

**INVESTIGASI MODEL PENENTU KINERJA PUBLIKASI PENELITIAN
DOSEN EKONOMI DI KOTA SEMARANG**

Kemal Budi Mulyono

sonmuly@mail.unnes.ac.id

Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Semarang

Abstrak

Tujuan dari penelitian ini adalah menguji pengembangan model empiris baru untuk meningkatkan kinerja penelitian, dengan mengembangkan *Khan engagement theory*. Model ini kami ajukan untuk solusi atas hasil inkonklusi pada penelitian kepemimpinan dan kinerja. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan studi kausalitas, yang variabel - variabel, dengan satuan analisis para dosen di Fakultas Ekonomi pada perguruan tinggi di kota Semarang. Besaran sample yang diambil adalah 110 dan dianalisis dengan menggunakan metode PLS-SEM, dengan uji model pengukuran dan uji model struktural. Hasil menunjukkan bahwa budaya organisasi, keterlibatan pekerjaan, efektif dan signifikan dalam memediasi pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja. Implikasinya pimpinan fakultas harus membangun dan memfasilitasi kebijakan yang terintegrasi serta berdasar pada iklim akademik. Sehingga dapat mendorong peningkatan kinerja dosen ekonomi terkait dengan publikasi jurnal internasional bereputasi secara baik dan efektif.

Kata Kunci: *kepemimpinan, budaya organisasi, keterlibatan pekerjaan, kinerja publikasi*

Abstract

The purpose of this study is to test the development of a new empirical model to improve research performance, by developing Khan engagement theory. We propose this model as a solution to the results of the conclusions in leadership and performance research. The research uses a quantitative approach with causality studies, which are variables, with the unit of analysis for lecturers at the Faculty of Economics at universities in the city of Semarang. The size of the sample taken is 110 and analyzed using the PLS-SEM method, with a measurement model test and a structural model test. The results show that organizational culture, job involvement, is effective and significant in mediating the influence of leadership on performance. The implication is that faculty leaders must develop and facilitate policies that are integrated and based on the academic climate. So that it can encourage the improvement of the performance of economics lecturers related to the publication of international journals of good repute and effectiveness.

Keywords: *leadership, organizational culture, job involvement, publication performance*

ISSN

2548-6535 (print)

2615-6784 (online)

PENDAHULUAN

Hasil publikasi dari dosen di Indonesia mengalami peningkatan yang signifikan dari sisi kuantitasnya, namun sayangnya dari sisi kualitas, kualitas artikel ilmiah peneliti atau akademisi di Indonesia masih kurang optimal. Sampai dengan waktu ini, sebagian besar publikasi artikel ilmiah dari Indonesia hanya terpublikasi di jurnal terindeks Scopus pada tingkat *impact factor* yang tertera di *Scimago Ranking Journal* pada kisaran dibawah 0,15. Pada 2016, secara umum publikasi artikel ilmiah Indonesia berada di *ranking* 4 se regional ASEAN dengan jumlah publikasi sebanyak 11.865. sedangkan pada 2017, negara kita berhasil malampaui Thailand dengan jumlah publikasi ilmiah mencapai jumlah 18.500. sementara itu pada tahun 2018, hingga April, jumlah publikasi ilmiah internasional sebanyak 5.125, yang mampu mencetak rekor dengan melampaui Singapura 4.948 dan Thailand sebanyak 3.741 (Laporan Scimago, 2018). Data yang dilampirkan oleh *Google Scholar* pada 2014 juga menunjukkan angka yang signifikan yaitu sejumlah 127.220; pada tahun 2015 ada peningkatan menjadi 150.259; 2016 menjadi 186.843; pada 2017 menjadi 223.863 dan 2018 malah terjadi penurunan signifikan 164.904 (*Google Scholar*, 2018). Dalam kurun 5 tahun terakhir, kuantitas publikasi ilmiahnya terus mengalami peningkatan.

Akumulasi publikasi di jurnal ilmiah baik di dalam maupun di luar negeri oleh para dosen ekonomi meningkat setiap tahunnya. Namun, itu tidak diimbangi juga dengan sitasinya, hal tersebut menunjukkan bahwa publikasi di Indonesia hanya masih berbasis pada kuantitas, belum pada kualitas. Hal tersebut menjadi tantangan bagi pengelola perguruan tinggi untuk meningkatkan kinerja tersebut. Berdasarkan penelitian terdahulu penyebab dari tinggi rendahnya kinerja diindikasikan dari faktor kepemimpinan (Yukl, 2013; Toor &

Ogunlana, 2008; Iqbal *et al*, 2015;). Tetapi temuan yang ditunjukkan dari (Mottoh, 2015; Orabi, 2016) memberikan hasil bahwa kepemimpinan tidak signifikan berdampak terhadap kinerja, maka dari itu perlu adanya variabel mediasi sebagai solusi atas inkonklusi gap riset tersebut.

Penelitian atas teori keterlibatan kerja sering ditelaah oleh para peneliti dalam dua puluh tahun terakhir (Bakker & Albrecht, 2018). Khan (1990) telah mengemukakan dasar teori ini pada awalnya. Dia mengemukakan bahwa keterlibatan merupakan suatu proses pengalaman psikologis yang menjadi determinan dari kinerja. Selanjutnya elaborasi dari anteseden keterlibatan kerja kemudian dikembangkan oleh para pakar menjadi *Job burnout theory*. Teori ini menjelaskan kedua faktor yaitu faktor situasional dan individu cenderung menjadi penyebab kelelahan yang berujung pada rendahnya kinerja (Maslach & Leiter 1997; Maslach et al, 2001; May et al, 2004). Selanjutnya (Demerouti et al, 2001; Schaufeli et al, 2002; Schaufeli & Bakker 2004; Bakker & Demerouti, 2014) mengembangkan teori tersebut menjadi *Job demands-resources theory*. Teori tersebut menjelaskan keterkaitan antara keterlibatan kerja dengan kinerja. Disamping itu, (Cropanzano & Mitchell, 2005; Saks, 2006) mengembangkan teori tersebut menjadi *social exchange theory*. Teori ini memberikan sebuah landasan pada peran keterlibatan pegawai yang efektif sehingga meningkatkan kinerja. Perkembangan selanjutnya konsep berkembang dengan sangat bervariasi yaitu dari (*Gallup's meta-analysis; Perrin's biennial study; IES attitude survey study; Lockwood's analysis study; Aon Hewitt's Say, Stay, Strive model study*) konsep – konsep tersebut menggambarkan rangkaian hubungan keterlibatan kerja yang positif dengan budaya organisasi, , hasil keselamatan, komunikasi organisasi, tanggung jawab, karier peluang, kepemimpinan, kepuasan serta kinerja pegawai dan organisasi

(Harter et al, 2002; Perrin, 2003; Robinson, Perryman & Hayday, 2004; Lockwood, 2007; Hewitt, 2015; Hewitt, 2017).

