

# **PENGARUH MOTIVASI, DIKLAT, IKLIM ORGANISASI, KOMPETENSI, KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA DOSEN PERGURUAN TINGGI SWASTA KOPERTIS WILAYAH VI JAWA TENGAH**

**Maryadi**

PPs Universitas Negeri Semarang, Bendan Ngisor Semarang 50233

[maryadi@ikipgrismg.ac.id](mailto:maryadi@ikipgrismg.ac.id)

**Abstract:** *This study aims to determine the effect of direct or indirect motivation, education and his training, organizational climate, competence and job satisfaction against his teacher's performance Coordinator of Private University in Central Java (Kopertis) Region VI Central Java. The results of research to prove that: (1) the influence of motivation on the competence of teachers was 32.6%, (2) the influence of training on basic competencies of 33.0%, (3) the influence of organizational climate on the competence of 26.9%. The amount of influence together 78.7%. 37.3% of organizational climate, the greatest effect on performance of lecturers.*

**Abstrak:** Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh langsung maupun tidak langsung motivasi, pendidikan dan pe-latihan, iklim organisasi, kompetensi dan kepuasan kerja terhadap kinerja dosen Kopertis Wilayah VI Jawa Tengah. Hasil penelitian membuktikan bahwa : (1) pengaruh motivasi terhadap kompetensi dosen sebesar 32,6%; (2) pengaruh diklat terhadap kompetensi dasar sebesar 33,0%; (3) pengaruh iklim organisasi terhadap kompetensi sebesar 26,9%. Besarnya pengaruh secara bersama-sama atau sumbangan efektif (SE) = 78,7%, iklim organisasi 37,3%, paling besar pengaruhnya terhadap kinerja dosen.

**Key words:** performance, motivation, training, organizational climate.

## **PENDAHULUAN**

Dosen bermutu diharapkan dosen yang mampu menghasilkan pembelajaran yang efektif, penelitian, karya ilmiah, dan pengabdian kepada masyarakat yang bermutu tinggi. Rendahnya kualitas dosen Koordinator Perguruan Tinggi Swasta (kopertis) wilayah VI Jawa Tengah melakukan berbagai kegiatan antara lain pembinaan pada dosen, menyelenggarakan pelatihan kepemimpinan, pemilihan dosen berprestasi, memberi penghargaan kepada dosen yang berprestasi, mendorong bagi dosen untuk meningkatkan penelitian, menjaga iklim organisasi yang kondusif. Tercapai tidaknya mutu pendidikan di perguruan tinggi ditentukan oleh mutu dosen. Dosen dituntut untuk memiliki kompetensi yang tinggi sehingga dapat mewujudkan standar kinerja yang bermutu.

Penelitian dilakukan Mardi Wiyono (2009: 578) menyimpulkan bahwa motivasi dosen masih rendah. Hal ini dibuktikan dosen masih mengajar asal-asalan, hanya mengurakan sistem acara perkuliahan, dosen jarang keperpustakaan untuk meremajakan ilmunya, masih sedikit penelitian dan karya ilmiah yang dihasilkan. Diklat yang diikuti dosen belum efektif

karena setelah diklat cenderung belum menunjukkan perubahan tingkah laku yang signifikan. Perilaku dosen sebelum dan sesudah diklat hampir tidak ada bedanya. Faktor tersebut di atas mempengaruhinya rendahnya kinerja dosen.

Kinerja dosen dipengaruhi oleh beberapa faktor yang berasal dari luar maupun dari dalam diri dosen. Dalam penelitian ini kinerja dosen dipengaruhi oleh faktor motivasi kerja, pendidikan dan pelatihan yang diikuti dosen (diklat), iklim organisasi, kompetensi dan kepuasan kerja.

Heider (dalam Mc. Affec proffenberger, 1992: 3) menyatakan motivasi kerja merupakan faktor yang mempengaruhi seseorang yang berasal dari dalam dirinya. Motivasi merupakan suatu kondisi yang menggerakkan manusia ke arah suatu tujuan tertentu dan sebagai energi untuk membangkitkan dorongan dalam diri. Dosen yang motivasi kerjanya tinggi dapat mengaktualisasikan dirinya dalam mewujudkan tri dharma perguruan tinggi. Motivasi bagi dosen sangat penting untuk mencapai visi dan misi institusi pendidikan.

Iklim organisasi juga berpengaruh terhadap kinerja dosen. Suatu kondisi organisasi yang kondusif termasuk di perguruan tinggi tempat seorang dosen bekerja sangat mempengaruhi kerjanya. Bahkan berpengaruh terhadap kompetensi, kepuasan kerjanya. Iklim organisasi berhubungan dengan bagaimana karyawan maupun dosen mempersepsikan karakteristik iklim suatu organisasi. Kuatnya suatu iklim organisasi akan berpengaruh terhadap makin meningkatnya mutu informasi serta koordinasi perilaku semua yang terlibat dalam organisasi.

Pendidikan dan pelatihan (diklat) mempunyai nilai untuk penambahan pengetahuan, keterampilan, dan perbaikan sikap dari para peserta pelatihan. Pendidikan dan pelatihan bagi dosen memiliki tujuan yang ingin dicapai. Diklat berpengaruh terhadap kompetensi seseorang, semakin sering dan macam jenis diklat yang diikuti oleh dosen kompetensi dosen semakin baik atau meningkat. Diklat bagi dosen yang dapat meningkatkan produktivitas kerja atau kerjanya, meningkatkan kecakapan kerja, dan meningkatkan rasa tanggung jawab, yang pada gilirannya akan meningkatkan kerjanya.

Kompetensi atau kemampuan dosen merupakan faktor dari dalam yang mempengaruhi kinerja. Kompetensi adalah kapasitas individu untuk melaksanakan berbagai tugas dalam pekerjaan tertentu yang akan berpengaruh terhadap kerjanya.

Berdasarkan uraian tersebut di atas peneliti tertarik ingin membuktikan besaran pengaruhnya terhadap kinerja dosen perguruan tinggi swasta di Kopertis Wilayah VI Propinsi Jawa Tengah.

Berdasarkan latar belakang di atas, maka masalahnya dapat dirumuskan sebagai berikut: (a) Berapa besar pengaruh motivasi kerja terhadap kompetensi dosen PTS di Kopertis Wilayah VI Propinsi Jawa Tengah?, (b) Berapa besar pengaruh pendidikan dan pelatihan (diklat) terhadap kompetensi dosen PTS di Kopertis Wilayah VI Propinsi Jawa Tengah?, (c) Berapa besar pengaruh iklim organisasi terhadap kompetensi dosen PTS di Kopertis Wilayah VI Propinsi Jawa Tengah?, dan (d) Berapa besar pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan kerja dosen PTS di Kopertis Wilayah VI Propinsi Jawa Tengah?

**Kinerja.** Kinerja berasal dari kata Job Performance atau Actual Performance, (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai seseorang). Kinerja selalu menarik perhatian dalam bidang manajemen sebab kinerja berhubungan erat dengan produktivitas organisasi, agar suatu organisasi dapat tercapai dengan baik maka sumber daya manusia perlu diberdayakan agar dapat berkinerja secara optimal.

Kinerja adalah suatu aktivitas yang berhubungan dengan tiga aspek pokok yaitu : (a) perilaku, (b) hasil, dan (c) efektivitas organisasi. Perilaku menunjukkan pada kegiatan-kegiatan dalam mencapai tujuan, efektivitas merupakan langkah-langkah dalam pertimbangan, hasil kerja organisasional menekankan kepada aspek proses kerja (Smith, 1976: 296). Istilah kinerja bisa diartikan sebagai performansi yang berupa proses dan hasil kerja secara individu maupun organisasi.

