

**MANAJEMEN MUTU KINERJA DOSEN POLITEKNIK  
KESEHATAN**

**(Analisis Pengaruh Motivasi Berprestasi, Komitmen, Perilaku  
Kepemimpinan Ketua Jurusan dan Iklim Organisasi terhadap Mutu  
Kinerja Dosen di Politeknik Kesehatan Kementerian Kesehatan  
Bandung)**

**Dr. Osman Syarief**

Dosen

Politeknik Kesehatan Bandung

Jl. Sederhana No. 2 Bandung

Telp. (022) 203.1548 Fax. (022) 203.1200

Email : [osmansyarief\\_grt@yahoo.co.id](mailto:osmansyarief_grt@yahoo.co.id)

**Quality Management Performance of Lecturer on Polytechnic Health  
(Analysis of Effect of Achievement Motivation, Commitment, Leadership  
Behavior and Organizational Climate Chair of the Department of Quality  
Performance Lecturer in Bandung Polytechnic of Health Ministry of Health)**

The Quality Management of the Lecturers' Performance in the Polytechnic of Health Sciences (An Analysis of the Influence of Leadership Behavior, Organizational Climate, Achievement Motivation and Commitment on the the Lecturers' Performance in the Polytechnic of Health Sciences Ministry of Public Health in Bandung).

The low competency of the Polytechnic of Health Sciences graduates in Indonesia is currently under the spotlight. This phenomenon is assumed to have a significant correlation with the achievement of the Human Development Index target. Based on the theoretical review, the low competency of the graduates is caused by the low performance of the lecturers. From the theoretical point of view, the low performance of the lecturers can be influenced by the lecturers' motivation, commitment, leadership and organizational climate. Based on this framework, the writer is interested to conduct the quantitative research through survey method. This research is carried out in the Polytechnic of Health Sciences in Bandung. The population of the research is 268 lecturers, and the sample is determined by Cochran theory (2009) and resulted in 161 lecturers as the sample. The respondents of this research are lecturers and students. Path analysis is used as the technique of analysis. The result of the research shows that the average score of the quality of the lecturers performance in the Polytechnic of Health Sciences is in average category.

The aspect of teaching and learning process is more dominant compared to the performance of the research and community services aspects. This finding confirms the current practice of the lecturers who still prioritize teaching and learning, rather than the research and community service activities. The variables of achievement motivation, lecturers' commitment, leadership behavior, and organizational climate variables influence the lecturers' performance both simultaneously and individually. It means that the lecturers' performance is influenced by achievement motivation, lecturers' commitment, leadership behavior, and organizational climate variables. Among the four variables, the achievement motivation has the strongest influence on the lecturers' performance. This research offers an alternative hypothesis strategy for managing the improvement of lecturers' performance which can be used by the leaders of the Polytechnic of Health

Sciences as the input material to improve the quality of human resources, especially lecturers.

**Key word :** Quality Management, Performance, Lecturer

## A. PENDAHULUAN

Dalam Undang Undang No. 20. Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, tercermin bahwa pembangunan pendidikan diharapkan menghasilkan manusia cerdas yang berbudaya dan memiliki kepribadian serta kemampuan berkembang. Melalui pendidikan yang bermutu diharapkan akan dihasilkan sumber daya manusia yang bermutu, terutama dalam penguasaan pengetahuan, keterampilan dan sikap yang berorientasi pada peningkatan penguasaan ilmu pengetahuan dan teknologi (IPTEK), kemampuan profesional serta produktivitas kerja. Dengan adanya pendidikan yang bermutu, maka lulusan perguruan tinggi diharapkan mampu berkompetisi dalam kehidupan lokal, nasional dan internasional.

Sarana penting untuk meningkatkan dan mewujudkan sumber daya manusia yang berkualitas adalah pendidikan. Namun demikian, pada kenyataannya perguruan tinggi di Indonesia masih memiliki kemampuan yang rendah dalam menghasilkan lulusan yang berkualitas. Hasil kajian Bappenas (2009) melalui survei terhadap tenaga kesehatan yang bekerja di Puskesmas menunjukkan bahwa sekitar 45% tenaga kesehatan masih belum siap bekerja. Hal ini berarti tidak semua lulusan secara otomatis langsung dapat menjalankan tugas dan fungsinya di Puskesmas. Lulusan Politeknik Kesehatan di Indonesia masih memiliki kompetensi yang rendah untuk bekerja di Puskesmas. Fenomena ini menimbulkan keyakinan dan dorongan untuk membenahi proses pembelajaran pada Politeknik Kesehatan.