Secara teoretis keterlibatan kerja berkaitan erat pada suatu keadaan energi positif yang tinggi, maka dari itu, hal ini menjadi sangat diinginkan oleh organisasi publik ataupun swasta, karena dapat berdampak pada kinerja tugas, budaya organisasi, dan kepuasan *stake holder* (Schaufeli dan Bakker, 2010; Bakker et al., 2014). Namun pakar Khan (1990) juga mengilustrasikan bahwa tiga dimensi penting dari keterlibatan kerja seperti pengalaman psikologis kebermaknaan, keselamatan kerja serta ketersediaan sebagai mediator dimensi pekerjaan inti dan hubungan kinerja (Khan,1990). Keterlibatan kerja ini mengacu pada kondisi kognitif-afektif yang lebih persisten dan absortif yang tidak ketergantungan pada objek, peristiwa, individu, ataupun perilaku yang spesifik.

Pengukuran keterlibatan kerja biasanya diukur pada Skala Keterlibatan Kerja *Utrecht* (UWES). Skala ini dikembangkan yang mencakup tiga dimensi yang membentuk keterlibatan kerja: kekuatan, dedikasi, dan penyerapan (Schaufeli, Salanova, et al., 2002). Skala UWES pada tahap kelanjutannya dikembangkan oleh Demerouti et al, 2001; Salanova et al., 2001; Schaufeli & Bakker, 2004; Schaufeli, Salanova, et al., 2002) yang menggunakan analisis faktor dengan dimensi utama yaitu *Vigor*, *Dedication*, dan *Absorption*.

Keterlibatan juga berelasi kuat dengan budaya organisasi yang biasanya dipandang sebagai perangkat kunci atas beberapa nilai, asumsi, pemahaman, serta norma yang disampaikan dan dilaksanakan oleh anggota organisasi serta disosialisasikan kepada anggota baru dengan benar (Daft & Lane, 2005). Berdasarkan dari pemikiran Wallach (1983), budaya organisasi merupakan kombinasi dari tiga dari aspek utama yaitu birokratis, inovatif atau mendukung suatu

organisasi dengan tingkat variasi yang cenderung berbeda.

Keefektivan keterlibatan kerja sebagai variabel mediator telah dijelaskan dalam teori keterlibatan kerja. Dalam teori tersebut menyebutkan bahwa keterlibatan pegawai yang aktif dalam pekerjaan, baik dalam bentuk pengalaman yang dialami secara psikologis, kebermaknaan yang diserap, keselamatan kerja serta ketersediaan waktu untuk berkembang, ataupun pada suatu keadaan kognitif-afektif yang memiliki kecenderungan yang persisten dan masuk dalam keterlibatan situasi – situasi tertentu pada lingkungan lingkungan pekerjaan berdampak terhadap peningkatan kinerja pegawai secara efektif (Schaufeli dan Bakker, 2010; Bakker et al., 2014).

Keterlibatan kerja dapat berperan sebagai mediator atas hubungan kepemimpinan dan kinerja, temuan tersebut dielaborasi lebih lanjut dalam beberapa penelitian diantaranya dari (Song et al, 2012; Hoper et al, 2012; Ghadi et al, 2013) yang menunjukkan keefektivan dari dalam memediasi hubungan kepemimpinan terhadap keterlibatan pekerjaan, selanjutnya penelitian dari (Otieno et al, 2015; Govindappa & Manjula, 2017; Pillay & Singh, 2018; Al-dalahmeh et al, 2018; Prottas et al, 2018) menunjukkan bahwa keterlibatan pekerjaan dapat efektif meningkatkan kinerja pekerja/karyawan pada organisasi, maka dari itu, keterlibatan kerja menjadi acuan penting dalam proses pengambilan keputusan yang dilakukan oleh pemimpin.

Keterlibatan kerja sebagai hal yang efektif dalam memediasi hubungan budaya organisasi terhadap kinerja. Proses keterlibatan ini dibentuk berdasarkan budaya organisasi, sehingga dapat berdampak secara tidak langsung terhadap kinerja. Semakin efektif dari budaya organisasi tentunya semakin berakibat terhadap peningkatan keterlibatan kerja. Riset (Otieno et al, 2015; Barbars, 2015; Shehri et al, 2017; Pillay & Singh, 2018; Al-dalahmeh et al, 2018; Govindappa &

Manjula, 2017) menunjukkan bahwa budaya organisasi dapat mempengaruhi keterlibatan kerja secara efektif, serta mendorong para karyawan saling terlibat dalam pekerjaan dapat menjadi dorongan utama dalam membangun budaya kerja yang efektif sehingga meningkatkan kinerja.

Hal yang sama juga diungkapkan oleh Schein (2004), dia menyatakan bahwa budaya organisasi memiliki dua dimensi yang penting, yaitu dimensi yang *tangible* sebagai contoh bangunan eksternal, pakaian, mode perilaku, peraturan, cerita, mitos, bahasa, dan ritual dan lapisan dimensi yang *intangible* berarti nilai-nilai umum, norma, keyakinan, dan asumsi – asumsi dalam organisasi bisnis. Sama halnya dengan proses kepemimpinan yang tidak dipisahkan dari konteks situasional di mana kepemimpinan berproses (Northouse, 2003), sehingga melalui proses inilah kepemimpinan dapat berdampak terhadap budaya organisasi dan kinerja. Dalam kelanjutannya pengembangan dimensi budaya organisasi oleh Sashkin & Rosenbach (2013) menjadi 5 yaitu *managing change, coordinating teamwork, achieving goals, and building a strong culture*.

