

# ANALISIS PENGARUH KEPEMIMPINAN KETUA JURUSAN, MOTIVASI KERJA, KOMPENSASI DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA DOSEN

Oleh:

Cucu Atikah

Universitas Pendidikan Indonesia  
(e-mail: [cucuatikah@gmail.com](mailto:cucuatikah@gmail.com))

Udin.Syaefuddin Saud

Universitas Pendidikan Indonesia  
(e-mail: [usaud@upi.edu](mailto:usaud@upi.edu))

## Abstrak

Kinerja dosen pada perguruan tinggi swasta yang ada di provinsi Banten dapat dikatakan masih rendah. Hal ini bisa dilihat diantaranya dari aspek tugas dosen dalam bidang pendidikan, penelitian dan pengabdian pada masyarakat. Banyak faktor yang mempengaruhi kinerja dosen diantaranya: Kepemimpinan ketua Jurusan, motivasi kerja, kompensasi dan kepuasan kerja. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja dosen perguruan tinggi swasta yang ada di Banten ditentukan oleh variabel kepemimpinan ketua jurusan, motivasi kerja, kompensasi dan kepuasan kerja. Pengaruh keempat variabel tersebut terhadap kinerja dosen sebesar 50,4%. Hal ini menunjukkan bahwa 49,6% kinerja dosen perguruan tinggi swasta di Banten ditentukan faktor lainnya

**Kata kunci : Kinerja dosen, Kepemimpinan, Motivasi kerja dan Kompensasi.**

## Abstrak

*The performance of private colleges lecturers in Banten province is still low. It can be seen from the aspect of the task among lecturers in the fields of education, research and community service. Many factors influence the lecturers performance, they are departemen chair Leadership, motivation, compensation and job satisfaction. The results of the research is all the lectures shows that the performance private college lecturers in Banten influenced by departemen chair Leadership, motivation, compensation and job satisfaction. The influence of these four variables toward lecturers performance is 50,4 %. It shows that 49.6 % of lecturer performance is influenced by another factors.*

**Keywords : Lecturers performance, Leadership, Motivation, compensation**

## PENDAHULUAN

Di Perguruan Tinggi, seorang dosen memegang peran sangat penting bagi kemajuan institusinya. Hal ini telah lama disadari oleh dosen itu sendiri. Kesadaran ini ditunjukkan oleh upaya-upaya pribadi untuk menjadikan dirinya memiliki kompetensi dan kepakaran yang sesuai dengan minat dan bidang yang ditekuni. Ini menandakan bahwa dosen tersebut memiliki kinerja (*performance*) yang baik.

Kinerja merupakan salah satu faktor yang berpengaruh terhadap mutu lembaga. Seperti halnya kinerja dosen berpengaruh terhadap mutu perguruan tinggi baik perguruan tinggi negeri maupun perguruan tinggi swasta (Sudiyono, 2004: 69). Apabila kinerja dosen baik maka mutu lembaga pun akan baik pula. Untuk memotret kinerja dosen bisa dilihat dari bidang tugasnya yaitu dalam bidang pendidikan, penelitian dan pengabdian pada masyarakat.

Dosen juga menjadi parameter penting dalam proses pengendalian kelembagaan

pendidikan tinggi, khususnya di PTS. Jenjang kepegkangan dan pendidikan dosen dijadikan pedoman pokok, di samping rasio kelulusan, dalam mekanisme akreditasi. Dengan demikian memikirkan upaya pengembangan mutu dosen harus menjadi obsesi setiap pengelola pendidikan tinggi. Walau ukuran mutu itu bersifat relatif, akan tetapi pada dasarnya mutu tenaga pengajar di perguruan tinggi dapat dilihat dari produktivitas pelaksanaan tri darma, yakni: pendidikan dan pengajaran, penelitian, dan pengabdian pada masyarakat.

Kinerja dosen pada perguruan tinggi swasta yang ada di provinsi Banten dapat dikatakan masih rendah. Hal ini bisa dilihat diantaranya dari aspek tugas dosen dalam bidang pendidikan, penelitian dan pengabdian pada masyarakat. Dalam bidang pendidikan khususnya kualifikasi akademik dosen menunjukkan bahwa sekitar 60% dosen perguruan tinggi swasta (PTS) di lingkungan Koordinator Perguruan Tinggi

Swasta (Kopertis) Wilayah IV Jabar dan Banten, belum memenuhi kualifikasi pendidikan minimum S-2. Dari total 9.616 dosen di 474 PTS, hingga akhir Desember 2009, 5.648 di antaranya masih berpendidikan S-1 dan 24 orang Diploma 4 (Kopertis Wil. IV, 2010).

Padahal Undang-Undang Republik Indonesia No.14 tahun 2005 juga secara tegas menyatakan bahwa kualifikasi akademik minimum dosen adalah lulusan program magister dan lulusan program doktor untuk program pascasarjana. Dalam Rencana Strategis Kemendikbud, upaya ini adalah bagian dari pilar peningkatan Mutu dan Daya Saing Pendidikan. Dari kondisi kualifikasi akademik dosen-dosen saat ini, sebagian besar dosen masih memerlukan peningkatan kualifikasi akademik untuk mencapai standar minimal. Tingkat pendidikan dosen secara nasional pada tahun 2009 adalah pendidikan Sarjana (55%), tingkat pendidikan Magister/Doktor sekitar 41%, dan pendidikan lainnya 4%. (Dikti, 2012).

Dalam bidang penelitian, sekitar 50 persen dari 380 perguruan tinggi swasta (PTS) yang ada di Jawa Barat dan Banten masih minim dalam menghasilkan penelitian rutin setiap tahunnya. Bahkan, ada yang tidak sama sekali. Padahal penelitian merupakan salah satu syarat bagi perguruan tinggi untuk lolos akreditasi. (Abdul Hakim Halim, 2011).

Pengabdian kepada masyarakat yang merupakan salah satu Tridharma perguruan tinggi (PT) yang semestinya merupakan satu kesatuan dengan dua dharma yang lain, belum memperoleh apresiasi secara memadai. Hal itu dapat diketahui dari data sampai dengan Tahun 2010 kurang 5% populasi dosen dan kurang dari 1% Guru Besar yang aktif melaksanakan Pengabdian kepada Masyarakat (Dikti, 2010). Berdasarkan gambaran tersebut di atas penulis menyimpulkan bahwa kinerja dosen PTS di provinsi Banten masih rendah. Melihat kesenjangan-kesenjangan tersebut di atas, perlu kiranya ada usaha peningkatan kinerja, baik yang dilakukan oleh dosen sendiri maupun oleh lembaga.

Berdasarkan studi pendahuluan serta dokumen yang tersedia ada beberapa faktor yang menyebabkan kinerja dosen di PTS Banten rendah, diantaranya faktor kepemimpinan ketua jurusan, motivasi kerja, kompensasi serta kepuasan kerja.

Peran pimpinan, dalam hal ini peran ketua jurusan untuk memotivasi para dosen untuk berkarya masih rendah. Hal ini ditunjukkan dengan rendahnya Tri Dharma perguruan tinggi yang dilakukan dosen. Diantaranya, dalam bidang pendidikan, penelitian dan pengabdian pada

masyarakat yang dilakukan para dosen masih rendah, seperti yang telah diuraikan sebelumnya. Faktor lainnya yang berpengaruh terhadap kinerja adalah faktor motivasi.

Motivasi para dosen dalam melaksanakan tugas rendah. Mereka sibuk melaksanakan aktifitas di luar kampus. Misalnya mengajar di beberapa perguruan tinggi diluar lembaganya, sehingga tugas pokoknya di tempat asal terbengkalai. Salah satu penyebabnya adalah kompensasi yang diterima para dosen pada lembaga asal belum mencukupi kebutuhannya. Juga dari segi waktu sering mengalami keterlambatan. (Kopertis Wil. IV). Padahal kompensasi ini merupakan faktor yang sangat vital karena menyangkut kesejahteraan para dosen. Hal tersebut berdampak kepada semangat kerja belum optimal atau menyebabkan ketidakpuasan terhadap pekerjaan/pelaksanaan tugas yang dibebankannya.

Di samping itu, kepuasan kerja (*job satisfaction*) merupakan salah satu faktor yang berpengaruh terhadap kinerja. Kepuasan kerja merupakan bentuk perasaan dan ekspresi seseorang ketika dia mampu/tidak mampu memenuhi harapan dari proses kerjanya.

Berdasarkan fenomena-fenomena di atas, penulis tertarik untuk meneliti tentang kinerja dosen. Supaya lebih fokus, penulis membatasi pada kinerja dosen jenjang SI yang terakreditasi, dengan memotret faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja tersebut, baik dari faktor internal maupun faktor eksternal. Faktor internal berkaitan dengan faktor kepuasan kerja dan motivasi kerja, sedangkan faktor eksternal berkaitan dengan Kepemimpinan ketua jurusan dan kompensasi.

Berdasarkan uraian di atas, maka permasalahan yang dikaji dalam penelitian ini adalah bagaimanakah pengaruh Kepemimpinan Ketua Jurusan, Motivasi kerja, Kompensasi dan Kepuasan kerja terhadap Kinerja Dosen pada Perguruan Tinggi Swasta di Provinsi Banten?

Tujuan umum yang ingin dicapai pada penelitian ini adalah untuk menganalisis tentang pengaruh Kepemimpinan Ketua Jurusan, Motivasi kerja, Kompensasi dan Kepuasan kerja terhadap Kinerja Dosen pada perguruan tinggi swasta di Provinsi Banten.

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat. Secara teoritis diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi perkembangan ilmu Administrasi Pendidikan, berkaitan dengan aspek sumber daya manusia, khususnya untuk menggali berbagai faktor yang berpengaruh terhadap kinerja dosen.

Secara praktis, hasil penelitian ini dapat memberi masukan bagi pembuat kebijakan di perguruan tinggi, sebagai acuan dalam merumuskan kebijakan yang tepat untuk dapat meningkatkan kinerja dosen perguruan tinggi swasta. Dengan melihat faktor-faktor yang mempengaruhinya yaitu kepemimpinan ketua jurusan, motivasi kerja, kompensasi dan kepuasan kerja. Disamping itu, dapat dijadikan acuan untuk penelitian berikutnya.

Kinerja pegawai merupakan aspek yang penting dalam manajemen sumber daya manusia beberapa pengertian yang dikemukakan adalah sebagai berikut ini. *Bernardin dan Russel (dalam Ruky, 2002: 15) memberikan pengertian kinerja sebagai berikut '...performance is defined as the record of outcomes produced on a specified job function or activity during time period...' kinerja adalah catatan tentang hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan selama kurun waktu tertentu.*

Menurut Gibson, dkk (Hasibuan, 2003: 355), kinerja adalah hasil dari pekerjaan yang terkait dengan tujuan organisasi, efisiensi dan keefektifan kinerja lainnya. Sementara menurut Ilyas (1999: 99), kinerja adalah penampilan hasil kerja personil dalam suatu organisasi.