Fenomena di atas apabila dibiarkan dikhawatirkan akan berpengaruh terhadap mutu pelayanan kesehatan yang menghambat pencapaian target peningkatan Indek Pembangunan Manusia (*Human Development Index* atau HDI) di Indonesia. Indonesia seperti dijelaskan UNDP (2009), menempati urutan ke 111 dari 192 negara, dibawah Singapura dengan urutan ke 23, Brunei urutan ke 30, Malaysia urutan ke 66 dan Thailand urutan ke 87. Dilihat dari indek daya saing bangsa, berdasarkan *World Competitiveness Report* 2010, Indonesia menempati urutan ke 54, dibawah Singapura pada urutan ketiga, Brunei pada peringkat 28, Malasia peringkat 26 dan Thailand peringkat 38. Menyikapi kondisi itu, perguruan tinggi termasuk Politeknik Kesehatan dituntut peranannya dalam meletakkan landasan bagi pembentukan sumber daya manusia berkualitas yang mampu bersaing baik pada tingkat lokal, regional, nasional maupun internasional.

Dari segi kebijakan, sebenarnya telah banyak upaya yang dilakukan pemerintah maupun Perguruan Tinggi dalam rangka meningkatkan kualitas sumber daya manusia (dosen) dan daya saing lulusan perguruan tinggi, baik berupa regulasi maupun langkah-langkah kebijakan praksis lainnya. Dari segi regulasi, misalnya dengan ditetapkannya UU no. 20 tahun 2003 tentang sistem pendidikan nasional, UU no. 14 tahun 2005 tentang guru dan dosen dan PP no 19 tahun 2005 tentang standar nasional pendidikan. Sedangkan dari segi kebijakan praksis antara lain, yaitu: sertifikasi dosen, peningkatan kualifikasi dosen, penerapan ISO 9001-2008 secara bertahap, pemanfaatan ICT dalam penyelenggaraan pendidikan dan

perkuliahan, peningkatan mutu proses perkuliahan, peningkatan sarana prasarana pendidikan, peningkatan publikasi ilmiah, dan peningkatan peran pendidikan tinggi dalam tri dharma pendidikan tinggi. Namun demikian, berbagai upaya di atas dalam implementasinya belum mampu meningkatkan mutu kompetensi lulusan. Menurut Robert E Slavin (2009); Sallis (2007) menjelaskan bahwa salah satu faktor yang menyebabkan rendahnya mutu kompetensi lulusan adalah kinerja dosen. Berdasarkan pengkajian terhadap laporan pendidikan Politeknik Kesehatan Bandung tahun 2009/2010 dan hasil penelitian pendahuluan yang dilakukan penulis pada bulan juli 2011, ditemukan bahwa mutu kinerja dosen belum optimal.

Berdasarkan kajian teori dan penelitian pendahuluan yang relevan, banyak faktor yang berpengaruh terhadap kinerja dosen. Menurut Sutermeister (1976) terdapat tiga puluh dua faktor yang mempengaruhi produktivitas karyawan, salah satu diantaranya adalah kinerja karyawan “ *the human contribution to productivity, or employees job performance are considered to result form : 1) Ability; 2) Motivation* (Sutermeister, 1976:11). Demikian pula dengan kinerja, banyak faktor yang mempengaruhi terhadap kinerja karyawan. Masih menurut Sutermeister faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah kemampuan dan motivasi. Menurut Cascio (1995:76), menyebutkan bahwa kemampuan dan motivasi sebagai faktor yang berinteraksi dengan kinerja. Kemampuan ditentukan oleh *skill* dan pengetahuan, sedangkan *skill* dipengaruhi oleh kecakapan, kepribadian dan pengetahuan yang terbentuk oleh pendidikan, pengalaman, latihan dan minat. Menurut (Gonzi, Hager Dan Oliver, 1990) dalam Colin Marsh (2008:338), mengemukakan seorang profesional yang kompeten

memiliki atribut seperti pengetahuan, kemampuan, keterampilan dan sikap. Atribut ini mendasari *competency* dan sering dirujuk sebagai kompetensi. Menurut Robbins (2005:192), mengemukakan bahwa disamping kemampuan dan motivasi, faktor kesempatan (*opportunity*) perlu dipertimbangkan dalam kinerja.

Menurut Robbins & Moorhead and Griffin dalam Kottawatta (2007) mengatakan bahwa dua faktor sikap yang penting mempengaruhi kinerja karyawan adalah keterlibatan kerja karyawan dan komitmen. Hal yang sama dikemukakan oleh Rayton dalam Adriana W. Botha. (2006), bahwa kinerja organisasi dipengaruhi oleh komitmen karyawan. Amstrong dan Barron (2008:17), menjelaskan bahwa terdapat empat faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu : 1) faktor personal, meliputi keterampilan individual, kompetensi, motivasi dan komitmen, 2) faktor kepemimpinan yaitu kualitas dari pemberian motivasi, bimbingan dan dorongan yang diberikan oleh pemimpin, 3) faktor sistem yaitu sistem pekerjaan dan fasilitas yang diberikan oleh organisasi, 4) faktor situasional meliputi perubahan dan penekanan dari faktor internal dan eksternal. Menurut Wirawan (2009), kinerja dosen merupakan hasil sinergi dari sejumlah faktor yaitu faktor internal dosen, faktor lingkungan internal organisasi dan faktor lingkungan eksternal organisasi. Faktor internal dosen yaitu faktor-faktor yang berasal dari dalam diri dosen atau yang melekat pada dosen seperti pengetahuan, kemampuan, keterampilan, sikap, motivasi, komitmen, keterlibatan kerja. Faktor – faktor lingkungan organisasi adalah visi, misi dan tujuan organisasi, kebijakan organisasi, teknologi, strategi organisasi, kompensasi, kepemimpinan, modal, budaya organisasi, iklim organisasi, teman sekerja. Sedangkan faktor