Dalam mengendalikan kinerja menurut Drucker (1997: 237–242), ada lima dimensi kinerja sebagai berikut: (1) Dimensi fisiologis, yaitu manusia akan bekerja dengan baik bila bekerja dalam konfigurasi operasional bersama tugas dan ritme kecepatan sesuai keadaan fisiknya, (2) Dimensi psikologis, yaitu bekerja merupakan ungkapan kepribadiannya karena seseorang yang mendapatkan kepuasan kerja akan berdampak pada kinerja yang lebih baik, (3) Dimensi sosial, yaitu bekerja dapat dipandang sebagai ungkapan hubungan sosial di antara sesama karyawan, (4) Dimensi ekonomi, bekerja adalah kehidupan bagi karyawan. Imbalan jasa yang tidak sepadan dapat menghambat karyawan dalam berprestasi, dan (5) Dimensi keseimbangan, yaitu keseimbangan antara apa yang diperoleh dari pekerjaan dengan kebutuhan hidup akan memacu seseorang untuk berusaha lebih giat guna mencapai keseimbangan.

Menurut Gibson, David, Darwis, dan Lofquest (1970) (dalam Sutisna, 1995), terdapat empat faktor yang menjadi dimensi kinerja, yang diukur dalam penilaian performansi kerja, yaitu (1) *performance*, menyangkut kemampuan untuk promosi karyawan, prestasi dalam menyelesaikan pekerjaan, (2) *conforms*, merefleksikan bagaimana individu bekerja sama

dengan atasan dan rekan-rekan, serta kepatuhan terhadap peraturan perusahaan, (3) *dependability* melihat sejauhmana tingkat kedisiplinan karyawan terhadap aturan yang ditetapkan dan disetujui karyawan sendiri, (4) *personal adjustment*, melihat bagaimana kemam-puan karyawan untuk menyesuaikan diri dengan lingkungan kerjanya.

Kinerja dosen tidak terlepas dari bahasan kualitas dosen itu sendiri. Kualitas merupakan istilah yang berkaitan dengan sudut pandang dan sudut kepentingan pengguna. Menurut Sallis (2004:21) “kualitas sebagai konsep yang licin” (*a slippery concept*)”. Perbedaan terjadi karena konsep yang bertolak dari standar absolut (*absolute concept*) dan standar yang relatif (*relative concept*).

Standar absolut beranggapan bahwa kualitas merupakan suatu keindahan, kebenaran yang pasti dan tanpa kompromi. Sementara yang standar relatif bertolak dari pikiran bahwa kualitas merupakan sesuatu yang “*not be expansive and exclusive, may be beautiful but not necessarily so. They do not have to be special. They can be ordinary, commune place, anti familiar*” (Sallis, 2004:23). Alasan definisi relatif berdasarkan kenyataan bahwa adanya perbedaan antara kepentingan subjek penghasil dengan kepentingan pemakai barang atau jasa.

Dalam dunia pendidikan ada dua hal pokok yang perlu ditekankan untuk dikemukakan, yaitu apa hasil pendidikan dan siapa pemakai pendidikan tersebut. Hasil pendidikan berupa nilai tambah bagi subjek didik yang memiliki tingkat kepentingan yang berbeda antara subjek didik sebagai pemakai utama hasil pendidikan, orangtua sebagai pemakai kedua, pasar tenaga kerja sebagai pemakai ketiga dan guru atau staf pendukung sebagai orang yang terlibat dalam proses pendidikan yang justru “menggunakan” subjek didik itu sendiri.

Menurut Sanusi (1991:36), “secara substantif istilah kualitas mengandung dua hal, yaitu sifat dan taraf”. Sifat adalah sesuatu yang menerangkan keadaan benda sedangkan taraf menunjukkan kedudukannya dalam skala. Tiap manusia mempunyai pandangan yang beragam tentang sifat dan taraf tersebut. Demikian juga halnya dengan sifat dan taraf kualitas pendidikan. Deskripsi berdasarkan pendekatan ekonomi dengan penekanan pada relevansi keluaran pendidikan dengan dunia kerja, yang ditampilkan melalui istilah-istilah “siap kerja”, “siap latih” dan “siap pakai” akan berbeda dengan deskripsi yang memakai pendekatan intrinsik dan instrumental pendidikan. Pendekatan kedua ditampilkan dengan istilah-istilah sikap, kepribadian, dan kemampuan intelektual sesuai dengan tujuan pendidikan nasional.

Kinerja dosen yang baik menurut Nasution (dalam Sartika, 1999:92) dinyatakan sebagai berikut : (1) memahami dan menghormati para siswa; (2) menghormati bahan pelajaran yang diberikannya; (3) menyesuaikan metode mengajar dengan bahan pelajaran; (4) menye-

suaikan bahan pelajaran dengan kesanggupan individu; (5) mengaktifkan mahasiswa dalam hal belajar, *learning by doing*; (6) memberikan pengertian dan bukan hanya kata-kata belaka; (7) menghubungkan pelajaran dengan kebutuhan mahasiswa; (8) mempunyai tujuan dengan tiap pelajaran yang diberikannya, (9) tidak hanya mengajar melainkan juga membentuk pribadi mahasiswa.

Berdasarkan uraian tersebut di atas yang dimaksud kinerja dosen dalam penelitian ini adalah tanggung jawab utama seseorang dosen adalah melaksanakan tugas-tugas rangka menghasilkan sumber daya manusia yang berkualitas dengan memiliki pengetahuan yang tinggi dengan indikatornya adalah tridharma perguruan tinggi yakni : (1) melaksanakan pendidikan/pengajaran, (2) mengadakan penelitian, dan (3) melakukan pengabdian pada masyarakat.

Motivasi Kerja. Motivasi berasal dari bahasa Latin *movere* yang berarti bergerak atau dalam bahasa Inggris disebut *to move*. melakukan pekerjaan (Irawan, 1997: 41). *Motive* dapat diartikan sebagai suatu daya yang berada dalam diri seseorang yang mendorongnya untuk melakukan sesuatu. Motivasi adalah kekuatan yang berasal dari dalam dan luar diri seseorang. Kekuatan ini yang menstimulir, mengarahkan perilaku seseorang untuk melakukan suatu tindakan tertentu, demi proses pencapaian prestasi secara khusus, dan dalam cara ini akan bermanfaat bagi organisasi secara keseluruhan (Lunenburg & Orstein, 2000: 88-89).

Setiap manusia tentu mempunyai dasar alasan, mengapa seseorang bersedia melakukan jenis kegiatan atau pelajaran tertentu, mengganggu orang yang satu bekerja lebih giat, sedangkan orang yang lainnya bekerja biasa saja. Tentu semuanya ini ada dasar/alasan yang menyebabkan dan mendorong seseorang bersedia bekerja seperti ini itu. Dengan kata lain pasti ada motivasinya. Dan tidak ada suatu institusi yang bisa berhasil tanpa tingkat usaha dan komitmen dari anggotanya. Oleh karena sebagai dosen perlu memahami hakikat motivasi dan faktor-faktor yang mendorong seseorang.

Motivasi merupakan keinginan yang terdapat pada seseorang individu yang merangsangnya untuk melakukan tindakan-tindakan (Winardi, 1983). Wexly dan Yulk (Moh. As'ad, 1982:182) memberikan batasan tentang motivasi sebagai *the process by which behavior is energized and ducted*. Menurut Gibson, dkk (2010) motivasi adalah kekuatan yang bekerja pada seorang pegawai yang menimbulkan dan mengarahkan perilaku. Definisi lain menurut (Mondy, 1981), *motivation is willingness to put forth in pursuit of organizational goals* (Owens, 1991: 102) menegaskan bahwa motivasi bukanlah perilaku akan tetapi mempengaruhi perilaku, sebagaimana dikemukakan secara lengkap berikut ini,

*“Motivation is not behavior, it is a complex internal state that we cannot observe directly but that affect behavior.”* (Motivasi bukanlah perilaku, motivasi adalah keadaan internal yang kompleks yang tidak dapat diamati secara langsung tapi mempengaruhi perilaku).