Kepemimpinan sering kali dipahami dalam multiperspektif, Yukl (2013) menjelaskan bahwa seorang pemimpin yang memiliki kebijakan yang efektif bukanlah hanya berkapasitas untuk mengkombinasikan tugas dan perilaku semata, tetapi juga selalu bertindak dan berperilaku yang peduli atas tugas dan orang-orang yang dikendalikan. Dilain sisi Fry (2003) mengungkapkan bahwa kepemimpinan adalah suatu cara untuk melakukan identifikasi atas strategi yang inspiratif yang berdampak pada peningkatan potensi dari staf. Kepemimpinan merupakan hal yang esensial dari setiap kegiatan yang dilakukan oleh manusia. Maka dari itu, pemimpin yang baik akan mencontohkan perilaku yang diharapkan dari bawahan serta mampu untuk memainkan peranan

penting dengan tujuan untuk mempengaruhi pengikut terlepas dari bentuk personalitas, tugas, serta organisasinya (Amankwaa & Anku-Tsede, 2015). Untuk pengukurannya Dulewicz & Higgs (2005) mengembangkan skala pengukuran pada 15 indikator yang didasarkan pada 3 dimensi utama yaitu dimensi intelektual, dimensi manajerial, dimensi emosional dan sosial.

(Igbaekemen 2014; Iqbal *et.al*, 2015; Madanchian, 2016) telah melakukan riset dengan temuan bahwa kepemimpinan signifikan dalam mempengaruhi kinerja, namun disatu sisi temuan dari peneliti yang lain menunjukkan hasil yang berbeda, seperti dari hasil penelitian (Mottoh, 2015; Orabi, 2016) yang justru menunjukkan bahwa kepemimpinan yang baik justru tidak signifikan dalam mempengaruhi kinerja. Maka dari itu peneliti – peneliti seperti (May *et.al*, 2004; Saks, 2006; Zinger, 2010; Kang 2014) memberikan saran bagi penelitian mendatang, bahwa perlu untuk mengkasji variabel-variabel yang dapat memediasi pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja. Dari telaah tersebut, maka budaya organisasi dan keterlibatan pekerjaan sangat memungkinkan untuk dijadikan sebagai mediator. Hal tersebut dikarenakan bahwa budaya organisasi memiliki peran penting dalam memediasi pengaruh kepemimpinan terhadap (Wanjiku & Agusioma, 2014; Pascal & Nizam, 2016).

Bentuk – bentuk budaya organisasi seperti birokrasi, adhocrasi, adalah kontributor yang esensial dalam peningkatan kinerja pegawai. Hal tersebut dituangkan dalam penelitian (Sarros *et al*, 2008; Yiing & Ahmad, 2009; Wanjiku & Agusioma, 2014; Pascal & Nizam, 2016) yang menunjukkan bahwa kepemimpinan dalam suatu organisasi tertentu ternyata terbukti efektif dalam membangun budaya organisasi. Dari temuan tersebut, patut untuk diduga kuat bahwa peran dari kepemimpinan sangat kuat dalam membentuk budaya organisasi, maka dari

itu pemimpin memiliki peran utama dalam menciptakan budaya yang berakselerasi dengan pencapaian tujuan organisasi. Oleh karena itu melalui budaya organisasi, peran kepemimpinan menjadi berdampak efektif pada perumusan kebijakan termasuk yang terkait dengan peningkatan kinerja terutama dalam konteks ini adalah kinerja publikasi.

Publikasi menjadi salah satu kewajiban yang harus ditunaikan oleh dosen sebagai seorang ilmuwan. Tugas tersebut adalah bentuk implementasi dari proses transformasi, pengembangan, dan pendiseminasian ilmu pengetahuan dan teknologi melalui karya ilmiahnya yang dipublikasikan. Oleh sebab itu, seluruh dosen dituntut untuk memenuhi kewajiban tersebut (pasal 12 UU No 12/2012; dan pasal 49 UU No 5/2014) baik dalam jurnal internasional bereputasi yang mempunyai sektor dampak dari ISI *Web of Science* (Thomson Reuters) atau *Scimago Journal Rank* (SJR), ataupun jurnal yang terindeks oleh database internasional bereputasi (Web of Science, Scopus, dan Microsoft Academic Search) (Meiryani & Susanto, 2018).

Dari seluruh uraian tersebut dapat diambil kesimpulan bahwa keterlibatan kerja, budaya organisasi, sangat memungkinkan sebagai mediator dalam meningkatkan kinerja (May et al, 2004; Saks, 2006; Zinger, 2010; Kang 2014). Akan tetapi penelitian terkait dengan variabel-variabel tersebut, belum dikembangkan secara komprehensif. Oleh karena itu sangat penting untuk mengembangkan model dengan mengintegrasikan seluruh variabel tersebut untuk mengisi riset gap. Sehingga tujuan penelitian ini adalah mengembangkan dan melakukan pengujian empiris terhadap model konseptual tentang strategi mengelola keterlibatan pegawai yang dibentuk melalui budaya organisasi dan kepemimpinan untuk meningkatkan kinerja publikasi penelitian yang berbasis pada teori keterlibatan, bersama dengan kepemimpinan, budaya organisasi pada

unit analisis dosen ekonomi di Kota Semarang (Indonesia).

METODE

Riset ini dilakukan dengan pendekatan kuantitatif, dengan unit sampel analisis dosen ekonomi di Kota Semarang baik Perguruan Tinggi Negeri ataupun Swasta Negeri, dengan karakteristik responden harus memiliki karya ilmiah yang dipublikasikan pada jurnal terindeks scopus. Besaran sample diambil dengan 10 kali jumlah arah panah regresi antara hubungan pada variabel laten (Hair *et al*, 2017). Karena dalam penelitian ini adalah 15 arah panah regresi yang dikalikan 10 menjadi 150. Maka 150 responden dibagi secara proporsional kepada 10 perguruan tinggi di Kota Semarang baik PTN ataupun PTS.

Data dalam penelitian ini dikumpulkan dengan menggunakan skala pengukuran yang berbentuk kuesioner tertutup, untuk mengantisipasi adanya data rusak maka sebanyak 180 kuesioner dengan tingkat pengembalian 70% atau sebanyak 126. Selanjutnya dilakukan penyebaran lagi sejumlah 50 kuesioner dengan tingkat pengembalian 60% atau 30 kuesioner untuk menutupi jumlah batas kecukupan sampel. Maka dari itu didapat 156 data responden.

Pada variabel kepemimpinan diukur dengan beberapa indikator yang diproksikan oleh Higgs dan Dulewicz (2015) diantaranya adalah analisis dan penilaian kritis; visi dan imajinasi; perspektif strategis; melibatkan komunikasi; mengelola sumber daya; memberdayakan; mengembangkan; mencapai; kesadaran diri; ketahanan emosional; motivasi; sensitivitas antarpribadi; mempengaruhi; intuitif; kesadaran.