Penampilan hasil karya tidak terbatas kepada personil yang memangku jabatan fungsional maupun struktural tetapi juga kepada keseluruhan jajaran personil di dalam organisasi. Berdasarkan beberapa pendapat tentang kinerja dapat disimpulkan bahwa pengertian kinerja mengandung substansi pencapaian hasil kerja oleh seseorang. Dengan demikian bahwa kinerja merupakan cerminan hasil yang dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang.

Dosen dinyatakan sebagai pendidik profesional dan ilmuwan dengan tugas utama mentransformasikan, mengembangkan, dan menyebarkan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni melalui pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat (UU no 14/2005). Oleh karena itu, tugas pokok seorang dosen adalah melaksanakan Tri Dharma Perguruan Tinggi berupa pendidikan dan pengajaran, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat, serta tugas-tugas pendukung lainnya. Dapat disimpulkan bahwa kinerja dosen adalah hasil kerja yang dicapai seorang dosen dalam bidang pendidikan dan pengajaran, penelitian dan pengabdian pada masyarakat.

Ramsden P., dalam *Learning to teach in higher education* (2003) mengemukakan tentang prinsip-prinsip pembelajaran yang efektif di perguruan tinggi adalah sebagai berikut ini.

a. Memiliki tujuan yang jelas.

- b. Dosen memiliki tujuan yang jelas mengenai perkuliahan. Hal ini disampaikan kepada mahasiswa pada awal pertemuan. Supaya mahasiswa dan dosen memiliki persepsi yang sama tentang tujuan perkuliahan pada umumnya.
- c. Kepedulian dan menghormati mahasiswa. Dosen memiliki rasa peduli terhadap mahasiswa. Apabila mahasiswa memiliki masalah dalam perkuliahan mau mendengar dan memberikan solusi terhadap masalah yang dihadapi mahasiswa.
- d. Penilaian dan umpan balik yang tepat. Penilaian yang dilakukan terhadap mahasiswa dilakukan secara tepat dan akurat, dilakukan secara objektif. Tidak berdasarkan suka/tidak suka. Apabila diperlukan diberikan umpan balik.
- e. Menarik dan jelas. Dosen dalam menyampaikan materi kuliah menarik, Dosen memahami berbagai strategi perkuliahan, sehingga mahasiswa merasa senang mengikuti perkuliahan. Disamping itu, materi disampaikan dengan jelas, sehingga mahasiswa mudah memahami apa yang disampaikan dosen.
- f. Memiliki tujuan yang jelas
- g. Dosen memiliki tujuan yang jelas mengenai perkuliahan. Hal ini disampaikan kepada mahasiswa pada awal pertemuan. Supaya mahasiswa dan dosen memiliki persepsi yang sama tentang tujuan perkuliahan pada umumnya.
- h. Kemerdekaan, kontrol, dan keterlibatan. Mahasiswa dalam perkuliahan diberikan kebebasan dalam mengeluarkan pendapat. Dalam pelaksanaannya dosen ikut mengawasi dan terlibat dalam diskusi di kelas.
- i. Belajar dari mahasiswa. Perkembangan ilmu dan teknologi yang begitu pesat, informasi yang didapat pun begitu cepat dapat diakses. Dalam hal ini bisa saja mahasiswa lebih dulu mendapatkan informasi daripada dosen. Maka tidak ada salahnya dosen pun belajar dari mahasiswa.

Hativa, Barak and Simhi (2001) mengemukakan tentang 4 dimensi pembelajaran yang efektif di perguruan tinggi yaitu: *interest, clarity, organization, dan positive classroom climate*. Sedangkan menurut A. W. Bates, Gary Poole (2003) pengajaran yang efektif di perguruan tinggi apabila mengintegrasikan teknologi ke dalam pembelajaran.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa pengajaran yang efektif tersebut melibatkan berbagai aspek. Idealnya semua aspek dapat terpenuhi. Baik itu unsur

SDM, sarana prasarana, kurikulum dan lainnya. Dalam bidang SDM, khususnya peran dosen dituntut untuk menguasai bidang keilmuannya, memahami berbagai strategi pembelajaran juga dapat memanfaatkan berbagai fasilitas yang ada di kampus. Disamping itu dapat menjalin komunikasi yang efektif dengan mahasiswa.

Michael A. Nielsen dalam *Principle of Research* (2004) mengemukakan prinsip-prinsip dasar yang efektif dalam melakukan penelitian di perguruan tinggi. Diantaranya :

- a. Proaktif dan tanggung jawab pribadi (*proactivity and personal responsibility*), dosen memiliki sifat proaktif dalam melakukan penelitian. Tidak harus menunggu perintah atasan. Penelitian merupakan tugas dan tanggung jawab seorang dosen.
- b. Memiliki Visi (*vision*), dosen dalam melaksanakan penelitian harus memiliki visi yang jelas. Supaya kegiatan penelitian yang dilakukan menjadi terarah dan tidak bias.
- c. Disiplin diri (*self discipline*), peneliti yang efektif memiliki disiplin diri. Mereka bekerja keras dan cerdas, dengan keyakinan bahwa dia akan menuai apa-apa yang dia tabur. Disiplin akan muncul apabila ada kejelasan dari tujuan yang ingin dicapai. Disamping itu faktor lingkungan sosial juga berpengaruh terhadap disiplin diri seseorang.

Pengabdian pada masyarakat merupakan salah satu unsur dari Tri Dharma Perguruan tinggi. Menurut Astin dkk, dalam *Community service in higher education: A look at the nation's faculty*. (2000) mengemukakan tentang pelayanan efektif di perguruan tinggi yang dilakukan seorang dosen memiliki kriteria sebagai berikut ini.

- a. *Respond to real issues*  
Pelayanan kepada masyarakat sebaiknya fokus kepada masalah –masalah yang nyata yang dihadapi oleh masyarakat.
- b. *Improve community members' lives*  
Dampak yang diharapkan dari pelayanan kepada masyarakat yaitu adanya peningkatan kualitas hidup anggota masyarakat.
- c. *Incorporate the abilities of those who are served*  
Melakukan kerja sama dengan masyarakat dengan melibatkan kemampuan yang mereka miliki. Disini masyarakat dilibatkan dalam kegiatan pelayanan sesuai dengan kemampuan masing-masing.
- d. *Recognize the contributions of all participants as important and necessary*

Menganggap semua kontribusi dari peserta adalah penting dan perlu dalam melakukan kegiatan pelayanan tersebut.

- e. *Are based on a realistic assessment of available resources*  
Didasarkan pada penilaian yang realistis berkaitan dengan ketersediaan sumber daya dalam melakukan kegiatan pelayanan tersebut.
- f. *Aim for specific goals and objectives with measurable results*  
Kegiatan pelayanan tersebut memiliki tujuan khusus dan tujuan umum dengan hasil yang dapat diukur.
- g. *Build effective networks*  
Supaya kegiatan pelayanan yang dilakukan efektif maka perlu diadakan kerja sama dengan instansi terkait.
- h. *Empower people and communities*  
Kegiatan pelayanan perlu memberdayakan masyarakat dan komunitas supaya semua ikut terlibat sehingga hasilnya bisa optimal. Berdasarkan uraian di atas jelas sekali bahwa pengabdian atau pelayanan yang akan diberikan pada masyarakat harus disesuaikan dengan kebutuhan masyarakat dan ada nilai manfaat yang bisa dirasakan oleh masyarakat. Dengan kata kata lain kegiatan pengabdian pada masyarakat ini memiliki nilai tambah bagi perbaikan kualitas hidup masyarakat.

Menurut Robert L. Mathis dan John H. Jackson (Hasibuan, 2001: 82) menyebutkan bahwa faktor-faktor yang memengaruhi kinerja seseorang, yaitu: 1) Kemampuan mereka, 2) Motivasi, 3) Dukungan yang diterima, 4) Keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan, dan 5) Hubungan mereka dengan organisasi. Berdasarkan pengertian di atas, kinerja merupakan kualitas dan kuantitas dari suatu hasil kerja (output) individu maupun kelompok dalam suatu aktivitas tertentu yang diakibatkan oleh kemampuan alami atau kemampuan

Lebih lanjut Simamora (2006) mengemukakan kinerja dipengaruhi oleh tiga faktor:

- a. Faktor Individual yang mencakup kemampuan, keahlian, latar belakang dan demografi.
- b. Faktor Psikologis terdiri dari persepsi, *attitude*, *personality*, pembelajaran dan motivasi.
- c. Faktor Organisasi terdiri dari sumber daya, kepemimpinan, penghargaan, struktur dan *job design*.

Dari beberapa pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa banyak faktor yang mempengaruhi kinerja. Apabila dikelompokkan ada yang bersifat internal

dan eksternal. Faktor internal antara lain faktor motivasi, kemampuan, persepsi, sikap, kepuasan kerja, latar belakang, demografi, ketrampilan dan lain-lain. Sedangkan faktor eksternal diantaranya kepemimpinan, kompensasi, budaya organisasi, fasilitas kerja, dan lain-lain.

Ramsdem dalam *Managing the Effective University* (1998) megemukakan tentang karakteristik kepemimpinan yang efektif di perguruan tinggi yaitu :

- 1) *Leadership in teaching*  
Seorang pemimpin memiliki kemampuan untuk memberikan ide-ide baru dalam mengajar. Di samping itu mampu menciptakan kegembiraan dalam mengajar.
- 2) *Leadership in research*  
Pemimpin memberikan inspirasi kepada bawahannya untuk melakukan penelitian. Dia sendiri yang terlebih dahulu memberikan contoh yang dapat diteladani bawahan bagaimana melaksanakan penelitian yang baik. Seorang pemimpin juga selalu memberikan dukungan yang positif kepada bawahannya terkait dengan kegiatan penelitian.
- 3) *Strategic vision and networking*  
Memiliki visi yang strategis untuk kepentingan memajukan lembaga yang dipimpinnya. Disamping itu, memiliki jaringan yang luas dengan berbagai instansi terkait dalam rangka kerja sama mengembangkan lembaga yang dipimpinnya.
- 4) *Collaborative and motivational leadership*  
Mampu berkolaborasi dengan bawahan dengan mengedepankan kejujuran, integritas dan keterbukaan serta mampu memotivasi bawahan untuk melaksanakan tugas semaksimal mungkin.
- 5) *Fair and efficient management*  
Adanya pendelegasian dalam pelaksanaan tugas dan dilakukan secara terorganisir, sehingga tugas-tugas dapat dilakukan secara efisien.
- 6) *Development and recognition of performance*  
Mengembangkan dan memberikan pengakuan terhadap kinerja bawahannya. Memberikan penghargaan dengan memuji keberhasilan yang dilakukan bawahan serta memberikan umpan balik untuk perbaikan kinerja berikutnya.
- 7) *Interpersonal skills*  
Pemimpin memiliki kemampuan berkomunikasi yang efektif dengan bawahannya. Serta memiliki rasa peduli yang tinggi terhadap bawahan

Herzberg menyatakan bahwa orang dalam melaksanakan pekerjaannya dipengaruhi oleh dua faktor yang merupakan kebutuhan, yaitu :

- 1) *Maintenance Factors*  
Adalah faktor-faktor pemeliharaan yang berhubungan dengan hakikat manusia yang ingin memperoleh ketentraman badaniah. Kebutuhan kesehatan ini merupakan kebutuhan yang berlangsung terus-menerus, karena kebutuhan ini akan kembali pada titik nol setelah dipenuhi.
- 2) *Motivation Factors*  
Adalah faktor motivator yang menyangkut kebutuhan psikologis seseorang yaitu perasaan sempurna dalam melakukan pekerjaan. Faktor motivasi ini berhubungan dengan penghargaan terhadap pribadi yang berkaitan langsung dengan pekerjaan.

