan bahwa variabel kepemimpinan memberikan pengaruh sebesar 0.100 standar deviasi terhadap variabel keterikatan pegawai pada pegawai tenaga kependidikan di Universitas Padjadjaran yang artinya bahwa perubahan satu standar deviasi pada variabel kepemimpinan akan meningkatkan variabel keterikatan pegawai sebesar 0.100 standar deviasi.

Selanjutnya dilakukan pengujian hipotesis pengaruh variabel kepemimpinan terhadap keterikatan pegawai sebagai berikut :

Uji Hipotesis Ke-6

$H_0 : \gamma_{1.3} \leq 0$ Tidak ada pengaruh kepemimpinan terhadap keterikatan pegawai tenaga kependidikan di Universitas Padjadjaran

$H_1 : \gamma_{1.3} > 0$ Terdapat pengaruh kepemimpinan terhadap keterikatan pegawai tenaga kependidikan di Universitas Padjadjaran

Untuk menguji pengaruh signifikan pada hipotesis ini digunakan statistik uji-t yang memberikan hasil perhitungan sebagai berikut :

Tabel 4.40.
Pengaruh Variabel Kepemimpinan terhadap Keterikatan Pegawai

Variabel	Nilai Koefisien Pengaruh	R ²	Standar error	f ²	t-hit	t-tabel	Keterangan
Kepemimpinan	0.100	0.010	0.034	0.036	2.969	1.967	Signifikan

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan besar pengaruh dari variabel kepemimpinan terhadap variabel keterikatan pegawai adalah positif sebesar 0.100 standar deviasi dengan nilai t-hitung sebesar 2.969 yang lebih besar daripada nilai t-tabel (1.967), maka tolak H_0 yang berarti terdapat pengaruh kepemimpinan terhadap keterikatan pegawai tenaga kependidikan di Universitas Padjadjaran. Berdasarkan hasil pengujian hipotesis tersebut disimpulkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif pada tingkat signifikansi 5% terhadap keterikatan pegawai.

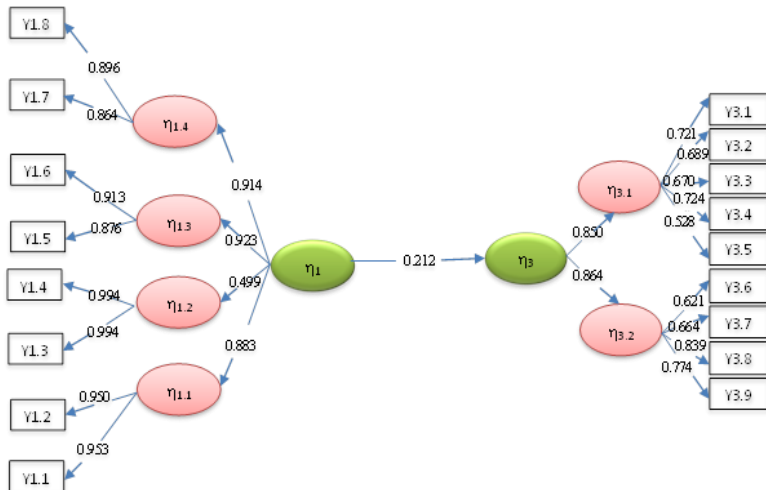
Nilai $R^2 = 0.010$ menunjukkan bahwa 1% perubahan-perubahan yang terjadi pada variabel keterikatan pegawai dijelaskan oleh perubahan-perubahan yang terjadi pada variabel kepemimpinan sedangkan sisanya sebesar 99% perubahan-perubahan yang terjadi pada variabel keterikatan pegawai dijelaskan oleh berbagai variabel yang tidak diikuti sertakan dalam kajian ini.

Nilai *effect size* (f^2) sebesar 0.036 lebih kecil daripada 0.15 menunjukkan bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh yang kecil terhadap keterikatan pegawai. Pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan terhadap keterikatan pegawai menunjukkan bahwa semakin efektif kepemimpinan yang dilakukan maka semakin kuat keterikatan pegawai. Hasil ini dapat juga berarti bahwa kepemimpinan yang tidak dilakukan dengan efektif akan berdampak kepada lemahnya keterikatan pegawai. Artinya bahwa kuat atau lemahnya keterikatan pegawai dipengaruhi secara signifikan dan positif oleh efektif atau tidaknya kepemimpinan. Pengaruh kepemimpinan terhadap keterikatan pegawai yang kecil menunjukkan bahwa pengaruh pimpinan dalam meningkatkan keterikatan pegawai belum sepenuhnya berjalan dengan efektif. Dukungan dan motivasi pimpinan terhadap pegawai dalam menggunakan energi psikis dan energi perilaku yang mereka miliki akan membuat pegawai mampu untuk memberikan kemampuan terbaik mereka dalam melakukan pekerjaan.

Hasil ini mirip dengan temuan (Giallonardo et al., 2010), perilaku kepemimpinan otentik mempromosikan hubungan yang positif antara pemimpin dan pegawai yang menghasilkan keterikatan pegawai yang lebih tinggi dan kepuasan kerja. Pengaruh kepemimpinan yang kecil terhadap keterikatan pegawai dapat terjadi terkait dengan status pegawai negeri sipil dimana hak dan kewajiban sudah memberikan situasi yang kondusif dan relatif aman dalam bekerja.

G. Pengaruh Pemberdayaan Terhadap Keterikatan Pegawai Tenaga Kependidikan

Gambar 4.7.
Diagram Jalur Uji Hipotesis Ke-7



Berdasarkan hasil perhitungan dan diagram jalur di atas maka pengaruh pemberdayaan terhadap keterikatan pegawai dapat dituliskan dalam bentuk persamaan sebagai berikut :

Keterikatan Pegawai = $0.212 \times \text{Pemberdayaan}$

Model ini menjelaskan bahwa variabel pemberdayaan memberikan pengaruh sebesar 0.212 standar deviasi terhadap variabel keterikatan pegawai di Universitas Padjadjaran yang artinya bahwa perubahan satu standar deviasi pada variabel

pemberdayaan akan meningkatkan variabel keterikatan pegawai sebesar 0.212 standar deviasi.