Sementara itu untuk variabel budaya organisasi dilakukan pengukuran dengan indikator yang diproksikan dari (Sashkin & Rosenbach, 2013) yang terdiri dari mengelola perubahan, mencapai tujuan,

mengkoordinasikan kerja tim, membangun budaya yang kuat. Keterlibatan Pekerjaan diukur dengan indikator yang diproksikan dari (Schaufeli & Bakker (2004) terdiri dari semangat, dedikasi, penyerapan. Sedangkan untuk variabel publikasi artikel penelitian di jurnal internasional bereputasi diukur dengan melihat jumlah artikel yang terindeks oleh *Web of Science*, *Scopus*, dan *Microsoft Academic Search* (Meiryani & Susanto, 2018).

Selanjutnya dilakukan pengolahan data awal terlebih dahulu, untuk memastikan bahwa uji pilot menghasilkan data yang baik dan tidak bias. Selanjutnya dilakukan analisis untuk pengujian hipotesis dengan menggunakan teknik statistik Partial Least Square (PLS) dengan tahapan adalah sebagai berikut (1) konseptualisasi model; (2) menggambarkan diagram jalur; (3) uji outer model atau analisis validitas dan reliabilitas konstruk. Uji tersebut dilakukan untuk mengetahui tingkat kevalidan dan kekonsistenan jawaban atas suatu konstruk. Dihasilkan pengukuran valid apabila pada nilai loading factor diatas 0,6 pada outer model serta diuji pada nilai dari validitas diskriminan dengan menggunakan nilai AVE (*Average Variance Extracted*) di atas 0,5. Sedangkan uji reliabilitas menggunakan analisis pada nilai *composite reliability* dengan nilai *cut of value* diatas 0,7.

Pada tahapan uji inner model dilakukan dengan pengujian dengan

menggunakan metode *resampling*, dengan pilihan analisis *bootstrapping PLS*, untuk diketahui nilai t statistik. Sementara itu untuk pengujian *goodness of fit* dari model tersebut dilakukan analisis blindfolding dengan menggunakan nilai Q^2 yang lebih besar dari 0 (Hair *et al*, 2017) serta analisis GoF (*Goodness of Fit*) dengan menggunakan nilai Tanenhaus GoF pada kriteria GoF = 0.10 (Small), 0.25 (Medium) and 0.36 (Large) (Tanenhouse *et al*, 2004).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Tahapan awal adalah konseptualisasi model, yang dilakukan dengan menggambar dalam sebuah diagram jalur yang kemudian dilanjutkan pada *uji outer model* untuk mengukur validitas dan realibilitas pada masing- masing konstruk dengan validitas konvergen yaitu pengujian hubungan pada masing-masing indikator dengan variabel /konstruk latennya, baik variabel endogen maupun eksogen dengan model terbaik. Pengujian tersebut dapat ditentukan *cut of value* loading faktor dan nilai AVE untuk validitas konvergen yaitu harus di atas 0,5, serta perbandingan antara aka kuadrat AVE dengan korelasi antar variabel laten untuk validitas diskriminan. Pada pengujian reliabilitas konstruk menggunakan nilai *composite reliability*. Berikut hasil analysis uji model outer :

Tabel 1. Uji Model *Outer*

Variabel	AVE	AVE	<i>Composite</i>	<i>Composite</i>
	Sebelum Eliminasi Item	Sesudah Eliminasi Item	<i>Realibility</i> Sebelum Eliminasi Item	<i>Realibility</i> Sesudah Eliminasi Item
Kepemimpinan	0,576 (semua valid)	0,576 (Valid)	-	0,952 (Reliabel)
Budaya organisasi	0,306 (3 item tidak valid)	0,931 (Valid)	0,243 (tidak reliabel)	0,964 (Reliabel)
Keterlibatan kerja	0,412 (1 item tidak valid)	0,7 (Valid)	0,914 (reliabel)	0,942 (Reliabel)
Kinerja publikasi	0,385 (1 item tidak valid))	0,644 (Valid)	0,271 (tidak reliabel)	0,777 (Reliabel)

Tabel 1 telah menunjukkan bahwa lima belas indikator atau item dari variabel kepemimpinan, memiliki nilai *loading factor* yang lebih tinggi dari *cut of value*. Maka dari itu, dapat disimpulkan bahwa seluruh indikator atau item variabel kepemimpinan telah valid digunakan dalam analisis PLS-SEM. Pada sisi yang lain, pengukuran validitas diskriminan yang dilihat dari nilai AVE yaitu sebesar 0,576 juga berada di atas *cut of value*. Dilanjutkan pada pengukuran realibilitas konstruk yang diukur dengan *composite reliability*. Hasil dari pengujian tersebut menunjukkan bahwa nilai *composite reliability* sebesar 0,952 di atas *cut of value*. Maka dari itu, seluruh model memenuhi kriteria validitas dan realibilitas outer model, sehingga dapat dilanjutkan pada analisis inner model dengan teknik *bootstrapping* untuk pengujian hipotesis.

Pada variabel budaya organisasi, memiliki kondisi ada nilai *loading factor* yang di bawah 0,6, namun, dua variabel lainnya valid dan nilai dari validitas diskriminan AVE yaitu 0,306 yang masih di bawah *cut of value*. Sedangkan nilai *composite reliability* sebesar 0,243 juga berada di bawah *cut of value*. Setelah dilakukan eliminiasi sebanyak 3 item, nilai *loading factor* berada di atas *cut of value* dan analisis validitas diskriminan ditunjukkan pada AVE menunjukkan 0,655 yang di atas *cut of value*. Pada nilai *composite reliability* juga sudah di atas *cut of value* sebesar 0,848832. Maka dari itu, seluruh model memenuhi kriteria validitas dan realibilitas outer model, sehingga dapat dilanjutkan pada analisis inner model dengan teknik *bootstrapping* untuk pengujian hipotesis.

Selanjutnya pada indikator/ item variabel keterlibatan kerja langsung dieliminasi, karena ada nilai *loading factor* berada di bawah 0,6, namun, 7 variabel

lainnya valid. Namun sayangnya nilai AVE pada variabel tersebut masih berada yaitu 0,412 atau di bawah *cut of value*. Sedangkan, untuk nilai *composite reliability* dengan nilai sebesar 0,914 di atas *cut of value*. Setelah dilakukan eliminiasi nilai AVE menunjukkan dan nilai *composite reliability* juga meningkat, yaitu sebesar 0,942 di atas *cut of value*. Setelah semua item/indikator pada model pengukuran ini telah memenuhi kriteria validitas dan realibilitas outer model, maka dapat langsung dilanjutkan pada analisis inner model dengan teknik *bootstrapping* untuk pengujian hipotesis .