Menurut Nursalam (2002:93), motivasi adalah karakteristik psikologi manusia yang memberi kontribusi pada tingkat komitmen seseorang. Hal ini termasuk faktor-faktor yang menyebabkan, menyalurkan dan mempertahankan tingkah laku manusia dalam arah tekad tertentu.

Menurut Hasibuan (2000:95) mengatakan motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan seseorang, agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan.

Motivasi diartikan sebagai konsep yang dipakai untuk menjelaskan tentang kondisi internal, kejiwaan dan mental, seperti harapan, aneka keinginan, kebutuhan, dorongan dan kesukaan yang mendorong individu yang tercermin dalam perilaku mereka sehingga mencapai kepuasan atau mengurangi ketidakseimbangan (Zainun, 1990:17).

Pengertian Diklat. Jucius (1962:296) mendefinisikan pelatihan sebagai, *“The term training is used here to indicate any process by which the aptitudes, skills, and abilities of employees to perform specific jobs are increased.”* (Pelatihan yang digunakan di sini adalah menunjukkan setiap proses mengembangkan bakat, keterampilan, dan kemampuan pegawai guna menyelesaikan pekerjaan-pekerjaan tertentu).

Pelatihan adalah usaha sadar untuk memperbaiki kinerja pekerja pada pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya. Agar pelatihan efektif, maka setiap pelatihan harus direncanakan dengan mantap, dilaksanakan dengan tepat, dan dikendalikan dengan ketat. Dikendalikan dalam makna dipantau, dinilai, dilaporkan, dan ditindaklanjuti. Idealnya, pelatihan itu dapat menyeimbangkan tujuan-tujuan organisasi lembaga pengirim dengan tujuan-tujuan individu pesertanya. Berbeda dengan pelatihan, maka yang disebut dengan pendidikan adalah usaha sadar untuk menyiapkan peserta didik melalui kegiatan bimbingan, pengajaran, dan/atau latihan bagi peranannya di masa yang akan datang.

Sikula (1982:185) menyatakan, *“Training is a short-term educational process utilizing a systematic and organized procedure by which non-managerial personnel learn technical knowledge and skill for definite purpose.”* Pernyataan Sikula tersebut mengandung makna bahwa diklat dimaksudkan untuk memperbaiki penguasaan berbagai keterampilan dan teknik pelaksanaan kerja tertentu dalam waktu yang relatif singkat. Diklat adalah untuk

meningkatkan keterampilan, sedangkan keterampilan adalah untuk meningkatkan kinerja. Jadi, ada hubungan tidak langsung antara diklat dengan kinerja.

Procton&Throunton (1983:13) menyatakan, "Pelatihan ialah perbuatan sadar dalam menjanjikan berlangsungnya proses belajar mengajar. Pernyataan Procton&Throunton tersebut mengisyaratkan bahwa dalam pelatihan selalau ada proses belajar mengajar. Dalam proses belajar mengajar selalu diupayakan yang tadinya peserta pelatihan tidak tahu menjadi tahu, dan yang mulanya tidak terampil setelah pelatihan menjadi terampil. Orang yang terampil tentu prestasi kerjanya akan meingkat. Jadi, ada hubungan yang tidak langsung antara pelatihan dengan kinerja.

Siagian (1984:7) menyatakan bahwa pandangan secara mikro mengenai diklat bertitik tolak dari pemikiran bahwa pengetahuan, keahlian, dan keterampilan para karyawan dalam suatu organisasi perlu terus ditingkatkan. Artinya, di samping usaha institusional untuk meningkatkan kemampuan organisasi sebagai satu kesatuan kerja yang bulat untuk mencapai tujuannya, juga melalui peningkatan kemampuan organisasional itu bertambah pula kemampuan karyawan meningkatkan efisiensi dan efektivitas individual.

Menurut Noe (2008:1), pelatihan adalah upaya terencana dari sebuah organisasi dalam memfasilitasi pembelajaran yang dilakukan karyawan terkait dengan kompetensi yang mereka miliki dalam menyelesaikan tugas dan pekerjaannya. Kompetensi dimaksud meliputi pengetahuan, kemampuan/keahliannya, dan perilaku yang sangat penting bagi kesuksesan kinerja karyawan (dosen).

Berdasarkan dua pendapat tersebut, maka dapat dikemukakan bahwa diklat adalah proses merekayasa perilaku seseorang, termasuk dosen sedemikian rupa dalam aspek pengetahuan, sikap dan keterampilan untuk meningkatkan kualitas kerjanya secara optimal sebagai akibat tuntutan dan perkembangan lingkungan.

Iklm Organisasi. West (2000) berpendapat bahwa iklim organisasi merujuk pada berfungsinya organisasi secara keseluruhan dari sudut pandang para karyawan. Ini adalah jawaban atas pertanyaan "bagaimana rasanya bekerja di sini?", dengan demikian, iklim organisasi adalah suatu metafora yang menggambarkan persepsi karyawan secara individual mengenai lingkungan organisasi mereka, suatu Persepsi yang dapat mempengaruhi motivasi, inovasi dan kinerja mereka.

Iklim organisasi yang kondusif diperlukan bagi anggota organisasi untuk beraktivitas dalam pencapaian tujuan yang ditetapkan. Pengalaman menunjukkan bahwa suasana kerja

yang menggairahkan dapat memotivasi karyawan untuk berbuat lebih banyak bagi organisasi (Siagian,1986). Iklim organisasi yang memadai, bekerja pada tempat yang baik, bersih dan sehat dapat memberikan kepuasan dibandingkan dengan bekerja dalam lingkungan yang kurang memadai (Surya,1994). Lebih lanjut dikemukakan oleh Surya (1994), iklim organisasi tidak hanya bersifat fisik akan tetapi juga bersifat psikis dan sosial, misalnya suasana hubungan antar guru, hubungan dengan atasan dan masyarakat, kepemimpinan, atau cara melaksanakan supervisi.

## **METODE**

Penelitian ini mengkaji pengaruh motivasi, iklim organisasi, kompetensi dan kepuasan kerja terhadap kinerja dosen PTS Kopertis Wilayah VI Jawa Tengah. Rencana penelitian ini adalah penelitian kuantitatif atau melalui pendekatan model *Second Order Confirmatory Factor Analysis*. Faktor Analisis, yaitu model ditentukan lebih dahulu melalui landasan teori. Alat yang digunakan adalah model persamaan struktural atau LISREL (*Linear Structural Relationship*) dengan software Amos.

Populasi dalam penelitian ini dosen PTS Kopertis Wilayah VI Jawa Tengah, minimal akreditasi BAN PT B sejumlah 4330 orang dosen. Penelitian ini hanya dilakukan terhadap kelompok sampel. Sampel adalah sebagian atau wakil populasi yang diteliti (Arikunto, 1990). Jumlah dosen yang dijadikan sampel penelitian adalah 201 orang, pengambilan sampel ini mengacu pada penggunaan analisis dengan RISREL (Ghozali, 2005:13). Adapun teknik proporsional dengan eks karesidenan di Jawa Tengah terbagi menjadi enam karesidenan dan setiap Karesidenan diwakili oleh satu sampai dua PTS di karesidenan tersebut. Mengacu pada persentase jumlah dosen yang diambil pada setiap PTS dengan cara proporsional random sampling. Berdasarkan kriteria tersebut terdapat sejumlah sepuluh PTS yang menjadi sampel penelitian. Adapun perincian sampel penelitian disajikan dalam tabel 3.1 sebagai berikut. Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan instrumen berbentuk kuesioner yang telah diuji validitas dan reliabilitasnya. Pengukurannya menggunakan Likert, yaitu untuk mengungkap perasaan responden terhadap pekerjaannya dengan memilih empat alternatif jawaban yang telah tersedia. Instrumen skala sikap memuat pernyataan positif dan pernyataan negatif.