Selanjutnya dilakukan pengujian hipotesis pengaruh variabel pemberdayaan terhadap keterikatan pegawai sebagai berikut :

Uji Hipotesis Ke-7

$H_0 : \beta_{2.1} \leq 0$ Tidak ada pengaruh pemberdayaan terhadap keterikatan pegawai tenaga kependidikan di Universitas Padjadjaran

$H_1 : \beta_{2.1} > 0$ Terdapat pengaruh pemberdayaan terhadap keterikatan pegawai tenaga kependidikan di Universitas Padjadjaran

Untuk menguji pengaruh signifikan pada hipotesis ini digunakan statistik uji-t yang memberikan hasil perhitungan sebagai berikut :

Tabel 4.41.
Pengaruh Variabel Pemberdayaan terhadap Keterikatan Pegawai

Variabel	Nilai Koefisien Pengaruh	R ²	Standar eror	f ²	t-hit	t-tabel	Keterangan
Pemberdayaan	0.212	0.044	0.064	0.067	3.325	1.967	Signifikan

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan besar pengaruh dari variabel pemberdayaan terhadap variabel keterikatan pegawai adalah positif sebesar 0.212 standar deviasi dengan nilai t-hitung sebesar 3.325 yang lebih besar daripada nilai t-tabel (1.967), maka tolak H_0 yang berarti terdapat pengaruh pemberdayaan terhadap keterikatan pegawai tenaga kependidikan di Universitas Padjadjaran. Berdasarkan hasil pengujian hipotesis tersebut disimpulkan bahwa pemberdayaan berpengaruh positif pada tingkat signifikansi 5% terhadap keterikatan pegawai. Hasil ini mirip dengan temuan Stander and Rothmann (2010) juga menemukan

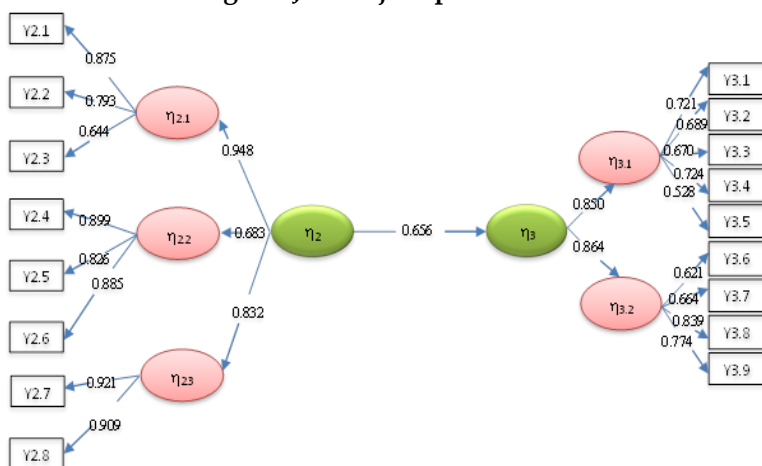
hubungan yang signifikan antara komponen psikologis pemberdayaan dan keterikatan pegawai.

Nilai $R^2 = 0.044$ menunjukkan bahwa 4.4% perubahan-perubahan yang terjadi pada variabel keterikatan pegawai dijelaskan oleh perubahan-perubahan yang terjadi pada variabel pemberdayaan sedangkan sisanya sebesar 95.6% perubahan-perubahan yang terjadi pada variabel keterikatan pegawai dijelaskan oleh berbagai variabel yang tidak diikuti sertakan dalam kajian ini.

Nilai effect size (f^2) sebesar 0.067 lebih kecil daripada 0.15 menunjukkan bahwa pemberdayaan memiliki pengaruh yang kecil terhadap keterikatan pegawai. Pengaruh positif dan signifikan pemberdayaan terhadap keterikatan pegawai menunjukkan bahwa semakin tinggi pemberdayaan maka semakin kuat keterikatan pegawai. Hasil ini dapat juga berarti bahwa pemberdayaan yang tidak dilakukan dengan baik akan berdampak kepada lemahnya keterikatan pegawai. Artinya bahwa kuat atau lemahnya keterikatan pegawai dipengaruhi secara signifikan dan positif oleh tinggi atau rendahnya pemberdayaan. Pengaruh pemberdayaan yang kecil terhadap keterikatan pegawai berarti bahwa pimpinan harus terus berusaha meningkatkan pemberdayaan sebagai nilai tambah pegawai sehingga dapat meningkatkan keterikatan pegawai dalam melakukan pekerjaan.

H. Pengaruh Kontrak Psikologis Terhadap Keterikatan Pegawai Tenaga Kependidikan

Gambar 4.8.
Diagram Jalur Uji Hipotesis Ke-8



Berdasarkan hasil perhitungan dan diagram jalur di atas maka pengaruh kontrak psikologis terhadap keterikatan pegawai dapat dituliskan dalam bentuk persamaan sebagai berikut :

$$\text{Keterikatan Pegawai} = 0.656 * \text{Kontrak Psikologis}$$

Model ini menjelaskan variabel kontrak psikologis memberikan pengaruh sebesar 0.656 standar deviasi terhadap keterikatan pegawai di Universitas Padjadjaran yang artinya bahwa perubahan satu standar deviasi pada variabel kontrak psikologis akan meningkatkan variabel keterikatan pegawai sebesar 0.656 standar deviasi.

Selanjutnya dilakukan pengujian hipotesis pengaruh variabel kontrak psikologis terhadap keterikatan pegawai sebagai berikut:

Uji Hipotesis Ke-8

- $H_0 : \beta_{2.2} \leq 0$ Tidak ada pengaruh kontrak psikologis terhadap keterikatan pegawai tenaga kependidikan di Universitas Padjadjaran
- $H_1 : \beta_{2.2} > 0$ Terdapat pengaruh kontrak psikologis terhadap keterikatan pegawai tenaga kependidikan di Universitas Padjadjaran

Untuk menguji pengaruh signifikan pada hipotesis ini digunakan statistik uji- t yang memberikan hasil perhitungan sebagai berikut :

Tabel 4.42.