Pada variabel kinerja publikasi ternyata ada 1 item/indikator yang harus dilakukan eliminasi, hal ini disebabkan karena nilai *loading factor* masih berada di bawah 0,6, dan nilai AVE juga masih rendah yaitu 0,385 di bawah *cut of value* meskipun, 2 variabel lainnya valid. Sedangkan pada penilaian reliabilitas konstruk dengan menggunakan nilai *composite reliability* menunjukkan nilai sebesar 0,271 atau berada di bawah *cut of value*. Hasil yang muncul setelah dilakukan eliminiasi maka nilai *loading factor* dari nilai AVE naik di atas *cut of value*. Sedangkan untuk nilai *composite reliability*, juga naik yaitu sebesar 0,777 di atas *cut of value*. Jadi dapat dilanjutkan inner model dengan teknik *bootstrapping* untuk pengujian hipotesis dan regresi hubungan variabel.

Pada pengujian model struktural atau inner model dilakukan melalui metode *bootstrapping* yaitu dengan melakukan 1) uji *goodness of fit* dengan analisis *blindfolding* dan dengan uji *Tanenhouse GoF (Goodness of Fit)*; dan 2) nilai signifikansi hubungan antar konstruk yang dihipotesiskan. Adapun hasil analisis adalah sebagai berikut:

Tabel 3. Q^2 dan *Tenenhous GoF*

Variabel	Q^2	Kriteria	GOF	kriteria
Budaya organisasi	0,401	<i>predictive relevance</i>	0,634	tinggi
Kinerja publikasi	0,227	<i>predictive relevance</i>	0,414	tinggi

Keterlibatan Pekerjaan 0,216 *predictive relevance* 0,530 tinggi

Dari hasil *goodness of fit* dari *inner model* dengan menggunakan analisis *blindfolding* pada variabel - variabel mediasi yaitu variabel budaya organisasi, keterlibatan pekerjaan, serta variabel dependen kinerja publikasi dengan menggunakan nilai Q^2 , ternyata hasilnya menunjukkan nilai tersebut lebih tinggi dari angka 0, dari hal tersebut maka dapat disimpulkan bahwa seluruh variabel tersebut memiliki kriteria *predictive relevance*, yang berarti bahwa seluruh variabel relevan untuk dilanjutkan dalam analisis regresi untuk melakukan prediksi

pada hubungan antar variabel laten yang telah dihipotesiskan.

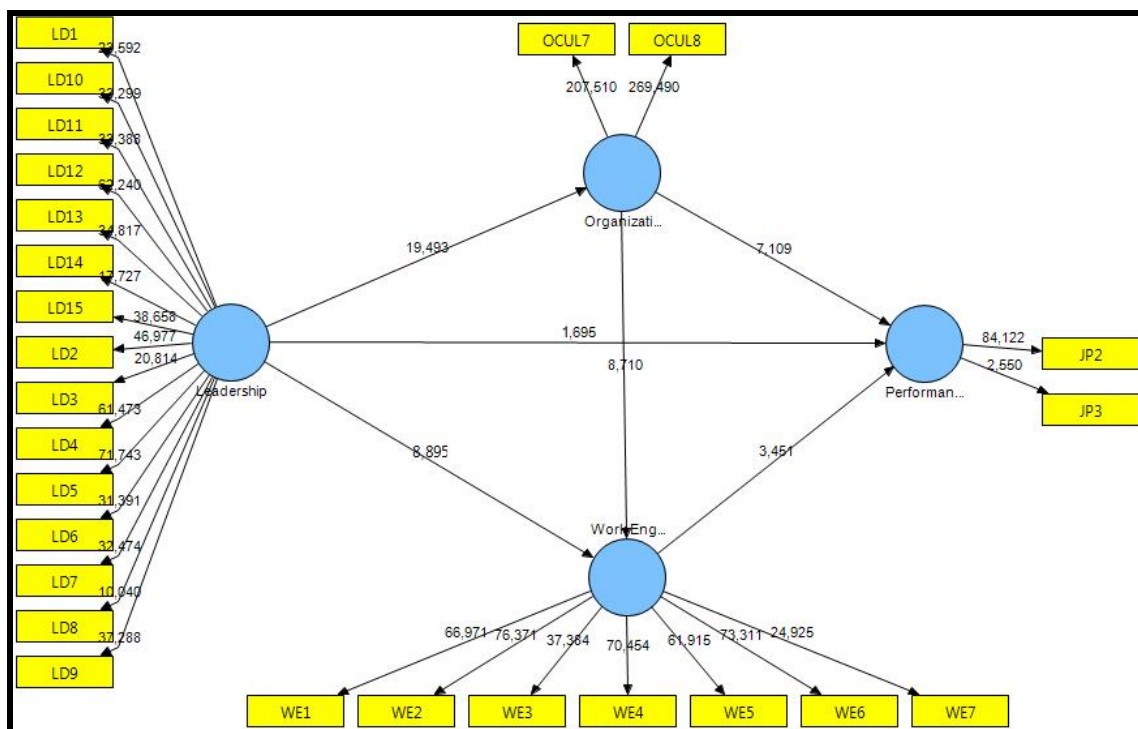
Disisi yang lain, indikator *goodness of fit* selanjutnya yang dilihat dari nilai *Tenenhous GoF* menunjukkan bahwa pada masing – masing variabel-variabel endogen tersebut memiliki nilai dengan kriteria tinggi. Setelah dilakukan pengujian pada *inner model* melalui nilai Q^2 dan *Tenenhous GoF*, langkah selanjutnya adalah menguji signifikansi hubungan dengan menggunakan analisis statistik pengujian parsial T pada seluruh hubungan hipotesis. Adapun hasil pengujian ditunjukkan seperti tabel 4 berikut ini.

Tabel. 4. Uji Hipotesis

Uji Hipotesis	T Statistics	P-Value	Keterangan
H ₁ : Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap budaya organisasi	19,493	0,000	Diterima
H ₂ : Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja publikasi	1,695	0,097	Ditolak
H ₃ : Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja publikasi	7,109	0,000	Diterima
H ₄ : Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap Keterlibatan Pekerjaan	8,895	0,000	Diterima
H ₅ : Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap Keterlibatan Pekerjaan	8,710	0,000	Diterima
H ₆ : Work engagement berpengaruh signifikan terhadap kinerja publikasi	3,451	0,001	Diterima

Berdasarkan tabel 4 yang menunjukkan hasil uji hipotesis, maka dapat disimpulkan bahwa dari ke enam hipotesis yang dirumuskan ternyata pada hipotesis H₃ yang berbunyi bahwa ada pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja publikasi ditolak secara empiris, karena nilai T-statistik dari arah hubungan hipotesis tersebut 1,695 atau berada di

bawah *cut of value* signifikansi T-statistik yaitu 1,96 pada error alpha 5% atau 0,05. Sedangkan, pada hasil pengujian atas kelima hipotesis lainnya yang dirumuskan pada H₁, H₃, H₄, H₅, H₆ secara empiris dapat diterima karena memiliki nilai T-statistik yang berada di atas *cut of value* yaitu 1,96. Adapun gambar dari pengujian statistik T dapat dilihat sebagai berikut.