lingkungan eksternal organisasi yaitu keadaan, kejadian, atau situasi yang terjadi di lingkungan eksternal organisasi yang mempengaruhi kinerja dosen. Beberapa faktor lingkungan eksternal yaitu kehidupan ekonomi, politik, sosial, budaya dan agama masyarakat dan kompetitor.

Berdasarkan identifikasi masalah serta dengan mempertimbangkan keterbatasan penulis, dalam penelitian ini ditentukan hanya empat variabel yang dipilih dan diduga berpengaruh terhadap mutu kinerja dosen yaitu motivasi, komitmen, kepemimpinan dan iklim organisasi. Agar penelitian ini jelas arah dan tujuannya maka dalam penelitian ini ruang lingkup penelitian meliputi motivasi berprestasi dosen, komitmen dosen, perilaku kepemimpinan ketua jurusan dan iklim organisasi pengaruhnya terhadap mutu kinerja dosen di Politeknik Kesehatan Kementerian Kesehatan Bandung.

## B. RUMUSAN MASALAH

Berdasarkan kajian teori dan identifikasi masalah belum optimalnya mutu kinerja dosen Politeknik Kesehatan, dapat dirumuskan sub-sub masalah yang berpengaruh terhadap mutu kinerja dosen yaitu motivasi berprestasi dosen, komitmen dosen, perilaku kepemimpinan ketua jurusan dan iklim organisasi. Dengan demikian dapat dirumuskan pertanyaan penelitian berikut ini :

- 1) Bagaimana gambaran aktual tentang mutu kinerja dosen, motivasi berprestasi, komitmen, perilaku kepemimpinan ketua jurusan dan iklim organisasi?
- 2) Seberapa besar pengaruh motivasi berprestasi, komitmen, perilaku kepemimpinan ketua jurusan dan iklim organisasi baik secara bersama-sama maupun secara parsial terhadap mutu kinerja dosen Politeknik Kesehatan?

## C. METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Metode penelitian yang dipilih adalah metode survei. Teknik sampling yang digunakan pada penelitian ini adalah proporsional random sampling. Responden yang digunakan dalam penelitian ini adalah mahasiswa dan dosen. Sumber data untuk variabel kinerja dosen adalah mahasiswa, sedangkan sumber data untuk variabel motivasi berprestasi, komitmen, perilaku kepemimpinan ketua jurusan dan iklim organisasi adalah dosen. Analisis statistik yang digunakan untuk menguji hipotesis dalam penelitian ini adalah analisis jalur (*path analysis*).

Penelitian dilakukan di Politeknik Kesehatan Kementerian Kesehatan Bandung. Sampel dalam penelitian ini adalah dosen yang tercatat sebagai karyawan Politeknik Kesehatan Kementerian Kesehatan Bandung

## D. HASIL PENELITIAN

### 1. Deskripsi Variabel Penelitian

Deskripsi variabel pada penelitian ini dimaksudkan untuk mengetahui kecenderungan data dari seluruh variabel penelitian, terutama data-data yang ekstrim (rata-rata skor yang paling kecil atau rata skor yang paling besar). Selanjutnya dari analisis deskriptif ini dapat dianggap sebagai temuan penelitian, dan pada akhirnya dapat digunakan sebagai rekomendasi atau saran untuk perbaikan.

Deskripsi variabel mutu kinerja dosen, motivasi berprestasi, komitmen, perilaku kepemimpinan ketua jurusan dan iklim organisasi dapat dilihat pada uraian berikut ini :

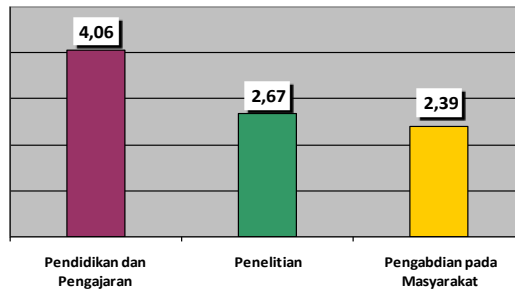
### 1) Mutu Kinerja Dosen

Hasil penelitian menunjukkan bahwa rata-rata skor untuk variabel mutu kinerja dosen adalah sebesar 3.04 dengan kategori cukup. Namun

demikian, dari tiga dimensi variabel mutu kinerja dosen yang dipelajari ternyata rata-rata skor tertinggi adalah dimensi pendidikan dan pengajaran dengan nilai rata-rata skor sebesar 4,06. Sedangkan untuk dimensi penelitian dan

pengabdian masyarakat diperoleh rata-rata skor masing-masing sebesar 2,67 dan 2,39. Untuk lebih jelasnya lihat Gambar 1.