Pengaruh Variabel Kontrak Psikologis terhadap Keterikatan Pegawai

Variabel	Nilai Koefisien Pengaruh	R ²	Standar error	f ²	t-hit	t-tabel	Keterangan
Kontrak Psikologis	0.656	0.430	0.057	0.693	11.605	1.967	Signifikan

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan besar pengaruh dari variabel kontrak psikologis terhadap variabel keterikatan pegawai adalah positif sebesar 0.656 standar deviasi dengan nilai t-hitung sebesar 11.605 yang lebih besar daripada nilai t-tabel (1.967), maka tolak H_0 yang berarti terdapat pengaruh kontrak psikologis terhadap keterikatan pegawai tenaga kependidikan di Universitas Padjadjaran. Berdasarkan hasil pengujian hipotesis tersebut disimpulkan bahwa kontrak psikologis berpengaruh positif pada tingkat signifikansi 5% terhadap keterikatan pegawai. Hasil yang mirip seperti ini dikemukakan oleh (Restubog et al., 2010), menyebutkan bahwa kontrak psikologis pada tingkat yang lebih tinggi akan meningkatkan kepercayaan dan loyalitas diantara pimpinan dan bawahan.

Nilai $R^2 = 0.430$ menunjukkan bahwa 43% perubahan-perubahan yang terjadi pada variabel keterikatan pegawai dijelaskan oleh perubahan-perubahan yang terjadi pada variabel kontrak psikologis sedangkan sisanya sebesar 57%

perubahan-perubahan yang terjadi pada variabel keterikatan pegawai dijelaskan oleh berbagai variabel yang tidak diikuti sertakan dalam kajian ini.

Nilai effect size (f^2) sebesar 0.693 lebih besar daripada 0.35 menunjukkan bahwa kontrak psikologis memiliki pengaruh yang besar terhadap keterikatan pegawai. Pengaruh positif dan signifikan kontrak psikologis terhadap keterikatan pegawai menunjukkan bahwa semakin tinggi kontrak psikologis maka semakin kuat keterikatan pegawai. Hasil ini dapat juga berarti bahwa kontrak psikologis yang tidak terpenuhi dengan baik akan berdampak kepada lemahnya keterikatan pegawai. Artinya bahwa kuat atau lemahnya keterikatan pegawai dipengaruhi secara signifikan dan positif oleh tinggi atau rendahnya kontrak psikologis yang terpenuhi. Pengaruh kontrak psikologis yang besar terhadap keterikatan pegawai berarti bahwa kontrak psikologis telah terpenuhi dengan baik yaitu dengan terpenuhinya harapan-harapan implisit secara timbal balik antara pegawai dan organisasi sehingga keterikatan pegawai terhadap organisasi menjadi kuat.

BAB 8

PENUTUP

Secara umum pada pegawai tenaga kependidikan di Universitas Padjadjaran ditemukan bahwa kepemimpinan dikategorikan efektif, ini menggambarkan bahwa tanggapan pegawai dalam hal kepemimpinan yang meliputi dimensi *leader-member relations*, *participative leader* dan *leader's position power* sudah sesuai dengan apa yang dirasakan. Namun masih ditemukan tanggapan pegawai yang menunjukkan bahwa peran kepemimpinan baru berada pada kategori cukup atau belum efektif yaitu indikator kerjasama pada dimensi *leader-member relations* dan indikator mendengarkan saran bawahan, membuat bawahan merasa bebas dan menerima kritik dari bawahan pada dimensi *participative leader*.

Pemberdayaan dikategorikan tinggi, ini menggambarkan bahwa tanggapan pegawai dalam hal pemberdayaan yang meliputi dimensi *meaningfulness*, *competence*, *self-determination* dan *impact* sudah sesuai dengan apa yang dirasakan. Namun masih ditemukan tanggapan dari masing-masing pegawai yang menunjukkan bahwa pemberdayaan yang termasuk dalam dimensi *meaningfulness* berada pada kategori pilihan jawaban tidak sesuai atau rendah sebesar 3.28% dan cukup sesuai atau belum tinggi sebesar 33,60%, dimensi *competence* pada kategori pilihan jawaban cukup sesuai atau belum tinggi sebesar 33.45%, dimensi *self-determination* pada kategori pilihan jawaban tidak sesuai atau rendah sebesar 3.59% dan cukup atau belum tinggi sebesar 31,25% dan dimensi *impact* pada kategori pilihan jawaban tidak sesuai atau rendah sebesar 4.53% dan cukup sesuai atau belum tinggi sebesar 33,60%.

Kontrak psikologis dikategorikan tinggi, ini menggambarkan bahwa tanggapan pegawai dalam hal kontrak psikologis yang meliputi dimensi *transactional contract*, *relational contract* dan *balanced contract* sudah sesuai dengan apa yang

dirasakan. Namun masih ditemukan tanggapan dari masing-masing pegawai yang menunjukkan bahwa kontrak psikologis yang termasuk dalam dimensi *transactional contract* berada pada kategori pilihan jawaban tidak sesuai atau rendah sebesar 3.59% dan cukup sesuai atau belum tinggi sebesar 31,80%, dimensi *relational contract* pada kategori pilihan jawaban tidak sesuai atau rendah sebesar 3.23% dan cukup sesuai atau belum tinggi sebesar 35,20% dan dimensi *balanced contract* pada kategori pilihan jawaban tidak sesuai atau rendah sebesar 3.59% dan cukup sesuai atau belum tinggi sebesar 31,25%.

Keterikatan pegawai dikategorikan kuat, ini menggambarkan bahwa tanggapan pegawai dalam hal keterikatan pegawai yang meliputi dimensi energi psikis (serius dalam pekerjaan, fokus dan aktif) dan energi perilaku (proaktif, tidak terikat pada *job description*, memperluas kemampuan dan pantang menyerah) sudah sesuai dengan apa yang dirasakan. Namun masih ditemukan tanggapan dari masing-masing pegawai yang menunjukkan bahwa keterikatan pegawai yang termasuk dalam dimensi energi psikis berada pada kategori pilihan jawaban cukup sesuai atau belum kuat sebesar 28,98% dan dimensi energi perilaku pada pilihan jawaban kategori tidak sesuai atau lemah sebesar 6.25% dan cukup sesuai atau belum kuat sebesar 31,87%.