Menurut Dessler (2003), membagi kompensasi pegawai dalam tiga komponen, yaitu :

- 1) Pembayaran secara langsung (*direct financial payment*) dalam bentuk upah, gaji, insentif, dan bonus.
- 2) Pembayaran tidak langsung (*indirect payment*) dalam bentuk tunjangan seperti: asuransi dan liburan atas dana organisasi.
- 3) Ganjaran nonfinansial (*nonfinancial rewards*) seperti hal-hal yang tidak mudah dikuantifikasi, yaitu ganjaran-ganjaran seperti : pekerjaan yang lebih menantang, jam kerja yang lebih luwes, dan kantor yang lebih bergengsi

Sedangkan Gomez-Mejia, et al., (1995) serta Luthans (1998), kompensasi dapat diklasifikasikan dalam tiga komponen utama, yaitu: Pertama, kompensasi dasar yaitu kompensasi yang jumlahnya dan waktu pembayarannya tetap, seperti upah dan gaji. Kedua, kompensasi variabel merupakan kompensasi yang jumlahnya bervariasi dan/atau waktu pembayarannya tidak pasti. Kompensasi variabel ini dirancang sebagai penghargaan pada pegawai yang berprestasi baik. Termasuk kompensasi variabel adalah pembayaran insentif pada individu maupun kelompok, *gainsharing*, bonus, pembagian keuntungan (*profit sharing*), rencana kepemilikan saham pegawai (*employee stock-ownership plans*) dan *stock-option plans*. Ketiga, merupakan komponen terakhir dari kompensasi total adalah *benefit* atau seringkali juga disebut *indirect compensation* (kompensasi tidak langsung). Termasuk dalam komponen ini adalah: (1) perlindungan umum, seperti jaminan sosial, pengangguran dan cacat; (2) perlindungan pribadi dalam bentuk pensiun, tabungan, pesangon tambahan dan asuransi; (3) pembayaran

saat tidak bekerja seperti pada waktu mengikuti pelatihan, cuti kerja, sakit, saat liburan, dan acara pribadi; (4) tunjangan siklus hidup dalam bentuk bantuan hukum, perawatan orang tua, perawatan anak, program kesehatan, dan konseling.

Menurut Bernadin dan Russell (1993: 420) "*Direct compensation is the basic wage and the salary system, plus performance-based pay. Indirect compensation is the general category for employee benefits-mandated protection programs, health insurance, pay for time not worked, and various other employee benefits*". Kompensasi langsung adalah upah dasar dan sistem penggajian, ditambah pembayaran yang didasarkan pada kinerja. Kompensasi tidak langsung adalah kategori yang umum berupa benefit program perlindungan bagi pegawai, asuransi kesehatan, gaji yang dibayar pada waktu tidak bekerja, dan berbagai benefit lain bagi kesejahteraan pegawai.

Luthan (2001) mengemukakan kepuasan kerja dapat dipahami melalui tiga aspek. *Pertama*, kepuasan kerja merupakan bentuk respon pekerja terhadap kondisi lingkungan pekerjaan, kedua kepuasan kerja sering ditentukan oleh hasil pekerjaan atau kinerja, ketiga kepuasan kerja terkait dengan sikap lainnya dan dimiliki oleh setiap pekerja. Luthans mengemukakan berbagai dimensi dalam kepuasan kerja yang kemudian dikembangkan menjadi instrumen pengukur variabel kepuasan terhadap kinerja (1) menarik atau tidaknya jenis pekerjaan yang dilakukan oleh pekerja, (2) jumlah kompensasi yang diterima pekerja, (3) kesempatan untuk promosi jabatan, (4) kemampuan atasan dalam memberikan bantuan teknis dan dukungan perilaku, dan dukungan rekan sekerja.

Menurut Siagian (2003) terdapat empat faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja yaitu pekerjaan yang penuh tantangan, penerapan sistem penghargaan yang adil, kondisi yang sifatnya mendukung dan sikap dari rekan kerja, interaksi dengan banyak pihak atasan dan lain-lain. Untuk mengukur kepuasan kerja, dipergunakan beberapa indikator Kreitner and Kinicki (2005) dan Luthans (2001) yaitu: 1) Kepuasan dengan gaji yang diterima; 2) Kepuasan dengan promosi; 3) Kepuasan dengan atasan; 4) Kepuasan dengan pekerjaan itu sendiri.

Kerangka berfikir ini merupakan acuan dalam melaksanakan penelitian tentang kinerja dosen pada perguruan tinggi swasta di provinsi Banten. Berdasarkan studi pendahuluan diidentifikasi ada beberapa permasalahan diantaranya: kinerja dosen dalam bidang pendidikan, penelitian dan pengabdian masyarakat di PTS yang ada di provinsi Banten masih rendah.

Kualifikasi pendidikan dosen belum sesuai dengan UU no 14/2005 tentang Guru dan Dosen. Masih tinggi jumlah dosen yang berkualifikasi S1. Padahal dalam UU tersebut mengharuskan dosen minimal memiliki kualifikasi pendidikan S2 (Magister). Beban mengajar dosen belum merata, ada yang melebihi 12 SKS ada juga yang kurang. Begitu pun dalam bidang penelitian dan pengabdian masyarakat masih rendah seperti yang telah diuraikan pada bab I.

Ada beberapa faktor yang menyebabkan kinerja dosen di PTS Banten rendah, diantaranya faktor kepemimpinan ketua jurusan, motivasi kerja, kompensasi serta kepuasan kerja.

Peran pimpinan, dalam hal ini peran ketua jurusan untuk memotivasi para dosen untuk berkarya masih rendah. Hal ini ditunjukkan dengan rendahnya Tri dharma perguruan tinggi yang dilakukan dosen. Diantaranya, dalam bidang penelitian dan pengabdian pada masyarakat yang dilakukan para dosen masih rendah.

Richard L. Daf (2005: 5) mendefinisikan kepemimpinan (*leadership*) adalah suatu pengaruh yang berhubungan antara para pemimpin dan pengikut (*followers*). Kemudian Gibson menyatakan bahwa kepemimpinan adalah suatu upaya menggunakan pengaruh untuk memotivasi orang-orang guna pencapaian suatu tujuan. Dari uraian di atas maka dapat disimpulkan bahwa Kepemimpinan merupakan kemampuan pemimpin untuk memotivasi/menggerakkan para anggota dalam melaksanakan tugasnya dalam rangka mencapai tujuan lembaga.

Seperti halnya kepemimpinan dalam pendidikan, khususnya di perguruan tinggi, seorang pemimpin pendidikan harus berperan sebagai perencana, pelaksana dan penyelia.

Sebagai perencana, maka pemimpin harus memahami betul bahwa perencanaan pendidikan memiliki posisi yang sangat strategis dalam keseluruhan proses pendidikan. Perencanaan pada hakikatnya merupakan kegiatan yang berorientasi ke depan.

Sebagai pelaksana, maka pemimpin pendidikan secara operasional melaksanakan pengelolaan kurikulum, peserta didik, ketenagaan, keuangan, sarana dan prasarana, hubungan lembaga dengan masyarakat, dan ketatausahaan. Semua kegiatan-kegiatan operasional tersebut dilakukan melalui seperangkat prosedur kerja yang meliputi; perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengawasan. Dengan demikian dibutuhkan pemimpin pendidikan yang memiliki ketrampilan manajerial yang baik mencakup *conceptual skill, human skill, dan technical skill*. Menurut Tracey dalam Akhmad Sudrajat (2009),

*conceptual skill* yakni kemampuan seorang pemimpin dalam melihat organisasi sebagai satu kesatuan secara menyeluruh, *human skill* yakni kecakapan pemimpin untuk bekerja secara efektif sebagai anggota kelompok dan untuk menciptakan usaha kerjasama di lingkungan kelompok yang dipimpinnya, sedangkan *technical skill* yakni kecakapan spesifik tentang proses, prosedur, atau teknik-teknik, atau merupakan kecakapan khusus dalam menganalisis hal-hal khusus dan penggunaan fasilitas, peralatan, serta teknik pengetahuan yang spesifik.

Di samping itu, kepemimpinan yang efektif di perguruan tinggi menurut Ramsdem (1998) memiliki karakteristik antara lain: 1) Kepemimpinan dalam bidang pengajaran (*Leadership in teaching*), 2) kepemimpinan dalam penelitian (*Leadership in research*), 3) memiliki visi dan jaringan yang luas (*Strategic vision and networking*); 4) mampu berkolaborasi dan memotivasi (*Collaborative and motivational leadership*), 5, adanya pendelegasian dalam pelaksanaan tugas dan dilakukan secara terorganisir (*Fair and efficient management*), sehingga tugas-tugas dapat dilakukan secara efisien, 6) pengembangan dan pengakuan terhadap kinerja (*Development and recognition of performance*), 7) memiliki hubungan antar personal yang baik (*Interpersonal skills*).

Selanjutnya Hecht (2009) dalam buku *The Departement Chair as Academic Leader* mengemukakan tentang tugas kepemimpinan itu meliputi kegiatan dalam bidang: manajemen kantor; kurikulum dan pengembangannya; Rekrutmen, promosi, evaluasi dosen; seleksi dan pembinaan mahasiswa; Menjalin kemitraan; Mengelola sarana prasarana pembelajaran.

Kepemimpinan menjadi hal yang sangat penting karena segala macam kebijakan yang ada di perguruan tinggi bersumber dari kebijakan seorang pemimpin. Seorang pemimpin harus memastikan dari awal bahwa semua anggota yang dipimpinnya memahami maksud dan tujuan organisasi.

Pada lembaga pendidikan khususnya pendidikan tinggi, seorang pemimpin tersebut harus melaksanakan fungsinya terkait dengan bidang-bidang pendidikan dan pengajaran, penelitian dan pelayanan pada masyarakat. Seorang pemimpin harus menjadi pemimpin dalam bidang akademik, dalam bidang penelitian dan bidang pelayanan pada masyarakat sesuai dengan peran dan fungsi perguruan tinggi.

Dari uraian di atas maka dapat disimpulkan bahwa Kepemimpinan merupakan kemampuan pemimpin untuk memotivasi/menggerakkan para dosen dalam melaksanakan

tugas dalam bidang pendidikan, penelitian dan pengabdian pada masyarakat dalam rangka mencapai tujuan lembaga.

