

**FAKTOR-FAKTOR YANG  
MEMPENGARUHI KINERJA DOSEN**

**Sanksi Pelanggaran Pasal 113**  
**Undang-undang No. 28 Tahun 2014 Tentang Hak Cipta**

1. **Setiap Orang** yang dengan tanpa hak melakukan pelanggaran hak ekonomi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf i untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 1 (satu) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp100.000.000 (seratus juta rupiah).
2. Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf c, huruf d, huruf f, dan/atau huruf h untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 3 (tiga) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).
3. Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf a, huruf b, huruf e, dan/atau huruf g untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 4 (empat) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp1.000.000.000,00 (satu miliar rupiah).
4. Setiap Orang yang memenuhi unsur sebagaimana dimaksud pada ayat (3) yang dilakukan dalam bentuk pembajakan, dipidana dengan pidana penjara paling lama 10 (sepuluh) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp4.000.000.000,00 (empat miliar rupiah).

# **FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI KINERJA DOSEN**

**Dr. H. Usfandi Haryaka, M.Pd**



# FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI KINERJA DOSEN

Diterbitkan pertama kali oleh CV Amerta Media  
Hak cipta dilindungi oleh undang-undang *All Rights Reserved*  
Hak penerbitan pada Penerbit Amerta Media  
Dilarang mengutip atau memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini  
tanpa seizin tertulis dari Penerbit

## Anggota IKAPI

Cetakan Pertama: Juni 2021

15 cm x 23,5 cm

ISBN:

978-623-6385-06-7

## Penulis:

Dr. H. Usfandi Haryaka, M.Pd

## Editor:

Rizqi utami, S. Pd.

## Desain Cover:

Abraham

## Tata Letak:

Ladifa Nanda

## Diterbitkan Oleh:

CV. Amerta Media

**NIB. 0220002381476**

Jl. Raya Sidakangen, RT 001 RW 003, Kel. Kebanggan, Kec. Sumbang,  
Banyumas 53183, Jawa Tengah. Telp. 081-356-3333-24

Email: [mediaamerta@gmail.com](mailto:mediaamerta@gmail.com)

Website: [www.penerbitbuku.id](http://www.penerbitbuku.id)

Whatsapp : 081-356-3333-24

Isi di luar tanggung jawab penerbit Amerta Media

# KATA PENGANTAR

Puji syukur atas kehadiran Allah SWT sehingga penulis dapat menyelesaikan buku yang ada di tangan pembaca, yang berjudul ***“Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Dosen.”***

Buku ini membahas tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja dosen. Faktor-faktor tersebut seperti kecerdasan emosional, loyalitas akademik, komunikasi antar pribadi dan lain-lain. Pada dasarnya, keberhasilan pengembangan pendidikan tinggi ditentukan oleh kualitas dosennya. Kualitas dosen ini berkaitan dengan kinerja dosen, sehingga kinerja dosen yang tinggi dapat menunjukkan kualitas dosen itu sendiri.

Penulisan buku ini tentu tidak terlepas dari bantuan berbagai pihak. Oleh karena itu, penulis mengucapkan terimakasih kepada para pihak yang sudah membantu hingga buku ini dapat terbit. Penulis berharap buku ini dapat bermanfaat bagi pembaca dan dapat menjadi tambahan referensi, terutama dalam bidang akademis. Selain itu, Penulis juga menyadari bahwa buku ini masih jauh dari kata sempurna, sehingga kritik dan saran yang bersifat membangun akan penulis terima dengan baik.

**Penulis**

# DAFTAR ISI

<b>HALAMAN JUDUL</b>	_____	i
<b>TENTANG BUKU</b>	_____	iv
<b>KATA PENGANTAR</b>	_____	v
<b>DAFTAR ISI</b>	_____	vi
<b>BAB 1</b>		
Pendahuluan	_____	1
<b>BAB 2</b>		
Kinerja	_____	7
A. Pengertian Kinerja	_____	9
B. Indikator Kinerja	_____	12
C. Kriteria Penilaian Kinerja	_____	14
D. Faktor yang Mempengaruhi Kinerja	_____	18
<b>BAB 3</b>		
Kecerdasan Emosional	_____	21
A. Pengertian Kecerdasan Emosional	_____	23
B. Kategori Kecerdasan Emosional	_____	23
C. Manfaat Kecerdasan Emosional	_____	26
D. Pengukuran Kecerdasan Emosional	_____	28
<b>BAB 4</b>		
Loyalitas	_____	31
A. Pengertian Loyalitas	_____	33
B. Komponen Loyalitas	_____	35
<b>BAB 5</b>		
Komunikasi Antar Pribadi	_____	37
A. Pengertian Komunikasi Pribadi	_____	39
B. Elemen Komunikasi	_____	42
C. Prinsip-Prinsip Komunikasi	_____	44

## **BAB 6**

Pengaruh Kecerdasan Emosional,  
Loyalitas Akademik dan

Komunikasi Antar Pribadi Terhadap Kinerja Dosen _____	<b>51</b>
A. Latar Belakang _____	<b>54</b>
B. Hasil Dan Pembahasan _____	<b>56</b>
C. Kesimpulan, Implikasi dan Saran _____	<b>80</b>

<b>DAFTAR PUSTAKA</b> _____	<b>84</b>
-----------------------------	-----------

<b>PROFIL PENULIS</b> _____	<b>89</b>
-----------------------------	-----------



---

BAB I

**PENDAHULUAN**

---



**Pendidikan tinggi di Indonesia** merupakan sub sistem pendidikan nasional yang mencakup program diploma, sarjana, magister, spesialis, dan doktor yang diselenggarakan oleh perguruan tinggi. Perguruan tinggi berkewajiban menyelenggarakan pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat. Salah satu unsur dalam penyelenggaraan pendidikan tinggi adalah dosen. Dosen merupakan tenaga akademik yang bertugas merencanakan dan melaksanakan proses pembelajaran, menilai hasil pembelajaran, melakukan pembimbingan dan pelatihan, serta melakukan penelitian serta pengabdian kepada masyarakat. Berdasarkan Undang-Undang Republik Indonesia No 14 tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, Pasal 51 Ayat (1) Butir b, bahwa dosen berhak mendapatkan promosi dan penghargaan sesuai dengan tugas dan prestasi kerjanya.

Sistem penghargaan terkait dengan aspirasi dan motivasi di kalangan dosen ini diharapkan menjadi salah satu cara dalam pengembangan manajemen akademik di masing-masing perguruan tinggi. Selain itu, sistem penghargaan merupakan salah satu unsur penting dan memiliki peran dalam menumbuhkembangkan suasana akademik. Pada akhirnya, hal tersebut dapat mempercepat perkembangan masyarakat ilmiah masa kini dan masa depan sesuai dengan yang diharapkan. Sistem penghargaan ini harus sejalan dan sesuai dengan harkat dan martabat dosen sebagai penggali dan pengembang ilmu, teknologi, dan seni serta budaya, peneliti dan sebagai pengabdian pada masyarakat.

Merujuk pada pemikiran di atas, sudah selayaknya pemberian penghargaan diberikan kepada dosen yang memiliki prestasi yang dibanggakan oleh perguruan tingginya dalam bidang tridarma perguruan tinggi. Pemberian penghargaan akan mendorong dosen untuk berprestasi secara lebih produktif. Dengan demikian, prestasi yang semakin produktif itu diharapkan dapat mendorong tercapainya tujuan pengembangan sistem pendidikan tinggi khususnya.

Selanjutnya, di dalam Undang-Undang disebutkan bahwa dosen mempunyai kedudukan sebagai tenaga profesional pada jenjang pendidikan tinggi yang mempunyai fungsi untuk meningkatkan martabat dan peran dosen sebagai agen pembelajaran, pengembang ilmu pengetahuan, teknologi dan seni,

serta mengabdikan kepada masyarakat untuk meningkatkan mutu pendidikan nasional.

Adapun kewajiban sebagai tenaga profesional, dosen mempunyai tanggung jawab atas pelaksanaan tugas keprofesionalannya dituntut memiliki empat kompetensi yang meliputi: kemampuan pedagogik, kemampuan profesional, kemampuan sosial, dan kemampuan kepribadian.

Griffin menyatakan kinerja berhubungan dengan tiga hal, yaitu: kemampuan, keinginan dan lingkungan. Kemampuan dan keinginan atau upaya seseorang berarti menyangkut tentang faktor internal seseorang. Kemampuan dan upaya seseorang tersebut terkait dengan kecerdasan emosional seseorang. Dengan demikian, kecerdasan emosional seseorang akan mempengaruhi kinerjanya.

Kecerdasan Emosional sangat berguna dalam pengembangan karir. Cooper dan Sawaf menyatakan bahwa kecerdasan emosional merupakan faktor sukses yang menentukan dalam karir dan organisasi, termasuk dalam kaitannya dengan pembuatan keputusan, kepemimpinan, terobosan teknis dan strategis, komunikasi yang terbuka dan jujur, regu kerja dan hubungan saling mempercayai, kesetiaan konsumen, serta kreativitas dan inovasi.

Faktor lain yang mempengaruhi kinerja dosen adalah adanya keinginan dari dosen tersebut untuk mencapai kinerja yang diharapkan. Loyalitas akademik dosen mempengaruhi terhadap kinerja dosen. Loyalitas atau kesetiaan pekerja adalah usaha individu dalam melakukan tugas dengan bersungguh-sungguh, memberi masukan kepada usaha dan tujuan organisasi serta menjalani proses pengembangan diri dalam organisasi. Cook dan Wall menyatakan bahwa loyalitas kepada organisasi merupakan salah satu komponen yang berkaitan dengan komitmen kepada organisasi.

Dikemukakan oleh Francesco Sofo bahwa (1) komunikasi terhadap pekerja terdapat harus datang secara langsung dari para supervisor. (2) komunikasi harus bersifat tatap muka (*face to face*) dan (3) komunikasi harus bersifat khusus pada area kerja lokal. Untuk itu, diperlukan adanya pelatihan tentang keahlian berkomunikasi.

Kinerja adalah unjuk kerja yang berupa kuantitas maupun kualitas yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Banyak faktor yang mempengaruhi kinerja dosen dalam mengemban tugasnya melaksanakan tridarma perguruan tinggi, diantaranya adalah: (1) konsep diri, (2) efikasi diri, (3) kepribadian, (4) pengalaman, (5) imbalan, (6) motivasi kerja, (7) komitmen diri dari dosen yang bersangkutan terhadap peningkatan kualitas dirinya, (8) tingkat loyalitas dosen sebagai pembimbing mahasiswa di lingkungan akademik tempat bekerja, (9) tingkat kecerdasan emosional dari dosen yang bersangkutan, (10) komunikasi antar pribadi dosen, (11) sarana dan prasarana yang tersedia, (12) tingkat ekonomi yang dimiliki oleh setiap dosen, dan lain-lain.

Banyak faktor yang berpengaruh terhadap kinerja dosen, antara lain: konsep diri, efikasi diri, kepribadian, pengalaman, masa kerja, motivasi kerja, kecerdasan emosional, kepuasan kerja, imbalan, loyalitas akademik, komunikasi antar pribadi, dan sebagainya.

Penjelasan diatas menjadi latar belakang ditulisnya buku ini. Buku ini akan membahas mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja dosen. Selain itu, dibahas juga mengenai hasil penelitian tentang pengaruh kecerdasan emosional, loyalitas akademik dan komunikasi antar pribadi terhadap kinerja dosen di salah satu universitas di Kota Samarinda, Kalimantan Timur.



---

BAB 2

**KINERJA**

---



## A. Pengertian Kinerja

Terdapat perbedaan pengertian yang diberikan oleh para ahli tentang *performance*, di satu pihak memaknainya sebagai kinerja dan di lain pihak memahaminya sebagai prestasi kerja. Begitu pula definisi mengenai *performance* termasuk misinya berbeda. Namun, secara prinsip kinerja itu mengarah pada suatu upaya pencapaian prestasi kerja yang lebih baik.

George dan Jones menyatakan bahwa kinerja merupakan hasil penilaian dari perilaku seseorang yang berkaitan dengan penentuan dari seberapa baik atau buruknya seseorang telah menyelesaikan tugasnya atau melakukan pekerjaannya<sup>1</sup>. Walle mendefinisikan kinerja sebagai perilaku-perilaku atau tindakan-tindakan yang relevan terhadap tercapainya tujuan organisasi<sup>2</sup>.

Robbins menyatakan bahwa keberhasilan dalam melakukan sesuatu pekerjaan sangat ditentukan oleh kinerja. Sementara itu Hersey, Blanchard dan Johnson mengemukakan bahwa kinerja adalah hasil dari suatu aktivitas atau pekerjaan<sup>3</sup>.

Sedangkan Bernardin dan Russell dalam buku Achmad Ruky mengemukakan “Performance is the record of outcome produced on a specified job function or activity during a specified time period<sup>4</sup>.” Mengacu pengertian tersebut terkandung tiga aspek yang perlu dipahami oleh setiap pemimpin suatu organisasi dan bawahannya, yakni (1) kejelasan tugas yang menjadi tanggung jawab, (2) kejelasan

---

<sup>1</sup> Jennifer M. George and Gareth R. Jones, *Understanding and Managing Organizational Behavior* (New Jersey: Pearson Prentice Hall, 2008), h. 183.

<sup>2</sup> Vande D. Walle, Peter A. Hesler, and Garry P. Latham, *The Effect of Implicit Person Theory on Performance Appraisals* (Journal Applied Psychology. Vol No. 5, 2005), h.842.

<sup>3</sup> Paul Hersey, Kenneth Blanchard, and Dewey E. Johnson, *Managing Organizational Behavior: Utilizing Human Resources* (New Jersey: Prentice Hall, Inc., 1996), h. 92.

<sup>4</sup> Achmad S. Ruky, *Performance Management System* (Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 2006), h. 15.

hasil yang diharapkan oleh organisasi, dan (3) waktu yang diperlukan untuk menyelesaikan pekerjaan.

Wirawan berpendapat bahwa kinerja mempunyai hubungan kausal dengan kompetensi. Kinerja merupakan keterampilan, perilaku, sikap dan tindakan. Kompetensi melukiskan karakteristik pengetahuan, keterampilan, perilaku dan pengalaman dalam melakukan pekerjaan. Pengetahuan menggambarkan pemahaman seseorang terhadap sesuatu. Keterampilan menggambarkan kemampuan yang dapat diukur, yang telah dikembangkan melalui praktik, pelatihan dan pengalaman. Sikap menggambarkan perasaan mengenai sesuatu, misalkan perasaan senang atau tidak senang mengenai obyek tertentu. Kompetensi dan sikap tidak akan berarti tanpa disertai tindakan<sup>5</sup>.

Dengan demikian, aktivitas seseorang dalam melaksanakan tugasnya dapat dikatakan mempunyai kinerja apabila dalam proses bekerja tersebut, ia mempunyai kompetensi yang terukur, sikap yang jelas, dan tindakan yang tepat dan terarah.

Sejalan dengan pendapat di atas, Handoko mengemukakan bahwa “kinerja sebagai proses dimana organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi karyawan<sup>6</sup>.” Kemudian diperkuat dengan pendapat Bernadin dan Russel mendefinisikan kinerja seperti yang dikutip oleh Pabundu Tika (2006) menyatakan bahwa “Kinerja sebagai pencatatan hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan atau kegiatan tertentu selama kurun waktu tertentu<sup>7</sup>.”

Selanjutnya Bowin and Harvey menyatakan bahwa “Performance may be defined as the accomplishment of an employee or manager assigned duties and the outcomes produced on a job function or activity during specied time

---

<sup>5</sup> Wirawan, *Evaluasi Kinerja SDM, Teori, Aplikasi, dan Penelitian* (Jakarta: LAN, 1997), hh. 9-10.

<sup>6</sup> Handoko, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia* (Jakarta: PT Gramedia, 2006), h. 11.

<sup>7</sup> Muh. Pabundu Tika, *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan* (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2008), h. 134.

period<sup>8</sup>.” Di dalam definisi tersebut terkandung makna bahwa kinerja berhubungan dengan faktor prestasi, karena terkait dengan kesungguhan dalam pekerjaan. Kata kinerja juga merujuk pada hasil kerja dalam penyelesaian pekerjaan, penanganan atau pelaksanaan suatu tugas.

Selanjutnya Bates dan Hoeton, seperti yang dikutip oleh Armstrong dan Baron mengemukakan bahwa kinerja sebagai suatu hasil kerja atau tingkah laku<sup>9</sup>.

Dengan demikian, istilah kinerja akan mengarah kepada dua hal, yaitu proses dan hasil kerja yang dicapai. Kinerja merupakan suatu tindakan dari proses yang melibatkan berbagai macam komponen aktivitas. Kinerja tidak hanya dipandang sebagai hasil yang terjadi pada titik tertentu di kurun waktu tertentu.

Sedangkan Robbins menyatakan kinerja merupakan tolok ukur keberhasilan dalam melakukan suatu pekerjaan<sup>10</sup>. Pendapat lain, menyatakan bahwa kinerja berkaitan dengan seberapa baik seseorang melakukan pekerjaannya (Hodgetts and Kuratko)<sup>11</sup>. Dikaitkan dengan peran individu dalam organisasi, kinerja adalah serangkaian perilaku atau kegiatan individu yang sesuai dengan harapan atau keinginan organisasi tempat ia bekerja.

Pendapat lain disampaikan oleh Colquitt, LePine dan Wesson bahwa kinerja secara digambarkan “sebagai nilai dari himpunan perilaku-perilaku karyawan yang mendukung, baik secara positif maupun negatif demi mencapai tujuan organisasi<sup>12</sup>.” Sedangkan, menurut pendekatan behavioral dalam manajemen, kinerja adalah kuantitas atau kualitas

---

<sup>8</sup> B. R. Bowin and D. Harvey, *Human Resource Management* (New York: McGraw Hill, 1996), h. 140.

<sup>9</sup> M. Armstrong and Angela Baron, *Performance Management* (London: Institute of Personal and Development, 1998), h. 15.

<sup>10</sup> Stephen P. Robbins, *Essential of Management Behavior* (New Jersey: Prentice Hall, Inc., 2005), h. 231.

<sup>11</sup> Richard M. Hodgetts and Donald F. Kuratko, *Management* (San Diego: Hartcourt Brace Jovanovich Publisher, 1988), h. 15.

<sup>12</sup> Colquitt, Lepine and Wesson, *Organizational Behavior* (Boston: McGraw Hill, 2009), h. 37.

sesuatu yang dihasilkan atau jasa yang diberikan oleh seseorang yang melakukan pekerjaan.

Mengacu batasan tersebut dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil, baik kuantitas maupun kualitas, yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya.

## B. Indikator Kinerja

Robbins dan Judge menyatakan ada tiga indikator kinerja, yaitu (1) hasil kerja individu (individual task outcomes), (2) perilaku yang sering dilakukan (behaviors) dan (3) karakter individual (traits). Hasil kerja individual tergantung pada perilaku seseorang dalam melakukan pekerjaannya. Perilaku disini adalah perilaku yang berkaitan dengan tugas yang harus dikerjakan. Sedangkan karakter individu merupakan sifat bawaan seseorang yang mencakup antara lain, percaya diri, dapat diandalkan, dapat bekerjasama, berpengalaman. Namun demikian, pengukuran kinerja lebih baik ditekankan pada kriteria perilaku daripada kriteria karakteristik<sup>13</sup>.

Untuk selanjutnya pengukuran kinerja dosen didasarkan pada Undang- Undang RI Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen menjelaskan bahwa kompetensi merupakan seperangkat pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang harus dimiliki, dihayati, dan dikuasai oleh guru atau dosen dalam melaksanakan tugas keprofesionalan. Kompetensi tersebut meliputi kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial, dan kompetensi profesional<sup>14</sup>.

Berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 18 Tahun 2007 tentang Guru dan Dosen, kompetensi pedagogik adalah kemampuan guru dan dosen dalam pengelolaan pembelajaran peserta didik meliputi:

---

<sup>13</sup> Stephen P. Robbins and Timothy A. Judge, *Perilaku Organisasi. Edisi ke-10. Edisi Bahasa Indonesia* (Jakarta: PT Indeks Kelompok Gramedia, 2006), h. 683.