Kepemimpinan memiliki pengaruh positif dan signifikan serta berpengaruh besar terhadap pemberdayaan. Hasil ini berarti bahwa kepemimpinan yang efektif akan memberikan kontribusi positif terhadap peningkatan pemberdayaan pegawai. Besar pengaruh kepemimpinan terhadap pemberdayaan yang berada pada kategori besar menunjukkan bahwa pengaruh kepemimpinan sudah efektif dalam meningkatkan pemberdayaan pegawai. Hal ini disebabkan oleh diikutsertakannya pegawai dalam pelatihan untuk meningkatkan kompetensi dan keterampilan dalam bekerja, ditambah lagi dengan nilai pekerjaan yang sangat berarti dan penting bagi pegawai dan tentunya pekerjaan yang dilakukan mempunyai peran strategis dan operasional bagi organisasi.

Kepemimpinan memiliki pengaruh positif dan signifikan serta berpengaruh sedang/cukup terhadap kontrak psikologis. Hasil ini berarti bahwa kepemimpinan yang efektif akan meningkatkan terpenuhinya kontrak psikologis. Besar pengaruh kepemimpinan terhadap kontrak psikologis yang berada pada kategori sedang/cukup besar menunjukkan bahwa sudah terpenuhinya sebagian harapan-harapan timbal balik yang bersifat implisit antara pegawai dan organisasi, diantaranya kesempatan untuk mengembangkan karir dan pemberian tunjangan kinerja yang dilakukan secara bertahap.

Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterikatan pegawai melalui pemberdayaan. Ini berarti bahwa pengaruh langsung kepemimpinan terhadap keterikatan pegawai lebih kecil dari pada pengaruh tidak langsung melalui pemberdayaan. Oleh sebab itu pemberdayaan merupakan variabel mediasi atau *intervening* pada pengaruh kepemimpinan terhadap keterikatan pegawai.

1. Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterikatan pegawai melalui kontrak psikologis. Ini berarti bahwa pengaruh langsung kepemimpinan terhadap keterikatan pegawai lebih kecil dari pada pengaruh tidak langsung melalui kontrak psikologis. Oleh sebab itu kontrak psikologis merupakan variabel mediasi atau *intervening* pada pengaruh kepemimpinan terhadap keterikatan pegawai.
2. Kepemimpinan memiliki pengaruh positif dan signifikan tetapi berpengaruh kecil terhadap keterikatan pegawai. Hasil ini berarti bahwa kepemimpinan yang efektif akan meningkatkan keterikatan pegawai. Namun besar pengaruh kepemimpinan terhadap keterikatan pegawai yang berada pada kategori kecil menunjukkan bahwa pengaruh pimpinan dalam meningkatkan keterikatan pegawai belum sepenuhnya berjalan dengan efektif. Hal ini disebabkan oleh kondisi psikis pegawai yang berdampak pada kurang optimalnya pegawai dalam melakukan pekerjaan.

3. Pemberdayaan memiliki pengaruh positif dan signifikan tetapi berpengaruh kecil terhadap keterikatan pegawai. Hasil ini berarti bahwa pemberdayaan yang tinggi akan meningkatkan keterikatan pegawai. Namun besar pengaruh pemberdayaan terhadap keterikatan pegawai yang berada pada kategori kecil menunjukkan bahwa pengaruh pemberdayaan dalam meningkatkan keterikatan pegawai belum terlaksana dengan baik/tinggi. Hal ini disebabkan oleh kurangnya perhatian pimpinan terhadap pemberdayaan pegawai yang berdampak pada kurang optimalnya pegawai dalam melakukan pekerjaan.
4. Kontrak psikologis memiliki pengaruh positif dan signifikan serta berpengaruh besar terhadap keterikatan pegawai. Hasil ini berarti bahwa terpenuhinya kontrak psikologis akan meningkatkan keterikatan pegawai. Besar pengaruh kontrak psikologis terhadap keterikatan pegawai yang berada pada kategori besar menunjukkan bahwa pengaruh kontrak psikologis sudah baik/tinggi dalam meningkatkan keterikatan pegawai. Hal ini disebabkan oleh sudah terpenuhinya harapan-harapan implisit secara timbal balik antara pegawai dan organisasi sehingga keterikatan pegawai terhadap organisasi menjadi kuat.

DAFTAR PUSTAKA

- Aamir Sawar, Ayesha Khalid. (2011). Impact of Employee Empowerment on Employee's Job Satisfaction and Commitment with the Organization. *Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research In Business*. Vol 3, No. 664-683.
- Aggarwal U., Bhargawa PP. (2010), *Predictors and Outcomes of Relational and Transactional Psychological Contract*, "Psychological Studies", vol. 55, no. 3.
- Ahmad, S.J., O'Regan, N. and Ghobadian, A. (2005), "Leadership, decision making and internal stakeholder engagement", *International Journal of Management and Decision Making*, Vol. 6 Nos 3-4, pp. 345-58.
- Argyris, C. (1960). *Understanding Organisational Behaviour*. Homewood, Ill: Doresy.
- Arikunto, Suharsimi. (2006). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta : Rineka Cipta.
- Avolio, B.J., Zhu, W., Koh, W. and Bhatia, P. (2004), "Transformational leadership and organizational commitment: mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 25 No. 8, pp. 951-968.
- Azka Ghafoor, M. Aslam Khan, Syed Tahir Hijazi, and Tahir Masood Qureshi. (2011). Transformational leadership, employee engagement and performance: Mediating effect of psychological ownership. *African Journal of Business Management*. Vol. 5 (17), pp. 7391-7403.