Gambar 1. Bootstrapping T-Statistic

Berdasarkan dari hasil pengujian inner model baik untuk analisis model *goodness of fit* dengan menggunakan nilai Q^2 dan *Tenenhouse GoF* ataupun pengujian hipotesis dengan menggunakan T-statistik, telah menunjukkan bahwa model tersebut layak dan bisa digunakan untuk memprediksi hipotesis yang

dikonseptualkan dalam penelitian. Kemudian selanjutnya dilakukan analisis pola hubungan atau pengaruh langsung ataupun tidak langsung dari hubungan variabel tersebut dapat dilihat pada tabel Pengaruh langsung, tidak langsung dan total berikut ini.

Tabel 5. Pengaruh langsung, tidak langsung dan total

Jalur Hubungan	Pengaruh langsung	Pengaruh tidak langsung	Pengaruh total
Kepemimpinan → Budaya Organisasi → Kinerja Publikasi	0,48198	0,34382	0,8258
Kepemimpinan → Keterlibatan kerja → Kinerja Publikasi	0,48198	0,11421	0,5962
Budaya Organisasi → Keterlibatan kerja → Kinerja Publikasi	0,50251	0,06231	0,5648
Kepemimpinan → Budaya Organisasi → Keterlibatan kerja → Kinerja Publikasi	0,48198	0,00042	0,4824

Tabel tersebut menyajikan hasil pengaruh langsung, tidak langsung ataupun pengaruh total. Dari hasil tersebut menunjukkan bahwa koefisien total dari hubungan tersebut nilai yang tertinggi adalah pada jalur regresi Kepemimpinan → Budaya organisasi → Kinerja publikasi yaitu sebesar 0,825, dan koefisien total jalur regresi yang terendah adalah pada

jalur pengaruh Kepemimpinan → Budaya organisasi → Keterlibatan Kerja → Kinerja publikasi yang dengan nilai koefisien jalur total sebesar 0,4824. Hasil analisis tentunya berimplikasi praktis dalam menetapkan kebijakan ataupun strategi yang dibangun untuk dapat meningkatkan kinerja publikasi dosen ekonomi di jurnal internasional bereputasi.

Hasil penelitian menunjukkan betapa pentingnya variabel – variabel mediasi dalam menjembatani pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja publikasi. Meskipun temuan statistik menunjukkan bahwa Kepemimpinan secara empiris gagal berdampak terhadap kinerja publikasi, hal ini menunjukkan bahwa persepsi atas kemampuan pemimpin pada aspek – aspek seperti mengidentifikasi permasalahan, melihat masalah, menetapkan prioritas berkinerja baik, berencana ke depan, mengatur sumber daya secara efisien dan efektif, menghasilkan ide inovatif, mengembangkan kompetensi diri, mampu membuat keputusan yang baik, mau mendengarkan dan merenungkan masukan dari orang lain, mengendalikan lingkungan kerja kemampuan komunikasi yang baik, mengubah pandangan rasional dan emosional atau intuitif, dan memiliki komitmen, meskipun sudah diupayakan ternyata tidak berpengaruh pada kinerja dosen dalam melakukan publikasi hasil penelitian di jurnal bereputasi internasional. Meskipun temuan dalam penelitian ini berkontradiksi dengan penelitian (Igbaekemen, 2014; Iqbal *et.al*, 2015; Madanchian, 2016) namun dari hasil penelitian (Mottoh, 2015; Orabi, 2016) juga mendukung dengan hasil penelitian ini, yang menunjukkan bahwa tidak adanya pengaruh signifikan atas kepemimpinan terhadap kinerja.

Maka dari itu disisi yang lain penelitian (May *et.al*, 2004; Saks, 2006; Zinger, 2010; Kang 2014) menunjukkan perlu adanya mediator – mediator kepemimpinan terhadap kinerja. Ini ditunjukkan pada uji H_1 , H_3 dan H_6 , yang secara empiris terbukti. Dari ke tiga hipotesis tersebut, budaya organisasi dan keterlibatan kerja secara signifikan dapat memediasi dampak kepemimpinan terhadap kinerja. Pada uji statistik pada H_1 dan H_3 , juga terbukti signifikan. Ini menunjukkan bahwa budaya organisasi dosen ekonomi yang baik dapat membantu upaya pimpinan dalam meningkatkan

kinerja publikasi. Hasil ini, sejalan dengan penelitian (Sarros *et al*, 2008; Yiing & Ahmad, 2009; Wanjiku & Agusioma, 2014; Pascal & Nizam, 2016), hasil dari penelitiannya menunjukkan bahwa adanya hubungan yang signifikan antara kepemimpinan terhadap budaya organisasi, ataupun hubungan budaya organisasi terhadap kinerja. Maka dari itu budaya organisasi memiliki peranan yang penting dalam menghantarkan fungsi kepemimpinan menjadi dapat mendorong kebijakan yang efektif pada perumusan strategi kebijakan yang tepat untuk meningkatkan kinerja publikasi dari para dosen.

Peran penting dari keterlibatan pekerjaan sebagai mediator hubungan budaya organisasi terhadap kinerja juga signifikan, hal tersebut dapat ditunjukkan melalui uji statistik pada H_3 dan H_6 , yang mana dari kedua hipotesis tersebut dapat dibuktikan secara empiris. Hal ini mengandung makna bahwa melalui keterlibatan kerja yang optimal, tentunya akan berdampak mendorong terciptanya budaya organisasi yang sejalan dengan tujuan organisasi. Maka dari itu, semakin terciptanya budaya organisasi yang berkualitas tentunya akan mendukung kegiatan keterlibatan kerja pada dosen sehingga berujung pada kinerja publikasi artikel dosen ekonomi. Temuan ini selaras dengan penelitian (Otieno *et al*, 2015; Barbars, 2015; Shehri *et al*, 2017; Pillay & Singh, 2018; Al-dalahmeh *et al*, 2018; Govindappa & Manjula, 2017), yang menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh pada keterlibatan pekerjaan secara efektif. Temuan ini memberikan implikasi teoretis pada teori keterlibatan pekerjaan.