Gambar 1  
Grafik Rata-Rata Skor Mutu Kinerja Dosen

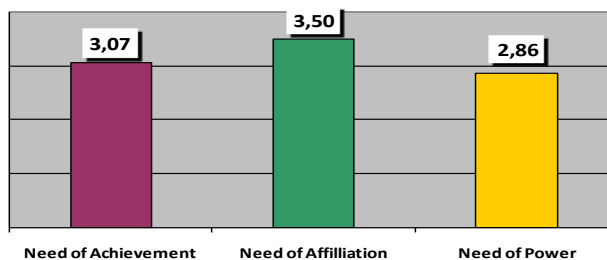


## 2) Motivasi Berprestasi

Pada penelitian ini berdasarkan perhitungan *Weighted Means Scored* (WMS), ternyata rata-rata skor untuk variabel motivasi berprestasi dosen diperoleh nilai sebesar 3,14 dengan katagori cukup. Namun demikian dari tiga dimensi variabel motivasi berprestasi yang dipelajari diperoleh

rata-rata skor tertinggi yaitu dimensi *need of affiliation* (kebutuhan untuk berafiliasi) yaitu sebesar 3,50, selanjutnya diikuti oleh dimensi *need of achievement* dengan rata-rata skor sebesar 3,07 dan terakhir dimensi yang paling rendah adalah *need of power* dengan rata-rata skor sebesar 2,86. Lihat Gambar 2.

Gambar 2  
Grafik Rata-Rata Skor Motivasi Berprestasi



## 3) Komitmen Dosen

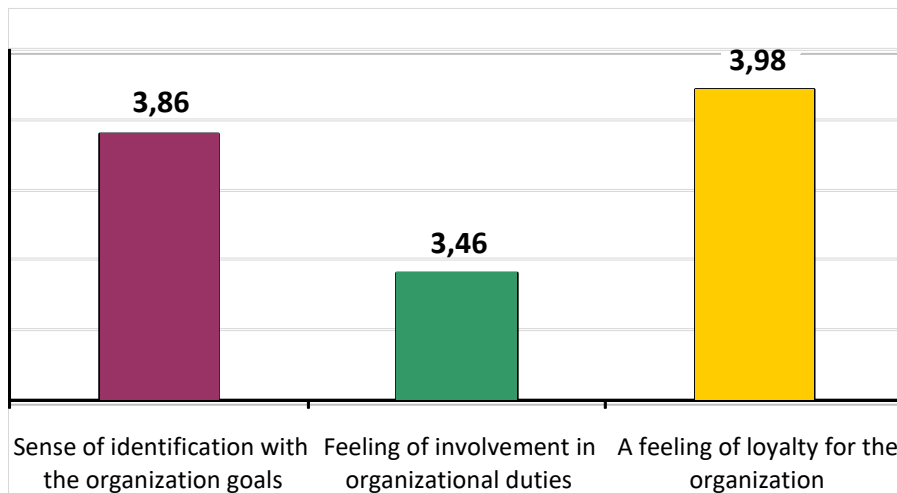
Hasil penelitian yang dilakukan menunjukkan bahwa rata-rata skor variabel komitmen dosen terhadap organisasi yaitu sebesar 3,76 dengan katagori cukup. Dari ketiga dimensi variabel komitmen dosen terhadap organisasi yang dipelajari, ternyata rata-

rata skor tertinggi yaitu dimensi *A feeling of loyalty for the organization* (loyal terhadap organisasi) dengan rata-rata skor sebesar 3,98. Sedangkan rata-rata skor untuk kedua dimensi lainnya yaitu *Sense of identification with the organization goals* (identifikasi terhadap tugas-tugas yang akan dicapai organisasi) dan *Feeling*

of involvement in organizational duties (keterlibatan dosen terhadap tugas-tugas organisasi) diperoleh rata-rata skor

masing-masing sebesar 3,86 dan 3,46. Untuk lebih jelasnya lihat Gambar 3.