<sup>14</sup> Undang-Undang RI Nomor 14 Tahun 2005. *Pasal 1, ayat 10*.

- a. Memahami karakteristik peserta didik dari berbagai aspek sosial, moral, kultural, emosional, dan intelektual.
- b. Memahami gaya belajar dan kesulitan belajar peserta didik.
- c. Memfasilitasi pengembangan potensi peserta didik.
- d. Menguasai teori dan prinsip belajar serta pembelajaran yang mendidik.
- e. Mengembangkan kurikulum yang mendorong keterlibatan peserta didik dalam pembelajaran.
- f. Merancang pembelajaran yang mendidik.
- g. Melaksanakan pembelajaran yang mendidik.
- h. Memahami latar belakang keluarga dan masyarakat peserta didik dalam konteks kebhinekaan budaya.
- i. Mengevaluasi proses dan hasil pembelajaran<sup>15</sup>.

Kemampuan profesional yaitu kemampuan penguasaan materi pembelajaran secara luas dan mendalam yang memungkinkannya membimbing peserta didik memenuhi standar kompetensi. Sehingga, guru atau dosen diharapkan menguasai substansi bidang studi dan metodologi keilmuannya, menguasai struktur dan materi kurikulum bidang studi, mengorganisasikan materi kurikulum bidang studi, menguasai dan memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi dalam pembelajaran, serta meningkatkan kualitas pembelajaran melalui evaluasi dan penelitian<sup>16</sup>.

Kemampuan sosial adalah kemampuan dosen dalam komunikasi secara efektif dengan peserta didik, sesama pendidik, tenaga kependidikan, orang tua atau wali, dan masyarakat sekitar. Guru/dosen diharapkan:

- a. Dapat berkomunikasi secara simpatik dan empatik dengan peserta didik, orang tua peserta didik, sesama pendidik dan tenaga kependidikan, dan masyarakat.
- b. Berkontribusi terhadap pengembangan pendidikan di sekolah dan masyarakat; di tingkat lokal, regional, nasional, dan global.
- c. Berkontribusi terhadap pengembangan pendidikan di tingkat lokal, regional, nasional, dan global.

---

<sup>15</sup> Peraturan Pemerintah RI Nomor 18 Tahun 2007

<sup>16</sup> Peraturan Pemerintah RI Nomor 18 Tahun 2007, *Ibid*.

- d. Memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi (ICT) untuk berkomunikasi dan pengembangan diri<sup>17</sup>.

Kemampuan kepribadian adalah memiliki kepribadian yang mantap, stabil, dewasa, arif dan berwibawa, mampu menjadi teladan bagi peserta didik dan masyarakat, serta beakhlak mulia. Guru/dosen diharapkan mampu:

- a. Menampilkan diri sebagai pribadi yang mantap, stabil, dewasa, arif, dan berwibawa.
- b. Menampilkan diri sebagai pribadi yang berakhlak mulia dan sebagai teladan bagi peserta didik dan masyarakat.
- c. Mampu mengevaluasi kinerja sendiri (tindakan reflektif).
- d. Mampu mengembangkan diri secara berkelanjutan<sup>18</sup>.

Dari pendapat Robbis dan Judge dan dipadukan dengan petunjuk UU RI nomor 14 Tahun 2005, serta PP Nomor 18 Tahun 2007 tersebut di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa **indikator** yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja dosen adalah kemampuan pedagogik, kemampuan profesional, kemampuan sosial, dan kemampuan kepribadian.

### C. Kriteria Penilaian Kinerja

Penilaian terhadap kinerja memberikan banyak kegunaan utamanya bagi organisasi sebagai wadah kegiatan bagi sekelompok orang yang bekerjasama dalam mencapai tujuan. Hasil penilaian kinerja dapat digunakan sebagai bahan untuk pengambilan keputusan kepegawaian seperti kenaikan pangkat, pemindahan tugas, atau pemberhentian kerja. Penilaian kinerja juga dapat digunakan untuk mengidentifikasi pelatihan dan program-program pengembangan yang dibutuhkan oleh pelaku kerja.

Hal tersebut diperkuat oleh pernyataan Wittaker bahwa kinerja juga merupakan alat ukur manajemen yang digunakan untuk menilai tingkat pertanggungjawaban seseorang dalam

---

<sup>17</sup> Peraturan Pemerintah RI Nomor 18 Tahun 2007, *Ibid.*

<sup>18</sup> Peraturan Pemerintah RI Nomor 18 Tahun 2007, *Ibid.*

melakukan tugasnya<sup>19</sup>. Bahkan dalam kenyataan di lapangan hasil penilaian kinerja dapat digunakan untuk mengetahui tingkat keterampilan dan kompetensi yang dimiliki orang tersebut pada saat ini, apa dan kapan keterampilan/kompetensi tersebut perlu diperbaiki dan ditingkatkan.

Selain itu, pengukuran terhadap kinerja dapat memberikan umpan balik kepada pelaku kerja, sehingga yang bersangkutan mengerti bagaimana penilaian organisasi terhadap kinerjanya. Umpan balik yang jelas dapat diberikan secara konstruktif untuk meningkatkan kinerja manajerial di masa yang akan datang. Terkait dengan pengukuran para ahli menyatakan bahwa ada dua cara mengevaluasi kinerja seseorang, masing-masing menggunakan dua faktor yang berbeda. Pendekatan pertama menyatakan bahwa kualitas, karakter, atau perilaku merupakan hal yang penting dalam membentuk kinerja yang efektif dan menilai kinerja seseorang. Pendekatan ini mengacu pada penggunaan metode rating (rating methods). Metode tersebut biasanya memuat kualitas pekerjaan, kuantitas pekerjaan, keterampilan berkomunikasi, dengan orang lain dan kemampuan membuat keputusan. Pendekatan kedua adalah metode tujuan atau sasaran yang berorientasi pada perencanaan kinerja. Atasan dan bawahan bersama-sama mengembangkan sasaran yang harus dicapai dan kemudian membandingkan sasaran ini dengan sasaran yang akan dicapai. Umumnya para atasan mengkombinasikan kedua pendekatan ini guna memperoleh hasil yang lebih bermanfaat.

Pendapat tersebut di atas didukung Hayness, yang menyatakan bahwa kriteria penilaian kinerja yang efektif adalah berfokus pada serangkaian kegiatan yang dilakukan oleh seseorang dalam melaksanakan tugas yang menjadi kewajibannya serta hasil yang diperoleh dalam menyelesaikan pekerjaan tersebut<sup>20</sup>. Dengan demikian, kinerja seseorang

---

<sup>19</sup> James B. Wittaker, *The Government Performance and Results Act of 1993: A Mandate of Strategic Planning and Performance Measurement* (Jakarta: LAN, 1997), hh. 219-220.

<sup>20</sup> Marion E. Hayness, *Managing Performance: A Comprehensive Guide to Effective Supervision* (California: Lifetime Learning Publications, 1984), h. 131.

terkait dengan bagaimana ia melakukan tugasnya dan hasil yang telah dicapainya. Rivai dan Basri menyebutkan bahwa penilaian kinerja (*performance appraisal*) merupakan proses yang digunakan organisasi untuk mengevaluasi *job performance*. Jika dikerjakan dengan benar akan memberikan manfaat yang penting bagi karyawan. Ada tiga syarat untuk berkualitasnya penilaian kinerja, yakni harus ada input (potensi), proses (pelaksanaan) dan out put (hasil)<sup>21</sup>. Mengacu pengertian dimaksud mengandung makna bahwa kinerja adalah cara mengukur kontribusi individu (karyawan) pada organisasi tempat mereka bekerja.

Schuler dan Jackson mengajukan tiga kriteria dasar penilaian kinerja, yakni: (1) Kriteria berdasarkan sifat, yang memfokuskan pada karakteristik pribadi seorang karyawan; (2) Kriteria berdasarkan perilaku, yang berfokus pada bagaimana pekerjaan ini dilaksanakan; dan (3) Kriteria yang berdasarkan pada hasil, yang berfokus pada apa yang dihasilkan atau apa yang dicapai<sup>22</sup>.

Untuk melakukan penilaian terhadap kinerja seseorang dibutuhkan sumber-sumber informasi yang relevan dengan tugas-tugas yang dikerjakannya. Sumber informasi yang sering digunakan untuk mengukur kinerja yang aktual adalah observasi secara personal, laporan statistik, laporan lisan, laporan tertulis dan database yang diakses melalui komputer.

Pembuatan laporan tertulis menjelaskan kekuatan, kelemahan, kinerja yang lalu, potensi, saran-saran untuk peningkatan orang yang dinilai. Pencatatan kejadian penting, yaitu membuat catatan tentang perilaku yang menimbulkan perbedaan, apakah suatu pekerjaan dapat diselesaikan dengan efektif atau tidak. *Graphic rating scales* terdiri dari serangkaian faktor kinerja seperti kuantitas dan kualitas kerja, tingkat pengetahuan, kerjasama, kesetiaan, kehadiran, kejujuran dan kualitas inisiatif. Nilai yang diberikan untuk setiap faktor tersebut dalam peringkat tertentu. *Behaviorally anchored*

---

<sup>21</sup> V. Rivai and Fawzi M. Basri, *Performance Appraisal* (Jakarta: Grafindo Persada, 2005), h. 85.

<sup>22</sup> Skuler and Jackson, *Performance Appraisal* (Jakarta: Grafindo Persada, 1997), hh.11-12.

rating scales merupakan kombinasi berbagai aspek dari catatan penting, dan pendekatan graphic rating scales. Multiple comparisons adalah mengevaluasikan kinerja seseorang dibandingkan dengan kinerja orang lain.

Hayness menyatakan secara lebih rinci bahwa penilaian terhadap kinerja seseorang harus ditujukan pada empat komponen dasar, yaitu (1) kuantitas. Berapa banyak yang telah dicapai? Bagaimana hasil tersebut jika dibandingkan dengan yang ditargetkan? Apakah ada kondisi tertentu yang mempengaruhi pencapaian tersebut?, (2) kualitas. Seberapa baik hasil yang telah dicapai? Bagaimana kualitasnya jika dibandingkan dengan kualitas yang diharapkan? Bagaimana hubungan antara kualitas dengan kuantitas yang dicapai?, (3) biaya. Berapa biaya yang dibutuhkan untuk mencapai hasil tersebut? Biaya mencakup bahan, alat dan pelayanan. Bagaimana perbandingan antara biaya dengan dana yang tersedia?, (4) waktu. Apakah pekerjaan diselesaikan tepat pada waktunya? Jika tidak, mengapa? Apakah keterlambatan disebabkan oleh situasi di luar kontrol orang? Atau karena perencanaan dan manajemen yang buruk?<sup>23</sup>

Oleh karena itu aspek penilaian kinerja mencakup tingkat pencapaian pekerjaan yang dilakukan, kualitas pekerjaan yang dilaksanakan, biaya dan waktu yang dibutuhkan untuk menyelesaikan pekerjaan tersebut.

Hodgetts dan Kuratko menyatakan bahwa sistem penilaian kinerja yang didesain dengan baik mempunyai lima karakteristik dasar, yaitu: (1) berkaitan langsung dengan tugas orang tersebut dan mengukur kemampuannya dalam melaksanakan tugas; (2) lengkap, karena mengukur semua aspek penting; (3) bersifat objektif, karena benar-benar mengukur kinerja tugasnya; (4) berdasarkan pada standar kinerja yang diinginkan; dan (5) didesain untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan seseorang dan selanjutnya menjelaskan mengapa hal tersebut terjadi dan bagaimana mengatasinya<sup>24</sup>.

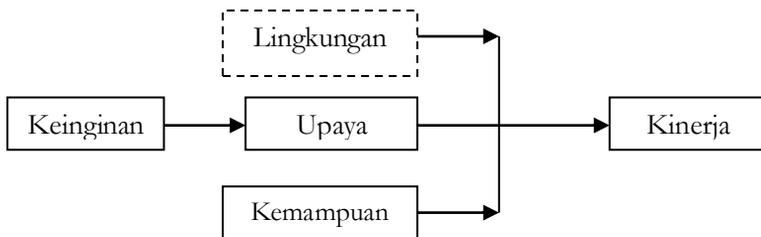
---

<sup>23</sup> Marion E. Hayness, *op. cit.*, h. 133

<sup>24</sup> Richard M. Hodgetts and Donald F. Kuratko, *op. cit.*, h.438.

## D. Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Untuk selanjutnya, bahwa kinerja dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor. Griffin menyatakan kinerja ditentukan tiga faktor, yaitu: 1) kemampuan, 2) keinginan dan 3) lingkungan. Posisi kinerja dan hubungannya dengan kemampuan, keinginan, upaya dan lingkungan terlihat pada gambar berikut<sup>25</sup> :



Gambar 1. Kinerja dan faktor yang mempengaruhi

Dari gambar tersebut di atas terlihat bahwa jika individu ingin mempunyai kinerja yang baik, maka ia harus mengetahui bagaimana cara melakukan pekerjaan dengan baik dan benar, mempunyai keinginan yang tinggi untuk mengerjakannya serta mengetahui seluruh faktor-faktor yang mempengaruhi pekerjaannya. Lain lagi dengan pendapat Newstrom dan Davis yang menyatakan bahwa kinerja yang baik akan dihasilkan oleh pegawai atau karyawan yang puas dalam organisasi. Pegawai atau karyawan yang merasa puas akan melakukan upaya-upaya yang mendukung untuk dapat melakukan pekerjaannya dengan baik<sup>26</sup>.

Dalam konteks dimaksud jelas terkandung makna bahwa kinerja terdapat kaitannya dengan kepuasan kerja seseorang, sehingga jika karyawan pada suatu organisasi terpuaskan dengan hasil pekerjaannya, kesejahteraan yang diberikan oleh organisasi dan produknya digunakan oleh

<sup>25</sup> Ricky W. Griffin, *Management* (Boston: Houghton Mifflin, 1987), h. 389.

<sup>26</sup> John W. Newstrom and Kenith Davis, *Organizational Behavior: Human Behavior at Work* (New York: McGraw Hill, 2002), hh. 212-213.

orang banyak dan mendapat pujian dari pimpinannya, maka akan menghasilkan kinerja yang optimal.

Luthan menyatakan bahwa kepuasan kerja mempengaruhi kinerja. Kepuasan kerja tersebut meliputi: (1) Peluang memanfaatkan kemampuan dan kreativitas; (2) Gaji/imbalan dan kompensasi; (3) Kesempatan promosi; (4) Ketenangan dan kemantapan kerja; dan (5) Pengakuan dan penghargaan<sup>27</sup>.

Rashid, Sambasivan, dan Johari menyatakan bahwa pendidikan budaya korporasi terkait erat dengan loyalitas pekerja dan berpengaruh signifikan terhadap pencapaian kerja. Loyalitas terdiri dari penerimaan terhadap nilai yang diimplementasikan dalam organisasi, kemampuan untuk memperjuangkan organisasi, dan keinginan untuk tetap bertahan sebagai anggota organisasi<sup>28</sup>.

Berdasarkan deskripsi teoritik di atas, maka yang dimaksud dengan kinerja dosen dalam buku ini adalah unjuk kerja dosen dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya berdasarkan kemampuan dan keterampilan yang dimilikinya dengan indikator: kemampuan pedagogik, kemampuan profesional, dan kemampuan sosial, dan kemampuan kepribadian.

---

<sup>27</sup> Luthan, Fed S., *Organizational Behavior*, Seventh Edition (Singapore: McGraw Hill, 1995), h. 231.

<sup>28</sup> Rashid, M.Z.A., Sambasivan, M. and Johari, A.A., *The Influence of Organizational Culture and Attitude Toward Organization Change* (The Leadership & Organization Development Journal, 25 (2), 2003), hh. 161-179.



---

BAB 3

**KECERDASAN EMOSIONAL**  
***(Emotional Intelligence)***

---



## A. Pengertian Kecerdasan Emosional

Kecerdasan emosional pada hakikatnya merupakan kemampuan yang dimiliki oleh seseorang berkaitan dengan pengelolaan emosi diri dan pemahaman terhadap emosi orang lain. Dalam membicarakan tentang kecerdasan emosional, tidak lepas dari Salovey dan Mayer sebagai pencetus istilah “*Emotional Intelligence*” atau *EI*.

Mereka memberikan batasan kecerdasan emosional sebagai: Kemampuan untuk mengenali perasaan, meraih dan membangkitkan perasaan untuk membantu pikiran, memahami perasaan dan maknanya, serta mengendalikan perasaan secara mendalam sehingga membantu perkembangan emosi dan Intelektual. Batasan ini mengisyaratkan bahwa kecerdasan emosional merupakan kemampuan dalam mengelola perasaan yang dapat membantu seseorang mengembangkan emosi dan intelektualnya<sup>29</sup>.

## B. Kategori Kecerdasan Emosional

Caruso menyatakan bahwa termasuk kategori kecerdasan emosional apabila seseorang dalam melaksanakan pekerjaan mampu mengelola fungsi inti, seperti perencanaan, pemikiran fleksibel, dan kemampuan beradaptasi<sup>30</sup>. Dari pendapat ini berarti bahwa kemampuan seseorang untuk menyusun perencanaan dengan baik, mempunyai pemikiran yang tidak kaku, dan kemampuan seseorang untuk menyesuaikan diri dan beradaptasi dengan lingkungan di mana ia berada.

Robbins berpendapat bahwa kecerdasan emosional merujuk pada kumpulan keterampilan, kapabilitas, dan kompetensi nonkognitif, yang mempengaruhi kemampuan

---

<sup>29</sup> P. Salovey and J. Mayer, *Emotional Intelligence* (USA: University of New Hampshire, 1990), h. 30.

<sup>30</sup> David R. Caruso and Peter Salovey, *Emotionally Intelligent Manager, How to Develop and Use the Four Key Emotional Skill of Leadership* (San Francisco: Jossey-Bass, 2004), h. xiii.

seseorang untuk berhasil dalam menghadapi tuntutan dan tekanan lingkungan. Kecerdasan emosional terdiri dari lima dimensi, yaitu: (1) kesadaran diri, yakni kemampuan untuk menyadari apa yang anda lakukan; (2) pengelolaan diri, yakni kemampuan untuk mengelola emosi dan rangsangan sendiri; (3) motivasi diri, yakni kemampuan untuk bertahan dalam menghadapi kemunduran dan kegagalan; (4) empati, yakni kemampuan untuk merasakan bagaimana perasaan orang lain; dan (5) keterampilan sosial, yakni kemampuan untuk menangani emosi orang lain<sup>31</sup>.

Salovey (dalam Goleman) menempatkan kecerdasan pribadi dari Gardner dalam definisi dasar mengenai kecerdasan emosional yang diciptakannya, sekaligus memperluas kemampuan ini menjadi lima wilayah utama: (1) mengenal emosi diri, (2) mengelola emosi, (3) memotivasi diri, (4) mengenal emosi orang lain, dan (5) membina hubungan dengan orang lain<sup>32</sup>.

Lebih jelasnya dapat dirinci sebagai berikut. Pertama, mengenal emosi diri. Kesadaran diri dalam mengenali perasaan, pada waktu perasaan itu terjadi merupakan dasar kecerdasan emosional. Pada tahap ini, diperlukan adanya pemantauan perasaan dari waktu ke waktu yang merupakan hal penting bagi wawasan psikologi dan pemahaman diri. Ketidakmampuan untuk mencermati perasaan diri sendiri yang sesungguhnya membuat seseorang berada dalam kekuasaan perasaan. Pada akhirnya, tidak peka terhadap perasaan yang sesungguhnya yang berakibat buruk dalam pengambilan keputusan.

Kedua, mengelola emosi. Hal ini berarti menangani perasaan agar perasaan dapat terungkap dengan pas. Hal ini merupakan kecakapan yang bergantung pada kesadaran diri. Kemampuan mengelola emosi dikatakan berhasil bila mampu untuk menghibur diri sendiri, melepaskan kecemasan, kemurungan atau ketersinggungan, dan akibat-akibat yang timbul karena gagalnya keterampilan emosi dasar ini. Orang-

---

<sup>31</sup> Stephen P. Robbins and Timothy A. Judge, *op. cit.*, hh. 150-151.