Data dianalisis melalui statistik deskriptif dengan bantuan software SPSS versi 16.00 for Windows dan analisis koefisien determinasi dengan bantuan software LISREL versi 8,51 Windows application melalui media komputer dengan program AMOS (Ghozali -2005).

## HASIL DAN PEMBAHASAN

**Pengujian Hipotesis.** Pengujian hipotesis kausalitas yang dikembangkan dalam model ini perlu dilakukan pengujian pada hipotesis nol yang menyatakan bahwa koefisien regresi antar hubungan adalah sama dengan nol melalui uji t, dimana lazim dalam pengujian model-model regresi.

Nilai-nilai koefisien regresi hubungan kausalitas dan nilai t hitungnya terlihat dalam nilai CR (critical Ratio) dapat dilihat pada tabel 1.

Tabel 1: Hasil Perhitungan Analisis SEM dan Pengujian Hipotesis

Pengaruh	Estimate	SE	CR	P
Kepuasan Kerja ← Iklim Organisasi	0.243	0.086	2.034	0.042
Kepuasan Kerja ← Diklat	0.294	0.102	2.612	0.009
Kepuasan Kerja ← Motivasi	0.241	0.141	2.245	0.025
Kompetensi ← Motivasi	0.326	0.419	3.057	0.002
Kompetensi ← Diklat	0.330	0.281	3.190	0.001
Kompetensi ← Iklim Organisasi	0.269	0.237	2.451	0.014
Kinerja Dosen ← Kepuasan Kerja	0.222	0.207	2.178	0.029
Kinerja Dosen ← Kompetensi	0.219	0.073	2.056	0.040
Kinerja Dosen ← Diklat	0.233	0.208	2.063	0.039
Kinerja Dosen ← Motivasi	0.227	0.280	2.169	0.030
Kinerja Dosen ← Iklim Organisasi	0.260	0.170	2.237	0.025

Hasil analisis menghasilkan nilai CR yang identik dengan uji t dalam regresi, terlihat bahwa semua koefisien regresi secara signifikan tidak sama dengan nol, karena itu hipotesis nol bahwa regression weight adalah sama dengan nol dapat ditolak, untuk menerima hipotesis alternatif bahwa masing-masing hipotesa hubungan kausalitas yang disajikan dalam model ini dapat diterima.

**Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung.** Berdasarkan analisis dalam pengujian hipotesis yang telah diuraikan di atas, langkah selanjutnya adalah menghitung pengaruh total variabel exogen terhadap variabel endogen sesuai model yang telah diuji, baik pengaruh langsung maupun tidak langsung.

Tabel 2: Pengaruh Langsung

Variabel	Diklat	Motivasi	Iklim Organisasi	Kompetensi	Kepuasan Kerja	Kinerja Dosen
Kompetensi	0.330	0.326	0.269	-	-	-
Kepuasan	0.294	0.241	0.243	-	-	-

Kerja						
Kinerja Dosen	0.233	0.227	0.260	0.219	0.222	-

Tabel 3 Pengaruh Tidak Langsung

Variabel	Diklat	Motivasi	Iklm Organisasi	Kompetensi	Kepuasan Kerja	Kinerja Dosen
Kompetensi	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
Kepuasan Kerja	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
Kinerja Dosen	0.138	0.125	0.113	0.000	0.000	0.000

Tabel 4 Pengaruh Total

Variabel	Diklat	Motivasi	Iklm Organisasi	Kompetensi	Kepuasan Kerja	Kinerja Dosen
Kompetensi	0.330	0.326	0.269	-	-	-
Kepuasan Kerja	0.294	0.241	0.243	-	-	-
Kinerja Dosen	0.370	0.352	0.373	0.219	0.222	-

Dari tabel di atas dapat dibaca bahwa: *Pertama*, pengaruh variabel diklat terhadap kompetensi sebesar 0,330, dan pengaruh ini merupakan pengaruh langsung. *Kedua*, pengaruh variabel motivasi terhadap kompetensi sebesar 0,326, dan pengaruh ini merupakan pengaruh langsung. *Ketiga*, pengaruh iklim organisasi terhadap kompetensi sebesar 0,269, dan pengaruh ini merupakan pengaruh langsung.

*Keempat*, pengaruh variabel diklat terhadap kepuasan kerja sebesar 0,294, dan pengaruh ini merupakan pengaruh langsung. *Kelima*, pengaruh variabel motivasi terhadap kepuasan kerja sebesar 0,241, dan pengaruh ini merupakan pengaruh langsung. *Keenam*, pengaruh variabel iklim organisasi terhadap kepuasan kerja sebesar 0,243, dan pengaruh ini merupakan pengaruh langsung.

*Ketujuh*, pengaruh variabel kompetensi terhadap kinerja dosen sebesar 0,219, dan pengaruh ini merupakan pengaruh langsung. *Kedelapan*, pengaruh variabel kepuasan kerja terhadap kinerja dosen sebesar 0,222, dan pengaruh ini merupakan pengaruh langsung. *Kesembilan*, pengaruh total variabel diklat terhadap kinerja dosen sebesar 0,370. *Kesepuluh*, pengaruh total variabel motivasi terhadap kinerja dosen sebesar 0,352. *Kesebelas*, pengaruh total variabel iklim organisasi terhadap kinerja dosen sebesar 0,373

Sementara itu, untuk menguji hipotesis pengaruh variabel motivasi kerja, pendidikan dan pelatihan (diklat), iklim organisasi, kompetensi dan kepuasan kerja secara bersama-sama terhadap kinerja dosen PTS di Kopertis Wilayah VI Propinsi Jawa Tengah

digunakan dengan uji-F, adapun hasilnya dapat dilihat pada hasil ringkasan regresi sebagai berikut.

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.887 <sup>a</sup>	.787	.770	7.72941
a. Predictors: (Constant), KEPUASAN, MOTIVASI, IKLIM, DIKLAT, KOMPETENSI				

ANOVA <sup>b</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	959.782	5	191.9564	41.83405	.000 <sup>a</sup>
	Residual	890.173	194	4.588521		
	Total	1849.955	199			
a. Predictors: (Constant), KEPUASAN, MOTIVASI, IKLIM, DIKLAT, KOMPETENSI						
b. Dependent Variable: KINERJA 50						

Berdasarkan ringkasan hasil regresi tersebut di atas dapat diketahui bahwa pengaruh variabel motivasi kerja, pendidikan dan pelatihan (diklat), iklim organisasi, kompetensi dan kepuasan kerja secara bersama-sama terhadap kinerja dosen PTS di Kopertis Wilayah VI Propinsi Jawa Tengah diperoleh nilai koefisien determinasi  $R^2$  sebesar 0,787 atau sebesar 78,7%. Adapun pengaruhnya positif dan signifikan yang ditunjukkan oleh nilai Sig F sebesar 0,000 yang lebih kecil dari  $\alpha = 0,05$ .