Faktor lainnya yang berpengaruh terhadap kinerja adalah faktor motivasi (Mangkunegara, 2001: 67-68). W.H. Haynes dan J.L. Massie dalam Manulang (2001:165) mengatakan "...*motive is a something within the individual which incities him to action...*". Motivasi adalah suatu dorongan yang menjadi pangsang seseorang untuk melakukan sesuatu atau bekerja.

Teori mengenai motivasi yang dikembangkan Herzberg dikenal dengan "Model Dua Faktor" dari motivasi, yaitu faktor motivasional dan faktor hygiene atau "pemeliharaan". Menurut teori ini yang dimaksud faktor motivasional adalah hal-hal yang mendorong berprestasi yang sifatnya intrinsik, yang berarti bersumber dalam diri seseorang, sedangkan yang dimaksud dengan faktor hygiene atau pemeliharaan adalah faktor-faktor yang sifatnya ekstrinsik yang berarti bersumber dari luar diri yang turut menentukan perilaku seseorang dalam kehidupan seseorang. Berdasarkan uraian di atas maka motivasi dapat diartikan semangat dan dorongan yang mampu meningkatkan prestasi kerja dosen yang berasal dari dirinya maupun lingkungan.

Berbicara masalah motivasi tidak bisa terlepas dari faktor kompensasi. Karyawan yang menerima kompensasi yang tinggi dari lembaga tempat dia bekerja, maka dia akan memiliki motivasi yang tinggi dalam melaksanakan tugasnya. Artinya kompensasi berpengaruh terhadap kinerja. Milkovich dan Newman (2005: 6) mendefinisikan kompensasi yakni "...*Compensation refers to all form, of financial returns and tangible services and benefits employees receive as part of an employment relationship...*" Artinya, bahwa kompensasi mengacu pada semua wujud, dari imbalan keuangan serta jasa dan manfaat terukur yang karyawan terima sebagai bagian dari satu hubungan ketenagakerjaan. Bernadin dan Russell (1993 : 420) "...*Direct compensation is the basic wage and the salary system, plus performance-based pay. Indirect compensation is the general category for emplyee benefits-mandated protection programs, health insurance, pay for time not worked, and various other employee benefits...*". Kompensasi langsung adalah upah dasar dan sistem penggajian, ditambah pembayaran yang didasarkan pada kinerja. Kompensasi tidak langsung adalah kategori yang umum berupa benefit program perlindungan bagi pegawai, asuransi kesehatan, gaji yang dibayar pada waktu tidak bekerja, dan berbagai benefit

lain bagi kesejahteraan pegawai. Dalam penelitian ini kompensasi adalah imbalan yang diterima dosen baik yang bersifat financial maupun non financial.

Menurut Kopelman (1986), variabel imbalan akan berpengaruh terhadap kinerja individu. Penelitian Robinson dan Larsen (1990) pemberian imbalan mempunyai pengaruh yang lebih besar terhadap kinerja pegawai dibanding pada kelompok pegawai yang tidak menerima kompensasi.

Imbalan atau kompensasi berhubungan dengan peningkatan kesejahteraan hidup para pegawai, suatu organisasi harus secara efektif memberikan kompensasi sesuai dengan beban kerja yang diterima pegawai. Kompensasi merupakan salah satu faktor baik secara langsung atau tidak langsung mempengaruhi tinggi rendahnya kinerja pegawai, begitu pun dengan dosen. Karena itu semestinya pemberian kompensasi kepada dosen perlu mendapat perhatian khusus dari pihak manajemen instansi agar motivasi para dosen dapat dipertahankan dan kinerja dosen diharapkan akan terus meningkat. Dalam penelitian ini kompensasi diartikan sebagai imbalan yang diterima dosen baik yang bersifat finansial maupun non finansial.

Motivasi kerja para dosen perguruan tinggi swasta di Banten dalam melaksanakan tugas rendah. Mereka sibuk melaksanakan aktifitas di luar kampus. Misalnya mengajar di beberapa perguruan tinggi diluar lembaganya, sehingga tugas pokoknya di tempat asal terbengkalai. Salah satu penyebabnya adalah kompensasi yang diterima para dosen pada lembaga asal belum mencukupi kebutuhannya. Juga dari segi waktu sering mengalami keterlambatan. Padahal kompensasi ini merupakan faktor yang sangat vital karena menyangkut kesejahteraan para dosen

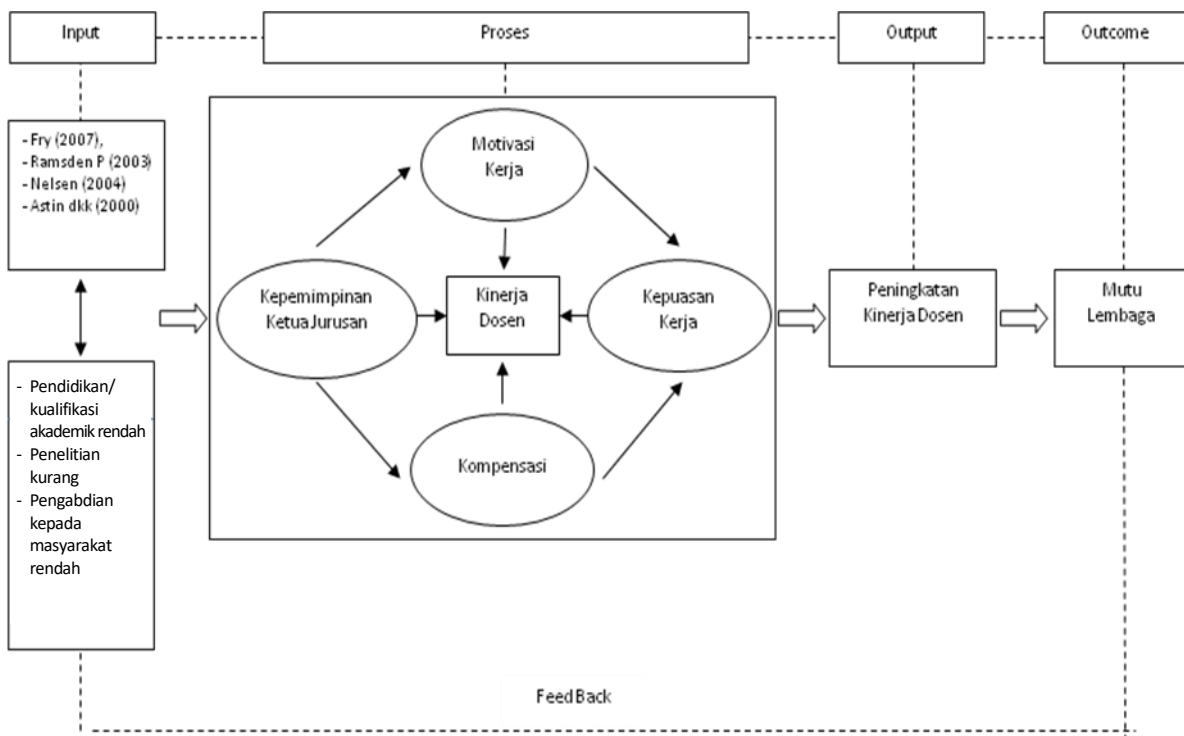
Hal tersebut berdampak kepada semangat kerja belum optimal atau menyebabkan ketidakpuasan terhadap pekerjaan / pelaksanaan tugas yang dibebankannya. Newstrom dan Davis (2004) mengemukakan bahwa "...*job satisfaction is the favorableness or unfavorableness with employes view their work...*". Kepuasan kerja

berarti perasaan mendukung atau tidak mendukung yang dialami [pegawai] dalam bekerja. Wexley dan Yukl mengartikan kepuasan kerja sebagai "...*the way an employee feels about his or her job...*". Artinya bahwa kepuasan kerja adalah cara pegawai merasakan dirinya atau pekerjaannya. dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah perasaan yang menyokong atau tidak menyokong dalam diri pegawai yang berhubungan dengan pekerjaan maupun kondisi dirinya. Perasaan yang berhubungan dengan pekerjaan melibatkan aspek-aspek seperti upaya, kesempatan pengembangan karier, hubungan dengan pegawai lain, penempatan kerja, dan struktur organisasi. Sementara itu, perasaan yang berhubungan dengan dirinya antara lain berupa umur, kondisi kesehatan, kemampuan dan pendidikan.

Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja (Siagian, 2003) yaitu: 1) Pekerjaan itu sendiri, setiap pekerjaan memerlukan suatu keterampilan tertentu sesuai dengan bidangnya masing-masing. Sukar tidaknya suatu pekerjaan serta perasaan seseorang bahwa keahliannya dibutuhkan dalam melakukan pekerjaan tersebut, akan meningkatkan atau mengurangi kepuasan kerja; 2) Atasan, atasan yang baik berarti mau menghargai pekerjaan bawahannya. Bagi bawahan, atasan bisa dianggap sebagai figur ayah/ibu/teman dan sekaligus atasannya; 3) Teman sekerja, merupakan faktor yang berhubungan dengan hubungan antara pegawai dengan atasannya dan dengan pegawai lain, baik yang sama maupun yang berbeda jenis pekerjaannya; 4) Promosi, merupakan faktor yang berhubungan dengan ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh peningkatan karier selama bekerja; 5) Gaji/Upah, merupakan faktor pemenuhan kebutuhan hidup pegawai yang dianggap layak atau tidak dan 6) Kondisi kerja, lingkungan tempat dia bekerja, apakah menyenangkan atau sebaliknya. Termasuk kenyamanan pribadi maupun kemudahan dalam melaksanakan tugas.

Untuk lebih jelasnya bisa dilihat pada gambar berikut ini.