Gambar 3  
Grafik Rata-Rata Skor Komitmen Dosen



#### 4) Perilaku Kepemimpinan Ketua Jurusan

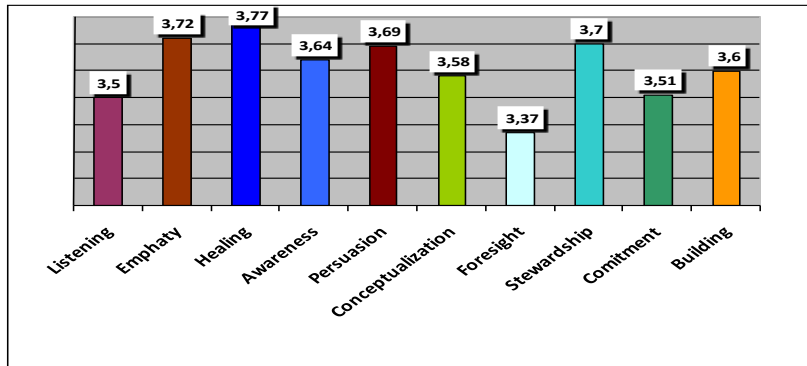
Berdasarkan hasil perhitungan *Weighted Means Scored* (WMS), diperoleh rata-rata skor perilaku kepemimpinan ketua jurusan termasuk katagori cukup dengan rata-rata skor sebesar 3,61. Dari 10 dimensi variabel perilaku kepemimpinan ketua jurusan, ternyata dimensi perilaku *healing* (perilaku menyembuhkan), menempati rata-rata skor tertinggi yaitu 3,77. Dimensi Perilaku menyembuhkan diukur dengan indikator : 1) ketua jurusan / ketua program studi memberikan solusi terbaik terhadap setiap persoalan yang dihadapi lembaga. Sedangkan rata-rata skor terkecil dari dimensi perilaku kepemimpinan ketua jurusan/ketua program studi adalah dimensi perilaku *foresight* (kemampuan menetapkan dan meramalkan visi dan misi yang jelas)

dengan rata-rata skor sebesar 3,37. Indikator yang digunakan untuk mengukur dimensi perilaku *foresight* adalah: 1) ketua jurusan menetapkan dan merealisasikan visi dan misi dengan yang telah ditetapkan.

Apabila dilihat dari rata-rata skor secara berurutan dari rata-rata skor tertinggi sampai terendah maka urutan dimensi dari variabel perilaku kepemimpinan adalah sebagai berikut : 1) perilaku *healing* (3,77); 2) perilaku *emphaty* (3,72); 3) perilaku *stewardship* (3,70); 4) perilaku persuasian (3,69); 5) perilaku *awareness* (3,64); 6) perilaku *building* (3,60); 7) perilaku *conseptualization* (3,58); 8) perilaku komitmen terhadap pertumbuhan manusia (3,51); 9) perilaku *listening* (3,50) dan 10) perilaku *foresight* (3,37). Untuk lebih jelasnya lihat Gambar 4.



Gambar 4  
Grafik Rata-Rata Skor Perilaku Kepemimpinan Ketua Jurusan

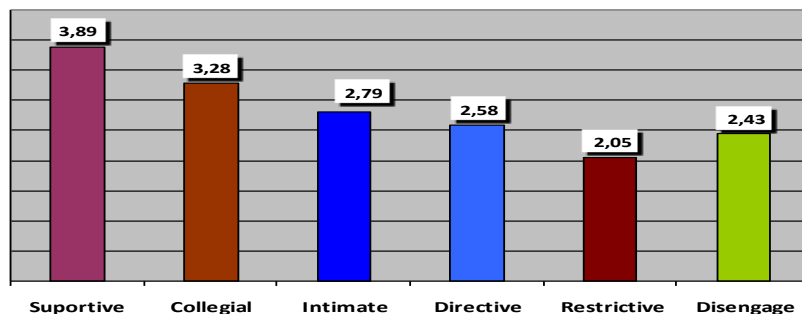


5) **Iklm Organisasi**

Berdasarkan perhitungan WMS, pada penelitian dapat dijelaskan bahwa secara umum rata-rata skor iklim organisasi adalah sebesar 2,84 dengan katagori cukup. Dari enam dimensi yang dipelajari pada variabel iklim organisasi ternyata dimensi *supportive* (keterdukungan) menempati rata-rata skor tertinggi yakni sebesar 3,89 diikuti

dengan dimensi *collegial* (persahabatan) dengan rata-rata skor sebesar 3,28. Sedangkan untuk ke empat dimensi lainnya yaitu *intimate* (keintiman), *directive*, *restrictive* dan *disengaged* diperoleh rata-rata skor masing-masing 2,79; 2,58; 2,05; 2,43 keempat dimensi termasuk katagori cukup tinggi. Lihat Gambar 5.

Gambar 5  
Grafik Rata-Rata Skor Iklm Organisasi



2. **Hasil Perhitungan Analisis jalur**

Sesuai dengan tujuan analisis jalur (*path analysis*) bahwa tujuan dari analisis jalur adalah untuk mengetahui pengaruh langsung maupun tidak langsung seperangkan variabel bebas (eksogen) terhadap variabel terikat (endogen).