- Bal, P.M., de Cooman, R., and Mol, S.T. (2013), 'Dynamics of Psychological Contracts With Work Engagement and Turnover Intention: The Influence of Organizational Tenure,' *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 22, 107-122
- Barker, Chris. (2000). *Cultural Studies, Theory and Practice*. London: Sage Publications.
- Blanchard, K. H & Carlos, J.P and Randolph, A. (2003). "Empowerment Take More Than Minute", Barrett-Koehler.sanfrancisco.
- Bin Wan Afthanorhan, Wan Mohamad Asyraf, 2013, A Comparison of Partial Least Square Structural Equation Modeling (PLS-SEM) and Covariance Structural Equation Modeling (CB-SEM) for Confirmatory Factor Analysis, *International Journal of Engineering Science and Innovative Technology (IJESIT)*, Vol. 2, No.5, pp 198-205
- Blessing White. (2011). *Employee Engagement Report. Beyond the number: A practical approach for individual, managers, and executives*. Global Engagement Report 01/11.
- Bohn, J.G. and Grafton, D. (2002). The Relationship Of Perceived Leadership Behaviors To Organizational Efficacy. *Journal of Leadership & Organizational Studies*. Vol. 9 No. 2, pp. 65-79.
- Chelsea Woodcock, Ph.D. (2012). *Transformational Leadership and Employee Engagement*.
- Coffman C. (2000). Is Your Company Bleeding Talent? How to become a true "employer of choice". The Gallup

- Management Journal, 2000. The Gallup Organization, Princeton, NJ.
- Colbert, A. E., Mount, M. K., Harter, J. K., Witt, L. A., & Barrick, M. R. (2004). Interactive Effects Of Personality And Perceptions Of The Work Situation On Workplace Deviance. *Journal of Applied Psychology*. 89(4): hal. 599- 609.
- Coyle-Shapiro, J. (2002) A psychological contract perspective on organizational citizenship behavior, *Journal of Organizational Behavior*, Vol 23, 927-946
- Conway dan Briner. (2005). *Understanding Psychological Contracts at Work*. New York: Oxford University.
- Dowling, Peter J., Festing, Marion., Engle, Allen D Sr., 2013, *International Human Resource Management*, 6th Edition, Cengage Learning EMEA
- Dubrin. (2009). *The Complete Ideal's Guides; Leadership*, Edisi Kedua. Jakarta: Prenada Media Group.
- Dvir, T. Eden, D. Avolio, B.J., & Shamir, B. (2002). *"Impact of transformational leadership on follower development and performance: A field experiment"*, *Academy of Management Journal*, Vol. 45, No. 4.
- Elbeyi Pelit, Yuksel Ozturk, Yalcın Arslanturk. (2011). The effects of employee empowerment on employee job satisfaction A study on hotels in Turkey. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. Vol. 23, No. 6, 784-802.
- Ellis C. M., and Sorensen A. (2007). *Assessing Employee Engagement: The Key to Improving Productivity*. Perspectives, vol .15, Issue 1 The Segal Group, Inc.

- Fauzia Jabeen Mohamed Behery Hossam Abu Elanain , (2015), "Examining the relationship between the psychological contract and organisational commitment", *International Journal of Organizational Analysis*, Vol. 23 Iss 1 pp. 102 - 122
- Freese, C. (2007), "Organizational change and the dynamics of psychological contracts: a longitudinal study", PhD Thesis, Tilburg University, Tilburg.
- Gibson, James L et al 2006, "*Organizations (Behavior, Structure, Processes)*", Twelfth Edition, McGraw Hill
- Giallonardo, L.M., Wong, C.A. and Iwasiw, C.L. (2010), "Authentic leadership of preceptors: predictor of new graduate nurses' work engagement and job satisfaction", *Journal of Nursing Management*, Vol. 18 No. 8, pp. 993-1003.
- Hair, J.F. Jr., Anderson, R.E. & Black, W.C. 2006. *Multivariate Data Analysis with Readings*. New Jersey: Prentice Hall, Inc.
- Hair, JR. J.F, Hult, G.T.M, Ringle, C.M, Sarstedt, M., 2013, *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*, SAGE Publication
- Hakan Erkutlu, Jamal Chafra. (2013). Effects Of Trust and Psychological Contract Violation On Authentic Leadership and Deviance. *Management Research. Review*. Vol. 36, No. 9, 2013, pp. 828-848.
- Hermawan, (2003), *Metode Penelitian Bisnis (cetakan kesembilan)*, Alfabeta, Bandung.
- Ivancevich, John M. 2007. *Human Resource Management*. New York: McGraw Hill.

- Jessica Xu, Helena Cooper Thomas. (2010). How Can Leaders Achieve High Employee Engagement? *Leadership & Organization Development Journal* Vol. 32 No. 4, 2011, pp. 399-416.
- Joseph A. Schafer. (2010). Effective Leaders and Leadership in Policing: Traits, assessment, Development, and Expansion. *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*. Vol. 33 No. 4, 2010 pp. 644- 663.
- Kahn, W.A. (1990). 'Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work,' *Academy of Management Journal*, 33, 692-724.
- Karolina Mazur. (2011). The Dynamics of Psychological Contract between employee and organization, The analysis of selected factors. *Management* 2011 Vol. 16, No. 1, 51-64.
- Kepegawaian Universitas Padjadjaran, Data Kepegawaian Unpad 2013 - 2015
- Kreitner dan Kinicki. (2005). *Perilaku Organisasi*. Jakarta. Salemba Empat.
- Laschinger, H., Finegan, J. and Shamian, J. (2001). "The impact of workplace empowerment and organizational trust on staff nurses' work satisfaction and organizational commitment", *Health Care Management Review*, Vol. 26 No. 3, pp. 7-23.
- Lashley, C. (2001). *Empowerment: HR strategies for service excellence*. Oxford: Butterworth Heine-mann.
- Lashley C (1999). Employee empowerment in services: A framework for analysis. *Pers. Rev.*, 28(3): 169-191