Krangka Fikir Penelitian

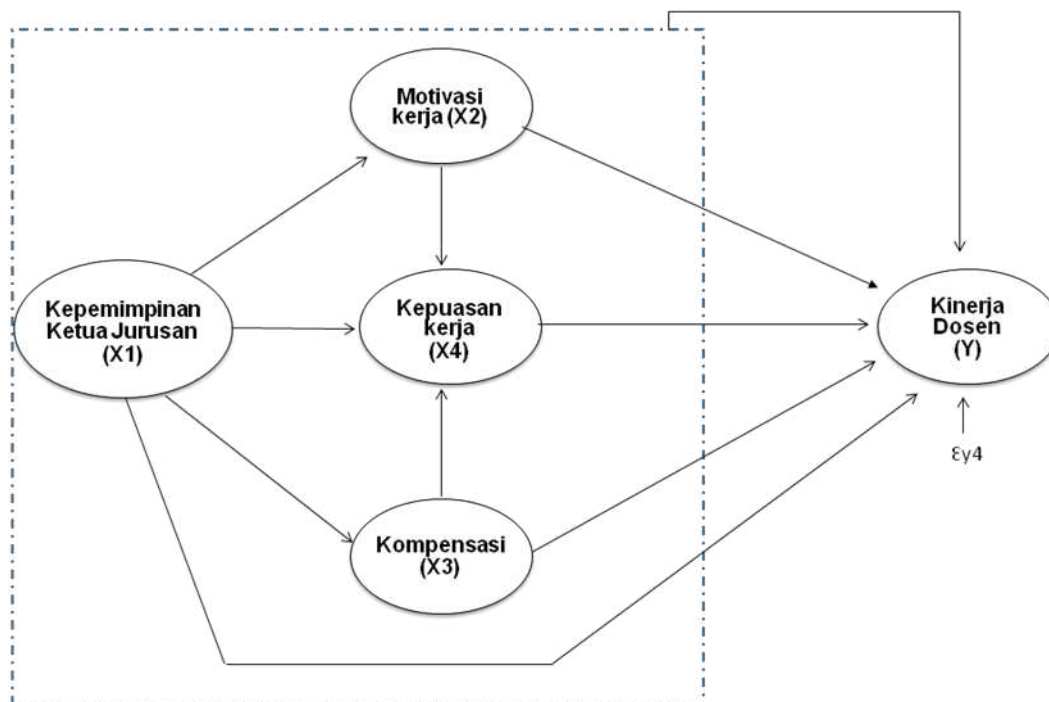
Gambar 1  
Kerangka Pikir Penelitian

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap masalah yang diajukan dalam penelitian. Hipotesis dijabarkan dari landasan teori dan atau tinjauan pustaka yang diuraikan melalui penjabaran variabel penelitian. Melalui penelitian ilmiah, hipotesis diuji kebenarannya, dan diperoleh hasil diterima atau ditolak. Berdasarkan asumsi-asumsi di atas, maka hipotesis yang kami ajukan adalah sebagai berikut :

1. Kepemimpinan ketua jurusan (X1) berpengaruh signifikan terhadap Motivasi Kerja (X2) ;
2. Kepemimpinan ketua jurusan (X1) berpengaruh signifikan terhadap Kompensasi (X3);
3. Kepemimpinan ketua jurusan (X1) berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja (X4);
4. Motivasi Kerja (X2) berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan kerja (X4) ;

5. Kompensasi (X3) berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja (X4);
6. Kepemimpinan ketua jurusan (X1), Motivasi Kerja (X2), Kompensasi (X3), dan Kepuasan Kerja (X4) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja dosen (Y);
7. kepemimpinan ketua jurusan (X1) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja dosen (Y);
8. Motivasi Kerja (X2) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja dosen (Y);
9. Kompensasi (X3) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja dosen (Y);
10. Kepuasan Kerja (X4) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja dosen (Y).

Keterkaitan antara variabel penelitian berdasarkan hipotesis di atas dapat dilihat pada gambar di bawah ini.



Gambar 2  
Paradigma Penelitian

#### METODE PENELITIAN

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode survey dengan pendekatan kuantitatif. Populasi pada penelitian ini adalah seluruh dosen perguruan tinggi swasta pada jenjang S1 yang terakreditasi di wilayah Cilegon, Serang dan Pandeglang. Jumlah populasi 976

orang. sedangkan yang dijadikan sampel penelitian adalah 284 orang ditentukan dengan menggunakan rumus Taro Yamane. Teknik analisis yang digunakan adalah analisis jalur (Path Analysis).

#### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan perhitungan pada analisis jalur sebelumnya, maka pada bagian ini akan ditampilkan mengenai pengaruh langsung maupun tidak langsung antara variabel Kepemimpinan ketua jurusan (X1), Motivasi kerja (X2), Kompensasi (X3) dan kepuasan kerja (X4) terhadap Kinerja dosen (Y).

Secara keseluruhan terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel Kepemimpinan ketua jurusan (X1), Motivasi kerja(X2), Kompensasi (X3) dan kepuasan kerja (X4) terhadap Kinerja dosen (Y). Uraian selengkapnya akan dipaparkan pada bagian di bawah ini.

- Pengaruh langsung antara variabel Kepemimpinan ketua jurusan (X1) terhadap Motivasi kerja (X2) adalah sebesar 0,395. Hal ini berarti memberikan pengaruh sebesar  $0,395 = 0,156$  atau 15,6 %.
- Pengaruh langsung antara variabel Kepemimpinan ketua jurusan (X1) terhadap Kompensasi (X3) adalah sebesar 0,310. Hal

ini berarti memberikan pengaruh sebesar  $0,310 = 0,096$  atau 9,6 %.

- Besarnya pengaruh langsung antara variabel Kepemimpinan ketua jurusan (X1), Motivasi kerja (X2), Kompensasi (X3) secara bersama-sama terhadap Keuasan kerja (X4) adalah 0,468 atau 46,8 % dan sisanya sebesar 53,2 % karena pengaruh variabel lain.
- Pengaruh langsung antara variabel Kepemimpinan ketua jurusan (X1) terhadap Keuasan kerja (X4) adalah sebesar 0,204. Hal ini berarti memberikan pengaruh sebesar  $0,204 = 0,042$  atau 4,2 %.
- Pengaruh langsung antara variabel Motivasi Kerja (X2) terhadap Keuasan kerja (X4) adalah sebesar 0,439. Hal ini berarti memberikan pengaruh sebesar  $0,439 = 0,193$  atau 19,3 %.
- Pengaruh langsung antara variabel Kompensasi (X3) terhadap Keuasan kerja (X4) adalah sebesar 0,236. Hal ini berarti

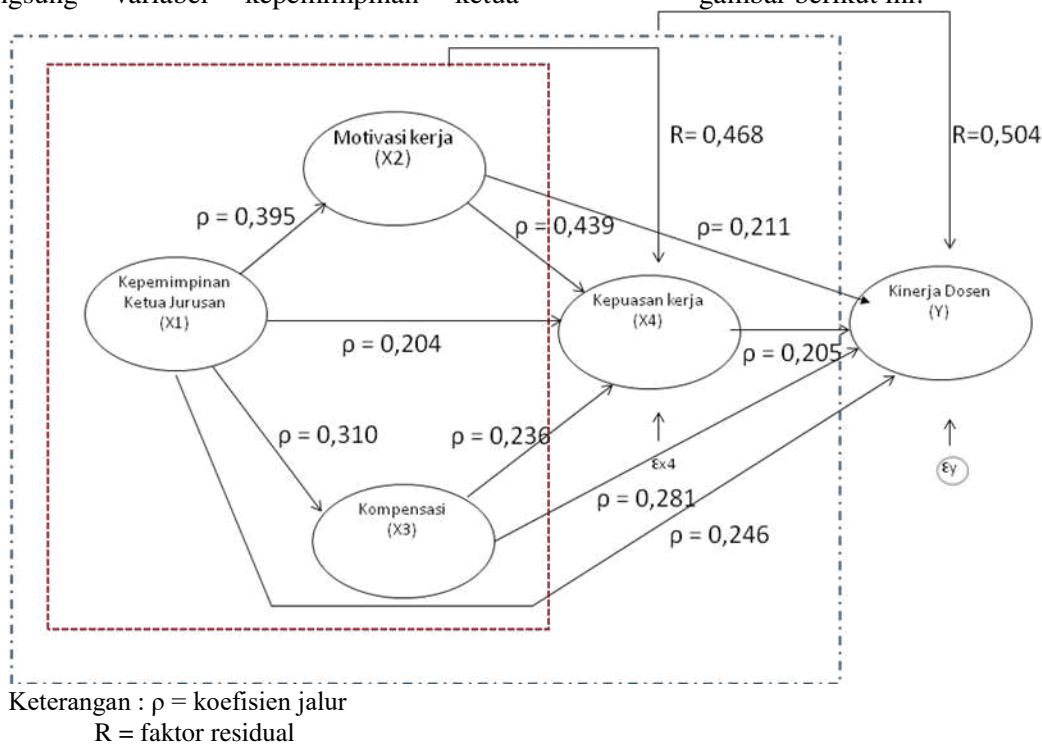
memberikan pengaruh sebesar  $0,236 = 0,056$  atau  $5,6 \%$ .

- g. Besarnya pengaruh langsung antara variabel Kepemimpinan ketua jurusan (X1), Motivasi kerja (X2), Kompensasi (X3) dan Kepuasan kerja (X4) secara bersama-sama terhadap Kinerja dosen adalah  $0,504$  atau  $50,4 \%$  dan sisanya sebesar  $49,6 \%$  karena pengaruh variabel lain.
- h. Pengaruh langsung antara variabel Kepemimpinan ketua jurusan (X1) terhadap Kinerja dosen (Y) adalah sebesar  $0,246$ . Hal ini berarti memberikan pengaruh sebesar  $0,246 = 0,061$  atau  $6,1 \%$ .
- i. Pengaruh langsung antara variabel Motivasi Kerja (X2) terhadap Kinerja dosen (Y) adalah sebesar  $0,211$ . Hal ini berarti memberikan pengaruh sebesar  $0,211 = 0,045$  atau  $4,5 \%$ .
- j. Pengaruh langsung antara variabel Kompensasi (X3) terhadap Kinerja dosen (Y) adalah sebesar  $0,281$ . Hal ini berarti memberikan pengaruh sebesar  $0,281 = 0,079$  atau  $7,9 \%$ .
- k. Pengaruh langsung antara variabel Kepuasan kerja (X4) terhadap Kinerja dosen (Y) adalah sebesar  $0,205$ . Hal ini berarti memberikan pengaruh sebesar  $0,205 = 0,042$  atau  $4,2 \%$ .
- l. Besarnya pengaruh tidak langsung kepemimpinan ketua jurusan terhadap kinerja dosen melalui variabel motivasi kerja adalah sebesar  $0,083$ . Karena pengaruh tidak langsung variabel kepemimpinan ketua

jurusan terhadap kinerja dosen lebih kecil dibandingkan pengaruh langsung kepemimpinan ketua jurusan terhadap kinerja dosen ( $0,246$ ), maka variabel kepemimpinan berpengaruh secara langsung terhadap kinerja dosen dan tidak berhubungan dengan variabel motivasi.

- m. Besarnya pengaruh tidak langsung kepemimpinan ketua jurusan terhadap kinerja dosen melalui variabel kompensasi adalah sebesar  $0,087$ . Berhubung besarnya pengaruh tidak langsung variabel kepemimpinan ketua jurusan terhadap kinerja dosen lebih kecil dibanding pengaruh langsung kepemimpinan terhadap kinerja dosen ( $0,246$ ), maka variabel kepemimpinan ketua jurusan berpengaruh secara langsung terhadap kinerja dosen dan tidak berhubungan dengan variabel kompensasi.
- n. Besarnya pengaruh tidak langsung kepemimpinan ketua jurusan terhadap kinerja dosen melalui variabel kepuasan kerja adalah sebesar  $0,042$ . Sehubungan pengaruh tidak langsung variabel kepemimpinan terhadap kinerja dosen lebih kecil dibandingkan pengaruh langsung kepemimpinan terhadap kinerja dosen ( $0,246$ ), maka variabel kepemimpinan berpengaruh secara langsung terhadap kinerja dosen dan tidak berhubungan dengan variabel kompensasi.

Supaya lebih jelasnya bisa dilihat pada gambar berikut ini:



Gambar 3  
Struktur Diagram Korelasional dan atau Kausal Variabel Penelitian.