Untuk itu berdasarkan hasil perhitungan analisis jalur, dibawah ini akan diuraikan pengaruh langsung maupun tidak langsung antara variabel motivasi berprestasi (X1), komitmen (X2), perilaku kepemimpinan ketua jurusan (X3) dan

iklim organisasi (X4), terhadap mutu kinerja dosen (Y), berikut ini :

Tabel 1  
Rangkuman Hasil Perhitungan Analisis Jalur

Pengaruh Antar Variabel	Pengaruh Kausal			
	Langsung	Tidak Langsung		Total
		Melalui X1	Melalui X2	
X1 terhadap Y	0,288	-	-	0,288
X2 terhadap Y	0,224	-	-	0,224
X3 terhadap X1	0,278	-	-	0,278
X3 terhadap X2	0,328	-	-	0,328
X4 terhadap X1	0,307	-	-	0,307
X4 terhadap X2	0,334	-	-	0,334
X3 terhadap Y	0,190	$0,278 \times 0,288 = \mathbf{0,080}$	$0,328 \times 0,224 = \mathbf{0,073}$	$0,190 + 0,278 \times 0,288 + 0,328 \times 0,224 = \mathbf{0,343}$
X\$ terhadap Y	0,176	$0,307 \times 0,288 = \mathbf{0,088}$	$0,334 \times 0,224 = \mathbf{0,075}$	$0,176 + 0,307 \times 0,288 + 0,334 \times 0,224 = \mathbf{0,339}$

Berdasarkan hasil perhitungan koefisien jalur di atas, secara keseluruhan baik secara parsial maupun secara simultan terdapat pengaruh positif antara variabel motivasi berprestasi (X1) , komitmen (X2), perilaku kepemimpinan ketua jurusan (X3) dan iklim organisasi (X4) terhadap mutu kinerja dosen (Y). Secara rinci pengaruh berbagai variabel independen terhadap variabel dependen penelitian akan diuraikan berikut ini :

1. Besarnya pengaruh variabel motivasi berprestasi (X1), komitmen (X2), perilaku kepemimpinan ketua jurusan (X3) dan iklim organisasi (X4), secara

simultan terhadap mutu kinerja dosen (Y) adalah sebesar 0,454 atau 45,4 % dan sisanya 54,6 % karena pengaruh variabel lain.

2. Pengaruh langsung variabel Motivasi berprestasi dosen (X1) terhadap mutu kinerja dosen (Y) adalah sebesar 0,288 atau dengan kata lain memberikan pengaruh sebesar  $0,288^2 = 0,082$  atau 8,3 %.

3. Pengaruh langsung variabel Komitmen (X2) terhadap mutu kinerja dosen (Y) adalah sebesar 0,224 dengan kata lain memberikan pengaruh sebesar  $0,224^2 = 0,050$  atau 5,0 %.

4. Pengaruh langsung variabel perilaku kepemimpinan ketua jurusan (X3)



terhadap mutu kinerja dosen (Y) adalah sebesar 0,190 atau dengan kata lain memberikan pengaruh sebesar  $0,190^2 = 0,036$  atau 3,6 %.

a) Besarnya pengaruh tidak langsung variabel perilaku kepemimpinan ketua jurusan (X3) terhadap mutu kinerja dosen (Y) melalui variabel motivasi berprestasi (X1) adalah sebesar 0,080. Karena pengaruh tidak langsung perilaku kepemimpinan ketua jurusan (X3) terhadap mutu kinerja dosen (Y) adalah sebesar 0,080 lebih kecil dibanding pengaruh langsung perilaku kepemimpinan ketua jurusan (0,190), maka perilaku kepemimpinan ketua jurusan langsung berpengaruh terhadap kinerja dosen dan tidak berhubungan dengan variabel motivasi berprestasi (X1).

b) Besarnya pengaruh tidak langsung variabel perilaku kepemimpinan ketua jurusan (X3) terhadap mutu kinerja dosen (Y) melalui variabel komitmen (X2) adalah sebesar 0,073. Karena pengaruh tidak langsung perilaku kepemimpinan ketua jurusan (X3) terhadap mutu kinerja dosen (Y) (0,073) lebih kecil dibandingkan pengaruh langsung perilaku kepemimpinan ketua jurusan (X3) terhadap mutu kinerja dosen (Y) (0,190), maka perilaku kepemimpinan ketua jurusan berpengaruh langsung terhadap mutu kinerja dosen (Y) dan tidak berhubungan dengan variabel komitmen (X2)

c) Besarnya pengaruh total variabel perilaku kepemimpinan ketua jurusan (X3) terhadap mutu kinerja dosen (Y) melalui variabel motivasi berprestasi (X1) dan komitmen (X2) adalah sebesar 0,343