Kepemimpinan dan budaya organisasi menjadi organ yang esensial sebagai penentu pada aktivitas keterlibatan pekerjaan. Maka dari itu, tidak mengherankan apabila keterlibatan kerja sangat berarti dalam memediasi pengaruh dari kepemimpinan terhadap kinerja publikasi. Hasil tersebut dapat ditunjukkan

secara empiris yang tertuang dalam H₄, dan H₆. temuan sangat memberikan kontribusi teoretis pada teori keterlibatan pekerjaan dalam menjelaskan faktor keterlibatan kerja. Temuan ini juga sejalan dengan penelitian (Song *et al*, 2012; Hoper *et al*, 2012; Ghadi *et al*, 2013) yang menunjukkan keberartian pengaruh kepemimpinan terhadap keterlibatan kerja. Hal yang senada juga dapat ditunjukkan dari penelitian (Otieno *et al*, 2015; Govindappa & Manjula, 2017; Pillay & Singh, 2018; Al-dalahmeh *et al*, 2018) yang mengkonfirmasi bahwa keterlibatan kerja sangat efektif mendorong peningkatan kinerja pegawai dalam suatu organisasi.

Keutamaan peran keterlibatan kerja, telah memberikan bukti secara empiris dalam hal sebagai jalan keluar yang dapat dipertimbangkan dalam membuat keputusan kepemimpinan secara manajerial. Maka dari itu, secara praktis penelitian ini mengungkapkan bahwa pimpinan perguruan tinggi perlu mendorong dengan berbagai upaya yang dapat dilakukan oleh dapat menciptakan kebijakan terbaik untuk meningkatkan kinerja publikasi dosen di jurnal internasional bereputasi melalui Strategi Kepemimpinan → Budaya organisasi → Kinerja publikasi .

Strategi tersebut, mendorong kepada para pimpinan perguruan tinggi untuk dapat menerapkan gaya kepemimpinan yang positif dan selaras dengan budaya organisasi yang baik dan kondusif. Sehingga dapat mendorong peningkatan kinerja publikasi dosen di jurnal internasional bereputasi. Melalui strategi tersebut, pimpinan perguruan tinggi dapat membangun budaya organisasi yang memiliki orientasi pada kegiatan-kegiatan rutin atau kebijakan habituasi yang melibatkan dosen pengambilan keputusan dalam bidang akademik maupun non akademik sehingga mendorong peningkatan kinerja publikasi dosen pada artikel ilmiah di jurnal internasional bereputasi.

SIMPULAN DAN SARAN

Hasil penelitian menunjukkan bahwa baik budaya organisasi ataupun keterlibatan kerja memiliki pengaruh yang berarti sebagai mediator atas hubungan kepemimpinan terhadap kinerja publikasi dosen ekonomi. Secara teoretis penelitian ini telah berkontribusi teoretis pada pengembangan model yang didasarkan pada teori keterlibatan kerja, dengan melibatkan kepemimpinan dan budaya organisasi efektif untuk dapat berperan sebagai antecedent dari keterlibatan kerja. Secara praktis pimpinan perguruan tinggi dapat mendorong peningkatan kinerja publikasi melalui beberapa strategi yang penting seperti kebijakan terkait publikasi yang terintegrasi dengan kemampuan anggaran, sehingga dapat secara holistik bersinergi terhadap penentuan kebijakan yang berdasarkan iklim akademik yang mendorong peningkatan kinerja publikasi dosen ekonomi secara baik dan efektif pada artikel di jurnal internasional bereputasi.

Variabel budaya yang mengacu pada proksi item Sashkin and Rosenbach (2013) ternyata memiliki kelemahan yaitu beberapa indikatornya kurang efektif dalam menggambarkan variabel latennya dalam konteks dosen di perguruan tinggi. maka, penelitian mendatang perlu perlu menelaah lebih lanjut penggunaan indikator pada konteks dosen ekonomi di Perguruan Tinggi Negeri maupun Perguruan Tinggi Swasta

DAFTAR PUSTAKA

- Bakker, A.B., Demerouti, E. and Sanz-Vergel, A.I. (2014). Burnout and work engagement: the JD-R approach, *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1 (1). 389-411.

- Bakker, A.B. and Demerouti, E. (2014). Job demands-resources theory, in Chen, P.Y. and Cooper, C.L. (Eds). *Wellbeing: A Complete Reference Guide*, 3, Wiley-Blackwell, Chichester, 37-64.
- Cropanzano, R., and Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: an interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6). 874-900.
- Daft, R., and Lane, P. (2005). *The leadership experience*, 3th ed., Ohio, Thomson/South-Western.
- Demerouti, E., Bakker, A.B., Nachreiner, F. and Schaufeli, W.B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86 (3). 499-512.
- Dulewicz, V., and Higgs, M. (2005). Assessing leadership styles and organisational context. *Journal of Managerial Psychology*. 20 (2). 105 -123.
- Fry, L. W. (2003). Toward a theory of spiritual leadership. *The Leadership Quarterly*, 14 (2003). 693 – 727.
- Ghadi, M., Fernando, M., and Caputi, P. (2013). Transformational leadership and work engagement The mediating effect of meaning in work. *Leadership & Organization Development Journal*, 34 (6). 532-550.
- Govindappa, D., and Manjula, V. (2017). Impact of employee engagement on organizational success: A study in TATA Advanced Materials Limited, Bengaluru. *International Journal of Academic Research and Development*, 2 (6). 1202-1207.
- Hair, J., Hult, G., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2017). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. 2 ed. Los Angeles, Sage Publication.
- Harter, J. K. Schmidt, F. L. & Hayes, T. L. (2002). Business unit level relationship between employee satisfaction and employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, (87). 268-279. <http://dx.doi.org/10.1037//0021-9010.87.2.268>
- Hewitt, A. (2015). *Aon Hewitt's model of employee engagement* [Website]. Retrieved from <http://www.aon.com/india>
- Hewitt, A. (2017). *Trends in global employee engagement: global anxiety erodes employee engagement* [Website]. Retrieved from <http://www.aon.com/india>
- Higgs, Malcolm and Dulewicz, S.V. (2015). *Leadership dimensions questionnaire: test manual*, Oxford, GB. Hogrefe (In Press)
- Hoper, S., Muser, C., and Janneck, M. (2012). Transformational leadership, work engagement, and occupational success. *Career Development International*. 663-681.
- Igbaekemen, G. O. (2014). Impact of Leadership Style on Organisation Performance: A Strategic Literature Review. *Public Policy and Administration Research*, 4 (9). 126-135.
- Iqbal N, Anwar S, and Haider N (2015). Effect of Leadership Style on Employee Performance. *Arabian Journal Business Management Review*. 5 (5).1-6 doi:[10.4172/2223-5833.1000146](https://doi.org/10.4172/2223-5833.1000146)
- Kang, H. J. (2014). *A model of hospitality employee engagement*. (Doctoral dissertation, University of Nevada). Retrieved from <http://digitalscholarship.unlv.edu/>
- Lockwood, N. R. (2007). Leveraging employee engagement for competitive advantage: HR's strategic role. *Society for Human Resource Management Research Quarterly*, (1.1-12).