- Lawrence D. Fredendall, R. Stephen Cantrell, and Tipparat Laohavichien. (2011). Leadership and Quality Management Practices in Thailand. *International Journal of Operations & Production Management*. Vol. 31 No. 10, 2011, pp. 1048-1070.
- Lee, M. and Koh, J. (2001), "Is empowerment really a new concept?", *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 12 No. 4, pp. 684-95.
- Little, B & Little, P.,(2006). Employee Engagement: Conceptual Issues. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, Volume 10: hal 111 - 118.
- Luthans, Fred. (2006). *Perilaku Organisasi Edisi Sepuluh*. Yogyakarta: Andi.
- M. Brad Shuck, Tonette S. Rocco, Carlos A. Albornoz. (2010). Exploring Employee Engagement From The Employee Perspective: Implications For HRD. *Journal of European Industrial Training*. Vol. 35 No. 4, 2011 pp. 300-325.
- Macey, W.H., Schneider, B., Barbera, K.M., & Young, S.A. (2009). *Employee Engagement: Tools For Analysis, Practice, & Competitive Advantage*. Valtera Corporation.
- MacLeod, D., and Clarke, N. (2009). *Engaging for Success: Enhancing Performance Through*.
- Marciano, Paul L. (2010). *Carrots and Sticks Don't Work: Build a Culture of Employee Engagement with the Principles of RESPECT*. USA: McGraw Hill.
- Martin Morgan, Tuuli Steve Rowlinson, Richard Fellows, Anita M.M. Liu, (2012), "Empowering the project team: impact of leadership

style and team context", *Team Performance Management: An International Journal*, Vol. 18 Iss 3/4 pp. 149 - 175

May, D.R., Gilson, R.L. and Harter, L.M. (2004), "The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 77 No. 1, pp. 11-37

Mazur K. (2012), *The dynamics of psychological contract between employee and organization. The analysis of selected factors*, *Human Resource Management* Vol.16, No. 1.

Mercer (2011), *What's working*, December 12, 2011, <http://www.mercer.com/press-release/1418665>

Nichole S. Ballou. (2013). *The Effects Of Psychological Contract Breach On Job Outcomes*. UMI 1547081 Published by ProQuest LLC (2013). Copyright in the Dissertation held by the Author

Nik Azida Abd. Ghani, Tengku Ahmad Badrul S. B. Raja Hussin, Kamaruzaman Jusoff (2009). *Antecedents of Psychological Empowerment in the Malaysian Private Higher Education Institutions*, *International Education Studies*, 3, 80-85.

Nilmawati. (2003). *Mencapai Kesuksesan Organisasi Melalui Pemberdayaan Karyawan*. *Jurnal EKOBIS*. Vol. 4, No. 2.

Norman, Geoff., 2010, *Likert Scales, Levels of Measurement, and the 'Laws' of Statistics*, *Adv in Health Sci Educ*, 15, pp. 625-632

Nurdan Özaralli, (2003), "Effects of transformational leadership on empowerment and team effectiveness", *Leadership &*

Organization Development Journal, Vol. 24 Iss 6 pp. 335 - 344

Parzefall, M.R. and Hakanen, J. (2010), "Psychological contract and its motivational and health-enhancing properties", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 25 No. 1, pp. 4-21.

Pei Ling Tsui, Yi-Shyuan Lin, Tung-Han Yu. (2013). The Influence Of Psychological Contract and Organizational Commitment on Hospitality Employee Performance. *Social Behavior And Personality*, 41 (3), 443-452.

Restubog, S. L. D., Bordia, P., Tang, R. L., & Krebs, S. A. (2010). Investigating the moderating effects of leader-member exchange in the psychological contract breach-employee performance relationship: A test of two competing perspectives. *British Journal of Management*, 21, 422-437.

Robbins, Mary (2013). *Manajemen Edisi Kesepuluh Jilid 2*. Penerbit Erlangga

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

Robbins, Stephen P. (2006). *Perilaku Organisasi Edisi Kesepuluh*. Jakarta: PT. Indeks Jakarta.

Robinson, S.R., & Morrison, E.W. (2000). The Development Of Psychological Contract Breach and Violation: A Longitudinal Study. *Journal of Organizational Behaviour*. 21, pp. 525-546.

Rousseau. (2000). *Psychological Contract Inventory Technical Report*. USA: Camegie Mellon University.

Rousseau, D.M. (1989). 'Psychological and Implied Contracts in Organizations,' Employee.

Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2003). Utrecht work engagement scale [Preliminary Manual Report]. Retrived from Occupational Health Psychology Unit, Utrecht University website. http://www.beanmanaged.eu/pdf/articles/arnoldbakker/article_arnold_bak_ker_87.pdf.

Schaufeli, W.B., Salanova, M., Gonzales-Roma, V., and Bakker, A.B. (2002). 'The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach,' Journal of Happiness Studies, 3, 71-92.

Schein, E. H. (2010). Organizational culture and leadership (4th ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass

Shulgana Sarkar. (2009). Employee Empowerment in the Banking Sector. The IUP Journal of Management Research, Vol. 6 6 VIII, No. 9, 2009

Simon L. Albrecht and Manuela Andreetta. (2010). The influence of empowering.

Sjoerd Van der Smissen, Rene Schalk and Charissa Freese. (2013). Organizational Change and The Psychological Contract Change Influence The Perceived Fulfillment Of Obligation. Journal of Organizational Management. Vol. 26, No. 6, 1071-1090.

Speitzer, G. M. (1995). Psychological Epowerment in the Workplace; dimation, measurement, and Validation, Academy of Management Journal, 385: 1442-1465.

Sridadi, Ahmad Rizki., 2015. Implikasi Kepemimpinan Transformasional dan Modal Psikologikal Terhadap

Efektivitas Serikat Pekerja Melalui Komitmen Anggota Serikat Pekerja (Studi pada Serikat Pekerja-Serikat Pekerja dari Federasi Serikat Pekerja Seluruh Indonesia di Jawa Timur)

Stander, M.W. and Rothmann, S. (2010), "Psychological empowerment, job insecurity and employee engagement", South African Journal of Industrial Psychology, Vol. 36 No. 1, pp. 1-8

Sugiyono. (2005). Metode Penelitian Kualitatif. Bandung: Alfabeta.

Supranto, J., 2000, *Statistik Teori dan Terapan*, Edisi Keenam, Cetakan Pertama, Penerbit Erlangga, Jakarta

Sutrisno Hadi. 2002. *Metodologi Research 2*. Yogyakarta: Yayasan Penerbitan Fakultas Psikologi Universitas Gajah Mada.

Stander, M.W. and Rothmann, S. (2010), "Psychological empowerment, job insecurity and employee engagement", South African Journal of Industrial Psychology, Vol. 36 No. 1, pp. 1-8.

Thomas, K. W., Velthouse, B.A. (1990). Cognitive Elements of Empowerment: an "Interpretative" Model Of Intrinsic Task Motivation. *Academy of Management Review*. 15: 666-681.