Sesuai dengan tujuan analisis jalur (*path analysis*) yaitu untuk mengetahui pengaruh langsung maupun tidak langsung seperangkat variabel bebas (eksogen) terhadap variabel terikat (endogen). Oleh karena itu, berdasarkan perhitungan analisis jalur, di bawah ini akan

diuraikan pengaruh langsung maupun tidak langsung antara variabel kepemimpinan ketua jurusan (X1), motivasi kerja (X2), Kompensasi (X3) dan kepuasan kerja (X4) terhadap kinerja dosen (Y) berikut ini.

**Tabel 1**  
**Rangkuman Hasil Perhitungan Analisis Jalur**

Pengaruh Antar Variabel	Langsung	Tidak Langsung Melalui		
		X2	X3	X4
X1 terhadap X2	$\rho_{X2X1} = 0,395$			
X1 terhadap X3	$\rho_{X3X1} = 0,310$			
X1,X2,X3 terhadap X4	$\rho_{X4X1}, \rho_{X4X2}, \rho_{X4X3} = 0,468$			
X1 terhadap X4	$\rho_{X4X1} = 0,204$			
X2 terhadap X4	$\rho_{X4X2} = 0,439$			
X3 terhadap X4	$\rho_{X4X3} = 0,236$			
X1,X2,X3,X4 terhadap Y	$\rho_{YX1}, \rho_{YX2}, \rho_{YX3}, \rho_{YX4} = 0,504$			
X1 terhadap Y	$\rho_{YX1} = 0,246$	$\rho_{X2X1} \times \rho_{YX2}$ $0,395 \times 0,211 = 0,083$		
X1 terhadap Y	$\rho_{YX1} = 0,246$		$\rho_{X3X1} \times \rho_{YX3}$ $0,310 \times 0,281 = 0,087$	
X1 terhadap Y	$\rho_{YX1} = 0,246$			$\rho_{X4X1} \times \rho_{YX4}$ $0,204 \times 0,205 = 0,042$
X2 terhadap Y	$\rho_{YX2} = 0,211$			
X3 terhadap Y	$\rho_{YX3} = 0,281$			
X4 terhadap Y	$\rho_{YX4} = 0,205$			

### Kinerja Dosen pada Perguruan Tinggi Swasta (PTS) di Banten

Pada penelitian ini variabel kinerja dosen adalah sebagai variabel terikat (Y). Hasil perhitungan Weighted Means scored, menunjukkan bahwa rata-rata skor kinerja dosen menurut responden adalah sebesar 3,12 dengan katagori sedang. Berdasarkan hasil perhitungan statistik terhadap ketiga dimensi pada variabel kinerja dosen ternyata dimensi pendidikan dan pengajaran, rata-rata skornya menduduki peringkat tertinggi adalah bidang pendidikan dan pengajaran yaitu sebesar 3,28, diikuti dimensi pengabdian pada masyarakat sebesar 3,18 dan dimensi penelitian sebesar 3,11.

Berdasarkan nilai rata-rata diatas terlihat para dosen PTS masih terfokus kepada aspek pendidikan dan pengajaran. Aspek lainnya seperti bidang penelitian dan pengabdian pada masyarakat kurang mendapat perhatian. Padahal tugas dosen itu melingkupi ketiganya yang terangkum dalam tridharma perguruan tinggi.

Dosen adalah pendidik profesional dan ilmuwan dengan tugas utama

mentransformasikan, mengembangkan dan menyebarkan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni melalui pendidikan, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat. Tugas utama dosen tersebut adalah melaksanakan tridharma perguruan tinggi dengan beban kerja paling sedikit sepadan dengan 12 (dua belas) sks dan paling banyak 16 (enam belas) sks pada setiap semester sesuai dengan kualifikasi akademiknya dengan ketentuan sebagai berikut.

- Tugas melakukan pendidikan dan penelitian paling sedikit sepadan dengan 9 (sembilan) sks yang dilaksanakan di perguruan tinggi yang bersangkutan;
- Tugas melakukan pengabdian kepada masyarakat dapat dilaksanakan melalui kegiatan pengabdian kepada masyarakat yang diselenggarakan oleh perguruan tinggi yang bersangkutan atau melalui lembaga lain sesuai dengan peraturan perundang undangan;
- Tugas penunjang tridharma perguruan tinggi dapat diperhitungkan sks nya sesuai dengan peraturan perundang undangan;

d. Tugas melakukan pengabdian kepada masyarakat dan tugas penunjang paling sedikit sepadan dengan 3 (tiga) SKS;

Tugas dosen di bidang pendidikan dan pengajaran yang dapat berupa:

- 1) melaksanakan perkuliahan/tutorial dan menguji serta menyelenggarakan kegiatan pendidikan di laboratorium, praktik keguruan, praktik bengkel/studio/kebun percobaan/teknologi pengajaran;
- 2) membimbing seminar Mahasiswa;
- 3) membimbing kuliah kerja nyata (KKN), praktik kerja nyata (PKN), praktik kerja lapangan (PKL);
- 4) membimbing tugas akhir penelitian mahasiswa termasuk membimbing, pembuatan laporan hasil penelitian tugas akhir;
- 5) penguji pada ujian akhir;
- 6) membina kegiatan mahasiswa di bidang akademik dan kemahasiswaan;
- 7) mengembangkan program perkuliahan;
- 8) mengembangkan bahan pengajaran;
- 9) menyampaikan orasi ilmiah;
- 10) membina kegiatan mahasiswa di bidang akademik dan kemahasiswaan;
- 11) membimbing Dosen yang lebih rendah jabatannya;
- 12) melaksanakan kegiatan detasering dan pencangkakan dosen.

Tugas dosen di bidang penelitian dan pengembangan karya ilmiah dapat berupa: 1) menghasilkan karya penelitian; 2) menerjemahkan/menyadur buku ilmiah; 3) mengedit/menyunting karya ilmiah; 4) membuat rancangan dan karya teknologi; 5) membuat rancangan karya seni.

Tugas dosen dalam melakukan pengabdian kepada masyarakat dapat berupa: 1) menduduki jabatan pimpinan dalam lembaga pemerintahan/pejabat negara sehingga harus dibebaskan dari jabatan organiknya; 2) melaksanakan pengembangan hasil pendidikan dan penelitian yang dapat dimanfaatkan oleh masyarakat; 3) memberi latihan/penyuluhan/penataran pada masyarakat; 4) memberi pelayanan kepada masyarakat atau kegiatan lain yang menunjang pelaksanaan tugas umum pemerintah dan pembangunan; 5) membuat/menulis karya pengabdian kepada masyarakat.

Berdasarkan hasil penelitian pada PTS di Banten tugas dosen pada bidang penelitian dan pengabdian masyarakat masih rendah dibandingkan bidang pendidikan dan pengajaran. Padahal dosen mempunyai kewajiban melakukan kajian dan penelitian untuk menyelesaikan berbagai permasalahan yang dihadapi masyarakat. Penelitian merupakan salah satu dharma perguruan tinggi yang mempunyai peran strategis karena hasil penelitian dapat dimanfaatkan untuk pengembangan dharma yang lain yaitu pendidikan dan pengabdian masyarakat. Disamping itu, hasil

penelitian dosen dapat dimanfaatkan untuk bahan referensi bagi pihak lain.

Kegiatan penelitian mempunyai peranan yang sangat penting dalam rangka memajukan ilmu pengetahuan dan teknologi. Tanpa penelitian maka pengembangan ilmu pengetahuan dan teknologi akan menjadi terhambat. Penelitian itu tidaklah berdiri sendiri, akan tetapi harus dilihat berkaitan dengan pembangunan dalam arti luas. Artinya penelitian tidak hanya semata-mata untuk hal yang diperlukan atau yang langsung dapat digunakan oleh masyarakat pada saat itu saja, harus dilihat dengan proyeksi ke masa depan. Dengan perkataan lain penelitian di perguruan tinggi tidak hanya diarahkan untuk penelitian terapan, tetapi sekaligus melaksanakan penelitian ilmu-ilmu dasar, yang baru terasa penting artinya jauh di masa yang akan datang.

Namun dalam kenyataannya, sebagian besar hasil penelitian para dosen di perguruan tinggi swasta di Banten belum optimal. Hasil penelitian yang kemudian diterapkan di masyarakat, masih sangat sedikit. Akibatnya meskipun banyak dilakukan penelitian, namun permasalahan di masyarakat tidak banyak yang terselesaikan. Apabila melihat bidang penelitian yang dilakukan para dosen, tidak hanya di Banten, pada skala nasional pun dapat dikatakan masih rendah dibandingkan negara-negara lainnya.

Berdasarkan data yang diperoleh (Kompas, 10 Desember 2010), jumlah publikasi hasil penelitian Indonesia pada 1996-2008 lebih rendah dibandingkan negara-negara Asia yang selama ini kurang dikenal kehidupan akademiknya. Penelitian SCImago menempatkan Indonesia pada posisi ke-64 dari 234 negara yang disurvei. Jumlah publikasi Indonesia pada rentang 12 tahun itu mencapai 9.194 dokumen. Publikasi ilmiah Indonesia kalah dibandingkan Arab Saudi, Pakistan, dan Banglades, masing-masing menduduki urutan ke-49, 50, dan 63.

Negara penghasil publikasi ilmiah terbanyak adalah Amerika Serikat dengan 4,3 juta dokumen. Jepang menjadi negara Asia dengan jumlah publikasi terbanyak dan menduduki urutan ketiga dunia dengan 1,2 juta dokumen. Di Asia Tenggara, jumlah publikasi penelitian Indonesia kalah dibandingkan Singapura (peringkat ke-31), Thailand (42), dan Malaysia (48). Pada 2002, publikasi penelitian ketiga negara tersebut mengalami lonjakan dibandingkan tahun-tahun sebelumnya. Namun, publikasi penelitian Indonesia justru mengalami stagnasi hingga kini.

Selain penelitian, dharma yang lainnya seperti pengabdian pada masyarakat harus menjadi perhatian perguruan tinggi. Perguruan tinggi sebaiknya memberikan kontribusi positif

untuk masyarakat. Pengabdian disini kemudian harus dilihat bukan hanya dari seberapa banyak perguruan tinggi yang bersangkutan melakukan bakti sosial, donor darah dan bantuan materi lainnya, tapi dari hal-hal yang lebih penting dan menjadi spesialisasinya.

Pada kegiatan pengabdian kepada masyarakat yang lebih penting adalah ikut menyelesaikan persoalan pelik yang ada di masyarakat dari mulai masalah ekonomi, sosial, penegakan hukum dan sebagainya. Perguruan tinggi selain menjadi *center of knowledge* juga harus bisa menempatkan diri sebagai *center of social problems solutions*. Dari sini kemudian istilah agen perubahan, agen inovasi dan sebagainya berfungsi dengan baik.

Banyak faktor yang menjadi penyebab rendahnya penelitian dan pengabdian dosen di PTS yang ada di Banten. Diantaranya, • para dosen mengeluhkan tingginya beban mengajar sehingga tugas meneliti terabaikan. Disamping itu, banyak dosen yang merangkap jabatan. Waktu yang tersedia banyak dihabiskan untuk tugas-tugas yang berkaitan dengan pendidikan dan pengajaran serta kegiatan-kegiatan yang sifatnya administratif.