<sup>32</sup> Daniel Goleman, *Emotional Intelligence*, Terjemahan T. Hermaya (Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 2005), hh. 57-58.

orang yang buruk keterampilan ini akan terus menerus bertarung melawan perasaan murung, sementara orang yang pintar dapat bangkit kembali dengan jauh lebih cepat dari kemerosotan dan kejatuhan dalam kehidupan.

Ketiga, memotivasi diri sendiri. Dalam memotivasi diri sendiri, menata emosi sebagai alat untuk mencapai tujuan adalah hal yang sangat penting dalam kaitan untuk memberi perhatian, untuk memotivasi diri sendiri dan menguasai diri sendiri, dan untuk berkreasi. Kemampuan seseorang memotivasi diri dapat ditelusuri melalui hal-hal sebagai berikut: (a) mengendalikan dorongan hati; (b) derajat kecemasan yang berpengaruh terhadap unjuk kerja seseorang; (c) kekuatan berpikir positif; (d) optimisme; dan (e) keadaan “flow” (mengikuti aliran), yaitu keadaan ke arah perhatian seseorang sepenuhnya tercurah pada apa yang sedang terjadi, pekerjaan hanya berfokus pada satu objek. Dengan kemampuan memotivasi diri yang dimilikinya, maka seseorang akan cenderung memiliki pandangan yang positif dalam menilai segala sesuatu yang terjadi dalam dirinya. Orang-orang yang memiliki keterampilan ini cenderung jauh lebih produktif dan lebih efektif dalam hal apapun yang mereka kerjakan.

Keempat, mengenal emosi orang lain. Empati atau mengenal emosi orang lain dibangun berdasarkan pada kesadaran diri. Hal ini merupakan kemampuan yang juga bergantung pada kesadaran diri emosional, yaitu “keterampilan bergaul” dasar. Orang yang empatik lebih mampu menangkap sinyal-sinyal sosial yang tersembunyi yang mengisyaratkan apa-apa yang dibutuhkan atau dikehendaki orang lain. Sebaliknya, orang yang tidak mampu menyesuaikan diri dengan emosinya sendiri dapat dipastikan tidak akan mampu menghormati perasaan orang lain.

Kelima, membina hubungan. Seni membina hubungan merupakan keterampilan mengelola emosi orang lain. Membina hubungan merupakan keterampilan yang menunjang popularitas, kepemimpinan, dan keberhasilan antarpribadi. Orang-orang yang berhasil dalam keterampilan ini akan sukses dalam bidang apapun yang mengandalkan pergaulan yang

mulus dengan orang lain; mereka adalah bintang-bintang pergaulan.

Kecerdasan emosional itu penting tidak hanya bagi diri sendiri namun juga orang lain. Goleman menyatakan bahwa kecerdasan emosional merupakan kemampuan untuk memahami diri sendiri dan orang lain yang meliputi: mengenali emosi diri, mengelola emosi, memotivasi diri sendiri, mengenali emosi orang lain, dan membina hubungan<sup>33</sup>.

Batasan ini menunjukkan bahwa pada intinya kecerdasan emosional berupa kemampuan memahami diri sendiri dan orang lain.

### C. Manfaat Kecerdasan Emosional

Selanjutnya kecerdasan emosional sangat berguna dalam berbagai kepentingan. Robbins berpendapat bahwa kecerdasan emosional sangat berguna untuk memotivasi seseorang agar terlibat dalam tindakan-tindakan penting untuk tetap bertahan hidup<sup>34</sup>.

Goleman menyatakan Emotional to refer to a feeling and its distinctive thoughts psychological and biological states and range of propensities to act. There are hundreds of emotion along with their blends variations, mutation and nuances Indeed there are many more subtleties of motion than we have words for<sup>35</sup>. (Emosional mengacu pada perasaan dan pikiran yang berbeda secara psikologis dan biologis, sebagai pondasi untuk bertindak. Ada ratusan varian emosi, bahkan lebih banyak dari gerakan).

Setyobroto menyatakan bahwa seseorang yang tidak memiliki stabilitas emosional akan mudah terpecah perhatiannya, karena emosi sebagai sumber kemampuan jiwa

---

<sup>33</sup> Daniel Goleman, *Ibid.*, hh. 57-58.

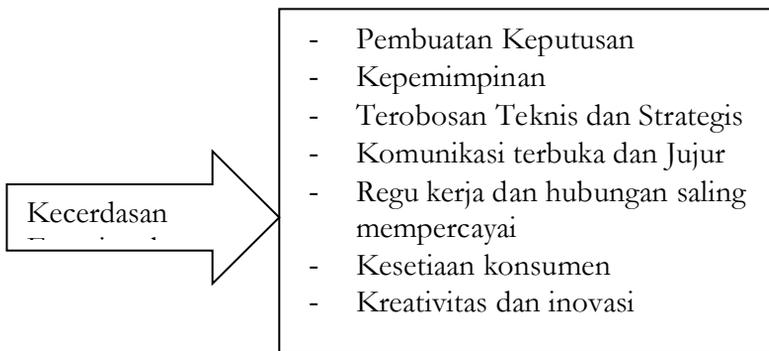
<sup>34</sup> Stephen P. Robbins and Timothy A. Judge, *op. cit.*, h. 314.

<sup>35</sup> Daniel Goleman, *Emotional Intelligence* (New York: American Inc, 1995), h. 289.

manusia akan mempengaruhi sumber kemampuan orang lain<sup>36</sup>.

Kecerdasan Emosional sangat berguna dalam pengembangan karir. Cooper dan Sawaf menyatakan bahwa kecerdasan emosional merupakan faktor sukses yang menentukan dalam karir dan organisasi, termasuk dalam kaitannya dengan: Pembuatan keputusan, kepemimpinan, terobosan teknis

dan strategis, komunikasi yang terbuka dan jujur, regu kerja dan hubungan saling mempercayai, kesetiaan konsumen, serta kreativitas dan inovasi<sup>37</sup>.



**Gambar 2. Penggunaan kecerdasan Emosional oleh Individu**

Kecerdasan emosional juga dapat digunakan untuk pengembangan manajer. Mant menyatakan bahwa kecerdasan emosional adalah hak untuk menekankan pentingnya keterampilan sosial dalam kepemimpinan, karena kecerdasan ini dapat digunakan untuk mendidik anak-anak dan mengembangkan manajer. Dengan demikian, kecerdasan

<sup>36</sup> Sudibyo Setyobroto, *Mental Training* (Jakarta: Percetakan Solo, 2001), h. 139.

<sup>37</sup> Robert K. Cooper and Ayman Sawaf, *Executive EQ: Emotional Intelligence in Leadership and Organization*, Terjemahan Alex Tri K.W (Jakarta: Gramedia Puataka Utama, 2001), hh. xii-xiii.

emosional selain berperan dalam kepemimpinan juga dapat digunakan untuk mengembangkan manajer<sup>38</sup>.

Sedangkan penelitian Goleman, Boyatzis, dan McKee menarik kesimpulan penting bahwa penggunaan humor oleh para pemimpin yang sukses berkorelasi erat dengan kompetensi kecerdasan emosional sebagai kunci bagi kinerja superior seorang pemimpin. Kecerdasan emosional merupakan wahana prima<sup>39</sup>. Lebih lanjut diuraikan tentang empat dimensi kecerdasan emosional, meliputi: kesadaran diri, pengelolaan diri, kesadaran sosial, dan pengelolaan relasi<sup>40</sup>.

#### D. Pengukuran Kecerdasan Emosional

Beberapa ahli menawarkan bahwa kecerdasan emosional dapat mempengaruhi efektivitas kepemimpinan. Namun selanjutnya yang menjadi pertanyaan adalah bagaimana mengukur kecerdasan emosional itu sendiri. Emosi memang sulit diukur, namun demikian Goleman, sebagaimana dikutip oleh Gibson et al., menyarankan ada lima komponen kecerdasan emosional, yaitu: 1) mengatur diri sendiri, mampu meredam kegelisahan, mengontrol kehendak hati, bereaksi dengan tepat terhadap kemarahan; 2) motivasi dan keinginan bekerja untuk alasan bukan semata-mata uang atau status; 3) empati; kemampuan untuk merespon perasaan orang lain; 4) kesadaran diri, kesadaran bahwa seseorang memiliki kepribadian atau individualitas; dan 5) keterampilan sosial, kecakapan untuk mengelola hubungan dan membangun jaringan<sup>41</sup>.

---

<sup>38</sup> Stephen P. Robbins and Timothy A. Judge, *op. cit.*, hh. 150-151.

<sup>39</sup> Daniel Goleman, Richard Boyatzis, and Annie McKee, *Primal Leadership: Realizing the Power of Emotional Intelligence*. Terjemahan Susi Purwoko (Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 2005), h. 39.

<sup>40</sup> Daniel Goleman, Richard Boyatzis, and Annie McKee, *Ibid*, h. 40.

<sup>41</sup> James L. Gibson, et al, *Organizations, Behavior, Structure, Process* (New York: McGraw-Hill Companies, Inc, 2005), h. 121.

Lee menganggap bahwa emosional merupakan faktor yang signifikan mempengaruhi kinerja. Selanjutnya Lee mengungkapkan bahwa terdapat lima langkah dalam kecerdasan emosional, yaitu:

- 1) mengidentifikasi perasaan ketika sedang mengalami masalah;
- 2) memahami dan merespon perasaan;
- 3) mengelola emosi;
- 4) berkomunikasi; dan
- 5) menerapkan hubungan kekuatan emosi<sup>42</sup>.

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa kecerdasan emosional dapat diukur komponen-komponen emosional yang meliputi: pengaturan diri sendiri, motivasi, empati, kesadaran diri, dan keterampilan menjalin hubungan sosial.

Sementara itu, McCormack menyatakan bahwa setiap orang dapat mengukur kecerdasan emosionalnya sendiri yang meliputi: menggunakan emosi, mengatur emosi, memahami emosi, mengenali emosi diri, dan mengenali emosi orang lain<sup>43</sup>.

Dengan demikian dalam mengukur kecerdasan emosional seseorang tidak harus meminta bantuan orang lain. Setiap orang dapat mengukurnya dengan indikator cara menggunakan emosi, mengatur emosi, memahami emosi, mengenali emosi diri, dan menggali emosi orang lain.

Berdasarkan uraian di atas yang dimaksud dengan kecerdasan emosional adalah kapasitas individu dalam mengatur emosi diri dan memperhatikan emosi orang lain, dengan indikator: mengenali emosi diri, mengendalikan emosi diri, memberikan dorongan diri sendiri, memberikan perhatian kepada orang lain, dan membina hubungan dengan orang lain.

---

<sup>42</sup> Gardernsque Lee, *Emotional Intelligence for Managing Results in a Diverse World*. (California: Division of CPP, Inc., 2008), h. 3.

<sup>43</sup> Martin McCormack, *How to Measure Your Emotional Intelligence*, Terjemahan Bahrul Ulum (Jakarta: PT Prestasi Pustaka Karya, 2005), h. 34.



---

BAB 4

**LOYALITAS**

---



## A. Pengertian Loyalitas

Loyalitas kerja adalah suatu keadaan aktivitas yang menyangkut fisik, psikis, dan sosial yang membuat individu mempunyai sikap untuk menaati peraturan yang ditentukan, melakukan dan mengamalkan sesuatu yang ditaatinya dengan penuh kesadaran dan tanggung jawab identifikasi personal terhadap upaya pencapaian tujuan perusahaan dan disertai dengan pengabdian yang kuat.

Loyalitas atau kesetiaan pekerja didefinisikan sebagai individu yang melakukan tugas dengan bersungguh-sungguh, memberi masukan kepada usaha dan tujuan organisasi serta menjalani proses pengembangan diri dalam organisasi. Cook dan Wall menyatakan bahwa loyalitas kepada organisasi merupakan salah satu komponen yang berkaitan dengan komitmen kepada organisasi<sup>44</sup>.

Steers menyatakan bahwa loyalitas berkaitan dengan intensi untuk bertahan dalam organisasi, tetapi tidak secara langsung berkaitan dengan unjuk kerja, karena unjuk kerja berkaitan dengan motivasi, kejelasan peran, dan kemampuan karyawan<sup>45</sup>.

Rashid, Sambasivan, dan Johari menyatakan bahwa pendidikan budaya korporasi terkait erat dengan loyalitas pekerja dan berpengaruh signifikan terhadap pencapaian kerja. Loyalitas terdiri dari penerimaan terhadap nilai yang diimplementasikan dalam organisasi, kemampuan untuk memperjuangkan organisasi, dan keinginan untuk tetap bertahan sebagai anggota organisasi<sup>46</sup>.

Mowday, Porter, dan Steers mendefinisikan loyalitas organisasi sebagai: *the relative strength on an individual's identification with and involvement in a particular organization*. Definisi tersebut menunjukkan bahwa loyalitas organisasi memiliki arti yang lebih dari sekedar loyalitas yang pasif, namun melibatkan

---

<sup>44</sup> Mowday, RT, Porter, LW, and Steers, RM, *Employee Organization Linkage: The Psychology of Commitment, Absenteeism & Turnover* (New York: Academy Press, 1982), h. 185.

<sup>45</sup> *Ibid*, h. 136.

<sup>46</sup> Rashid, Sambasivan, dan Johari, *loc. cit.*

hubungan aktif dan keinginan karyawan untuk memberikan kontribusi yang berarti ada organisasinya<sup>47</sup>.

Pengertian loyalitas yang dikemukakan oleh Mowday tersebut di atas memiliki ciri-ciri: (1) adanya kepercayaan yang kuat dan penerimaan terhadap tujuan dan nilai organisasi; (2) kesiapan untuk bekerja keras; dan (3) keinginan yang kuat untuk bertahan dalam organisasi. Loyalitas tersebut dapat digolongkan sebagai loyalitas sikap atau afektif, karena berkaitan dengan sejauh mana individu merasa nilai dan tujuan pribadinya sesuai dengan nilai dan tujuan organisasi. Semakin besar kongruensi antara nilai dan tujuan individu sesuai dengan dengan nilai dan tujuan organisasi, maka semakin tinggi pula loyalitas akademik dosen pada lembaga atau organisasi.

Steers & Porter berpendapat bahwa pertama, loyalitas kepada perusahaan sebagai sikap, yaitu sejauh mana seseorang karyawan mengidentifikasi tempat kerjanya yang ditunjukkan dengan keinginan untuk bekerja dan berusaha sebaik-baiknya dan kedua, loyalitas terhadap perusahaan sebagai perilaku, yaitu proses dimana seseorang karyawan mengambil keputusan pasti untuk tidak keluar dari perusahaan apabila tidak membuat kesalahan yang ekstrim<sup>48</sup>. Greenberg dan Baron, menyatakan bahwa karyawan yang memiliki loyalitas yang tinggi adalah karyawan yang lebih stabil dan lebih produktif sehingga pada akhirnya juga lebih menguntungkan pada organisasi<sup>49</sup>.

---

<sup>47</sup> Mowday, RT., Porter, LW., and Steers, RM., *op. cit.*, h. 136.

<sup>48</sup> Mowday, RT., Porter, LW., and Steers, RM., *op. cit.*, h. 139.

<sup>49</sup> J. Greenberg and R. A. Baron, *Behavior in Organizations, Understanding and Managing the Human Side of Work* (New Jersey: Prentice Hall Inc., 2003), h. 251.

## B. Komponen Loyalitas

Allen dan Meyer menyatakan bahwa terdapat tiga komponen loyalitas dalam organisasi, yaitu loyalitas afektif, loyalitas kontinuans, dan loyalitas normatif<sup>50</sup>. Ketiga komponen loyalitas tersebut dijelaskan sebagai berikut.

Loyalitas afektif mengarah pada the employee's emotional attachment to, identification with, and involvement in the organization. Hal ini berarti bahwa loyalitas afektif berkaitan dengan keterkaitan emosional karyawan, identifikasi karyawan pada, dan keterlibatan karyawan pada organisasi.

Loyalitas kontinuans berkaitan dengan an awareness of the costs associated with leaving the organization. Hal ini berarti adanya pertimbangan untung dan rugi dalam diri karyawan berkaitan dengan keinginan untuk tetap bekerja atau justru meninggalkan organisasi.

Loyalitas normatif merefleksikan a feeling of obligation to continue employment. Hal ini berarti loyalitas normatif berkaitan dengan perasaan wajib untuk tetap bekerja dalam organisasi. Karyawan yang memiliki loyalitas normatif yang tinggi merasa bahwa dirinya wajib bertahan dalam organisasi.

Terdapat kesamaan pengertian loyalitas yang dikemukakan oleh Steers dan Allen & Mayer, bahwa terdapat 3 indikator karyawan dikatakan memiliki loyalitas, yaitu: (1) Kepercayaan dan penerimaan yang kuat atas tujuan dan nilai-nilai organisasi, (2) Kemauan untuk mengusahakan tercapainya kepentingan organisasi, dan (3) keinginan yang kuat untuk mempertahankan keanggotaan organisasi.

Loyalitas tidak terbentuk begitu saja dalam perusahaan, tetapi ada aspek-aspek yang terdapat didalamnya yang mewujudkan loyalitas kerja. Masing-masing aspek merupakan bagian dari manajemen perusahaan yang berkaitan dengan karyawan maupun perusahaan. Steers & Porter (1982) mengemukakan aspek-aspek loyalitas yang berhubungan dengan sikap yang akan dilakukan karyawan, dan merupakan

---

<sup>50</sup> N.J. Allen and, J.P. Meyer, *The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance, and Normative Commitment to Organization*, Journal of Occupational Psychology, Vol. 63, 1990. hh. 1-18

proses psikologis terciptanya loyalitas kerja dalam perusahaan, antara lain: Pertama, dorongan yang kuat untuk tetap menjadi anggota perusahaan, kekuatan aspek ini sangat dipengaruhi oleh keadaan individu, baik kebutuhan, tujuan maupun kecocokan individu dalam perusahaan.

Kedua, keinginan untuk berusaha semaksimal mungkin bekerja keras memperjuangkan bagi perusahaan. Kesamaan persepsi antara karyawan dan perusahaan dan yang didukung oleh kesamaan tujuan dalam perusahaan mewujudkan keinginan yang kuat untuk berusaha maksimal, karena dengan pribadi juga perusahaan akan terwujud.

Ketiga, kepercayaan yang pasti dan penerimaan yang penuh atas nilai-nilai perusahaan. Kepastian kepercayaan yang diberikan karyawan tercipta dari operasional dari perusahaan yang tidak lepas dari kepercayaan perusahaan terhadap karyawan itu sendiri untuk melaksanakan pekerjaannya. Loyalitas kerja tercipta apa bila karyawan merasa tercukupi dalam memenuhi kebutuhan hidup dari pekerjaannya, sehingga mereka betah bekerja dalam suatu perusahaan.

Dari uraian tentang definisi loyalitas yang telah diuraikan terdahulu dapat disimpulkan bahwa loyalitas adalah suatu ikatan psikologis karyawan pada organisasi yang ditandai dengan adanya kepercayaan dan penerimaan atas tujuan dan nilai organisasi, kemauan untuk mengusahakan tercapainya kepentingan organisasi, dan keinginan untuk tetap mempertahankan menjadi anggota organisasi.

Berdasarkan kajian teoritik di atas, yang dimaksud dengan loyalitas akademik dosen adalah suatu ikatan psikologis dosen pada perguruan tinggi yang ditandai dengan indikator: adanya kepercayaan dan penerimaan terhadap nilai yang diimplementasikan dalam lembaga, kemauan untuk memperjuangkan lembaga, dan keinginan untuk mempertahankan sebagai anggota lembaga.

---

BAB 5

**KOMUNIKASI ANTAR  
PRIBADI**

---



## A. Komunikasi Antar Pribadi

Manusia memiliki kemampuan untuk berhubungan dengan manusia lainnya melalui komunikasi. Dalam kehidupan, setiap makhluk berinteraksi dengan makhluk lainnya dengan berbagai cara untuk mencapai tujuan tertentu. Hanya saja apakah interaksi tersebut dapat dilaksanakan secara efektif atau tidak sangat tergantung dari bagaimana komunikasi tersebut dilakukan.