Undang-undang No. 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional. PP No.5 Tahun 1980

Vazirani, N.A. (2007). Employee Engagement. Working Paper for the SIES College of Management Studies, 2007.

Veithzal Rivai. (2009). Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi, Edisi Kedua PT Raja Grafindo Persada, Jakarta.

- Veithzal Rivai. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. Cetakan Pertama. Jakarta: PT. Raja Grafindo.Yogyakarta.
- Vinzi, Vincenzo Esposito., Chin, Wynne W., Henseler, Jorg., Wang, Huiwen, 2010, *Handbook of Partial Least Squares:Concepts, Methods, and Applications*, Springer Handbooks of Computational Statistics, Springer-Verlag Berlin Heidelberg
- Wetzels, Martin., Schroder, Gaby Odekerken., van Oppen, Claudia., 2009, *Using PLS Path Modeling for Assessing Hierarchical Construct Models: Guidelines and Empirical Illustration*, *MIS Quarterly*, Vol. 33, No. 1, pp.177-195
- Wijanto, Setyo Hari, 2008, *Structural Equation Modeling dengan LISREL 8.8:Konsep dan Tutorial*, Edisi Pertama, Cetakan Pertama, Graha Ilmu,Yogyakarta
- Wilkens, U., & Nermerich, D. (2011). ‘Love it, change it, or leave it’ – Understanding highly-skilled flexible workers’ job satisfaction from a psychological contract perspective. *The International Review of Management Studies*, 22, 65-83.
- Wong, C.A., Laschinger, H.K. and Cummings, G.G. (2010), “Authentic leadership and nurses’ voice behavior and perceptions of care quality”, *Journal of Nursing Management*, Vol. 18 No. 8, pp. 889-900.
- Yukl GA, Becker WS (2006). Effective Empowerment in Organizations. *Organ. Manag. J.*, 3(3): 210-231.
- Zeynep Hale Oner. (2011). *Servant Leadership And Paternalistic Leadership Styles In The Turkish Business Context A Comparative Empirical Study*. *Leadership & Organization Development Journal*. Vol. 33 No. 3, 2012 pp. 300-316.

Zottoli. (2003). Understanding The Process Through which Breaches Of The Psychological Contract Influence Feelings Of Psychological Contract Violation. Dissertation, Doctor Philosophy Ohio State University.

Lampiran

KUISIONER PETUNJUK PENGISIAN

Berilah jawaban tertulis untuk setiap pertanyaan dalam bagian **A**.
Berilah **tanda X** pada salah satu pilihan jawaban yang berbentuk kotak dalam bagian tersebut sesuai dengan keadaan diri Bapak/Ibu

A. INFORMASI UMUM

Bagian ini ditujukan untuk memperoleh informasi yang berkaitan dengan latar belakang singkat Bapak/Ibu dan mohon diisi secara lengkap seperti di bawah ini:

1. Nama : (boleh tidak di tulis)
2. Jenis kelamin : (P/L)
3. Jabatan/Pangkat/Gol :
4. Nama Fak/Unit Kerja :
5. No Telephon / HP :
6. Pendidikan Terakhir : (Pilih salah satu dengan memberi tanda √)

☐

S3 (Doktor)

☐

S2 (Magister)

☐

S1 (Sarjana)

☐

.....

7. Sudah berapa lama Bapak/Ibu/Sdr./Sdri bertugas sebagai Tenaga Kependidikan ?

☐

Kurang dari 5 Tahun

☐

5 – 10 Tahun

☐

Lebih dari 10 Tahun

B. KUESIONER

PETUNJUK PENGISIAN

Pilihlah sesuai dengan apa yang anda rasakan.

- 1 = Jika pernyataan tersebut sangat tidak sesuai dengan apa yang anda rasakan
- 2 = Jika pernyataan tersebut tidak sesuai dengan apa yang anda rasakan
- 3 = Jika pernyataan tersebut cukup sesuai dengan apa yang anda rasakan
- 4 = Jika pernyataan tersebut sesuai dengan apa yang anda rasakan
- 5 = Jika pernyataan tersebut sangat sesuai dengan apa yang anda rasakan

- Berilah tanda silang (X) pada salah satu jawaban di dalam kotak pada jawaban di samping setiap pernyataan/pertanyaan.
- Berilah pula jawaban tertulis pada pertanyaan yang disediakan pada bagian akhir dari setiap kotak pertanyaan.
- Kuesioner ini dapat digunakan secara optimal apabila seluruh pertanyaan telah terjawab, oleh karena itu sebelum Bapak/Ibu/Saudara mengembalikan kuesioner ini, pastikan terlebih dahulu apakah semua pertanyaan sudah terjawab **jangan sampai ada yang terlewat.**

*Ket : *Pimpinan yang dimaksud adalah atasan yang berinteraksi langsung dengan Bapak/Ibu/Sdr./Sdri*

No.	PERNYATAAN	STS (1)	TS (2)	CS (3)	S (4)	SS (5)
1.	Pimpinan tempat saya bekerja mengkomunikasikan kepada pegawai tentang apa yang diharapkannya dari mereka					
2.	Pimpinan tempat saya bekerja menciptakan hubungan kerja yang harmonis dan kondusif diantara pegawai					
3.	Pimpinan tempat saya bekerja dapat melaksanakan kepemimpinannya dengan baik					
4.	Pimpinan tempat saya bekerja dapat diandalkan untuk menggerakkan bawahan sehingga mampu meningkatkan produktivitas kerja					
5.	Pimpinan tempat saya bekerja dalam melaksanakan kepemimpinannya, melibatkan pegawai dalam bentuk kerjasama baik secara vertikal maupun horizontal					
6.	Pimpinan tempat saya bekerja berkonsultasi dengan bawahan dalam mencari solusi untuk menyelesaikan masalah di luar tugas rutin					

7.	Pimpinan tempat saya bekerja memperlakukan bawahan secara adil dalam pelaksanaan tugas yang dilakukan					
8.	Selain dengan cara formal, pimpinan tempat saya bekerja juga bergaul dengan cara informal dengan bawahannya					
9.	Pimpinan mendengar saran bawahan dalam pemecahan suatu masalah penting					
10.	Pimpinan membuat bawahan merasa bebas dan tidak terbebani dalam melaksanakan pekerjaan					
11.	Pimpinan dapat menerima kritik dari bawahan terkait dengan kepemimpinannya					
12.	Pimpinan dengan kewenangannya memberikan perintah terkait dengan pelaksanaan tugas					
13.	Pimpinan dengan kewenangannya menetapkan rambu-rambu dalam pelaksanaan pekerjaan					
14.	Pimpinan mendapat perhatian dari bawahan karena kepemimpinannya					

15.	Perintah pimpinan harus selalu ditaati oleh bawahan					
Berkaitan dengan pernyataan variabel kepemimpinan di atas, apakah ibu/bapak mempunyai pandangan dan harapan khusus terhadap kepemimpinan yang ada saat ini? Mohon beri tanggapan/komentar.....						