Upaya-upaya yang dapat dijadikan solusi agar bidang penelitian dan pengabdian pada masyarakat itu meningkat diantaranya sebagai berikut ini.

a. Dosen dirangsang agar aktif melakukan penelitian

Dalam hal ini pihak lembaga membuat kebijakan berkaitan dengan bidang penelitian dosen ini. Bisa melalui pemberian insentif maupun hukuman. Dosen yang aktif melakukan penelitian oleh lembaga diberi penghargaan baik dalam bentuk materi maupun non materi. Sebaliknya dosen yang malas melakukan penelitian diberikan sanksi berupa penundaan kenaikan pangkat dan jabatan. Disamping itu, pihak lembaga pun memberikan arahan pada saat rapat jurusan atau dalam obrolan santai kepada para dosen agar memiliki tanggung jawab pribadi (*personal responsibility*), sehingga dosen memiliki kesadaran bahwa penelitian merupakan tugas dan tanggung jawab seorang dosen, tidak harus menunggu perintah atasan. Hal ini senada dengan pendapat Mien R Rifai (2008), beliau menyebutkan bahwa dari 180 000 dosen yang ada di Indonesia hanya sekitar 1,1 % yang aktif melakukan penelitian.

b. Dosen sebaiknya memiliki disiplin diri  
Peneliti yang efektif memiliki disiplin diri yang tinggi. Salah satu faktor yang mempengaruhi disiplin dalam melakukan

penelitian adalah faktor lingkungan sosial. Apabila seorang dosen berada pada lingkungan yang kondusif dalam arti kegiatan atmosfer akademik di lembaganya hidup maka mereka pun akan terbawa ke lingkungan tersebut. Mereka akan aktif melakukan kegiatan-kegiatan yang dirancang lembaganya yang terangkum dalam kegiatan tridharma perguruan tinggi (Nielsen, 2004).

c. Menjalin kerjasama dengan berbagai instansi terkait

Untuk lebih meningkatkan kegiatan penelitian dan pengabdian pada masyarakat pada perguruan tinggi swasta yang ada di Banten, sebaiknya pihak lembaga mengadakan kerja sama atau membangun kemitraan dengan dunia usaha dan pemerintah. Melalui kerjasama ini dapat ditarik beberapa manfaat yang menguntungkan bagi kedua belah pihak. Hal ini sesuai dengan pendapat Supriadi (2006) yang menyebutkan beberapa manfaat diantaranya sebagai berikut. **Pertama**, Manfaat pertama yang bisa dipetik adalah dosen maupun mahasiswa dapat membandingkan antara teori dan praktek di lapangan, karena tidak selamanya teori dan praktek itu sejalan kadang-kadang berbeda. **Kedua**, melalui kerjasama ini dapat mengantarkan perguruan tinggi menjadi universitas yang berbasis riset (*research base university*). **Ketiga**, Kerjasama dapat meningkatkan prestise / pencitraan perguruan tinggi di mata masyarakat dan sekaligus dapat melakukan pengabdian pada masyarakat. **Keempat**, Manfaat lainnya yang dapat diambil adalah adanya penambahan pendapatan bagi dosen maupun lembaga, sehingga dosen menjadi lebih sejahtera.

### **Model Hipotetik Peningkatan Kinerja Dosen Pada Perguruan Tinggi Swasta di Banten**

Berdasarkan hasil temuan penelitian pada perguruan tinggi swasta yang ada di Banten, khususnya di Cilegon, Serang dan Pandeglang, melahirkan sebuah model. Model ini diharapkan dapat dijadikan acuan bagi perguruan tinggi swasta untuk meningkatkan kinerja dosen. Tentunya dengan memperhatikan berbagai faktor yang mempengaruhi kinerja dosen tersebut, antara lain faktor kepemimpinan ketua jurusan, motivasi kerja, kompetensi dan kepuasan kerja.

Tujuan yang ingin dicapai dengan adanya model ini adalah adanya peningkatan kinerja dosen pada lembaga-lembaga pendidikan tinggi yang ada di Banten, khususnya perguruan tinggi swasta.

Sasaran model adalah adanya perubahan perilaku dosen berkaitan dengan pelaksanaan tugas dalam bidang pendidikan, penelitian dan pengabdian pada masyarakat. Perubahan tersebut dengan memperhatikan faktor-faktor yang mempengaruhinya antara lain factor kepemimpinan ketua urusan, motivasi kerja, kompensasi dan kepuasan kerja.

Asumsi dasar yang dapat dijadikan acuan dalam model peningkatan kinerja dosen itu antara lain sebagai berikut ini.

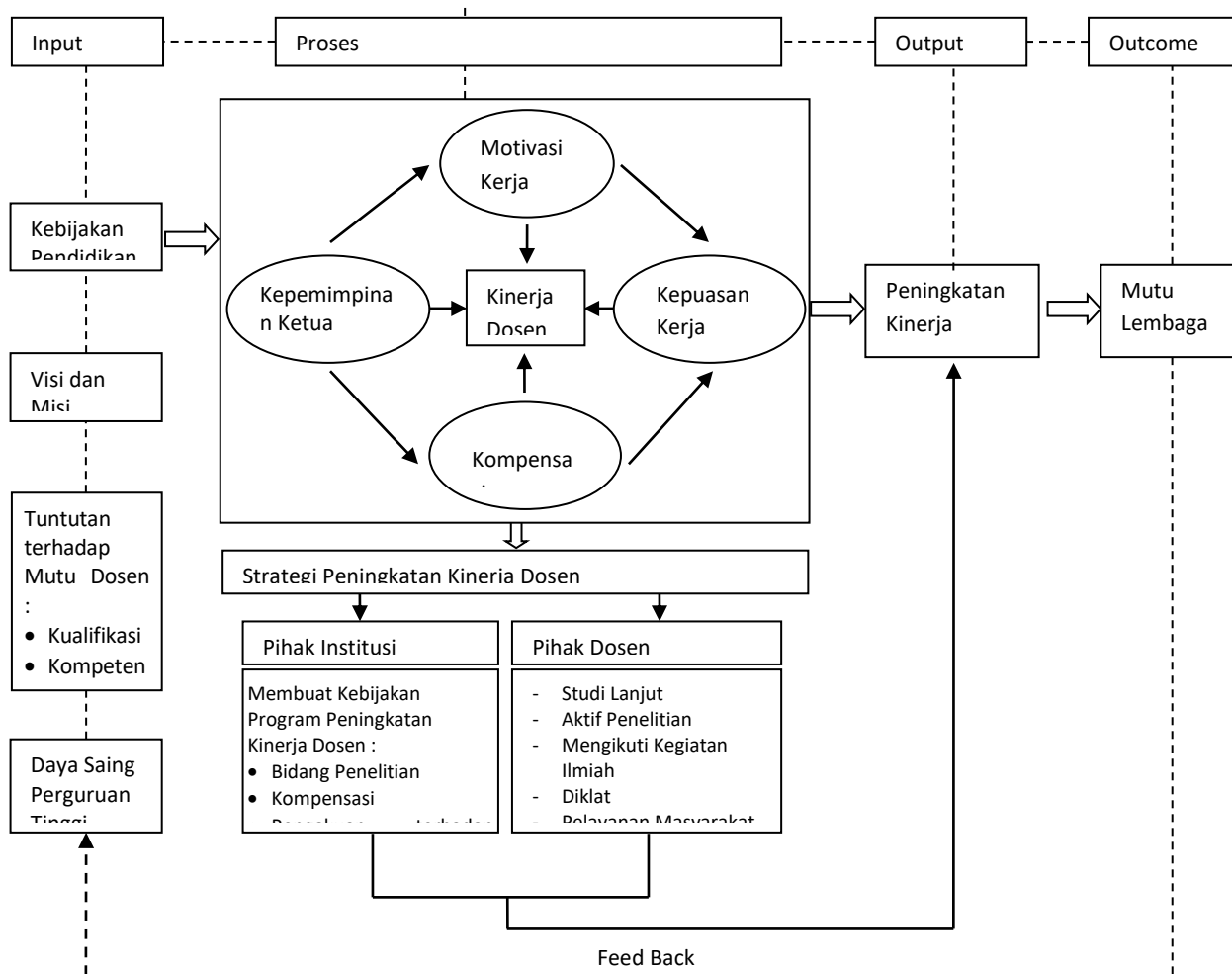
- a. Dosen mempunyai peranan yang sangat penting dalam memajukan kualitas lembaga tinggi. Dosen sebagai ujung tombak dalam pendidikan tinggi berperan dalam mengajar mahasiswa, mengembangkan ilmunya melalui penelitian dan menerapkan hasil penelitian melalui pengabdian pada masyarakat.
- b. Untuk meningkatkan kinerja dosen perlu memperhatikan faktor-faktor yang mempengaruhinya. Faktor-faktor yang berpengaruh terhadap kinerja dosen antara lain kepemimpinan ketua jurusan, motivasi kerja, kompensasi dan kepuasa kerja.
- c. Kepemimpinan ketua jurusan sangat penting dalam peningkatan kinerja dosen. Ketua jurusan harus menjadi tauladan bagi dosen dalam melaksanakan tugasnya.
- d. Dosen harus memiliki motivasi kerja yang kuat dalam melaksanakan tugasnya. Motivasi kerja berpengaruh terhadap peningkatan kinerja dosen.
- e. Kompensasi merupakan salah satu faktor yang tidak terpisahkan dari kinerja dosen. Pihak lembaga harus memperhatikan tentang kompensasi ini karena akan berdampak terhadap kinerja dosen.
- f. Faktor lainnya yang berpengaruh terhadap kinerja dosen adalah kepuasan kerja. Apabila dosen dalam melaksanakan tugasnya merasa terpuaskan baik kebutuhan lahir maupun bathin maka dia akan bersungguh-sungguh dalam melaksanakan tugasnya artinya adanya peningkatan kinerja.
- g. Strategi yang dapat dilakukan untuk meningkatkan kinerja dosen dapat dilakukan oleh pihak lembaga/institusi maupun pihak dosen sendiri. Pihak institusi menyusun kebijakan program peningkatan kinerja berkaitan dengan bidang penelitian, kompensasi dan penghargaan terhadap dosen. Dalam bidang penelitian, pihak lembaga

membuat aturan yang jelas dan dipahami para dosen bahwa kegiatan penelitian merupakan tugas utama dosen, disamping pendidikan dan pengabdian kepada masyarakat. Apabila dosen tidak melaksanakan penelitian ada sanksi yang jelas, misalnya penundaan kenaikan pangkat dan jabatan. Sebaliknya, apabila dosen aktif melakukan penelitian, pihak lembaga memberikan kompensasi dan penghargaan kepada para dosen.