Begitu pentingnya komunikasi dalam komunitas kehidupan manusia, tanpa adanya komunikasi maka tidak akan terjadi interaksi informasi, gagasan, pemikiran, yang dapat disampaikan kepada orang lain, seperti diungkapkan oleh Caputo, Hazel, dan Mahon. Demikian pula halnya ilmu pengetahuan dan perkembangannya tidak akan dapat disampaikan dan diimplementasikan sebagaimana yang diharapkan<sup>51</sup>.

Terjadinya penyimpangan, salah persepsi atau salah interpretasi dalam komunikasi dapat menyebabkan pesan yang disampaikan tidak dapat dilaksanakan secara optimal dengan demikian sasaran pun tidak dapat dicapai seperti yang diinginkan. Melalui komunikasi yang efektif seluruh mekanisme kerja dapat dilaksanakan sebagaimana yang telah direncanakan. Hubungan antar pimpinan dan pegawai, pegawai dan pimpinan, pimpinan dengan pimpinan, pegawai dengan pegawai, maupun pegawai dengan masyarakat yang dilayani merupakan hubungan interpersonal yang perlu didukung oleh komunikasi yang dinamik yang dapat mempercepat dan meningkatkan kualitas penyampaian informasi yang ditanggapi, dipahami, dipatuhi, ataupun dilaksanakan. Hubungan tersebut diatas merupakan salah satu bentuk interaksi komunikasi antar pribadi yang memiliki peranan penting dalam keberhasilan pelaksanaan tugas yang penyampaiannya dapat dilakukan baik secara verbal maupun nonverbal.

---

<sup>51</sup> John S. Caputo, Harry C. Hazel, and Mahon, C., *Interpersonal Communication: Competency Through Critical Thinking* (Boston: Ally and Bacon, 1994), hh. 9-15.

Pentingnya komunikasi dalam suatu organisasi telah dibahas oleh Goetsch dan Davis, mereka berpendapat bahwa komunikasi merupakan penyampaian pesan (informasi, gagasan, emosi, maksud, atau perasaan) baik yang diterima maupun yang dipahami. Pesan dapat dikirim oleh satu orang dan diterima oleh orang lain. Dikatakannya bahwa sebelum pesan itu dipahami oleh keduanya, maka sebenarnya pada saat itu belum terjadi komunikasi di antara mereka. Keadaan ini berlaku untuk semua bentuk komunikasi baik verbal, nonverbal maupun tertulis<sup>52</sup>.

Beberapa pengertian komunikasi oleh para ahli komunikasi berbeda antara satu dengan lainnya. Robbins berpendapat bahwa komunikasi harus mencakup penstransferan dan pemahaman makna. Dari pendapat tersebut dapat dikatakan bahwa gagasan seseorang tidak akan sampai sebelum gagasan tersebut disampaikan kemudian dipahami oleh orang lain<sup>53</sup>.

Ditinjau dari susunan katanya komunikasi antar pribadi merupakan interaksi maupun komunikasi tatap muka antar individu. Awalan kata “*inter*” berarti antara, atau di antara, dengan demikian maka pengertian antar pribadi bukan merupakan komunikasi satu arah. Menurut Arrendondo (2000), komunikasi antar pribadi merupakan interaksi yang terjadi selama berlangsungnya dialog antara dua orang atau diskusi antar beberapa orang dan merupakan partisipasi aktif dari setiap orang yang terlibat di dalamnya<sup>54</sup>.

Membahas tentang hubungan antar pribadi lebih jauh diungkapkan oleh Byars dan Rue, bahwa komunikasi antar pribadi merupakan suatu proses interaktif antar pribadi yang berhubungan dengan kegiatan pengiriman penerimaan pesan

---

<sup>52</sup> David L. Goetsch, and Stanley B. Davis, *Pengantar Manajemen Mutu: Manajemen Berkualitas untuk Produksi Pemrosesan dan Pelayanan*. Terjemahan Benjamin Molan (Jakarta: PT Prenhalindo, 2002), h. 2.

<sup>53</sup> Stephen P. Robbins, *Organization Behavior: Concepts-Controversies-Application* (New Jersey: Prentice Hall, Inc, 1996), h. 276.

<sup>54</sup> Lani Arrendondo, *Communication Effectively* (New York: McGraw Hall, 2000), h.5.

baik secara verbal maupun non verbal<sup>55</sup>. Tujuan dasar dari komunikasi antar pribadi adalah penyampaian informasi sehingga pesan yang dikirim dapat dimengerti dipahami oleh si penerima pesan.

Cukup banyak faktor dapat mengganggu dan menyebabkan pengiriman pesan ini gagal, beberapa di antaranya adalah: (a) perbedaan interpretasi dan arti kata (semantik), (b) perbedaan persepsi, (c) kebiasaan mendengar yang buruk, (d) umpan balik yang kurang jelas, dan (e) perbedaan interpretasi dari komunikasi nonverbal.

Pengertian tersebut juga didukung oleh Mulyana yang menyatakan bahwa komunikasi antar pribadi adalah komunikasi antara orang-orang secara tatap muka, yang memungkinkan setiap pesertanya menangkap reaksi orang lain secara langsung, baik secara verbal ataupun nonverbal<sup>56</sup>.

Ditegaskan oleh Joseph A. DeVito bahwa komunikasi antar pribadi merupakan komunikasi yang terjadi antara dua orang yang telah jelas hubungannya. Definisi ini mengungkapkan bahwa hampir tidak mungkin komunikasi yang terjadi antara dua orang atau lebih tidak dipertimbangkan sebagai komunikasi antar pribadi, yang pasti adalah terdapat berbagai hubungan, yang apabila diperluas hubungan tersebut dapat meliputi kelompok kecil, maupun mitra kerja<sup>57</sup>.

Pada kenyataannya, individu yang terlibat dalam komunikasi antar pribadi secara tatap muka tidak hanya menggunakan kata-kata dan pola tata bahasa saja, tetapi mengendalikan juga gerak-isyarat (*gesture*) nonverbal dan bahasa tubuh yang kompleks untuk mengutarakan maksudnya. De Fleur dan Dennis berpendapat bahwa di setiap budaya maka, ekspresi muka, pola tindakan, dan gerak isyarat mempunyai standar interpretasi yang berbeda. Hal ini dapat menambah dimensi penting pada pemahaman interpersonal

---

<sup>55</sup> Lloyd L. Byars and Leslie W. Rue, *Human Resource Management*, Sixth Edition (Boston: Irwin McGraw Hill, 2000), hh. 82-83.

<sup>56</sup> Dedy Mulyana, *Ilmu Komunikasi Suatu Pengantar*, Cetakan kedua belas (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2008), h.81.

<sup>57</sup> Joseph A. DeVito, *Komunikasi Antar Manusia*. Edisi Kelima, Alih Bahasa Agus Maulana (Tangerang Selatan: Karisma Publishing Group, 2011), h. 112.

dalam berkomunikasi dan sebagai kontribusi pada saat penerima pesan memberikan umpan balik<sup>58</sup>.

## B. Elemen Komunikasi

Komunikasi lebih daripada percakapan, berkata, dan membaca. Komunikasi sesungguhnya terjadi ketika suatu maksud tertentu telah disampaikan oleh satu kelompok dan diterima oleh kelompok lainnya. Oleh karena itu, menurut Byars dan Rue, komunikasi dapat didefinisikan sebagai pengalihan informasi yang bermakna bagi mereka yang terlibat di dalamnya<sup>59</sup>.

Proses pertukaran dan pemahaman informasi antara dua orang atau lebih, bermaksud untuk memotivasi atau mempengaruhi perilaku seseorang. Di dalam prosesnya, komunikasi memerlukan dua elemen penting yaitu adanya pengirim dan penerima. Pengirim adalah seorang yang mengirimkan gagasan atau konsep kepada orang lain, atau informasi yang mengekspresikan suatu pemikiran atau emosi. Sedangkan penerima adalah orang yang dituju untuk menerima pesan tersebut. Pengirim menyampaikan (*encode*) gagasan dengan memilih simbol yang digunakannya untuk membuat pesan. Pesan (*message*) adalah formulasi nyata dari gagasan yang dikirim kepada penerima.

Pesan dikirim melalui saluran (*channel*) yang merupakan sarana penghantar komunikasi. Saluran dapat berupa laporan resmi, pembicaraan telepon, *email*, atau pertemuan tatap muka. Penerima mengartikan (*decode*) simbol untuk menginterpretasikan arti dari pesan. Kenyataannya, dalam penyampaian dan mengartikan pesan, kedua hal tersebut sering menjadi sumber potensial terjadinya kesalahan seperti dalam menerjemahkan arti simbol dari pesan yang disampaikan. Agar mendapatkan tanggapan dari pesan yang dikirimkan

---

<sup>58</sup> Melvin L. DeFleur and Everette E. Dennis, *Understanding Mass Communication* (Boston: Houghton Mifflin Company, 1988), h. 19.

<sup>59</sup> Lloyd L. Byars, and Leslie W. Rue, *op. cit.*, h. 309.

diperlukan umpan balik (*feedback*) dari penerima terhadap pesan yang diterimanya.

Daft berpendapat bahwa tanpa umpan balik, komunikasi hanya berjalan satu arah, adanya umpan balik dalam komunikasi menyebabkan komunikasi tersebut menjadi dua arah. Umpan balik merupakan alat bantu yang berguna untuk mewujudkan komunikasi yang efektif<sup>60</sup>.

Berdasarkan umpan balik, maka pengirim dapat memastikan apakah penerima mampu menginterpretasikan pesan yang disampaikan tersebut secara benar. Dalam hal ini bagaimana seseorang dapat menginterpretasikan permintaan orang lain atas informasi yang diperlukannya.

DeVito menyatakan bahwa dalam proses memberikan umpan balik yang efektif ditandai dengan sedikitnya empat kualitas: (1) kesegeraan, (2) kejujuran, (3) kepatutan, dan (4) kejelasan<sup>61</sup>.

Pada saat hubungan semakin meningkat maka hubungan antar pribadi juga akan menjadi lebih baik. Menurut DeVito yang dikutip oleh Miftah, dalam keadaan ini efektivitas komunikasi dapat digolongkan dalam berbagai elemen, yaitu: (a) *positiveness*: penghargaan yang tinggi untuk seseorang dan orang lain, di mana keduanya memperlihatkan sikap yang positif, (b) *openness*: suatu tingkat keterbukaan yang tinggi di mana pengungkapan diri dapat terjadi dengan sendirinya, (c) *supportiveness*: komunikasi yang bercirikan deskriptif dari pada komentar evaluatif disertai dengan penerimaan gagasan dari orang lain, (d) *equality*: tidak memperlakukan orang lain, atau membiarkan orang lain memperlakukan seseorang lebih tinggi atau lebih rendah, dalam hal ini lebih cenderung untuk memberikan penghargaan yang sama, (e) *empathy*: kemampuan untuk menempatkan diri pada posisi orang lain, mencoba untuk mengerti kesulitan orang lain melalui persepsi dirinya<sup>62</sup>.

---

<sup>60</sup> Richard L. Daft, *Manajemen*. Jilid II, Terjemahan Diana Angelica (Jakarta: Erlangga, 2006), h. 414.

<sup>61</sup> Joseph A. DeVito, *op. cit.*, h. 114.

<sup>62</sup> Thoha Miftah, *Perilaku Organisasi: Konsep Dasar dan Perilakunya* (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2000), hh. 166-167.

## C. Prinsip-Prinsip Komunikasi

Berdasarkan pengertian tersebut di atas, kiranya dapat dijelaskan mengenai prinsip-prinsip dalam komunikasi adalah sebagai berikut. Bahwa dalam komunikasi antar pribadi diperlukan adanya *keterbukaan* dari setiap individu yang berinteraksi. Keterbukaan yang dimaksud adalah agar diri masing-masing yang berinteraksi tidak tertutup dalam menyampaikan ataupun menerima informasi. Di samping itu, juga adanya keinginan untuk menanggapi secara jujur terhadap semua rangsangan yang datang. Hal yang sulit adalah merasakan sebagaimana yang dirasakan oleh orang lain, sehingga seseorang akan memahami posisi orang yang diajak berkomunikasi. Dukungan komunikasi antar pribadi perlu dilakukan, walaupun terkadang tidak berupa ucapan, seperti dengan anggukan kepala, kedipan mata yang merupakan bentuk dukungan komunikasi.

*Prinsip kepositifan* dalam komunikasi antar pribadi sangat diperlukan. Perasaan positif ini sangat diperlukan, karena sangat bermanfaat dalam mengefektifkan kerja sama antar individu. Kerja sama komunikasi akan efektif apabila orang-orang yang ada didalamnya dalam suasana kesamaan. Sebagai contoh komunikasi antar pribadi tidak efektif, jika dalam suasana pembicaraan pihak pembicara bicara terus sepanjang waktu, sementara yang lain hanya mendengarkan saja.

*Prinsip supportiveness* dalam komunikasi antar pribadi, artinya menghayati pengalaman antara komunikator dan komunikan ada dukungan dengan sungguh-sungguh. Hal demikian akan menumbuhkan hubungan antar pribadi yang baik.

Selanjutnya *prinsip empathy*: artinya kemampuan untuk menempatkan diri pada posisi orang lain, mau menerima realitas orang lain, mengedepankan kepentingan orang lain, dan mencoba untuk mengerti kesulitan orang lain melalui persepsi dirinya. Apabila prinsip ini dilaksanakan dalam komunikasi, maka akan menumbuhkan hubungan antar pribadi yang baik.

Berdasarkan pendapat Robbins, DeVito, dan Daft, serta Mulyana seperti diuraikan di atas kiranya dapat disimpulkan bahwa dalam komunikasi antar pribadi diperlukan sedikitnya enam indikator komunikasi, yaitu: (1) *openness* (keterbukaan); (2) *emphaty* (kepedulian terhadap orang lain); (3) *positiveness* (sifat kepositifan); (4) pemahaman pesan; (5) *equality* (persamaan persepsi); dan (6) *feedback* (umpan balik).

Selanjutnya menurut cara penyampaian pesannya, komunikasi antar pribadi dibedakan menjadi tiga macam, yaitu: komunikasi lisan, komunikasi tertulis, dan komunikasi nonverbal<sup>63</sup>.

Sarana utama untuk menyampaikan pesan adalah komunikasi lisan, percakapan dua orang, diskusi kelompok, dan dusas-desus informal adalah bentuk-bentuk populer dari komunikasi lisan. Keuntungan dari komunikasi lisan adalah kecepatan dan umpan balik yang dihasilkan. Pesan verbal dapat disampaikan dan tanggapan dapat diterima dalam waktu singkat. Jika penerima tidak yakin dengan pesan itu, umpan balik yang cepat memungkinkan deteksi dini oleh pengirim, dan karenanya memungkinkan koreksi dini.

Komunikasi tertulis mencakup memo, surat, email, pengiriman faksimili, laporan berkala organisasi, pengumuman di papan buletin, atau alat lain yang dikirimkan melalui kata-kata atau simbol tertulis. Pada jenis komunikasi ini pesan dapat disimpan dalam waktu yang tidak terbatas. Jika ada pertanyaan yang menyangkut isi pesan, maka secara fisik tercatat untuk referensi berikutnya.

Komunikasi nonverbal mencakup gerakan tubuh, intonasi atau tekanan yang kita berikan pada kata-kata, ekspresi wajah, dan jarak fisik antara pengirim dan penerima pesan. Setiap gerakan tubuh mempunyai makna dan tidak ada gerakan yang bersifat kebetulan. Ekspresi wajah juga mengandung arti. Wajah yang cemberut mengatakan sesuatu yang berbeda dari wajah yang tersenyum. Ekspresi wajah bersama dengan intonasi dapat menunjukkan arogansi, agresivitas, rasa takut, malu, dan karaktersitik lain yang tidak

---

<sup>63</sup> Stephen P. Robbins, *op. cit.*, hh. 395-398.

pernah dikomunikasikan jika kita membaca transkrip kata-kata yang sudah disampaikan.

Beberapa teori komunikasi mendefinisikan komunikasi antar pribadi dalam beberapa hal seperti yang dikutip DeVito yang dikutip dalam Dennis, yang menyatakan bahwa dari setiap pendekatan akan menambahkan suatu perspektif yang berbeda pada sifat dasar komunikasi antar pribadi, yaitu: (a) Dalam definisi komponen bahwa komunikasi antar pribadi dapat dijelaskan dengan cara memperhatikan komponen utamanya. Dalam hal ini, sebagai komponen utamanya adalah *pengiriman pesan* oleh seseorang dan *penerimaan pesan* oleh orang lain atau kelompok kecil, dengan peluang untuk mendapatkan tanggapan segera. (b) Di dalam definisi rasional, komunikasi antar pribadi dianggap sebagai komunikasi yang terjadi antara dua orang yang telah memiliki hubungan yang jelas dan telah ada sebelumnya. (c) Dalam pendekatan pengembangan, komunikasi antar pribadi dapat dilihat sebagai hasil akhir dari suatu kemajuan komunikasi, dan merupakan suatu hal yang ekstrim adalah apabila terjadi komunikasi yang lebih bersifat pribadi. Kemajuan ini memberi isyarat bahwa telah terjadi pengembangan dari komunikasi antar pribadi tersebut<sup>64</sup>.

Terdapat empat prinsip komunikasi antar pribadi yang dikemukakan Liliweri (2004) dalam berkomunikasi yaitu (1) tidak dapat dielakkan, sebagai makhluk sosial, manusia selalu berinteraksi dan berkomunikasi dengan lainnya, (2) tidak dapat diubah, bahwa sesuatu yang telah disampaikan sulit untuk diubah kembali, (3) bersifat rumit, karena harus menggunakan simbol, bahasa yang saling dimengerti, (4) kontekstual, hal ini dapat terjadi dalam ruang yang terisolasi dan selalu dalam konteks: (a) psikologis, (b) rasional, (c) situasional, (d) lingkungan, (e) budaya<sup>65</sup>.

---

<sup>64</sup> Melvin L. DeFleur and Everette E. Dennis, *Understanding Mass Communication* (Boston: Houghton Mifflin Company, 1988), h. 205.

<sup>65</sup> A. Liliweri, *Wacana Komunikasi Organisasi* (Bandung: Mandar Maju, 2004), hh. 105-111.

Lebih jauh Liliweri menjelaskan bahwa selain dari keempat prinsip tersebut di atas maka fungsi dari komunikasi antar pribadi adalah (1) menumbuhkan informasi, (2) membangun suatu konteks pemahaman, (3) membentuk identitas, (4) memenuhi kebutuhan interpersonal, (5) pengembangan relasi<sup>66</sup>.

Suatu komunikasi antar pribadi kualitasnya sangat ditentukan oleh kekhasan kualitas individu yang berhubungan dengan individu lainnya. Burhan Bungin berpendapat bahwa terdapat tiga faktor yang mempengaruhi komunikasi secara ini ialah (1) persepsi terhadap diri pribadi (*self perception*) yaitu kesadaran akan diri sendiri dalam mengungkapkan siapa dirinya dengan cara (a) menangkap kehadiran obyek-obyek eksternal melalui indera kita, (b) adanya informasi yang dapat diinterpretasikan. (2) Kesadaran pribadi (*self awareness*) dengan cara memahami tentang dirinya sendiri. (3) Pengungkapan diri (*self disclosure*) yaitu proses mengungkapkan diri melalui proses komunikasi dengan cara memberikan informasi tentang dirinya kepada orang lain. Apabila komunikasi antar pribadi berlangsung dengan baik, maka akan terjadi *disclosure* yang mendorong informasi mengenai diri masing-masing ke dalam kuadran “*terbuka*” (dalam teori Johari Window) meskipun masih terdapat batasan<sup>67</sup>.

Di dalam suatu organisasi komunikasi antar pribadi telah meningkat sedemikian rupa. Dijelaskan oleh Arrendondo bahwa dalam prakteknya komunikasi interpersonal didukung oleh empat faktor penting yaitu: (a) teknologi, (b) intensitas waktu, (c) perbedaan dan (d) pertanggung jawaban<sup>68</sup>.