5. Pengaruh langsung variabel Iklim organisasi (X4) terhadap mutu kinerja dosen (Y) adalah sebesar 0,176 atau dengan kata lain memberikan pengaruh sebesar  $0,176^2 = 0,031$  atau 3,1 %.

a. Besarnya pengaruh tidak langsung variabel iklim organisasi (X4) terhadap

mutu kinerja dosen (Y) melalui variabel motivasi berprestasi (X1) adalah sebesar 0,088. Karena pengaruh tidak langsung variabel iklim organisasi (X4) terhadap mutu kinerja dosen (Y) (0,088) lebih kecil dibandingkan pengaruh langsung variabel iklim organisasi (X4) terhadap mutu kinerja dosen (Y) (0,176), maka variabel iklim organisasi (X4) berpengaruh langsung terhadap variabel mutu kinerja dosen (Y) dan tidak berhubungan dengan motivasi berprestasi (X1).

b. Besarnya pengaruh tidak langsung variabel iklim organisasi (X4) terhadap mutu kinerja dosen (Y) melalui variabel komitmen (X2) adalah sebesar 0,075. Karena pengaruh tidak langsung variabel iklim organisasi (X4) terhadap mutu kinerja dosen (Y) (0,075) lebih kecil dibandingkan pengaruh langsung variabel iklim organisasi (X4) terhadap mutu kinerja dosen (0,176), maka variabel iklim organisasi (X4) berpengaruh langsung terhadap variabel mutu kinerja dosen (Y) dan tidak berhubungan dengan komitmen .

c. Besarnya pengaruh total variabel iklim organisasi (X2) terhadap kinerja dosen (Z) melalui variabel motivasi berprestasi dan komitmen dosen terhadap organisasi adalah sebesar 0,339

6. Bersarnya pengaruh variabel perilaku kepemimpinan ketua jurusan (X3) dan iklim organisasi (X4) secara simultan terhadap motivasi berprestasi dosen (X1) adalah sebesar 0,239 atau 23,9 % dan sisanya 76,1 % karena pengaruh variabel lain

7. Pengaruh langsung variabel perilaku kepemimpinan ketua jurusan (X3) terhadap motivasi berprestasi dosen (X1) adalah sebesar 0,278 atau dengan kata lain memberikan pengaruh sebesar  $0,278^2 = 0,077$  atau 7,7 %

8. Pengaruh langsung variabel Iklim organisasi (X4) terhadap motivasi berprestasi dosen (X1) adalah sebesar 0,307 atau dengan kata lain memberikan

pengaruh sebesar  $0,307^2 = 0,094$  atau 9,4 %.

9. Besarnya pengaruh variabel perilaku kepemimpinan ketua jurusan (X3) dan iklim organisasi (X4) secara simultan terhadap komitmen (X2) adalah sebesar 0,305 atau sebesar 30,5 % dan sisanya 69,5 % karena pengaruh variabel lain.

10. Pengaruh langsung variabel perilaku kepemimpinan ketua jurusan (X3) terhadap komitmen (X2) adalah sebesar 0,328 atau dengan kata lain memberikan pengaruh sebesar  $0,328^2 = 0,108$  atau 10,8 %

11. Pengaruh langsung variabel Iklim organisasi (X4) terhadap komitmen (X2) adalah sebesar 0,334 atau dengan kata lain memberikan pengaruh sebesar  $0,334^2 = 0,112$  atau 11,2 %.

12. Besarnya pengaruh variabel perilaku kepemimpinan ketua jurusan (X3) dan iklim organisasi (X4) secara simultan terhadap mutu kinerja dosen (Y) adalah sebesar 0,325 atau 32,5 % dan sisanya 67,5 % karena pengaruh variabel lain.

13. Besarnya pengaruh variabel motivasi berprestasi (X1) dan komitmen dosen terhadap organisasi (X2) secara simultan terhadap mutu kinerja dosen (Y) adalah sebesar 0,395 atau sebesar 39,5 % dan sisanya 60,5 % karena pengaruh variabel lain.

## E. PEMBAHASAN

### 1) Pengaruh Motivasi Berprestasi terhadap Mutu Kinerja Dosen

Hasil perhitungan analisis jalur menunjukkan bahwa variabel motivasi berprestasi dosen memiliki koefisien jalur yang paling tinggi yaitu sebesar 0,288 dibanding dengan koefisien jalur variabel lainnya, dengan nilai  $p < 0,05$ . Hal ini berarti bahwa secara statistik motivasi berprestasi berpengaruh terhadap mutu kinerja dosen. Atau dengan kata lain besarnya pengaruh motivasi berprestasi terhadap mutu kinerja dosen adalah sebesar 8,3 %. Artinya peningkatan motivasi

berprestasi dosen akan memberikan pengaruh terhadap peningkatan mutu kinerja dosen.