**Pembahasan Hasil Penelitian. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kompetensi Dosen.** Hipotesis pertama menyatakan bahwa motivasi mempunyai pengaruh terhadap kompetensi dosen. Hasil analisis menghasilkan nilai estimasi sebesar 0,326. Artinya pengaruh motivasi terhadap kompetensi sebesar 32,6%. Hasil analisis juga membuktikan signifikan, yang dapat dilihat dari nilai CR sama dengan 3,057 dengan taraf signifikansi 0,002 (0,02%), sehingga hipotesis nol dapat ditolak dan hipotesis alternatif diterima. Dengan demikian dapat disimpulkan motivasi kerja berpengaruh terhadap kompetensi terbukti. Adapun pembentuk konstruk motivasi secara berturut-turut dari yang terbesar adalah aktualisasi diri dengan nilai estimasi sebesar 0,674, prestasi dengan nilai estimasi sebesar 0,668, penghargaan 0,627 dan pembentuk konstruk terkecil pada variabel motivasi adalah rasa aman. Rasa aman merupakan

konstruk terkecil hal ini dikarenakan dosen bekerja sudah merasa nyaman, aman dan kondusif dalam menjalankan tugasnya.

Dosen yang profesional adalah dosen yang berwawasan luas, dapat memberikan harapan ataupun dukungan, dan peduli pada kebutuhan individu mahasiswa. Motivasi kerja adalah suatu kondisi yang membangkitkan, menggerakkan, mengarahkan dan memelihara perilaku pegawai untuk bekerja di lingkungan kerjanya dalam upaya mencapai tujuan pribadi dan tujuan organisasi. Dosen yang motivasinya tinggi akan berusaha menetapkan tujuan rasional untuk dicapainya dengan tinggi melalui kompetensi yang dimilikinya. Dengan demikian motivasi berpengaruh terhadap kompetensi. Hasil penelitian ini menjelaskan bahwa motivasi berpengaruh terhadap kompetensi dosen, hal mengindikasikan bahwa seseorang yang motivasi kerjanya tinggi kompetensinya semakin baik. Sementara itu, koefisien bertanda positif pada hasil estimasi ini menunjukkan kompetensi dosen dalam model ini disebabkan oleh adanya perubahan motivasi dosen dalam melaksanakan tugasnya.

**Pengaruh Diklat terhadap Kompetensi.** Hipotesis kedua menyatakan bahwa diklat mempunyai pengaruh terhadap kompetensi. Hasil analisis menghasilkan nilai estimasi sebesar 0,330. Artinya pengaruh diklat terhadap kompetensi sebesar 33,0%. Hasil analisis juga membuktikan signifikan, yang dapat dilihat dari nilai CR sama dengan 3,190 dengan taraf signifikansi 0,001 (0,01%), sehingga hipotesis nol dapat ditolak dan hipotesis alternatif diterima. Dengan demikian dapat disimpulkan diklat berpengaruh terhadap kompetensi terbukti.

Pembangun konstruk terbesar variabel diklat adalah sumber belajar dengan nilai estimasi sebesar 0,660 atau 66,0%, diklat penulisan jurnal ilmiah sebesar 0,611 dan metodologi penelitian sebesar 0,498. Hasil penelitian ini sesuai dengan Yukl (2010: 29) menyatakan bahwa diklat berpengaruh terhadap kompetensi dan kompetensi berpengaruh terhadap kinerja. Cheng (1994: 16) memberikan enam langkah diklat yang efektif yang disingkat IMPACT (*Identify training needs, Map the approach, Produce learning tools, Apply training techniques, Calculate measurable results, and Tract ongoing follow-through*).

Koefisien bertanda positif pada hasil estimasi ini menunjukkan semakin baik diklat yang diikuti oleh dosen semakin meningkat kompetensinya. Perubahan kompetensi dosen dalam model ini disebabkan oleh adanya perubahan pendidikan dan pelatihan yang diikuti oleh dosen dalam upaya meningkatkan kompetensinya.

**Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Kompetensi.** Hipotesis ketiga menyatakan bahwa iklim organisasi mempunyai pengaruh terhadap kompetensi. Hasil analisis menghasilkan nilai estimasi sebesar 0.269. Artinya pengaruh Iklim Organisasi terhadap

kompetensi sebesar 26,9%. Hasil analisis juga membuktikan signifikan, yang dapat dilihat dari nilai CR sama dengan 2,451 dengan taraf signifikansi 0,014 (0,14%), sehingga hipotesis nol dapat ditolak dan hipotesis alternatif diterima. Dengan demikian dapat disimpulkan Iklim Organisasi berpengaruh terhadap kompetensi terbukti.

Pembentuk konstruk terbesar iklim organisasi pada dimensi persaudaraan dengan nilai estimasi sebesar 0,583 dan konstruk terkecil adalah keterlibatan. Ini berarti bahwa iklim yang terbentuk mengedepankan nilai-nilai persaudaraan dalam memecahkan suatu masalah dalam organisasi, namun di sisi lain keterlibatan antar warga dalam organisasi relatif kecil. Nilai-nilai persaudaraan yang dikembangkan dapat meningkatkan kompetensinya.

Pengalaman menunjukkan bahwa iklim organisasi yang menggairahkan dan menyenangkan dapat memotivasi pegawai untuk berbuat lebih banyak bagi organisasi. Iklim organisasi yang memadai seperti tempat yang baik, bersih, dan sehat dapat memberikan kepuasan dibandingkan dengan bekerja dalam organisasi yang kurang memadai (Surya, 1994: 75). Iklim organisasi yang kondusif dapat meningkatkan kompetensi dosen. Iklim organisasi merupakan faktor luar dalam diri dosen yang mempengaruhi kompetensinya. Koefisien bertanda positif pada hasil estimasi ini menunjukkan semakin baik iklim organisasi yang ada di PTS Jawa Tengah semakin meningkat kompetensinya. Perubahan kompetensi dosen dalam model ini disebabkan oleh adanya perubahan iklim organisasi yang terbentuk dalam institusi tersebut. Dengan kata lain arah positif tersebut jika terjadi perubahan iklim organisasi akan mengakibatkan perubahan kompetensi dosen pada arah yang sama.

**Pengaruh Motivasi terhadap Kepuasan Kerja.** Hipotesis keempat menyatakan bahwa motivasi mempunyai pengaruh terhadap kepuasan kerja. Hasil analisis menghasilkan nilai estimasi sebesar 0.241. Artinya pengaruh motivasi terhadap kepuasan kerja sebesar 24,1%. Hasil analisis juga membuktikan signifikan, yang dapat dilihat dari nilai CR sama dengan 2.245 dengan taraf signifikansi 0.025 (0,25%), sehingga hipotesis nol dapat ditolak dan hipotesis alternatif diterima. Dengan demikian dapat disimpulkan motivasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja terbukti.

Hasil penelitian ini sudah sesuai dengan teori yang dikehendaki, yaitu bahwa motivasi atau daya penggerak yang berarti suatu dorongan untuk mewujudkan perilaku tertentu yang terarah kepada pencapaian suatu tujuan tertentu. Dosen dengan motivasi kerja tinggi akan senantiasa bekerja keras untuk mengatasi segala permasalahan yang dihadapi dengan harapan mencapai kinerja yang lebih baik, seperti pendapat Ibrahim (1992), motivasi kerja dosen adalah kemampuan dosen untuk mengerjakan tugas-tugasnya. Koefisien bertanda positif ini

berarti bahwa jika terjadi perubahan pada motivasi dosen, akan mengakibatkan perubahan pada kepuasan dosen pada arah yang sama.