(a) Dukungan teknologi telah membuat perubahan di tempat kerja. Berkembangnya teknologi informasi telah mempengaruhi sistem komunikasi yang dapat dilakukan secara lebih cepat, efektif dan efisien. Salah satu dari bentuk sistem komunikasi tersebut adalah *email*, yaitu singkatan dari surat elektronik merupakan salah satu

---

<sup>66</sup> *Ibid.*, h. 113.

<sup>67</sup> Burhan Bungin, *Sosiologi Komunikasi: Teori, Paradigma, dan Diskursus Teknologi Komunikasi di Masyarakat* (Jakarta: Kencana, 2006), hh. 258-260.

<sup>68</sup> Lani Arrendondo, *op. cit.*, h. 113.

terobosan di bidang telekomunikasi yang sangat dibutuhkan dalam berkomunikasi secara elektronik (*e-communication*).

- (b) Waktu merupakan sesuatu yang sangat bernilai maka sebaiknya tidak menia-siakan waktu melalui komunikasi yang tidak lengkap, tidak akurat dan tidak efektif. Keterampilan interpersonal yang baik memungkinkan seseorang untuk menggunakan waktu sebaik-baiknya pada saat berinteraksi dengan orang lain.
- (c) Agar efektif dalam komunikasi seseorang harus dapat menyesuaikan diri dengan berbagai kebutuhan, minat, prioritas dan cara berkomunikasi dari rekan dan mitra kerja serta pimpinannya. Seseorang harus cakap dalam memanfaatkan karakteristik dari masing-masing kelompok kerja yang berbeda. Untuk melakukan itu maka seseorang perlu bergaul secara interpersonal (hubungan antar individu).
- (d) Organisasi telah banyak dituntut oleh para pegawainya karena kurangnya komunikasi antara pimpinan dengan bawahannya. Apabila hal ini dibiarkan begitu saja maka akan terjadi dua masalah, yaitu konflik akan semakin meningkat. Menghadapi masalah ini maka perlu adanya perhatian khusus atau tanggapan secara langsung terhadap setiap isu yang timbul sebagai suatu bentuk tanggung jawab yang diperlukan. Baik yang meliputi faktor usia, etnik, keamanan di tempat kerja maupun di dalam situasi yang terancam. Keterampilan interpersonal dapat diperkuat dengan cara menggabungkan efek dari ke-empat faktor tersebut di atas sehingga dapat dipahami dan dikuasai oleh setiap individu.

Metode berkomunikasi saat ini telah meningkat secara dramatis dengan munculnya penyiaran melalui audiovisual, e-mail, internet, komputer dan hand phone. Hal yang ironis bahwa semakin banyak macam teknologi yang memperluas jangkauan komunikasi tetapi hanya sedikit memanfaatkannya berkomunikasi untuk kepentingan peningkatan produktivitas dan kinerjanya. Dikemukakan oleh Francesco Sofò bahwa (1)

komunikasi terhadap pekerja terdepan harus datang secara langsung dari para supervisor. (2) komunikasi harus bersifat tatap muka (face to face) dan (3) komunikasi harus bersifat khusus pada area kerja lokal. Untuk itu diperlukan adanya pelatihan tentang keahlian berkomunikasi.

Berdasarkan kajian teoretik di atas, yang dimaksud dengan komunikasi antar pribadi adalah penyampaian dan penerimaan pesan antar individu baik secara verbal maupun nonverbal untuk mencapai sasaran yang dituju, dengan indikator: keterbukaan, empati, kepositifan, pemahaman pesan, persamaan persepsi, dan umpan balik.



---

BAB 6

**PENGARUH KECERDASAN  
EMOSIONAL, LOYALITAS AKADEMIK  
DAN KOMUNIKASI ANTAR PRIBADI  
TERHADAP KINERJA DOSEN**

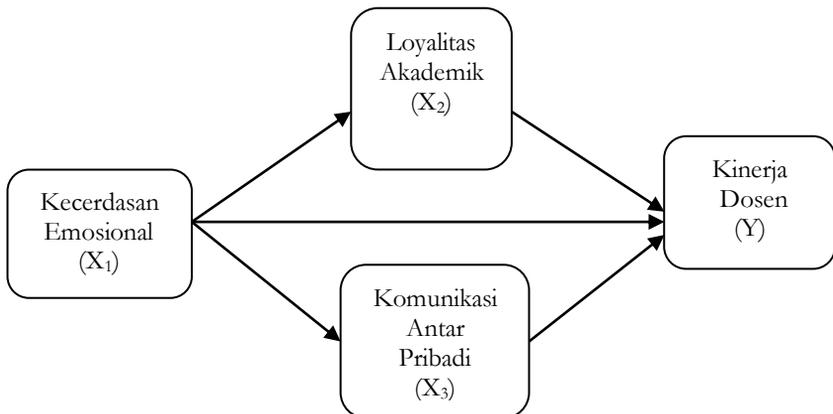
---



Terdapat penelitian yang telah dilakukan oleh penulis yang berjudul “Pengaruh Kecerdasan Emosional, Loyalitas Akademik dan Komunikasi Antar Pribadi Terhadap Kinerja Dosen.” Penelitian dirancang dengan menggunakan metode survei dengan pendekatan analisis jalur (*path analysis*). Penelitian tersebut dilakukan di Universitas Mulawarman Samarinda, Kota Samarinda, Kalimantan Timur. Waktu penelitian lapangan, diadakan selama kurang lebih tiga bulan, sejak bulan April 2012 hingga Juni 2012, Teknik pengumpulan data dilakukan melalui kuesioner yang telah disusun terlebih dahulu. Penelitian akan mengkaji keterkaitan variabel penelitian, dan mengukur pengaruh variabel yang satu terhadap yang lainnya.

Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan teknik *Simple Random Sampling*. Populasi yang berjumlah 935 orang dosen. Peneliti mempertimbangkan homogenitas populasi yaitu dengan menetapkan dosen dengan masa kerja antara 5 hingga 20 tahun, dan ternyata ada sebanyak 457 orang. Dengan keterbatasan waktu dan biaya, penulis menetapkan sampel penelitian sebanyak 130 orang dosen. Dalam penelitian ini terdapat empat variabel yang akan dikaji, yakni Kecerdasan Emosional ( $X_1$ ), Loyalitas Akademik ( $X_2$ ), Komunikasi Antar Pribadi ( $X_3$ ), dan Kinerja Dosen ( $Y$ ).

Untuk penelitian ini variabel yang ada sesuai dengan model teoritik di bawah ini seperti terlihat pada gambar berikut.



**Gambar 3. Model Teoritik Variabel Penelitian**

## A. Latar Belakang

Universitas Mulawarman merupakan salah satu perguruan Tinggi yang berada di Kalimantan Timur ikut bertanggung jawab atas tercapainya tujuan pendidikan Nasional. Masih banyak hal yang perlu dibenahi untuk menyamakan kedudukannya setara dengan perguruan tinggi yang telah maju, diantaranya adalah berkenaan dengan penyediaan fasilitas atau sarana dan prasarana belajar, pengelolaan lingkungan kampus, pemberian kesejahteraan yang layak bagi semua dosen dan karyawannya, dan tidak kalah pentingnya adalah manajemen sumber daya manusia yang memadai untuk menunjang keberhasilan program pendidikan nasional tersebut.

Berdasarkan data dari Bagian Kepegawaian sampai dengan Oktober 2011, banyaknya tenaga edukatif dari 12 fakultas yang ada di Universitas Mulawarman adalah 935 orang, dengan rincian 583 orang perempuan dan 352 orang laki-laki. Dari data ini, penulis menganggap bahwa yang perlu mendapatkan perhatian yang lebih atau prioritas adalah kualitas tenaga edukatif atau dosen. Peranan tenaga edukatif dalam melaksanakan proses pembelajaran, penelitian, dan pengabdian masyarakat merupakan unsur yang sangat penting. Keberhasilan pengembangan pendidikan tinggi ditentukan oleh kualitas dosennya. Kualitas dosen berkaitan dengan kinerja dosen. Kinerja dosen yang tinggi menunjukkan kualitas dosen itu sendiri.

Hasil wawancara penulis dengan bagian kepegawaian Universitas Mulawarman menyatakan bahwa kinerja dosen masih perlu ditingkatkan. Masih sedikitnya hasil-hasil penelitian yang diterbitkan oleh jurnal yang terakreditasi, masih sedikit karya ilmiah berupa buku yang dipublikasikan secara nasional, rendahnya minat mengikuti kegiatan ilmiah berupa seminar-seminar nasional dan kegiatan ilmiah yang lain.

Dalam hal praktek pembelajaran di kelas, masih terdapat kekurangan-kekurangan dan harus terus diperbaiki. Hal ini terlihat pada waktu mengamati pada waktu aksi pada Lesson Study. Pada kegiatan refleksi terlihat masih harus ada pembenahan-pembenahan yang harus dilakukan oleh dosen untuk pembelajaran berikutnya agar pembelajaran di kelas berlangsung dengan baik.

Demikian pula untuk kegiatan dosen yang terkait dengan pelaksanaan program pengabdian kepada masyarakat, seperti penyelenggaraan penyuluhan-penyuluhan kepada masyarakat, yang masih perlu ditingkatkan. Berkenaan dengan uraian di atas, maka diperlukan iklim kerja yang kondusif bagi dosen untuk memacu tercapainya kinerja dosen yang tinggi di lingkungan Universitas Mulawarman.

Dari beberapa faktor tersebut di atas, maka perlu dikaji apakah benar terdapat pengaruh langsung maupun tidak langsung antara kecerdasan emosional kerja terhadap kinerja dosen. Apakah benar terdapat pengaruh langsung maupun tidak langsung antara loyalitas akademik terhadap kinerja dosen. Apakah benar terdapat pengaruh langsung positif atau tidak langsung kepuasan kerja terhadap kinerja dosen. Apakah benar terdapat pengaruh langsung positif maupun tidak langsung antara sarana dan prasarana terhadap kinerja dosen. Apakah benar terdapat pengaruh langsung maupun tidak langsung antara tingkat ekonomi terhadap kinerja dosen.

Berdasarkan latar belakang dan identifikasi masalah, maka masalah utama dalam penelitian ini adalah kinerja dosen. Permasalahan kinerja dosen merupakan masalah yang luas dan kompleks, sehingga memerlukan penanganan yang komprehensif. Kinerja dosen dipengaruhi oleh banyak faktor. Namun dalam hal penelitian ini faktor-faktor yang diteliti yang diduga berpengaruh dengan **kinerja dosen** dibatasi pada **kecerdasan emosional, loyalitas akademik, dan komunikasi antar pribadi.**

## B. Hasil Penelitian dan Saran

### Deskripsi Data Hasil Penelitian

Deskripsi data yang disajikan dalam bab ini meliputi data variabel Kinerja Dosen (Y), Kecerdasan Emosional ( $X_1$ ), Loyalitas Akademik ( $X_2$ ), dan Komunikasi Antar Pribadi ( $X_3$ ).

#### 1. Kinerja Dosen

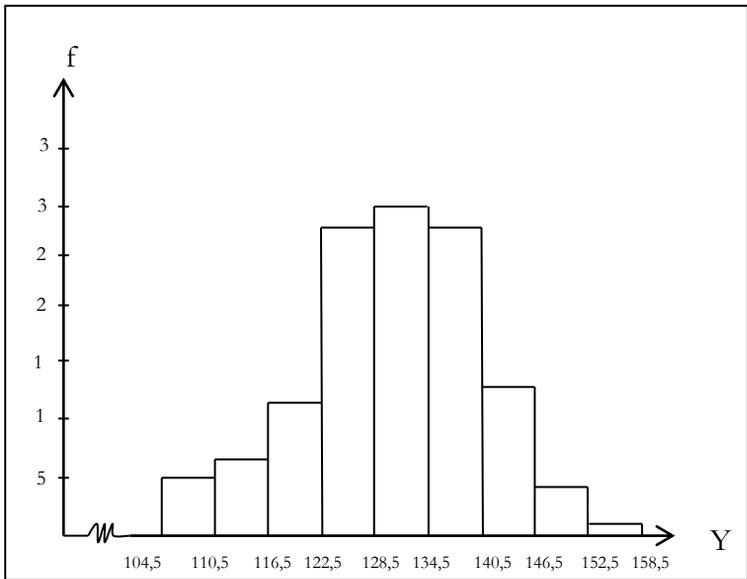
Dari hasil data yang diperoleh di lapangan sebanyak 130 responden, kemudian diolah secara statistik deskriptif. Untuk data kinerja dosen diperoleh nilai rata-rata sebesar 130,95, simpangan baku 10,057, median 130,937 dan modus 131,50. Skor yang diperoleh kemudian dikelompokkan dalam distribusi frekuensi ke dalam 9 kelas interval dengan skor maksimum 155,67 dan skor minimum 105,67 sehingga rentang skor adalah 50.

Distribusi frekuensi skor variabel Kinerja Dosen dapat dilihat pada tabel berikut. Tabel 1. Distribusi frekuensi skor Kinerja Dosen

Kelas	Kelas Interval	Frekuensi Absolut	Frekuensi Relatif (%)	Frekuensi Kumulatif
1	105 – 110	5	3,85	5
2	111 – 116	7	5,38	12
3	117 – 122	12	9,23	24
4	123 – 128	28	21,54	52
5	129 – 134	32	24,61	84
6	135 – 140	28	21,54	112
7	141 – 146	13	10,00	125
8	147 – 152	4	3,08	129
9	153 - 158	1	0,77	130
Jumlah		130	100	

Berdasarkan pengelompokan pada tabel di atas, bahwa dari 130 responden terlihat perolehan nilai terbanyak pada kelompok skor 129 – 134 sebesar 24,61%.

Penyebaran distribusi skor variabel Kinerja Dosen terlihat gambar histogram 4 berikut ini.



Gambar 4. Histogram Skor Kinerja Dosen.

## 2. Kecerdasan Emosional ( $X_1$ )

Dari hasil data yang diperoleh di lapangan sebanyak 130 responden, kemudian diolah secara statistik deskriptif. Untuk data Kecerdasan Emosional diperoleh nilai rata-rata sebesar 103,22, simpangan baku 9,149, median 104,015 dan modus 105,00. Skor yang diperoleh kemudian dikelompokkan dalam distribusi frekuensi ke dalam 9 kelas interval dengan skor maksimum 124 dan skor minimum 83 sehingga rentang skor adalah 41.

Distribusi frekuensi skor variabel Kecerdasan Emosional dapat dilihat pada tabel berikut ini.

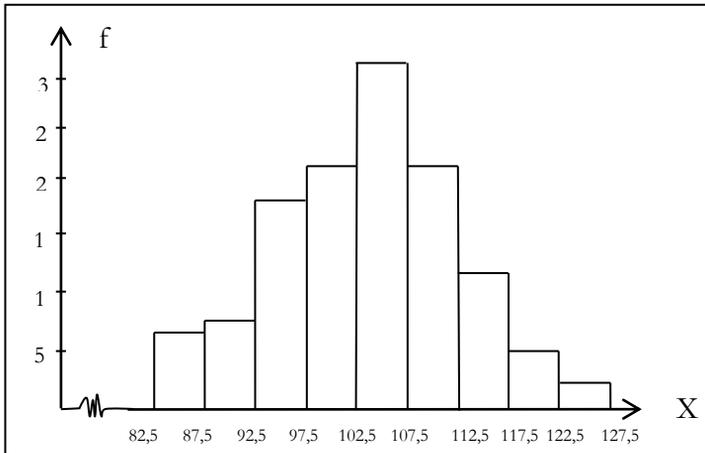
Tabel 2. Distribusi frekuensi skor Kecerdasan Emosional

Kelas	Kelas Interval	Frekuensi Absolut	Frekuensi Relatif (%)	Frekuensi Kumulatif
1	83 – 87	7	5,38	7
2	88 – 92	8	6,15	15

3	93 – 97	18	13,85	33
4	98 – 102	22	16,92	55
5	103 – 107	33	25,38	88
6	108 – 112	22	16,92	110
7	113 – 117	12	9,23	122
8	118 – 122	5	3,85	127
9	123 - 127	3	2,31	130
Jumlah		130	100	

Berdasarkan pengelompokan pada tabel di atas, bahwa dari 130 responden terlihat perolehan nilai terbanyak pada kelompok skor 103 – 107 sebesar 25,38%.

Penyebaran distribusi skor variabel Kecerdasan Emosional terlihat gambar histogram 5 berikut ini.



Gambar 5. Histogram Skor Kecerdasan Emosional

### 3. Loyalitas Akademik ( $X_2$ )

Dari hasil data yang diperoleh di lapangan sebanyak 130 responden, kemudian diolah secara statistik deskriptif. Untuk data Loyalitas Akademik diperoleh nilai rata-rata sebesar 96,72 , simpangan baku 10,369, median 97,59 dan modus 99,50. Skor yang diperoleh kemudian dikelompokkan dalam distribusi frekuensi ke dalam 8 kelas interval dengan skor maksimum 120 dan skor minimum 73 sehingga rentang skor adalah 47.

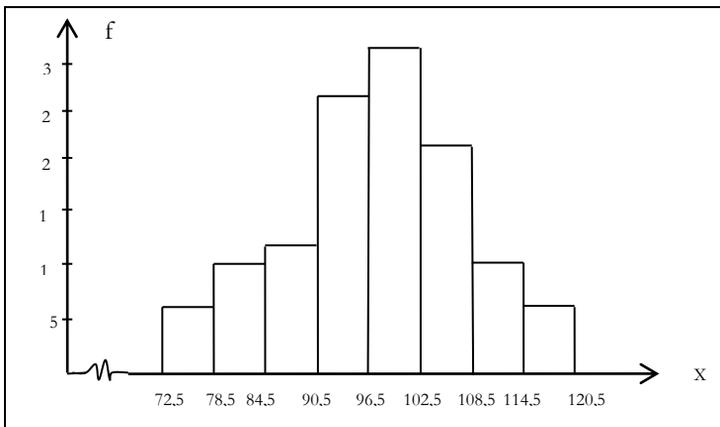
Distribusi frekuensi skor variabel Loyalitas Akademik dapat dilihat pada tabel berikut ini.

Tabel 3. Distribusi frekuensi skor Loyalitas Akademik

Kelas	Kelas Interval	Frekuensi Absolut	Frekuensi Relatif (%)	Frekuensi Kumulatif
1	73 – 78	6	4,61	6
2	79 – 84	10	12,31	16
3	85 – 90	17	13,08	33
4	91 – 96	26	20,00	59
5	97 – 102	33	25,38	92
6	103 – 108	22	16,92	114
7	109 – 114	10	7,69	124
8	115 – 120	6	4,61	130
Jumlah		130	100	

Berdasarkan pengelompokan pada tabel di atas, bahwa dari 130 responden terlihat perolehan nilai terbanyak pada kelompok skor 97 – 102 sebesar 25,38%.

Penyebaran distribusi skor variabel Loyalitas Akademik terlihat gambar histogram 6 berikut ini.



Gambar 6. Histogram Skor Loyalitas Akademik

#### 4. Komunikasi Antar Pribadi ( $X_3$ )

Dari hasil data yang diperoleh di lapangan sebanyak 130 responden, kemudian diolah secara statistik deskriptif. Untuk data Komunikasi Antar Pribadi diperoleh nilai rata-rata sebesar 123,59 , simpangan baku 10,396 , median 124,045 dan modus 125,065. Skor yang diperoleh kemudian dikelompokkan dalam distribusi frekuensi ke dalam 8 kelas interval dengan skor maksimum 146 dan skor minimum 100 sehingga rentang skor adalah 46.