16.	Pimpinan memberikan saya pekerjaan yang sesuai dengan minat saya					
17.	Pimpinan memberikan saya pekerjaan yang berarti dan bernilai penting					
18.	Pimpinan memberikan saya pekerjaan sesuai dengan kompetensi yang saya miliki					
19.	Pimpinan memberikan saya tanggung jawab pekerjaan karena saya memiliki keterampilan yang cukup dalam menyelesaikan pekerjaan tersebut					
20.	Pimpinan memberikan kepada saya pilihan-pilihan dalam melakukan pekerjaan					

21.	Pimpinan memberikan tanggung jawab pekerjaan kepada saya karena saya yakin mampu menyelesaikan setiap pekerjaan dengan baik					
22.	Pimpinan memberikan saya pekerjaan yang memiliki pengaruh secara strategik pada instansi tempat saya bekerja					
23.	Pimpinan memberikan saya pekerjaan yang memiliki pengaruh secara operasional pada instansi tempat saya bekerja					

Berkaitan dengan pernyataan variabel **pemberdayaan** (proses memampukan pegawai/pegawai untuk berkarya) di atas, apa yang menjadi harapan ibu/bapak untuk dapat lebih meningkatkan pemberdayaan kerja di Perguruan Tinggi tempat ibu/bapak bekerja?

Mohon beri tanggapan/komentar ibu dan bapak.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

24.	Pimpinan memberikan saya pekerjaan yang sesuai dengan upah atau gaji yang diberikan					
25.	Dalam melaksanakan pekerjaan, pimpinan memberikan saya pekerjaan yang bersifat tetap dan terbatas					
26.	Dalam melaksanakan pekerjaan, pimpinan memberikan saya pekerjaan atau tugas-tugas sesuai dengan upah/gaji yang diberikan					
27.	Dalam hubungan kerja, pimpinan memberikan kepercayaan (keyakinan) kepada pegawai dalam melaksanakan pekerjaan akan berdampak pada kepercayaan (keyakinan) pegawai terhadap pimpinan dalam melaksanakan kepemimpinannya					
28.	Dalam hubungan kerja, pimpinan memberikan rasa aman kepada pegawai dalam melaksanakan pekerjaan sehingga mampu menciptakan hubungan kerja yang kondusif					

29.	Dalam hubungan kerja, pimpinan mampu memenuhi harapan-harapan pegawai sehingga dapat meningkatkan komitmen dan loyalitas pegawai terhadap organisasi					
30.	Pimpinan melaksanakan hubungan kerja berdasarkan kontrak psikologis dapat memberikan suatu kontribusi pembelajaran bagi pegawai dan organisasi yang dipimpinnya					
31.	Pimpinan melaksanakan hubungan kerja berdasarkan kontrak psikologis dapat memberikan kontribusi bagi pengembangan karir pegawai					

Berkaitan dengan pernyataan-pernyataan variabel **kontrak psikologis** (keyakinan/pengharapan secara timbal balik antara individu dan organisasi, yaitu serangkaian keseluruhan dari ekspektasi seseorang mengenai apa yang akan ia kontribusikan kepada organisasi dan apa yang akan diberikan organisasi sebagai imbalannya) di atas, menurut ibu/bapak apakah dengan adanya kontrak psikologis yang kuat dapat mempengaruhi aktivitas ibu/bapak pribadi dalam pencapaian tugas ? Berikan tanggapan saudara.

.....

.....

.....

.....

.....

32.	Ketika larut dalam pekerjaan, pimpinan ingin pegawai dapat melakukannya dengan penuh keseriusan					
33.	Pimpinan selalu mendorong pegawai untuk berjuang dalam menyelesaikan pekerjaan					
34.	Pimpinan ingin pekerjaan yang dilakukan oleh pegawai dapat dijadikan sebagai sarana penyerapan ilmu pengetahuan dalam pembelajaran hidup					
35.	Pimpinan ingin pegawai selalu fokus terhadap pekerjaan yang dilakukan.					
36.	Pimpinan selalu melibatkan pegawai dalam pekerjaan sesuai dengan jabatan dalam organisasi					
37.	Pimpinan memberikan kebebasan kepada pegawai untuk berfikir dan bekerja secara proaktif					
38.	Pimpinan memberikan keleluasaan kepada pegawai untuk tidak terikat pada <i>job description</i> tetapi tetap fokus pada tujuan dan hasil dalam melaksanakan pekerjaan					

39.	Pimpinan memberikan kesempatan kepada pegawai mencari jalan untuk dapat memperluas kemampuan yang dimiliki sesuai dengan visi dan misi organisasi					
40.	Pimpinan selalu memotivasi agar pegawai pantang menyerah dalam bekerja walau dihadapkan dengan rintangan atau situasi yang membingungkan					
<p>Berdasarkan pernyataan-pernyataan mengenai variabel keterikatan (sikap positif individu pegawai terhadap organisasi dan mampu memberikan kemampuan terbaik mereka dalam pekerjaan) di atas, apakah secara umum bapak / Ibu telah memiliki keterikatan kerja dengan organisasi /perguruan tinggi tempat Ibu/Bapak bekerja. Seberapa pentingnya keterikatan kerja menurut Bapak/Ibu. Mohon berikan tanggapan/komentar Ibu/Bapak.</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>						

Terima Kasih Atas Waktu dan Kesediaan Saudara