- h. Strategi untuk meningkatkan kinerja dosen yang dapat dilakukan para dosen diantaranya dengan melanjutkan studi ke jenjang S2 dan S3. Sesuai dengan Undang-Undang no 14 tahun 2005 bahwa dosen minimal berpendidikan S2. Di samping itu, dosen juga harus aktif melakukan penelitian sebagai tugas dan tanggung jawabnya. Dosen harus mengagendakan bahwa kegiatan penelitian dilakukan setiap semester. Kegiatan lainnya yang dapat dilakukan adalah aktif dalam kegiatan ilmiah, seperti dalam forum seminar jurusan, fakultas dan Universitas. Dosen juga harus aktif dalam kegiatan pelayanan kepada masyarakat. Dosen harus mampu memberikan solusi terhadap masalah-masalah yang dihadapi masyarakat.

Model pengembangan kinerja dosen ini meliputi empat komponen yakni : Kontek, input, proses, out put dan out come. Faktor input adalah faktor yang menjadi penentu berjalannya seluruh faktor yang mempengaruhi kinerja dosen. Faktor input disini meliputi kebijakan pendidikan, visi dan misi lembaga, tuntutan terhadap mutu menyangkut kualifikasi, kompetensi, dan motivasi dosen dalam melaksanakan tugasnya. Sedangkan faktor proses adalah serangkaian aktivitas yang dilakukan pimpinan maupun dosen dalam rangka meningkatkan kinerja dosen dalam bidang pendidikan, penelitian dan pengabdian pada masyarakat. Faktor-faktor tersebut saling berhubungan satu sama lain. Apabila faktor-faktor yang menentukan kinerja tersebut sudah sesuai dengan prosedurnya maka akan meningkatkan kinerja dosen. Apabila kinerja dosen meningkat maka akan berdampak kepada kualitas lembaga tempat dosen mengabdikan. Kualitas lembaga pun akan semakin baik.

Supaya lebih jelasnya bisa dilihat pada gambar berikut ini.



Gambar 4  
Model Peningkatan Kinerja Dosen

## SIMPULAN DAN SARAN

Setelah melakukan penelitian tentang kinerja dosen pada perguruan tinggi swasta di Cilegon, Serang dan Pandeglang, maka diperoleh kesimpulan sebagai berikut ini.

Kinerja dosen pada perguruan tinggi swasta yang ada di Banten dapat dikatakan masih rendah. Kinerja dosen disini meliputi aspek pendidikan, penelitian dan pengabdian pada masyarakat. Berdasarkan dimensi variabel yang diteliti ternyata dimensi pendidikan menduduki peringkat tertinggi diikuti dengan pengabdian pada masyarakat dan yang terakhir dimensi penelitian. Banyak faktor yang mempengaruhi kinerja dosen diantaranya Kepemimpinan ketua jurusan, motivasi kerja, kompensasi dan kepuasan kerja.

Kepemimpinan ketua jurusan, motivasi kerja, kompensasi dan kepuasan kerja secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dosen. Hal ini berarti bahwa tinggi rendahnya kinerja dosen ditentukan oleh variabel

kepemimpinan ketua jurusan, motivasi kerja, kompensasi dan kepuasan kerja. Perbaikan atau peningkatan keempat variabel tersebut akan berdampak terhadap peningkatan kinerja dosen.

Berdasarkan kesimpulan di atas maka penulis menyampaikan beberapa saran yang berkaitan dengan kinerja dosen perguruan tinggi swasta yang ada di Banten. Uraianya adalah sebagai berikut ini.

1. Alangkah baiknya apabila para dosen memperhatikan pula bidang penelitian dan pengabdian pada masyarakat sebab tugas dosen tidak hanya bidang pendidikan/pembelajaran saja, melainkan mencakup bidang penelitian dan pengabdian pada masyarakat sebagai wujud dari Tri dharma perguruan tinggi. Ketiga aspek tersebut sebagai satu kesatuan yang saling terkait, satu sama lain tidak bisa dipisahkan.
2. Upaya-upaya yang dapat dilakukan oleh perguruan tinggi swasta untuk meningkatkan



kinerja dosen dalam bidang penelitian dan pengabdian pada masyarakat diantaranya: a) pihak lembaga membuat kebijakan berkaitan dengan bidang penelitian dosen. Bisa melalui pemberian insentif maupun hukuman. Dosen yang aktif melakukan penelitian oleh lembaga diberi penghargaan baik dalam bentuk materi maupun non materi. Sebaliknya dosen yang malas melakukan penelitian diberikan sanksi

berupa penundaan kenaikan pangkat dan jabatan; b) Pihak lembaga memberikan arahan/masukan pada saat rapat jurusan atau dalam obrolan santai kepada para dosen agar memiliki tanggung jawab pribadi (*personal responsibility*), sehingga dosen memiliki kesadaran bahwa penelitian merupakan tugas dan tanggung jawab seorang dosen.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Astin, A. W. and Ikeda, E. K. (2000). "Institutional commitment to service: An analysis of Campus Compact membership." Unpublished manuscript, Higher Education Research Institute.
- Astin, A., and Sax, L. (1998). How undergraduates are affected by service participation. *Journal of College Student Development*, 39(3), 251-263.
- Byars, Llyod. L and Leslie W Rue.(2000). *Human Resource Management*, Sixth Edition, McGraw-Hill.
- Daryanto,. H.M.(2001) *Administrasi Pendidikan*, Bandung: Reka Cipta.
- Davis Keith, JR and William B Werther..(1996).*Human Resource and Personnel Management, Fifth Edition*, McGraw-Hill .
- Dessler, G. (2000). *Human Resource Management*. 8th edition. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Dessler, G..(2003). *Human Resource Management*, Ninth Edition, Prentice-Hall,
- Fry, Heather Steve Ketteridge, dan Stephani, Marshall. (2007) . *A Handbook for Teaching and Learning in Higher Education : Enhancing Academic Practice*. London : Routledge.
- Gibson, James L., Ivancevich, Donnelly, Jr, (1995). *Organisasi: Perilaku, Struktur, Proses. Edisi I*. Jakarta : Bina Rupa Aksara.
- Handoko, T. Hani. (2002). *Manajemen Personalia*. Yogyakarta :BPFE.
- Hannan, A., & Silver, H. (2000). *Innovating in higher education: Teaching, learning and institutional cultures*. Buckingham: Open University Press. *on*, 72(6), 699–729.
- Hariandja, M. T. Efendi. (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Grasindo.
- Hariandja, M. T. Efendi. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Grasindo.
- Haryadi, (2012) *Meningkatkan Kinerja Dosen*. Jakarta: Lembah Manah
- Hasibuan, Malayu SP. (2008) *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Revisi, Jakarta, Penerbit Bumi Aksara.
- Hativa, N., Barak, R., & Simhi, E. (2001). *Exemplary university teachers: Knowledge and beliefs regarding effective teaching dimensions and strategies*. *Journal of Higher Education*
- Hecht, K. (1999) *The Departement Chair as Academic Leader*. McGraw-Hill
- Indrarini. (2009) *Pengaruh Motivasi dan Kepuasan kerja terhadap kinerja Dosen Akademi Swasta di kota Semarang*. Tesis pada FPS Universitas Negeri Semarang: tidak diterbitkan.
- Karsidi (2001). *Manajemen Perguruan Tinggi Bandung* : PT Remaja Kosda
- Kreitner, R. dan Kinicki., Anggelo. 2005. *Perilaku Organisasi*. Jakarta : Salemba Empat.
- Lawler, E.E. 1983. *Sistem Imbalan dan Pengembangan Organisasi*. Jakarta: Pustaka Binaman Pressindo
- Luthans, F. 1998. *Organizational Behavior*. 8th edition. New York: The McGraw-Hill Co., Inc.
- Mahesa, Dewar. (2010). Analisis pengaruh Motivasi dan kepuasan Kerja Kinerja karyawan dengan Masa Kerja sebagai Variabel Moderating. Tesis pada FPS Undip Semarang : tidak diterbitkan.
- Mangkunegara, A Anwar Prabu.(2007) *Manajemen Sumber Daya Manusia*,

- Bandung, Penerbit PT Remaja Kosda Karya Bandung
- Marsh, H. W. (2007). Students' evaluations of university teaching: A multidimensional perspective. In R. P. Perry & J C. Smart (Ed.), *The scholarship of teaching and learning in higher education: An evidence-based perspective*. New York: Springer.
- Miarso, Y. Hadi. (2004). *Menyemai Benih Teknologi Pendidikan*. Jakarta: Kencana
- Mondy, R.W., R.M. Noe, dan S.R. Premeaux. (1999). *Human Resource Management*. 7th edition. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Nawawi, H. (2005). *Sumber Daya Manusia untuk Bisnis yang Kompetitif*. Yogyakarta: Penerbit Gajah Mada University Press.
- Nielsen, A. Michael. (2004). *Principles of Effective Research* London: Routledge.
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan
- Rachmawati, dkk. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: C.V Andi Offset
- Ramsden, Paul (1998). Managing the Effective University. *Journal of Higher Education Research and Development*, 17(3), 347-370.
- Ramsden, P. (2003). *Learning to teach in higher education*. London: RoutledgeFalmer
- Riduan, dan Akdon. (2006). *Rumus dan Data dalam Aplikasi Statistika untuk Penelitian*. Bandung : Alfabeta
- Rifai, MA. Moh. (2005) *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, Sekar Djaja, Bandung
- Riggio, R.E. (2005). *Introduction to Industrial/Organizational Psychology*, Scott, Foresman & Co, USA, 2005
- Rita Norce (2009), Analisis Faktor-Faktor Organisasional yang Mempengaruhi Kinerja Dosen Ekonomi PTN Di Sulawesi Utara. Tesis.
- Robbins SP, dan Judge. (2007). *Perilaku Organisasi*, Jakarta : Salemba Empat
- Robert, L., Mathis and John H Jackson. (2003). *Human Resource Management, Tenth Edition*. Ohio: Thomson South-Western
- Simamora, Henry, (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bina Aksara, Jakarta
- Singarimbun, M. dan Sofian Effendi. (2007). *Metode Penelitian Survei*. Jakarta : PT New Aqua Press
- Singarimbun, M. dan Sofian Effendi (2003). *Metode Penelitian Survei*. Lembaga Penelitian. Jakarta : LP3ES
- Sudijono, A. (2006). *Pengantar Statistik Pendidikan*. Jakarta : PT Raja Grafindo Persada
- Sugiono. (2011). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan r & d*. Bandung: Alfabeta.
- Supranto, J. (2000) *Sampling untuk Survey dan Eksperimen*, Edisi Baru, Jakarta, Penerbit Rineka Cipta.
- Sutermeister (1999) *People and Productivity*. New York : Mc.Graw Hill Book Company
- Undang-Undang No 12 Tahun 2012 Tentang Pendidikan Tinggi
- Undang-Undang No 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen.
- Undang-undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang *Sistem Pendidikan Nasional*.
- Undang-undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang *Sistem Pendidikan Nasional*.
- Wibowo. (2007) *Manajemen Kinerja*, Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Yeoh, Sook Foon. (2012). Student Evaluation of Lecture Performance Among Private University Students. *Journal Canadian Social Science* No 8 (4) p. 238-24