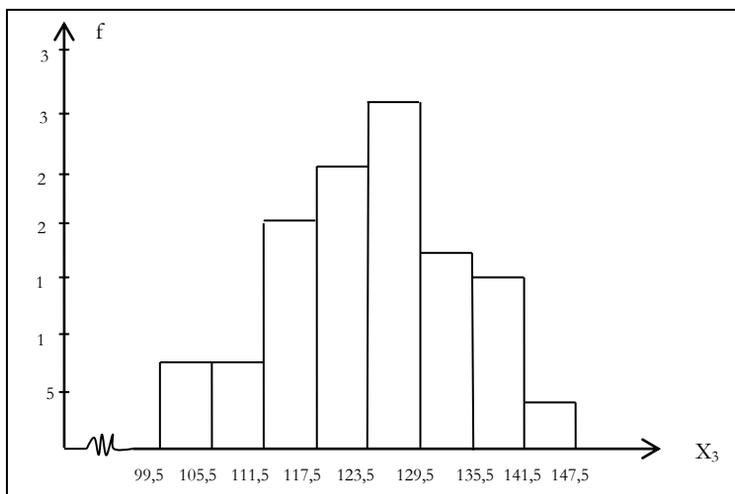
Distribusi frekuensi skor variabel Komunikasi Antar Pribadi dapat dilihat pada tabel berikut ini.

Tabel 4. Distribusi frekuensi skor  
Komunikasi Antar Pribadi

Kelas	Kelas Interval	Frekuensi Absolut	Frekuensi Relatif (%)	Frekuensi Kumulatif
1	100 – 105	7	5,38	7
2	106 – 111	7	5,38	14
3	112 – 117	21	16,15	35
4	118 – 123	27	10,77	62
5	124 – 129	33	25,38	95
6	130 – 135	16	12,31	111
7	136 – 141	15	11,54	126
8	142 – 147	4	3,08	130
Jumlah		130	100	

Berdasarkan pengelompokan pada tabel di atas, bahwa dari 130 responden terlihat perolehan nilai terbanyak pada kelompok skor 124 – 129 sebesar 25,38%.

Penyebaran distribusi skor variabel Komunikasi Antar Pribadi terlihat gambar histogram 7 berikut ini.



Gambar 7. Histogram Skor Komunikasi Antar Pribadi

### Pengujian.

#### 1. Uji Normalitas Galat Taksiran Regresi

Uji statistik untuk menguji normalitas data adalah dengan Uji Lilliefors. Perumusan hipotesis untuk pengujian normalitas data dengan menggunakan Lilliefors adalah:

$H_0$  : Data berasal dari populasi berdistribusi normal.

$H_1$  : Data berasal dari populasi tidak berdistribusi normal.

Dengan menggunakan uji Lilliefors pada taraf signifikansi  $\alpha = 0,05$  ketentuan yang digunakan adalah sebagai berikut:

$H_0$  diterima, jika  $L_{hitung} < L_{tabel}$

$H_0$  ditolak, jika  $L_{hitung} \geq L_{tabel}$

Pengujian normalitas dengan menggunakan Uji Lilliefors untuk masing-masing galat taksiran dijelaskan sebagai berikut.

##### a. Uji Normalitas Skor Data Kinerja Dosen atas

Kecerdasan Emosional

Dari hasil perhitungan normalitas untuk Skor Kinerja Dosen atas Kecerdasan Emosional diperoleh  $L_{hitung} =$

0,0551, sedangkan nilai kritis Lilliefors untuk  $\alpha = 0,05$  dan  $n = 130$  adalah  $L_{\text{tabel}} = 0,886$ . Dari hasil tersebut terlihat bahwa  $L_{\text{hitung}} = 0,0551 < L_{\text{tabel}} = 0,886$  sehingga  $H_0$  diterima. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa data Skor Kinerja Dosen atas Kecerdasan Emosional berasal dari populasi yang berdistribusi normal.

b. Uji Normalitas Skor Kinerja Dosen atas Loyalitas Akademik

Dari hasil perhitungan normalitas untuk Kinerja Dosen atas Loyalitas Akademik diperoleh  $L_{\text{hitung}} = 0,0574$ , sedangkan nilai kritis Lilliefors untuk  $\alpha = 0,05$  dan  $n = 130$  adalah  $L_{\text{tabel}} = 0,886$ . Dari hasil tersebut terlihat bahwa  $L_{\text{hitung}} = 0,0574 < L_{\text{tabel}} = 0,886$  sehingga  $H_0$  diterima. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa data Skor Kinerja Dosen atas Loyalitas Akademik berasal dari populasi yang berdistribusi normal.

c. Uji Normalitas Skor Kinerja Dosen atas Komunikasi Akademik

Dari hasil perhitungan normalitas untuk Kinerja Dosen atas Komunikasi Antar Pribadi diperoleh  $L_{\text{hitung}} = 0,0576$ , sedangkan nilai kritis Lilliefors untuk  $\alpha = 0,05$  dan  $n = 130$  adalah  $L_{\text{tabel}} = 0,886$ . Dari hasil tersebut terlihat bahwa  $L_{\text{hitung}} = 0,0576 < L_{\text{tabel}} = 0,886$  sehingga  $H_0$  diterima. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa data Kinerja Dosen atas Komunikasi Akademik berasal dari populasi yang berdistribusi normal.

d. Uji Normalitas Loyalitas Akademik atas Kecerdasan Emosional

Dari hasil perhitungan normalitas untuk Loyalitas Akademik atas Kecerdasan Emosional diperoleh  $L_{\text{hitung}} = 0,0522$ , sedangkan nilai kritis Lilliefors untuk  $\alpha = 0,05$  dan  $n = 130$  adalah  $L_{\text{tabel}} = 0,886$ . Dari hasil tersebut terlihat bahwa  $L_{\text{hitung}} = 0,0522 < L_{\text{tabel}} = 0,886$  sehingga  $H_0$  diterima. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa data Loyalitas Akademik atas

Kecerdasan Emosional berasal dari populasi yang berdistribusi normal.

e. Uji Normalitas Komunikasi Antar Pribadi atas Kecerdasan Emosional

Dari hasil perhitungan normalitas untuk Komunikasi Antar Pribadi atas Kecerdasan Emosional diperoleh  $L_{hitung} = 0,0551$ , sedangkan nilai kritis Lilliefors untuk  $\alpha = 0,05$  dan  $n = 130$  adalah  $L_{tabel} = 0,886$ . Dari hasil tersebut terlihat bahwa  $L_{hitung} = 0,551 < L_{tabel} = 0,886$  sehingga  $H_0$  diterima. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa data Komunikasi Antar Pribadi atas Kecerdasan Emosional berasal dari populasi yang berdistribusi normal.

Adapun rangkuman uji normalitas distribusi skor untuk masing-masing galat dapat dilihat pada tabel berikut ini.

Tabel 5. Rangkuman Uji Normalitas Galat

No	Galat Taksiran Regresi	$L_{tabel}$	$L_{hitung}$	Keterangan
1	Kinerja Dosen atas Kecerdasan Emosional	0,8860	0,0551	Normal
2	Kinerja Dosen atas Loyalitas Akademik	0,8860	0,0574	Normal
3	Kinerja Dosen atas Komunikasi Antar Pribadi	0,8860	0,0576	Normal
4	Loyalitas Akademik atas Kecerdasan Emosional	0,8860	0,0522	Normal
5	Komunikasi Antar Pribadi atas Kecerdasan Emosional	0,8860	0,0551	Normal

## 2. Uji Linearitas dan Signifikansi Koefisien Regresi dan Korelasi

### a. Kinerja Dosen (Y) atas Kecerdasan Emosional ( $X_1$ )

Dari hasil perhitungan, maka persamaan regresi Y atas  $X_1$  adalah  $\hat{Y} = 43,044 + 0,851X_1$ .

Untuk mengetahui signifikan atau tidaknya persamaan regresi tersebut dilakukan Uji F. Hasil perhitungan diperoleh  $F_{hitung} = 191,19$ . Sedangkan  $F_{tabel} = 3,89$  pada derajat kebebasan  $dk = 1; 128$  dan  $\alpha = 0,05$ . Hasil ini menunjukkan  $F_{hitung} = 191,19 > F_{tabel} = 3,89$  sehingga dapat dinyatakan bahwa koefisien regresi signifikan.

Hasil uji Linearitas diperoleh  $F_{hitung} = 1,4888$  sedangkan para taraf nyata  $\alpha = 0,05$  dan  $v_1 = 33; v_2 = 95$  diperoleh  $F_{tabel} = 1,55$ . Sehingga  $F_{hitung} = 0,4888 < F_{tabel} = 1,55$  yang berarti model regresi  $\hat{Y} = 43,044 + 0,851X_1$  adalah linear.

### b. Kinerja Dosen (Y) atas Loyalitas Akademik ( $X_2$ )

Dari hasil perhitungan, maka persamaan regresi Y atas  $X_2$  adalah  $\hat{Y} = 60,40 + 0,729X_2$ .

Untuk mengetahui signifikan atau tidaknya persamaan regresi tersebut dilakukan Uji F. Hasil perhitungan diperoleh  $F_{hitung} = 166,58$ . Sedangkan  $F_{tabel} = 3,89$  pada derajat kebebasan  $dk = 1; 128$  dan  $\alpha = 0,05$ . Hasil ini menunjukkan  $F_{hitung} = 166,58 > F_{tabel} = 3,89$  sehingga dapat dikatakan bahwa koefisien regresi signifikan.

Hasil uji Linearitas diperoleh  $F_{hitung} = 1,360$  sedangkan para taraf nyata  $\alpha = 0,05$  dan  $v_1 = 33; v_2 = 95$  diperoleh  $F_{tabel} = 1,55$ . Sehingga  $F_{hitung} = 1,360 < F_{tabel} = 1,55$ , yang berarti model regresi  $\hat{Y} = 60,40 + 0,729 X_2$  adalah linear.

c. Kinerja Dosen (Y) atas Komunikasi Antar Pribadi ( $X_3$ )

Dari hasil perhitungan, maka persamaan regresi Y atas  $X_3$  adalah  $\hat{Y} = 34,308 + 0,782 X_3$ .

Untuk mengetahui signifikan atau tidaknya persamaan regresi tersebut dilakukan Uji F. Hasil perhitungan diperoleh  $F_{hitung} = 241,24$ . Sedangkan  $F_{tabel} = 3,89$  pada derajat kebebasan  $dk = 1; 128$  dan  $\alpha = 0,05$ . Hasil ini menunjukkan  $F_{hitung} = 241,24 > F_{tabel} = 3,89$  sehingga dapat dikatakan bahwa koefisien regresi signifikan.

Hasil uji Linearitas diperoleh  $F_{hitung} = 1,272$  sedangkan para taraf nyata  $\alpha = 0,05$  dan  $v_1 = 31; v_2 = 98$  diperoleh  $F_{tabel} = 1,55$ . Sehingga  $F_{hitung} = 1,272 < F_{tabel} = 1,55$ , yang berarti model regresi  $\hat{Y} = 34,308 + 0,782 X_3$  adalah linear.

d. Loyalitas Akademik ( $X_2$ ) atas Kecerdasan Emosional ( $X_1$ )

Dari hasil perhitungan, maka persamaan regresi  $X_2$  atas  $X_1$  adalah  $X_2 = 30,217 + 0,644 X_1$ .

Untuk mengetahui signifikan atau tidaknya persamaan regresi tersebut dilakukan Uji F. Hasil perhitungan diperoleh  $F_{hitung} = 60,95$ . Sedangkan  $F_{tabel} = 3,89$  pada derajat kebebasan  $dk = 1; 128$  dan  $\alpha = 0,05$ . Hasil ini menunjukkan  $F_{hitung} = 60,95 > F_{tabel} = 3,89$  sehingga dapat dikatakan bahwa koefisien regresi signifikan.

Hasil uji Linearitas diperoleh  $F_{hitung} = 1,513$  sedangkan para taraf nyata  $\alpha = 0,05$  dan  $v_1 = 30; v_2 = 98$  diperoleh  $F_{tabel} = 1,55$ . Sehingga  $F_{hitung} = 1,513 < F_{tabel} = 1,55$ , yang berarti model regresi  $X_2 = 30,217 + 0,644 X_1$  adalah linear.

- e. Komunikasi Antar Pribadi ( $X_3$ ) atas Kecerdasan Emosional ( $X_1$ )

Dari hasil perhitungan, maka persamaan regresi  $X_3$  atas  $X_1$  adalah  $X_3 = 39,868 + 0,810 X_1$ .

Untuk mengetahui signifikan atau tidaknya persamaan regresi tersebut dilakukan Uji F. Hasil perhitungan diperoleh  $F_{hitung} = 132,43$ . Sedangkan  $F_{tabel} = 3,89$  pada derajat kebebasan  $dk = 1; 128$  dan  $\alpha = 0,05$ . Hasil ini menunjukkan  $F_{hitung} = 132,43 > F_{tabel} = 3,89$  sehingga dapat dikatakan bahwa koefisien regresi signifikan.

Hasil uji Linearitas diperoleh  $F_{hitung} = 1,364$  sedangkan para taraf nyata  $\alpha = 0,05$  dan  $v_1 = 31; v_2 = 97$  diperoleh  $F_{tabel} = 1,55$ . Sehingga  $F_{hitung} = 1,364 < F_{tabel} = 1,55$  yang berarti model regresi  $X_3 = 39,868 + 0,810 X_1$  adalah linear.

Adapun rangkuman dari uji signifikansi dan uji linearitas regresi disajikan pada tabel 6 dan tabel 7 di bawah ini.

Tabel 6. Rangkuman Uji Regresi dengan Uji F

No	Regresi	$F_{hitung}$	$F_{tabel}$	Keterangan
1	Y atas $X_1$	191,19	3,89	Signifikan
2	Y atas $X_2$	166,58	3,89	Signifikan
3	Y atas $X_3$	241,24	3,89	Signifikan
4	$X_2$ atas $X_1$	60,95	3,89	Signifikan
5	$X_3$ atas $X_1$	132,43	3,89	Signifikan

Tabel 7. Rangkuman Uji Linearitas Regresi

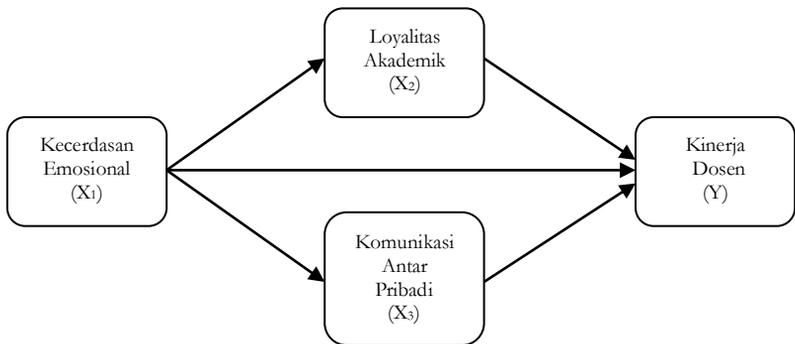
No	Regresi	$F_{hitung}$	$F_{tabel}$	Keterangan
1	Y atas $X_1$	1,489	1,55	Linear
2	Y atas $X_2$	1,306	1,55	Linear
3	Y atas $X_3$	1,272	1,55	Linear
4	$X_2$ atas $X_1$	1,513	1,55	Linear
5	$X_3$ atas $X_1$	1,364	1,55	Linear

## Pengujian Hipotesis

Setelah semua persyaratan terpenuhi maka analisis jalur dapat dilakukan.

Untuk menentukan apakah hiotesis yang telah diajukan diterima atau ditolak, maka dilakukan pengujian hipotesis, stelah persyaratan untuk analisis jalur terpenuhi.

Telah dikemukakan model struktural dalam analisis pengaruh Kecerdasan Emosional, Loyalitas Akademik, dan Komunikasi Antar Pribadi terhadap Kinerja Dosen. Model Struktural tersebut disajikan ulang pada gambar berikut.



**Gambar 8. Model Struktural**

Untuk menguji hipotesis penelitian dilakukan dengan cara menghitung besar koefisien jalurnya. Berdasarkan hipotesis yang diajukan terdapat lima buah koefisien jalur yang akan dianalisis, yaitu  $p_{Y1}$ ,  $p_{Y2}$ ,  $p_{Y3}$ ,  $p_{21}$ , dan  $p_{31}$ . Kriteria yang digunakan dalam pengujian hipotesis adalah dengan menggunakan Uji-t.

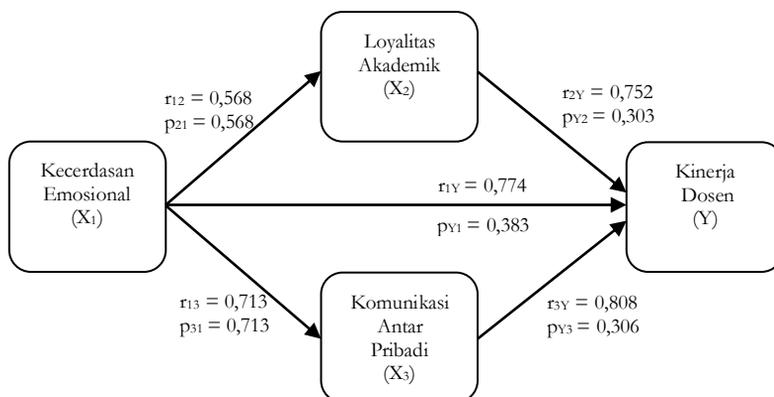
Setelah dilakukan perhitungan dengan menggunakan SPSS, maka diperoleh tabel rangkuman hasil perhitungan koefisien jalur sebagai berikut.

Tabel 8. Rangkuman Koefisien Jalur

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	22,353	5,384		4,152	0,000
Kecerdasan Emosional	0,422	0,067	<b>0,383</b>	6,309	0,000
Loyalitas Akademik	0,294	0,063	<b>0,303</b>	4,672	0,000
Komunikasi Antar Pribadi	0,296	0,074	<b>0,306</b>	4,014	0,000

a. Dependent Variable:  
Kinerja Dosen

Berdasarkan koefisien korelasi koefisien jalur yang diperoleh model diagram jalur seperti pada gambar berikut.



Gambar 9. Model Diagram Jalur Variabel Penelitian

Selanjutnya secara berturut-turut dilakukan Uji Hipotesis dilakukan sebagai berikut.

**a. Pengaruh Kecerdasan Emosional ( $X_1$ ) terhadap Kinerja Dosen(Y)**

Hipotesis pertama menyatakan bahwa Kecerdasan Emosional berpengaruh langsung positif terhadap Kinerja Dosen.

Hipotesis statistik yang diuji adalah:

$$H_0 : \beta_{Y1} \leq 0$$

$$H_1 : \beta_{Y1} > 0$$

Berdasarkan hasil perhitungan menunjukkan bahwa besar koefisien jalurnya  $p_{Y1} = 0,383$ .

Selanjutnya dilakukan Uji t. Nilai thitung = 6,309 sedangkan nilai ttabel = 1,66 pada dk = 129 dan  $\alpha = 0,05$ .

Sehingga thitung = 6,306 > ttabel = 1,66, maka  $H_0$  ditolak,  $H_1$  diterima artinya koefisien jalur signifikan.

Hal ini menunjukkan bahwa Kecerdasan Emosional berpengaruh langsung positif terhadap Kinerja Dosen.

**b. Pengaruh Loyalitas Akademik ( $X_2$ ) terhadap Kinerja Dosen (Y)**

Hipotesis kedua menyatakan bahwa Loyalitas Akademik berpengaruh positif langsung positif terhadap Kinerja Dosen.

Hipotesis statistik yang diuji adalah:

$$H_0 : \beta_{Y2} \leq 0$$

$$H_1 : \beta_{Y2} > 0$$

Berdasarkan hasil perhitungan menunjukkan bahwa besar koefisien jalurnya  $p_{Y1} = 0,303$ .

Selanjutnya dilakukan Uji t. Nilai  $t_{hitung} = 4,672$  sedangkan nilai  $t_{tabel} = 1,66$  pada dk = 129 dan  $\alpha = 0,05$ .

Sehingga  $t_{hitung} = 4,672 > t_{tabel} = 1,66$ , maka  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima, artinya koefisien jalur signifikan.

Hasil ini menunjukkan bahwa Loyalitas Akademik berpengaruh langsung positif terhadap Kinerja Dosen.