- May, D. R., Gibson, R. L., and Harter, M. L. (2004). Psychological conditions of meaningfulness, safety and availability, and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77.11–37.
- Madanchian, M., Hussein, N., Noordin, F., & Taherdoost, H. (2016). Effects of Leadership on Organizational Performance. *Economics and Education*.115-119.
- Maslach, C., and Leiter, M. P. (1997). *The truth about burnout: How organizations cause personal stress and what to do about it*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Maslach, C., Schaufeli, W.B. and Leiter, M.P. (2001). Job burnout, *Annual Review of Psychology*, 52. 397-422.
- Meiryani and Azhar Susanto. (2018). *Menembus Jurnal Internasional Bereputasi Tips & Tricks*. Jakarta, PT Widia Inovasi Nusantara.
- Mottoh, S. (2015). The Influence of Transformational and Transactional Leadership Style on Employee Performance (Case Study: Dinas Kesehatan Manado). *Jurnal Berkala Ilmiah Efisiensi*, 15 (4).436-446.
- Northouse, Peter, G. 2003. *Leadership: Theory and Practice*. 3th ed. New Delhi: Response Books
- Otieno, B., Waiganjo, E., and Njeru, A. (2015). Effect of Employee Engagement on Organisation Performance in Kenya's Horticultural Sector. *International Journal of Business Administration*, 6 (2).77 - 85.
- Orabi, T. G. (2016). The Impact of Transformational Leadership Style on Organizational Performance: Evidence from Jordan. *International Journal of Human Resource Studies*, 6 (2). 89-102.
- Paschal , A., & Nizam , I. (2016). Effects of Organisational Culture on Employees Performance: Case of Singapore Telecommunication. *International Journal of Accounting & Business Management*, 4 (1). 19 - 26.
- Perrin, T. (2003). *Working today: Understanding what drives employee engagement*. Talent report. US. Retrieved from http://www.keepem.com/doc_files/Towers_Perrin_Talent_2003%28TheFinal%29.pdf
- Pillay, E., and Singh, S. (2018). The Impact of employee engagement on organisational performance – a case of an Insurance Brokerage company in Gauteng. *IOSR Journal of Business and Management*, 20 (6).66-76.
- Prottas, D., Fossen, R.-V., Cleaver, C., & Andreassi, J. (2017). Relationships among faculty perceptions of their tenure process and their commitment and engagement. *Journal of Applied Research in Higher Education*, 9 (2). 242-254.
- Robinson, D., Perryman, S., and Hayday, S. (2004). *The drivers of employee engagement* (408). Brighton, UK: Institute for Employment Studies. Retrieved from <http://www.wellbeing4business.co.uk/docs/Article%20-%20Engagement%20research.pdf>
- Salanova, M. Grau, R., Llorens, S., and Schaufeli, W.B. (2001). Exposición a las tecnologías de la información, burnout y engagement: el rol modulador de la autoeficacia profesional [Exposure to information technology, burnout and engagement: about the role of professional self-efficacy]. *Psicología Social Aplicada*, 11.69-89.
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee

- engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21 (7).600-619. doi: 10.1108/02683940610690169
- Sashkin, M., and Rosenbach, W. E. (2013). *Organizational Culture Assessment Questionnaire*. Seabrook, MD:Ducochon Press.
- Sarros, J., Cooper, B., & Santora, J. (2008). Building a Climate for Innovation Through Transformational Leadership and Organizational Culture. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 15 (2). 145 -158.
- Schaufeli, W.B. and Bakker, A.B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study, *Journal of Organizational Behavior*, 25. 293-315.
- Schaufeli, W.B. (2010). Defining and measuring work engagement: bringing clarity to the concept, in Bakker, A.B. and Leiter, M.P. (Eds). *Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research*, Psychology Press, New York, NY. 10-24.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Roma, V., and Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: a two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1). 71–92.
- Schaufeli, W., and Bakker, A. (2003). *Utrecht Work Engagement Scale Preliminary Manual [Version 1.1, December 2004]*. Utrecht: Occupational Health Psychology Unit Utrecht University.
- Schein, E. H. (2004). *Organizational culture and leadership*. San Francisco, Jossey-Bass.
- Scimago. (2017). *Journal and Country Rank 1996-2016*. <http://www.scimagojr.com>
- Song, J., Kolb, J., Lee, U., and Kim, H. (2012). Role of Transformational Leadership in Effective Organizational Knowledge Creation Practices: Mediating Effects of Employees' Work Engagement. *Human Resource Development Quarterly*, 23 (1). 65-101.
- Tenenhaus, M., Amato, S., and Esposito Vinzi, V. (2004). A global goodness-of-fit index for PLS structural equation modelling. *Proceedings of the XLII SIS Scientific Meeting, Contributed Papers*, CLEUP, Padova. 739–742.
- Toor, S. R., S. O. Ogunlana. (2008). Leadership Skills and Competencies for Cross-cultural Construction Projects. *International Journal of Human Resources Development and Management* 8 (3). 192- 215.
- Wallach, E. (1983). Individuals and organization: the cultural match, *Training and Development Journal*, 12. 28-36.
- Wanjiku, N., & Agusioma, N. (2014). Effect of Organisation Culture on Employee Performance in Non Governmental Organizations. *International Journal of Scientific and Research Publications*, 4 (11). 1-12.
- Yiing, L., & Ahmad, K. (2009). The moderating effects of organizational culture on the relationships between leadership behaviour and organizational commitment and between organizational commitment and job satisfaction and performance. *Leadership & Organization Development Journal*, 30 (1). 53 - 86.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in Organizations*, 8 ed., United Kingdom, Pearson Education.

Zinger, D. (2010). *Zinger model*. Retrieved from <http://www.davidzinger.com/zinger/model/>