**Pengaruh Diklat terhadap Kepuasan Kerja.** Hipotesis kelima menyatakan bahwa pendidikan dan pelatihan (diklat) mempunyai pengaruh terhadap kepuasan kerja. Hasil analisis menghasilkan nilai estimasi sebesar 0.294. Artinya pengaruh diklat terhadap kepuasan kerja sebesar 29,4%. Hasil analisis juga membuktikan signifikan, yang dapat dilihat dari nilai CR sama dengan 2.612 dengan taraf signifikansi 0,009 (0,09%), sehingga hipotesis nol dapat ditolak dan hipotesis alternatif diterima. Dengan demikian dapat disimpulkan diklat berpengaruh terhadap kepuasan kerja terbukti.

Kondisi ini menggambarkan bahwa pelatihan dan pengembangan merupakan salah satu praktek sumber daya manusia yang berfokus pada identifikasi, pengkajian serta melalui proses belajar yang terencana berupaya untuk membantu mengembangkan kemampuan-kemampuan kunci yang diperlukan agar individu dapat melaksanakan pekerjaannya saat ini maupun di masa depan. Hal ini berarti bahwa adanya pelatihan dan pengembangan merupakan bentuk upaya untuk membantu mengembangkan kemampuan dosen agar dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik, sehingga akan tercipta rasa puas yang timbul setelah seorang dosen mampu menyelesaikan pekerjaannya.

Manfaat diklat sebagai pembekalan dari tiap pegawai untuk memiliki kemampuan profesional dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya, termasuk diklat bagi dosen. Koefisien bertanda positif mengindikasikan bahwa jika diklat yang diikuti oleh dosen mengalami perubahan akan menyebabkan terjadinya perubahan tingkat kepuasan dosen pada arah yang sama.

**Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Kepuasan Kerja.** Hipotesis keenam menyatakan bahwa iklim organisasi mempunyai pengaruh terhadap kepuasan kerja. Hasil analisis menghasilkan nilai estimasi sebesar 0.243. Artinya pengaruh iklim organisasi terhadap kepuasan kerja sebesar 24,3%. Hasil analisis juga membuktikan signifikan, yang dapat dilihat dari nilai CR sama dengan 2.034 dengan taraf signifikansi 0,042 (0,42%), sehingga hipotesis nol dapat ditolak dan hipotesis alternatif diterima. Dengan demikian dapat disimpulkan iklim organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja terbukti.

Temuan ini sesuai dengan pendapat Siagian yang menyatakan bahwa iklim organisasi yang kondusif diperlukan bagi anggota organisasi untuk beraktivitas dalam pencapaian tujuan yang ditetapkan. Pengalaman menunjukkan bahwa suasana kerja yang menggairahkan dapat

memotivasi karyawan untuk berbuat lebih banyak bagi organisasi (Siagian, 1986). Secara operasional, sebagaimana halnya pengertian iklim pada cuaca, lingkungan kerja di sekolah diukur dengan menggunakan rata-rata dari persepsi komunitas sekolah terhadap aspek-aspek yang menentukan lingkungan kerja atau kondisi kerja. Pengaruh yang bertanda positif mengindikasikan bahwa kondisi kerja yang kondusif dapat meningkatkan motivasi kerja yang berakibat pada kepuasan kerja juga meningkat.

**Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Dosen.** Hipotesis ketujuh menyatakan bahwa motivasi mempunyai pengaruh terhadap kinerja dosen. Hasil analisis menghasilkan nilai estimasi sebesar 0.227. Artinya pengaruh motivasi terhadap kinerja dosen sebesar 22,7%. Hasil analisis juga membuktikan signifikan, yang dapat dilihat dari nilai CR sama dengan 2.169 dengan taraf signifikansi 0,030 (0,30%), sehingga hipotesis nol dapat ditolak dan hipotesis alternatif diterima. Dengan demikian dapat disimpulkan motivasi berpengaruh terhadap kinerja dosen terbukti.

Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja dosen sebesar 22,7% merupakan pengaruh langsung, sedangkan pengaruh tidak langsungnya sebesar 0,125 atau 12,5%. Dengan demikian pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja dosen secara total sebesar  $(22,7\% + 12,5\%) = 35,2\%$ . Motivasi kerja dosen, lebih banyak disebabkan oleh bagaimana individu dosen tersebut memandang atau mempersepsi pekerjaannya sebagai suatu rahmat, amanah, panggilan, aktualisasi, ibadah, seni, kehomatan, pelayanan, yang menghidupi dirinya dan keluarganya, dan bisa menjadi suatu harapan atau cita-cita untuk meraih sesuatu. Setiap orang dalam beraktivitas berbeda antar yang satu dengan yang lainnya bergantung kepada kemampuan, kemauan, keinginan, harapan, kebutuhan, tujuan, sasaran, dan sebagainya. Motivasi juga merupakan suatu kondisi yang memberi dorongan untuk melakukan sesuatu. Dosen yang mempunyai motivasi kerja yang tinggi akan senantiasa bekerja keras untuk mengatasi segala jenis permasalahan yang dihadapi dengan harapan mencapai hasil yang lebih baik lagi. Hal tersebut tampak pada motivasi kerja yang tinggi, memperlihatkan minat, mempunyai perhatian, dan ikut serta dalam suatu tugas atau kegiatan. Arah positif dalam hasil ini mengindikasikan bahwa jika ada perubahan pada motivasi kerja dosen menyebabkan terjadi perubahan kinerjanya pada arah yang sama.

**Pengaruh Diklat terhadap Kinerja Dosen.** Hipotesis kedelapan menyatakan bahwa pendidikan dan pelatihan (diklat) mempunyai pengaruh terhadap kinerja dosen. Hasil analisis menghasilkan nilai estimasi sebesar 0.233. Artinya pengaruh diklat terhadap kinerja dosen sebesar 23,3%. Hasil analisis juga membuktikan signifikan, yang

dapat dilihat dari nilai CR sama dengan 2.063 dengan taraf signifikansi 0,039 (0,39%), sehingga hipotesis nol dapat ditolak dan hipotesis alternatif diterima. Dengan demikian dapat disimpulkan diklat berpengaruh terhadap kinerja dosen terbukti.

Pengaruh pendidikan dan pelatihan (diklat) terhadap kinerja dosen sebesar 23,3% merupakan pengaruh langsung, sedangkan pengaruh tidak langsungnya sebesar 13,8%. Dengan demikian pengaruh diklat terhadap kinerja dosen secara total sebesar  $(23,3\% + 13,8\%) = 37,0\%$ . Pengaruh diklat terhadap kinerja dosen yang bertanda positif berarti bahwa jika berbagai macam dan jenis diklat yang diikuti oleh dosen semakin baik atau meningkat dapat meningkatkan profesionalisme dosen dalam menjalankan tugas profesinya, yang pada gilirannya akan meningkatkan kinerjanya. Dosen dalam melaksanakan tugas pengabdianya, hendaknya didasari atas dorongan merasa terpanggil untuk menunaikan tugas, mencintai dan menyayangi peserta didik (mahasiswa), merasa bertanggungjawab atas tugasnya, dan mencintai profesinya. Pelatihan adalah bagian pendidikan yang menyangkut proses belajar untuk memperoleh dan meningkatkan keterampilan di luar sistem pendidikan yang berlaku dalam waktu yang relatif singkat dan dengan metode yang lebih mengutamakan praktek dari pada teori, sehingga dapat meningkatkan produktivitas kerja atau kinerjanya.

**Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Kinerja Dosen.** Hipotesis kesembilan menyatakan bahwa iklim organisasi mempunyai pengaruh terhadap kinerja dosen. Hasil analisis menghasilkan nilai estimasi sebesar 0,260. Artinya pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja dosen sebesar 26,0%. Hasil analisis juga membuktikan signifikan, yang dapat dilihat dari nilai CR sama dengan 2,237 dengan taraf signifikansi 0,025 (0,25%), sehingga hipotesis nol dapat ditolak dan hipotesis alternatif diterima. Dengan demikian dapat disimpulkan iklim organisasi berpengaruh terhadap kinerja dosen terbukti.

Pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja dosen sebesar 26,0%. merupakan pengaruh langsung, sedangkan pengaruh tidak langsungnya sebesar 11,3%. Dengan demikian pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja dosen secara total sebesar  $(26,0\% + 11,3\%) = 37,3\%$ . Pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja dosen yang bertanda positif berarti bahwa jika terjadi perubahan iklim organisasi dapat mengakibatkan kinerja dosen juga berubah. Atau perubahan iklim organisasi dapat mengakibatkan kinerja dosen pada arah yang sama.

**Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Dosen.** Hipotesis pertama menyatakan bahwa Kompetensi mempunyai pengaruh terhadap kinerja dosen. Hasil analisis menghasilkan nilai estimasi sebesar 0.219. Artinya pengaruh kompetensi terhadap kinerja

dosen sebesar 21,9%. Hasil analisis juga membuktikan signifikan, yang dapat dilihat dari nilai CR sama dengan 2.056 dengan taraf signifikansi 0,040 (0,40%), sehingga hipotesis nol dapat ditolak dan hipotesis alternatif diterima. Dengan demikian dapat disimpulkan kompetensi berpengaruh terhadap kinerja dosen terbukti.

Pengaruh kompetensi terhadap kinerja dosen sebesar 21,9%. merupakan pengaruh langsung, sedangkan pengaruh tidak langsungnya tidak ada. Pengaruh kompetensi terhadap kinerja dosen yang bertanda positif berarti bahwa jika terjadi perubahan pada kompetensi dapat mengakibatkan kinerja dosen juga berubah pada arah yang sama.

**Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Dosen.** Hipotesis kesebelas menyatakan bahwa kepuasan kerja mempunyai pengaruh terhadap kinerja dosen. Hasil analisis menghasilkan nilai estimasi sebesar 0,222 Artinya pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja dosen sebesar 22,2%. Hasil analisis juga membuktikan signifikan, yang dapat dilihat dari nilai CR sama dengan 2.178 dengan taraf signifikansi 0,029 (0,29%), sehingga hipotesis nol dapat ditolak dan hipotesis alternatif diterima. Dengan demikian dapat disimpulkan kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja dosen terbukti.

Hasil penelitian ini menjelaskan bahwa kepuasan kerja dosen antara lain tampak pada keterlibatan dosen dalam membuat keputusan sekolah, serta pengakuan yang dirasakan oleh dosen dari pihak pengelola maupun dari lingkungannya, hal tersebut mampu meningkatkan motivasi kerja. Seperti pendapat Ulmer (1999:19), bahwa: (1) pegawai yakin yang dikerjakan itu berguna dan penting, karena kontribusi mereka menghasilkan *outcome* yang baik; (2) gaji sebenarnya bukan satu-satunya motivator, sebenarnya pegawai hanya ingin dibayar secara adil; (3) bila tidak ada keadilan, menjadi tidak nyaman bekerja sehingga tidak puas dalam bekerja; (4) kebijakan tentang gaji, bonus dan kenaikannya harus jelas, demikian juga bila gaji yang diberikan lebih rendah dari gaji yang berlaku di masyarakat mungkin sekali pegawai yang bersangkutan kurang termotivasi dan tidak akan puas dengan gaji tersebut.

Kondisi ini menggambarkan bahwa kepuasan kerja muncul bila keuntungan yang dirasakan dari pekerjaannya melampaui biaya minimal yang dikeluarkan, yang dianggap cukup memadai (Fraser, 1992). Kepuasan akan dirasakan apabila kinerja yang dikeluarkan oleh karyawan dapat diterima. Hal ini mendukung teori yang dikemukakan oleh Davis, Wexley dan Yuki (1977: 98) bahwa kepuasan kerja berhubungan dengan perasaan menyokong atau tidak menyokong dari pegawai yang bersangkutan dengan pekerjaannya atau dengan kondisi dirinya, jadi di sini ada unsur intern dan ekstem. Unsur intern adalah berhubungan dengan perasaan pada dirinya, seperti umur, kondisi kesehatan, kemampuan, dan pendidikan. Unsur ekstem adalah yang berhubungan dengan pekerjaan yang melibatkan

aspek-aspek seperti gaji yang diterima, kesempatan mengembangkan karier, hubungan dengan pegawai yang lain, penempatan kerja, jenis pekerjaan, struktur organisasi, mutu pengawasan. Yang mengukur kepuasan kerja seseorang dengan menghitung selisih antara apa yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan. Sedangkan menurut Locke (1969) menyatakan bahwa kepuasan kerja seseorang bergantung pada *discrepancy* antara *should be* dengan apa yang menurut perasaannya telah diperoleh atau dicapai melalui pekerjaan. Dengan demikian orang akan merasa puas, jika tidak ada perbedaan antara apa yang diinginkan dengan persepsinya atas kenyataan, karena batas minimum yang diinginkan telah terpenuhi. Seseorang mempunyai harapan reward tertentu, yang dibawanya ketika ia diterima menjadi dosen disuatu sekolah, atau ketika ia mengerjakan sesuatu pekerjaan, berdasarkan pertimbangan-pertimbangan atas input-input yang dimilikinya, seperti pendidikan, kecakapan kerja, performansi serta kualifikasi lainnya. Sedangkan reward nyata yang diperoleh biasanya berupa apa yang diperolehnya dari pekerjaannya, seperti gaji, rasa aman, pengakuan, posisi, dan bentuk reward lainnya. Reward yang diberikan oleh instansi (sekolah) ini biasanya disebut *outcomes*.

Kepuasan kerja merupakan salah satu faktor penting untuk mendapatkan hasil kerja yang optimal, memacu prestasi kerja lebih baik, dan ada upaya untuk semaksimal mungkin dengan kemampuan yang dimilikinya untuk menyelesaikan tugas pekerjaannya (Siagian, 2003:297). Dengan demikian kepuasan kerja dosen meningkat maka kinerja akan meningkat pula.

**Pengaruh Motivasi Kerja, Diklat, Iklim Organisasi, Kompetensi dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Dosen.** Pengaruh secara bersama-sama variabel laten eksogen yang terdiri dari motivasi kerja, diklat, iklim organisasi, kompetensi dan kepuasan kerja terhadap kinerja dosen PTS Kopertis Wilayah VI Jawa Tengah sebesar 78,7%. Pengaruh semua variabel laten eksogen adalah positif dan signifikan. Tanda positif berarti bahwa jika ada perubahan pada variabel motivasi kerja, diklat, iklim organisasi, kompetensi dan kepuasan kerja secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja dosen pada arah yang sama. Banyak faktor yang mempengaruhi kinerja dosen PTS Jawa Tengah, dalam model kinerja dosen yang dibangun dari data empirik penelitian ini hanya terdiri dari lima variabel eksogen seperti yang telah dijelaskan. Faktor lain di luar model penelitian ini yang mempengaruhi kinerja dosen sebesar 21,4%. Model analisis yang dibangun dari data empirik adalah dengan analisis konfirmatori SEM sedangkan untuk menguji pengaruh secara bersama-sama variabel laten dalam penelitian ini hanya dilihat nilai  $R^2$  pada output komputer. Dengan demikian hasil

analisis secara parsial untuk variabel laten eksogen terhadap endogen atau kinerja dosen yang dibahas adalah hasil analisis SEM seperti telah diuraikan.