**c. Pengaruh Komunikasi Antar Pribadi ( $X_3$ ) terhadap Kinerja Dosen (Y)**

Hipotesis ketiga menyatakan bahwa Komunikasi Antar Pribadi berpengaruh langsung positif terhadap Kinerja Dosen.

Hipotesis statistik yang diuji adalah:

$$H_0 : \beta_{Y3} \leq 0$$

$$H_1 : \beta_{Y3} > 0$$

Berdasarkan hasil perhitungan menunjukkan bahwa besar koefisien jalurnya  $p_{Y3} = 0,303$ .

Selanjutnya dilakukan *Uji t*. Nilai  $t_{hitung} = 4,014$  sedangkan nilai  $t_{tabel} = 1,66$  pada  $dk = 129$  dan  $\alpha = 0,05$ .

Sehingga  $t_{hitung} = 4,014 > t_{tabel} = 1,66$ , maka  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima, artinya koefisien jalur signifikan.

Hal ini menunjukkan bahwa Komunikasi Antar Pribadi berpengaruh langsung positif terhadap Kinerja Dosen.

**d. Pengaruh Kecerdasan Emosional ( $X_2$ ) terhadap Loyalitas Akademik ( $X_1$ )**

Hipotesis keempat menyatakan bahwa Kecerdasan Emosional berpengaruh langsung terhadap Loyalitas Akademik.

Hipotesis statistik yang diuji adalah:

$$H_0 : \beta_{21} \leq 0$$

$$H_1 : \beta_{21} > 0$$

Berdasarkan hasil perhitungan menunjukkan bahwa besar koefisien jalurnya  $p_{21} = 0,568$ .

Selanjutnya dilakukan *Uji t*. Nilai  $t_{hitung} = 7,807$  sedangkan nilai  $t_{tabel} = 1,66$  pada  $dk = 129$  dan  $\alpha = 0,05$ .

Sehingga  $t_{hitung} = 7,807 > t_{tabel} = 1,66$ , maka  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima, artinya koefisien jalur signifikan.

Hal ini menunjukkan bahwa Kecerdasan Emosional berpengaruh langsung positif terhadap Loyalitas Akademik.

**e. Pengaruh Kecerdasan Emosional ( $X_1$ ) terhadap Komunikasi Antar Pribadi ( $X_3$ )**

Hipotesis kelima menyatakan bahwa Kecerdasan Emosional berpengaruh langsung positif terhadap Komunikasi Antar Pribadi.

Hipotesis statistik yang diuji adalah:

$$H_0 : \beta_{31} \leq 0$$

$$H_1 : \beta_{31} > 0$$

Berdasarkan hasil perhitungan menunjukkan bahwa besar koefisien jalurnya  $p_{31} = 0,713$ .

Selanjutnya dilakukan Uji  $t$ . Nilai  $t_{hitung} = 11,508$  sedangkan nilai  $t_{tabel} = 1,66$  pada  $dk = 129$  dan  $\alpha = 0,05$ .

Sehingga  $t_{hitung} = 11,508 > t_{tabel} = 1,66$ , maka  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima, artinya koefisien jalur signifikan.

Hal ini menunjukkan bahwa Kecerdasan Emosional berpengaruh langsung positif terhadap Komunikasi Antar Pribadi.

Berdasarkan hasil analisis dan uji statistik terhadap hipotesis yang diajukan, maka rangkuman untuk setiap hipotesis dapat dilihat pada tabel 9 berikut ini.

Tabel 9. Rangkuman Hasil Pengujian Hipotesis

No	Hipotesis	Uji Statistik	Keputusan $H_0$	Kesimpulan
1	Kecerdasan Emosional berpengaruh langsung positif terhadap Kinerja Dosen	$H_0 : \beta_{Y1} \leq 0$ $H_1 : \beta_{Y1} > 0$	$H_0$ ditolak	Berpengaruh langsung positif
2	Loyalitas Akademik berpengaruh langsung positif terhadap Kinerja Dosen	$H_0 : \beta_{Y2} \leq 0$ $H_1 : \beta_{Y2} > 0$	$H_0$ ditolak	Berpengaruh langsung positif
3	Komunikasi Antar Pribadi berpengaruh langsung positif terhadap Kinerja Dosen	$H_0 : \beta_{Y3} \leq 0$ $H_1 : \beta_{Y3} > 0$	$H_0$ ditolak	Berpengaruh langsung positif

4	Kecerdasan Emosional berpengaruh langsung positif terhadap Loyalitas Akademik	$H_0 : \beta_{21} \leq 0$ $H_1 : \beta_{21} > 0$	$H_0$ ditolak	Berpengaruh langsung positif
5	Kecerdasan Emosional berpengaruh langsung positif terhadap Komunikasi Antar Pribadi	$H_0 : \beta_{31} \leq 0$ $H_1 : \beta_{31} > 0$	$H_0$ ditolak	Berpengaruh langsung positif

### Pembahasan Hasil Penelitian

1. Hasil pengujian statistik pertama menunjukkan bahwa Kecerdasan Emosional berpengaruh langsung positif terhadap Kinerja Dosen. Hasil ini menegaskan bukti empiris pentingnya Kecerdasan Emosional dalam meningkatkan Kinerja Dosen.

Kecerdasan emosional adalah kapasitas individu dalam mengatur : mengenali emosi diri, mengendalikan emosi diri, memberikan dorongan diri sendiri, memberikan perhatian kepada orang lain, dan membina hubungan dengan orang lain. Dosen yang memiliki kesadaran diri emosi yang tinggi bisa mendengarkan tanda-tanda di dalam mereka sendiri, mengenali bagaimana perasaan mereka sendiri, dan mempengaruhi diri dan mempengaruhi kinerja mereka sendiri. Kinerja merupakan kebiasaan untuk melakukan pekerjaan. Seseorang yang memiliki kinerja yang tinggi akan selalu mengefisienkan waktu untuk melaksanakan tugasnya. Waktu merupakan komponen yang selalu diperhitungkan untuk menyelesaikan pekerjaannya. Seseorang yang memiliki kematangan emosional akan dapat mengatasi semua masalah yang dihadapi. Ia akan selalu berusaha untuk dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan baik sebagai tanggung jawab moral terhadap pekerjaannya. Sehingga tingginya tingkat kecerdasan emosional yang dimiliki dosen akan mengakibatkan tingginya kinerja dosen.

Hasil penelitian emosi diri dan memperhatikan emosi orang lain, dengan indikator

terdahulu yang mendukung penelitian ini antara lain penelitian yang dilakukan:

- a. Penelitian *Goleman, Boyatzis, dan McKee* yang menyimpulkan bahwa penggunaan humor oleh para pemimpin yang berkorelasi erat dengan kompetensi kecerdasan emosional sebagai kunci bagi kinerja superior seorang pemimpin.
- b. Penelitian yang dilakukan oleh Dwi Priyono yang meneliti tentang *Kinerja Kepala Sekolah, yaitu studi korelasional antara konsep diri, empati, dan kecerdasan emosional dengan kinerja kepala SMA Negeri se Sumatera Selatan*<sup>72</sup>. Analisis data yang digunakan dalam penelitiannya adalah dengan menggunakan analisis regresi dan korelasi. Priyono menyimpulkan bahwa: (1) terdapat hubungan positif antara konsep diri dengan kinerja kepala sekolah; (2) terdapat hubungan positif antara empati dengan kinerja kepala sekolah; (3) terdapat hubungan positif antara kecerdasan emosional dan kinerja kepala sekolah; (4) terdapat hubungan positif antara konsep diri, empati, dan kecerdasan emosional dengan kinerja kepala sekolah.

Hasil ini menunjukkan bahwa Kecerdasan Emosional berpengaruh langsung positif terhadap kinerja dosen.

2. Hasil pengujian statistik kedua menunjukkan bahwa Loyalitas Akademik berpengaruh langsung positif terhadap Kinerja Dosen. Hasil penelitian ini menegaskan bukti empiris tentang pentingnya loyalitas akademik dalam meningkatkan kinerja dosen.

Loyalitas adalah suatu ikatan psikologis karyawan pada organisasi yang ditandai dengan adanya kepercayaan dan penerimaan atas tujuan dan nilai organisasi, kemauan untuk mengusahakan tercapainya kepentingan organisasi, dan keinginan untuk tetap mempertahankan menjadi anggota organisasi. Dengan terbentuknya sikap dan

tanggung jawab individu untuk menjalankan tugas akademik, dan menjalankan program dari lembaga perguruan tinggi yang ditetapkan, berarti ia memiliki dorongan dan keinginan yang kuat untuk melaksanakan tugas akademik, berusaha semaksimal mungkin untuk melaksanakan tugas-tugas akademik, dan usaha untuk ikut andil dalam memajukan universitas. Bagi dosen, ia dituntut mampu melaksanakan tugas mengajar dan meningkatkan kompetensi di bidang akademis bagi kemajuan universitas. Apabila tuntutan sikap dan tanggung jawab tersebut dapat dilaksanakan dengan baik oleh setiap dosen, maka kinerja dosen akan meningkat.

Hasil penelitian terdahulu yang mendukung penelitian ini antara lain penelitian yang dilakukan oleh Sopiha yang menyimpulkan bahwa komitmen karyawan, baik yang tinggi maupun yang rendah akan berdampak pada: (1) Karyawan itu sendiri, misalnya terhadap perkembangan karyawan itu di organisasi; (2) Organisasi. Karyawan yang berkomitmen tinggi pada organisasi akan menimbulkan kinerja organisasi yang tinggi dan tingkat absensi berkurang.

Penelitian yang lain dilakukan oleh Widodo, yang meneliti tentang pengaruh Imbalan, Kepribadian, dan Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasi pada Guru Sekolah Menengah Kejuruan Negeri di Bogor. Widodo menyimpulkan bahwa kepribadian berpengaruh langsung terhadap komitmen organisasi guru SMK Negeri di Bogor dan kepuasan kerja berpengaruh langsung terhadap komitmen organisasi guru SMK Negeri di Bogor, Jawa Barat.

Pendapat Greenberg dan Baron yang juga mendukung hasil penelitian ini. Greenberg dan Baron menyatakan bahwa karyawan yang memiliki loyalitas yang tinggi adalah karyawan yang lebih stabil dan lebih produktif sehingga pada akhirnya juga lebih menguntungkan pada organisasi.

Hasil ini menunjukkan bahwa loyalitas akademik berpengaruh terhadap kinerja dosen.

3. Hasil pengujian statistik ketiga menunjukkan bahwa Komunikasi Antar Pribadi berpengaruh langsung positif terhadap Kinerja Dosen. Hal ini menegaskan bukti empiris tentang pentingnya komunikasi antar pribadi dalam meningkatkan kinerja dosen.

Dalam kehidupan organisasi, komunikasi merupakan aktivitas yang tidak bisa dihindari dalam membangun koordinasi. Salah satu bentuk komunikasi yang penting dimiliki dalam kehidupan berorganisasi adalah komunikasi antar pribadi, yaitu interaksi pertukaran makna antara seseorang dengan orang lain dalam bentuk verbal maupun nonverbal yang dilakukan secara timbal balik. Komunikasi ini meliputi aspek-aspek keterbukaan, empati, kepositifan, pemahaman pesan, persamaan persepsi, dan umpan balik. Komunikasi yang dilakukan dengan sifat keterbukaan, penuh simpati, dan kepositifan akan menimbulkan perasaan senang di kalangan pihak-pihak yang terlibat dalam komunikasi. Ketika hal tersebut terjadi di lingkungan kerja, semisal dalam menghadapi permasalahan-permasalahan yang terkait dengan pekerjaan, yang kemudian dapat menemukan solusi terhadap persoalan yang dihadapi, maka kondisi ini dapat menimbulkan perasaan puas dan semangat dalam bekerja, yang akhirnya akan menimbulkan produktivitas dalam bekerja. Dengan kata lain, ketika seseorang memiliki pengalaman yang menyenangkan terhadap berbagai aspek pekerjaan yang melibatkan komunikasi antar pribadi, maka akan menimbulkan produktivitas kerja atau kinerja.

Dengan adanya komunikasi maka akan terjadi interaksi informasi, pemikiran, atau ide yang dapat disampaikan kepada orang lain. Hal demikian apabila proses penyampaian informasi dan komunikasi dengan teman yang lain berjalan dengan baik, maka akan mendukung tingginya kinerja dosen.

Hasil penelitian terdahulu yang mendukung penelitian ini antara lain penelitian yang dilakukan oleh Gardjito tahun 2009 yang melihat adanya pengaruh Konsep Diri, Komunikasi Interpersonal, dan Efikasi Diri

terhadap Kinerja Pustakawanan di Era Globalisasi di Perpustakaan Nasional Republik Indonesia. Gardjito menyimpulkan bahwa Komunikasi Interpersonal dan Efikasi Diri berpengaruh langsung secara signifikan terhadap Kinerja. Namun secara dominan komunikasi interpersonal menunjukkan pengaruh secara langsung yang lebih besar terhadap kinerja. Hal tersebut juga sesuai dengan pendapat Caputo, Hazel, dan Baron yang menyatakan bahwa pentingnya komunikasi dalam komunitas kehidupan manusia, tanpa adanya komunikasi maka tidak akan dapat diimplementasikan ilmu pengetahuan dan perkembangannya sebagaimana yang diharapkan. Hasil ini menunjukkan bahwa komunikasi antar pribadi berpengaruh terhadap kinerja dosen.

4. Hasil pengujian statistik keempat menyimpulkan bahwa Kecerdasan Emosional berpengaruh langsung positif terhadap Loyalitas Akademik. Hal ini menegaskan bukti empiris tentang pentingnya Kecerdasan Emosional dalam meningkatkan Loyalitas Akademik.

Indikator bahwa seseorang dikatakan mempunyai kecerdasan emosional apabila dapat mengenali emosi diri, mengendalikan emosi diri, dan dapat memberikan dorongan diri sendiri. Hal demikian berarti seseorang yang memiliki kematangan emosional akan menimbulkan keyakinan pada diri sendiri atau percaya diri. Dengan rasa percaya diri tersebut akan dapat mementapkan kesiapan dirinya untuk menghadapi tantangan dan hambatan pada tugas-tugas yang diembannya. Ia juga dapat memahami dan menyadari akan kemungkinan mencapai kesuksesan atau mengalami kegagalan. Dengan demikian seseorang yang memiliki kematangan emosional akan memiliki pandangan yang menyeluruh tentang dirinya, memiliki ketahanan dalam menghadapi berbagai kemungkinan dan optimis, dan dapat memotivasi dirinya untuk dapat berbuat sebaik mungkin dalam menyesuaikan diri dengan lingkungan kerjanya. Hal demikian sesuai dengan pandangan Caruso yang menyatakan bahwa termasuk kategori kecerdasan

emosional apabila seseorang dalam melaksanakan pekerjaan mampu mengelola fungsi inti, yaitu perencanaan, pemikiran fleksibel, dan kemampuan beradaptasi. Dari pendapat tersebut berarti bahwa kecerdasan emosional seseorang akan pula mencerminkan kemampuan seseorang untuk menyusun perencanaan yang baik, mempunyai pemikiran yang tidak kaku serta kemampuan seseorang untuk beradaptasi dengan lingkungan di mana ia berada atau bekerja. Dosen yang memiliki kecerdasan emosional berarti akan dapat menyesuaikan dengan tuntutan sebagai insan akademis di mana ia bekerja. Sehingga ia akan memiliki tingkat kesetiaan pada lembaga.

Hasil penelitian ini juga mendukung pendapat Cooper dan Sawaf yang menyatakan bahwa kecerdasan emosional merupakan faktor sukses yang menentukan dalam karir dan organisasi, diantaranya: pembuatan keputusan, kepemimpinan, terobosan teknis dan strategis, komunikasi yang terbuka dan jujur, regu kerja dan hubungan saling mempercayai, kesetiaan konsumen, dan kreativitas dan inovasi. Sehingga tingginya tingkat kecerdasan emosional yang dimiliki dosen akan menyebabkan tingginya loyalitas akademik.

Hasil ini menunjukkan bahwa Kecerdasan Emosional berpengaruh terhadap Loyalitas Akademik.

5. Hasil pengujian statistik kelima menyimpulkan bahwa Kecerdasan Emosional berpengaruh langsung positif terhadap Komunikasi Antar Pribadi. Hal ini menegaskan bukti empiris tentang pentingnya Kecerdasan Emosional dalam meningkatkan Komunikasi Antar Pribadi.

Kecerdasan emosional adalah kapasitas individu dalam mengatur emosi diri dan memperhatikan emosi orang lain, dengan indikator: mengenali emosi diri, mengendalikan emosi diri, memberikan dorongan diri sendiri, memberikan perhatian kepada orang lain, dan membina hubungan dengan orang lain. Indikator mempunyai kematangan kecerdasan emosional apabila dapat memberikan perhatian kepada orang lain dan dapat

membina hubungan dengan orang lain. Hal demikian berarti seseorang yang memiliki kecerdasan emosional dapat membina hubungan dengan orang lain, yang berarti pula memiliki keterampilan mengelola emosi orang lain. Membina hubungan merupakan keterampilan yang menunjang popularitas, kepemimpinan, dan keberhasilan antar pribadi. Orang-orang yang berhasil dalam keterampilan ini akan sukses dalam bidang apapun yang mengandalkan pergaulan yang mulus dengan orang lain; mereka adalah bintang-bintang pergaulan. Seseorang yang berhasil dalam membina hubungan dengan orang lain berarti mengarah pada sifat ekstrovert yang menggambarkan seseorang yang supel, riang, dan percaya diri, dan cenderung suka berkelompok, tegas, dan mampu bersosialisasi. Komunikasi antar pribadi efektif dilakukan, jika kondisi kecerdasan emosional baik. Jika terjadi sebaliknya, maka komunikasi akan menjadi tidak efektif. Sehingga tingginya Kecerdasan Emosional akan mengakibatkan baiknya Komunikasi Antar Pribadi.

Hasil penelitian ini berarti mendukung pendapat Cooper dan Sawaf yang menyatakan bahwa kecerdasan emosional merupakan faktor sukses yang menentukan dalam karir dan organisasi, diantaranya: pembuatan keputusan, kepemimpinan, terobosan teknis dan strategis, komunikasi yang terbuka dan jujur, regu kerja dan hubungan saling mempercayai, kesetiaan konsumen, dan kreativitas dan inovasi.

Hasil ini menunjukkan bahwa Kecerdasan Emosional berpengaruh terhadap Komunikasi Antar Pribadi.

6. Hasil keseluruhan pengujian statistik menunjukkan bahwa kecerdasan emosional dosen, loyalitas akademik, dan komunikasi antar pribadi berpengaruh langsung terhadap kinerja dosen. Hal ini menegaskan bukti empiris bahwa kecerdasan emosional dosen, loyalitas akademik, dan komunikasi antar pribadi berpengaruh langsung terhadap kinerja dosen.

Ketiga variabel Kecerdasan Emosional, loyalitas Akademik, dan Komunikasi Antar Pribadi adalah berperanan penting dalam mencapai Kinerja Dosen. Apabila sedikitnya terdapat satu variabel dari ketiga variabel ada yang kurang akan menyebabkan Kinerja Dosen tidak optimal. Untuk mencapai kinerja dosen yang tinggi, dosen dituntut untuk dapat mengaplikasikan semua indikator yang termuat dalam Kecerdasan Emosional, yaitu dapat mengenali emosi diri, dapat mengendalikan emosi diri, dapat memotivasi diri sendiri, mempunyai sifat empati yang tinggi, dan dapat menjalin komunikasi yang baik dengan orang lain. Untuk mencapai kinerja dosen yang tinggi, dosen dituntut untuk memiliki tingkat loyalitas akademik yang tinggi, yaitu dengan cara mematuhi dan menerima semua aturan yang telah ditetapkan oleh universitas yang telah ditetapkan, tetap mengabdikan dirinya pada universitas, dan berjuang untuk memajukan universitas. Untuk mencapai kinerja dosen yang tinggi, dosen dituntut untuk dapat berkomunikasi yang baik dalam lingkungan kerjanya, baik berkomunikasi sesama dosen, dengan pejabat yang terkait, yaitu ketua program studi, ketua jurusan, dekan, rektor, dan semua pejabat dalam universitas, dan dapat berkomunikasi yang baik dengan semua karyawan dan mahasiswa, serta masyarakat.

Hasil penelitian ini mendukung pendapat Griffin menyatakan kinerja ditentukan tiga faktor, yaitu: kemampuan, keinginan dan lingkungan.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Kecerdasan Emosional, Loyalitas Akademik, dan Komunikasi Antar Pribadi mempengaruhi Kinerja.

## C. KESIMPULAN, IMPLIKASI, DAN SARAN

### Kesimpulan

Berdasarkan analisis terhadap hasil penelitian dapat disimpulkan hal-hal sebagai berikut.

1. Kecerdasan Emosional berpengaruh langsung positif terhadap kinerja dosen. Artinya tingginya tingkat Kecerdasan Emosional akan mengakibatkan tingginya Kinerja Dosen.
2. Loyalitas Akademik berpengaruh langsung positif terhadap kinerja dosen. Artinya tingginya tingkat Loyalitas Akademik akan mengakibatkan tingginya Kinerja Dosen.
3. Komunikasi Antar Pribadi berpengaruh langsung positif terhadap kinerja dosen. Artinya baiknya tingkat Komunikasi Antar Pribadi akan mengakibatkan tingginya Kinerja Dosen.
4. Kecerdasan Emosional berpengaruh langsung positif terhadap Loyalitas Akademik. Artinya tingginya tingkat Kecerdasan Emosional dosen akan mengakibatkan tingginya Loyalitas Akademik.
5. Kecerdasan Emosional berpengaruh langsung positif terhadap Komunikasi Antar Pribadi. Artinya baiknya tingkat Kecerdasan Emosional akan mengakibatkan baiknya Komunikasi Antar Pribadi.

### Implikasi

Kesimpulan penelitian terhadap dosen Universitas Mulawarman memberikan implikasi:

1. Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa Kecerdasan Emosional berpengaruh langsung positif terhadap kinerja dosen. Hal demikian memberikan implikasi bahwa untuk mencapai kinerja dosen yang tinggi maka diupayakan untuk meningkatkan tingkat Kecerdasan Emosional dosen.
2. Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa Loyalitas Akademik berpengaruh langsung positif terhadap kinerja dosen. Hal demikian memberikan implikasi bahwa untuk meningkatkan kinerja dosen yang tinggi maka harus

- diupayakan untuk meningkatkan tingkat loyalitas akademik dosen.
3. Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa Komunikasi Antar Pribadi berpengaruh langsung positif terhadap kinerja dosen. Hal demikian memberikan implikasi bahwa untuk meningkatkan kinerja dosen maka harus diupayakan untuk meningkatkan Komunikasi Antar Pribadi.
  4. Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa Kecerdasan Emosional berpengaruh langsung positif terhadap Loyalitas Akademik. Hal demikian memberikan implikasi bahwa untuk mencapai tingkat loyalitas akademik yang tinggi maka harus diupayakan peningkatan Kecerdasan Emosional dosen.
  5. Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa Kecerdasan Emosional berpengaruh langsung positif terhadap Komunikasi Antar Pribadi. Hal demikian memberikan implikasi bahwa untuk mencapai baiknya Komunikasi Antar Pribadi, maka harus diupayakan peningkatan Kecerdasan Emosional dosen.

### **Saran**

Berdasarkan kesimpulan dan implikasi dari penelitian tersebut di atas, maka disarankan hal-hal sebagai berikut.

1. Diharapkan kecerdasan emosional dijadikan syarat untuk seleksi perekrutan dosen baru di lingkungan Universitas Mulawarman. Dengan cara memberikan tes kecerdasan emosional akan dipilih dosen baru yang memiliki tingkat kecerdasan emosional yang tinggi yang diharapkan nantinya meningkatkan loyalitas akademik yang tinggi, meningkatkan komunikasi antar pribadi, dan meningkatkan kinerja dosen.
2. Untuk mewujudkan tingkat loyalitas akademik yang tinggi bagi dosen maka diharapkan bahwa pada setiap program studi, jurusan, dan fakultas dapat melakukan hal-hal sebagai berikut:

- a. Pejabat yang terkait dapat memberikan suri tauladan kepada dosen untuk disiplin, jujur, amanah, bertutur kata yang baik, serta berperilaku yang baik dalam bekerja.
  - b. Pejabat yang terkait memberikan kontrol terhadap setiap tindakan atau pelanggaran yang dilakukan oleh dosen dengan tetap menciptakan suasana yang kondusif di lingkungan kerja atau lingkungan kampus.
  - c. Pejabat yang terkait dapat memberikan apresiasi berupa reward atau penghargaan yang lain kepada setiap dosen yang berjuang memajukan fakultas dan universitas dan dosen yang berprestasi dalam bekerja maupun kepada dosen yang telah purna tugas atau pensiun.
  - d. Kepada Rektor atau Dekan diharapkan dapat memperhatikan, memikirkan, dan melaksanakan peningkatan kesejahteraan bagi semua dosen, agar semua dosen tetap betah bekerja dan berprestasi dalam pekerjaannya untuk mendukung cepat terwujudnya loyalitas akademik yang tinggi.
3. Diharapkan kepada pimpinan universitas, pimpinan fakultas, jurusan, dan program studi dapat mengupayakan terbentuknya Komunikasi Antar Pribadi yang tinggi kepada dosen dan karyawannya agar tercipta hubungan kerja yang kondusif agar cepat dapat mewujudkan kinerja dosen yang tinggi dengan cara sebagai berikut:
- a. Menumbuhkan sifat keterbukaan atau transparansi kepada semua dosen dan karyawan dalam melaksanakan semua kebijakan.
  - b. Menumbuhkan sikap empati kepada semua dosen dan seluruh sivitas akademik.
  - c. Menumbuhkan sifat kepositifan kepada setiap dosen dan semua sivitas akademik.
  - d. Memberikan umpan balik terhadap semua aspirasi, keluhan, dan pesan yang disampaikan oleh dosen.
4. Diharapkan kepada pimpinan universitas dan fakultas dapat memfasilitasi sarana dan prasarana di lingkungan kampus yang memadai dan dapat memenuhi keperluan semua sivitas akademiknya untuk mendukung terwujudnya

kinerja dosen yang tinggi, yang akhirnya bisa menyesuaikan dengan universitas yang telah maju.

# DAFTAR PUSTAKA

- Achmad S. Ruky. *Performance Management System*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama, 2006.
- Alistair Mant. *Intelligent Leadership*. Sidney: Allen and Unwin, 1997.
- Allen, N.J and Meyer, John P. *The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance, and Normative Commitment to Organization*. Journal of Occupational Psychology, Vol. 63, 1990.
- Amstrong, M. dan Angela Baron. *Performance Management*. London: Institute of Personal and Development, 1998.
- Arikunto, Suharsimi. *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: Rineka Cipta, 2006.
- Arrendondo, Lani. *Communication Effectively*. New York: McGraw Hall, 2000.
- Bowin, R.B. and Harvey, D. *Human Resource Management*. New York: McGraw Hill, 1996.
- Bungin, Burhan. *Sosiologi Komunikasi: Teori, Paradigma, dan Diskursus Teknologi Komunikasi di Masyarakat*. Jakarta: Kencana, 2006.
- Byars, LLOYD L. and Rue, Leslie W. *Human Resource Management*. Sixth Edition. Boston: Irwin McGraw Hill, 2000.
- Caruso, David R dan Peter Salovey. *Emotionally Intelligent Manager, How to Develop and Use the Four Key Emotional Skill of Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass, 2004.
- Caputo, John S., Hazel, Harry C., and Mahon, C. *Interpersonal Communication: Comptency Through Critical Thinking*. Boston: Ally and Bacon, 1994.
- Chen, S.H., *at al*. *The Development of an Employee Satisfaction Model for Higher Education*. The TQM Magazine, 18 (5), 484-500, 2006
- Colquitt, LePine and Wesson. *Organizational Behavior*. Boston: McGraw Hill, 2009.
- Cooper, Robert K. and Ayman Sawaf. *Executive EQ: Emotional Intelligence in Leadership and Organization*, terjemahan Elex Tri K.W. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama, 2001.

- Daft, Richard L., *Manajemen*. Jilid II. Terjemahan Diana Angelica. Jakarta: Erlangga, 2006.
- Daniel Goleman, Richard Boyatzis, dan Annie McKee. *Primal Leadership: Realizing the Power of Emotional Intelligence*. Terjemahan Susi Purwoko, Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama, 2005.
- Daniel Goleman. *Emotional Intelligence*. Terjemahan T. Hermaya. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama, 2005.
- DeFleur, Melvin L. and Dennis, Everette E. *Understanding Mass Communication*. Boston: Houghton Mifflin Company, 1988.
- Desler, G. *Organizational Theory Integrating Structure and Behavioral*. Second Edition. New Jersey: Prentice Hall, 2003.
- DeVito, Joseph A. *Komunikasi Antar Manusia*. Edisi Kelima. Alih Bahasa Agus Maulana. Tangerang Selatan: Karisma Publishing Group, 2011.
- Djaali dan Pudji Mulyono. *Pengukuran dalam Bidang Pendidikan*. Jakarta: PT. Gramedia Widiasarana Indonesia, 2008.
- Dwi Priyono. *Kinerja Kepala Sekolah Studi Korelasional Antara Konsep Diri, Empati dan Kecerdasan Emosional dengan Kinerja*. Jakarta: Program Pascasarjana Universitas Negeri Jakarta, 2006.
- Gardjito. *Pengaruh Konsep Diri, Komunikasi Interpersonal, dan Efikasi Diri terhadap Kinerja Perpustakaan di Era Globalisasi Studi Kausal di Perpustakaan Nasional Republik Indonesia*. Jakarta: Program Pascasarjana Universitas Negeri Jakarta, 2009.
- Gibson, James, L., et al. *Organizations, Behavior, Structure, Process*. New York: McGraw-Hill Companies, Inc, 2005.
- Goetsch, David L. and Davis, Stanley B. *Pengantar Manajemen Mutu: Manajemen Berkualitas untuk Produksi Pemrosesan dan Pelayanan*. Terjemahan Benyamin Molan. Jakarta: PT Prenhalindo, 2002.
- Greenberg, J and Baron, Robert, A. *Behavior in Organizations*. Singapore: Allyn and Bacon, 1983.
- Greenberg, J and Baron, Robert A. *Behavior in Organizations, Understanding and Managing the Human Side of Work*. New Jersey: Prentice Hall Inc., 2003.
- Griffin, Ricky W. *Management*. Boston: Houghton Mifflin, 1987.
- Handoko. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Gramedia, 2000.

- Hayness, Marion E. *Managing Performance: A Comprehensive Guide to Effective Supervision*. California: Lifetime Learning Publications, 1984.
- Hersey, P., Blanchard, K., and Dewey, J. *Managing Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*. New Jersey: Prentice Hall, Inc., 1996.
- Hodgetts, Richard M. and Kuratko, Donald, F. *Management*. San Diego: Hartcourt Brace Jovanovich Publisher, 1988.
- Indrajit, Eko dan R. Djokopranoto. *Manajemen Perguruan Tinggi Modern*. Yogyakarta: Penerbit Andi, 2006.
- James L. Gibson, et al. *Organizations, Behavior, Structure, Process*. New York: McGraw-Hill Companies, Inc, 2005.
- Jennifer M. George and Gareth R. Jones. *Understanding and Managing Organizational Behavior*. Fifth Edition. New Jersey: Pearson Precinte Hall, 2008.
- Kanti Herawati. *Pengaruh Kecerdasan Emosional, Keinovatifan, Komitmen Organisasi, dan Kepemimpinan Terhadap Pengambilan Keputusan Kepala Sekolah Dasar Negeri Di Jakarta Selatan*. Jakarta: UNJ, 2006.
- Kaswan. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Keunggulan Bersaing Organisasi*. Cetakan Pertama. Yogyakarta: Graha Ilmu, 2012.
- Kementerian Pendidikan Nasional. *Pedoman Pemilihan Dosen Berprestasi*. Jakarta: Direktorat Pendidik dan dan Tenaga Kependidikan, 2011.
- Kennedy, D. *Academic Duty*. USA: First Harvard University Press, 2001.
- Lee Gardernsque. *Emotional Intelligence for Managing Results in a Diverse World*. California: Division of CPP, Inc., 2008.
- Liliweri, A. *Wacana Komunikasi Organisasi*. Bandung: Mandar Maju, 2004.
- Luthan, Fed S. *Organizational Behavior*, Seventh Edition. Singapore: McGraw Hill, 1995.
- Martin McCormack. *How To Measure Your Emotional Intelligence*. Terjemahan Bahrul Ulum. Jakarta: PT. Prestasi Pustaka Karya, 2005.
- Miftah, Thoha. *Perilaku Organisasi: Konsep Dasar dan Perilakunya*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2000.

- Meyer, John, P. and Allen, N. *Management at Work*. New York: John Wiley & Sons, Inc., 1991.
- Moh. Pabundu Tika. *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2006.
- Mowday, R.T., Porter, L.W., and Steers, R.M. *Employee Organization Linkage: The Psychology of Commitment, Absteism & Turnover*. New York: Academy Press, 1982.
- Mulyana, Dedy. *Ilmu Komunikasi Suatu Pengantar*. Cetakan kedua belas. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2008.
- Newstrom, John W. and Davis K. *Organizational Behavior: Human Behavior at Work*. New York: McGraw Hill, 2002.
- Notohadiprawiro, T. *Kepedulian Mahasiswa terhadap Perkembangan Pendidikan Tinggi di Indonesia*. Diskusi SMPT se-Jateng dan DIY, 26-28 Mei 1996. Surabaya: SM UNISRI, 1996.
- Program Pascasarjana UNJ. *Buku Pedoman Penulisan Tesis dan Disertasi*. Jakarta: Penerbit Pascasarjana, 2012.
- Rashid, M.Z.A., Sambasivan, M. and Johari, A.A. *The Influence of Organizational Culture and Attitude Toward Organization Change*. *The Leadership & Organization Development Journal*, 25 (2), 2003.
- Riduwan dan Engkos Achmad Kuncoro. *Cara Menggunakan dan Memakai Analisis Jalur (Path Analysis)*. Bandung: Penerbit Alfabeta, 2008.
- Rivai, V., and Basri, Fawzi M. *Performance Appraisal*. Jakarta: Grafindo Persada, 2005.
- Robbins, Stephen P. *Essential of Organization Behavior*. New Jersey: Prentice Hall, Inc, 2005.
- Robbins, Stephen P. *Organization Behavior: Concepts-Controvercies-Application*. New Jersey: Prentice Hall, Inc, 1996.
- Robbins, Stephen P. *Perilaku Organisasi*. Alih Bahasa Diana Angelica. Jakarta: Salemba Empat, 2007.
- Robbins, Stephen P. and Judge, Timothy A. *Perilaku Organisasi*. Edisi Ke-10. Edisi Bahasa Indonesia. Jakarta: PT. Indeks Kelompok Gramedia, 2006.
- Salovey, P. and Mayer, J. *Emotional Intelligence*. USA: University of New Hampshire, 1990.
- Sarwono, J. *Analisis Data Penelitian Menggunakan SPSS*. Yogyakarta: CV. Andi Offset, 2006.

- Setyobroto, Sudibyو. *Mental Training*. Jakarta: Percetakan Solo, 2001.
- Siagian, Sondang P. *Kiat Membangkitkan Produktivitas Kerja*. Cetakan Kedua. Jakarta: Rineka Cipta, 2009.
- Simamora, H. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Bagian Penerbitan STIE YKPN, 2004.
- Sopiah. *Perilaku Organisasional*. Yogyakarta: CV Andi Offset, 2008.
- Spector, Paul, P. *Industrial and Organizational Psychology: Research and Practice*. New York: John Wiley & Sons, Inc., 2000.
- Sugiyono. *Statistika untuk Penelitian*. Bandung: Penerbit Alfabeta, 2007.
- Sugiyono. *Metode Penelitian Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Penerbit Alfabeta, 2006.
- Steven J, Stein and Howard E. Book, *The EQ Edge: Emotional Intelligence and You Succes*. Terjemahan Trinanda Rainy Januarsari dan Yudhi Murtanto. Bandung: Kaifa, 2003.
- Tanpa Pengarang. *Undang-Undang RI Nomor 14 Tahun 2005 Tentang Guru dan Dosen*. Bandung: Penerbit Citra Umbara, 2009.
- Walle, Vande, D., Heslier Peter, A. And Latham, Garry, P. *The Effect of Implicit Person Theory on Performance Appraisals*. Journal Applied Psychology. Vol. No. 5 , 2005.
- Widodo. *Pengaruh Imbalan, Kepribadian, dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi Studi Kausal pada Guru SMK Negeri di Kota Bogor Jawa Barat*. Jakarta: Program Pascasarjana Universitas Negeri Jakarta, 2009.
- Wittaker, James B. *The Government Performance and Results Act of 1993: A Mandate of Strategic Planning and Performance Measurement*. Jakarta: LAN, 1997.
- Wirawan. *Evaluasi Kinerja SDM Teori, Aplikasi dan Penelitian*. Jakarta: Salemba Empat, 2009.

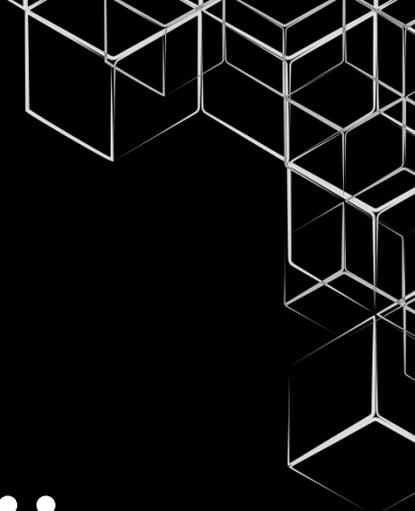
# PROFIL PENULIS



**Usfandi Haryaka**, menyelesaikan Studi S1 Pendidikan Matematika FKIP Universitas Sebelas Maret Surakarta lulus pada tahun 1989, melanjutkan S2 Pendidikan Matematika IKIP Negeri Malang lulus tahun 1999. Pada tahun 2013 lulus S3 di Program Pascasarjana Program Studi Manajemen Pendidikan Universitas Negeri Jakarta.

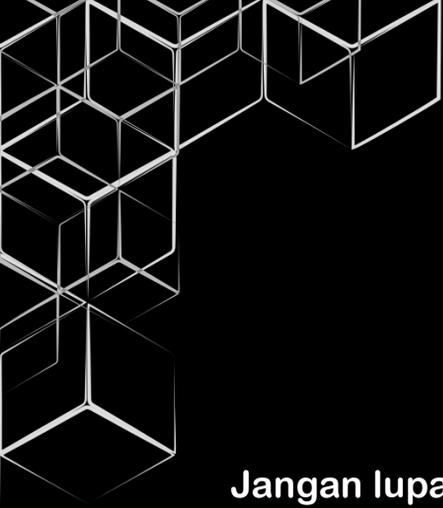
Sejak tahun 1985-1990 penulis menjadi Guru Tetap di SMA Muhammadiyah Sukoharjo Jawa Tengah, Guru Honorer di SMA Arifin Surakarta tahun 1985-1986, Dosen Tetap Yayasan di IKIP Yayasan Pendidikan Klaten Jawa Tengah tahun 1989-1990. Mulai tahun 1991 hingga sekarang menjadi Dosen Pendidikan Matematika, Dosen Magister Manajemen Pendidikan, dan Dosen S3 Manajemen Pendidikan Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan Universitas Mulawarman Samarinda.





# Readers...

Yuk kirimkan foto dan review/kutipan buku dari buku AMERTA MEDIA melalui instagram dengan hashtag #bukuamerta & tag akun @amertamedia @bukuamerta. Setiap bulan akan dipilih foto terkeren dan berkesempatan mendapatkan hadiah menarik dari AMERTA MEDIA.



**Jangan lupa follow akun social media:**



**@amertamedia**

**@bukuamerta**



**@penerbitamerta**



**Amertamedia.co.id**

**Penerbitbuku.id**



**amertamedia**