Secara konsep, kondisi kerja di sekolah sebagai seperangkat atribut yang memberi warna atau karakter, spirit, ethos, suasana bathin, dari setiap sekolah. Secara operasional, sebagaimana halnya pengertian iklim pada cuaca, lingkungan kerja di sekolah diukur dengan menggunakan rata-rata dari persepsi komunitas sekolah terhadap aspek-aspek yang menentukan lingkungan kerja atau kondisi kerja. Pengaruh yang bertanda positif mengindikasikan bahwa kondisi kerja yang kondusif dapat meningkatkan motivasi kerja yang berakibat pada kepuasan kerja juga meningkat.

## **SIMPULAN DAN SARAN**

Beberapa kesimpulan yang dapat ditarik adalah: *Pertama*, variabel motivasi dalam kategori tinggi, pembentuk konstruk terbesarnya aktualisasi diri 67,4%, terkecil rasa aman 48,6%, pengaruh motivasi terhadap kompetensi 32,6% pengaruhnya positif dan signifikan. *Kedua*, variabel diklat kategori baik, pembentuk konstruk terbesar sumber belajar 66,0%, terkecil metodologi penelitian 49,8%, pengaruh diklat terhadap kompetensi dosen 33,0%, pengaruhnya positif dan signifikan.

*Ketiga*, variabel iklim organisasi kategori baik, pembentuk konstruk terbesar 58,5%, terkecil 37,6%. Pengaruh iklim organisasi terhadap kompetensi 26,9%. *Keempat*, pembentuk konstruk terbesar motivasi adalah aktualisasi diri 67,4%, terkecil rasa aman 48,6%. Pengaruh motivasi terhadap kepuasan kerja 24,1%. Pengaruhnya positif dan signifikan.

*Kelima*, pengaruh diklat terhadap kepuasan dosen 29,4% dan positif signifikan. Pembentuk konstruk terbesarnya sumber belajar 66,0%, terkecil 49,8%. *Keenam*, pengaruh iklim organisasi terhadap kepuasan kerja 29,4% dan positif serta signifikan pembentuk konstruk terbesarnya sumber belajar 66,0%, terkecil 49,8%.

*Ketujuh*, pengaruh motivasi terhadap kinerja secara langsung 22,7%, secara tidak langsung 12,5%, secara total 35% dan positif dan signifikan. *Kedelapan*, pengaruh diklat terhadap kinerja dosen secara total 37,1% secara langsung 23,3%, tidak langsung 13,8% dan positif serta signifikan.

*Kesembilan*, temuan Full SEM yaitu positif iklim organisasi terhadap kinerja secara total 37,3% dan secara tidak langsung 11,3%, langsung 26,0%. *Kesepuluh*, pengaruh kompetensi terhadap kinerja dosen 21,9% baik langsung maupun tidak langsung (0), dan positif serta signifikan.

*Kesebelas*, pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja 22,2% (pengaruh langsung) dan pengaruhnya positif dan signifikan. *Keduabelas*, pengaruh motivasi, diklat, iklim organisasi, kompetensi, kepuasan kerja terhadap kinerja dosen 78,7%, pengaruhnya positif dan signifikan.

Saran-saran yang diberikan berdasarkan hasil penelitian ini adalah: *Pertama*, untuk pengelola PTS Kopertis Wilayah VI Jawa Tengah: (a) mempertahankan motivasi, jika mungkin ditingkatkannya, (b) sedapat mungkin memenuhi kebutuhan dosen utamanya esteem need, (c) memberi penghargaan pada dosen berprestasi, (d) berikan peluang dosen untuk mengaktualisasi diri, (e) menerapkan sistem reward and punishment, (f) melindungi dosen akan rasa aman.

*Kedua*, beberapa hal lain yang dirankan untuk para para pengelola PTS adalah: (a) mempertahankan diklat karena kategori baik, jika mungkin ditingkatkan, (b) menyiapkan materi diklat agar dosen terangsang meneliti, sesuai kebutuhan dosen, hasil diklat dipraktekkan, adanya evaluasi diklat, (c) mempertahankan iklim organisasi yang dalam kategori baik, (d) melibatkan dosen dalam pelbagai kegiatan jurusan, fakultas, universitas, (e) pengawasan bergulir pada dosen, kesempatan yang sama dalam forum ilmiah, (f) rasa aman dosen diperhatikan sebab konstruk pengembangnya terkecil, (g) melengkapi fasilitas pembelajaran, bebas mengexplor pengetahuan, (h) menyiapkan materi diklat yang mendorong penelitian, (i) membantu dosen dalam membuat proposal sampai laporannya, (j) memberi kesempatan yang sama dosen dalam kegiatan universitas, penugasan bergilir, input dosen dimintakan, (k) memberi motivasi dosen agar kinerja meningkat caranya meningkatkan : rasa aman, aktualisasi diri, prestasi, dan penghargaan, iklim organsiasi semangat tim, rasa persaudaraan, kompetensi, reward dosen, fasilitas kepankatan.

*Ketiga*, Dosen PTS Wilayah VI Prop Jateng terus memotivasi diri tanpa henti caranya : (1) kalau orang bisa, saya harus bisa, (2) berpikir positif, (3) menciptakan perubahan, (4) membangun harga diri, (5) binalah keberanian positif, (6) membasmi sikap menunda-nunda.

## **DAFTAR PUSTAKA**

- Chung, K. H., & Megginson, I., C. 1999. *Organizational Behavior Developing Managerial Skills*. New York : Harper & Row Publisher.
- Conny. R. Semiawan. 2006. *Memantapkan Peran LPTK dalam Peningkatan Profesi Pendidik dan tenaga kependidikan*. Pidato Dies Natalis ke-42 Universitas Negeri Yogyakarta.
- Drucker, Peter F. 1997. *Managing in a Time of Great Change*. Alih Bahasa Agus Teguh Hardoyo. Jakarta : PT Elex Media Komputerindo.

- Gibson, J.L. Ivanacevich, J.M. Donnely, J.H. & Konopaske. 2009. *Organization Behavior, Structure, process*. Thirteenth Edition. New York : Mc Graw International Edition.
- Irawan. P. 1997. *Teori Belajar Motivasi dan Ketrampilan Mengajar*. Jakarta : Pusat antara Universitas.
- Jucius. 1962. *Personnel Management*. Tokyo : Charles E. Tuttle Company.
- Lunenburg A.C. & Orstein F.C. 2.000. *Educational Administration*. Singapure : Wadworth.
- Mardi Wiyono. 2009. *Profesionalisme Dosen dalam Program Penjaminan Mutu, Jurnal Ilmu Pendidikan*. Jilid 16, Nomor 1, Februari, h. 57.
- Noe, R.A. 2008. *Employee Training and Development*. New York : McGraw-Hill Irwin.
- Nursalam. 2002. *Pendidikan dan pelatihan*. Jakarta : Ghalia Indonesia.
- Sallis. 2004. *Total Quality Management*. London. Kogen Limeted.
- Sanusi. A. 1992. *Beberapa Dimensi Mutu Pendidikan*. Bandung : FPS IKIP Bandung.
- Smith, A.W. 1976. *Management System Analysis and Applications*. New York : Holt-Saunders International Editions.
- Spencer, L. M. & Spencer, S.M. 1993. *Cometence at work Models for Superior Performance*. New York : Jhon Wiley & Sons. Inc.
- Sutermeister., R. 1974. *People and Productivity*. New York : McGraw-Hill Book Company.
- Wexley, K.N. & Yulk, G.A. 1981. *Organizational Behavior and Personnal Psychology*. Homewood, Illinois : Richard, D. Irwin, Inc.