Ditemukannya bahwa motivasi berprestasi dosen memiliki pengaruh paling kuat terhadap mutu kinerja dosen dibanding variabel lainnya dapat dijelaskan sebagai berikut : 1) secara substansi bahwa variabel motivasi berprestasi termasuk kedalam faktor internal dosen. Menurut Amstrong dan Barron, (2009); Wirawan (2009); dan Donnely (1985), menjelaskan bahwa kinerja dosen merupakan hasil sinergi dari sejumlah faktor yaitu faktor lingkungan internal dan faktor eksternal organisasi; 2) secara statistik dengan menggunakan analisis korelasi, diperoleh bahwa motivasi berprestasi dosen memiliki korelasi yang paling kuat terhadap mutu kinerja dosen dibanding ketiga variabel lainnya, dengan nilai  $r = 0,552$  (lihat lampiran 2). Menurut Sudjana (2003) dan Marcello Pagano (1992), menjelaskan bahwa besarnya nilai koefisien jalur salah satunya ditentukan oleh nilai koefisien korelasi. Hal ini berarti bahwa nilai koefisien korelasi akan menentukan besarnya nilai koefisien jalur.

Menurut Artkison dan McClelland dalam Steer (1996) menjelaskan bahwa motivasi berprestasi merupakan sumber kekuatan yang akan mendorong perilaku seseorang dalam mencapai keberhasilan dengan predikat yang tinggi. Kecenderungan intensitas perbuatan seseorang dalam bekerja akan dipengaruhi oleh keinginan untuk meraih prestasi. Demikian juga halnya dengan motivasi berprestasi dosen yang juga akan dipengaruhi oleh keinginan untuk mencapai prestasi kerja yang menjadi harapannya. Menurut McClelland dalam Gibson (1996) beberapa upaya dalam memicu keinginan untuk berprestasi adalah : 1) berusaha untuk melakukan sesuatu dengan cara-cara baru dan kreatif, 2)

menghendaki umpan balik konkrit yang cepat terhadap prestasi mereka, 3) menjadi bersemangat sekali apabila unggul, dapat diandalkan sebagai tulang punggung organisasi dan diperlukan dalam organisasi 4) mengambil tanggung jawab pribadi atas perbuatan-perbuatan yang dilakukan, 6) tidak suka menunda-nunda pekerjaan, bekerja terus walau sampai larut malam, cenderung gelisah dan ingin melakukan pekerjaan sendiri saja.

Disamping itu penelitian ini juga mendukung hasil penelitian terdahulu antara lain yang dilakukan oleh Neubert (2006) yang mengemukakan bahwa terdapat korelasi antara motivasi dengan kinerja; Robertha Titik Dyah RNU (2010) salah satu kesimpulan dari penelitiannya adalah bahwa komitmen organisasi, komitmen profesional dan motivasi berprestasi berpengaruh terhadap kinerja; Penelitian Haryadi (2005), menyebutkan bahwa variabel kesejahteraan dosen, komitmen dosen dan motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja dosen. Penelitian Pramudyo Anung (2010) menjelaskan bahwa motivasi berprestasi dosen berpengaruh secara signifikan terhadap mutu kinerja dosen.

## 2) Pengaruh Komitmen terhadap Mutu Kinerja Dosen

Hasil perhitungan statistik dengan analisis jalur menunjukkan bahwa terdapat pengaruh komitmen organisasi terhadap mutu kinerja dosen dengan koefisien jalur sebesar 0,224 pada tingkat kemaknaan 0,05. Atau dengan kata lain besarnya pengaruh komitmen dosen terhadap organisasi terhadap mutu kinerja dosen yaitu sebesar 5,0 %. Artinya peningkatan komitmen dosen atas organisasi akan meningkatkan mutu kinerja dosen.

Nilai koefisien jalur yang diperoleh variabel komitmen dosen merupakan nilai koefisien jalur terbesar kedua

setelah nilai koefisien jalur motivasi berprestasi dan bila dibandingkan dengan nilai koefisien jalur perilaku kepemimpinan ketua jurusan dan iklim organisasi, maka nilai koefisien jalur komitmen tetap lebih besar dibandingkan dengan nilai koefisien jalur perilaku kepemimpinan dan iklim organisasi. Hal ini berarti pengaruh komitmen terhadap mutu kinerja dosen tetap lebih besar bila dibandingkan baik dengan pengaruh perilaku kepemimpinan ketua jurusan terhadap mutu kinerja dosen maupun dengan pengaruh iklim organisasi terhadap mutu kinerja dosen. Hal ini dapat dijelaskan bahwa 1) secara substansi bahwa komitmen termasuk ke dalam faktor internal dosen; 2) variabel komitmen memiliki korelasi yang lebih kuat dengan mutu kinerja dosen ( $r = 0,540$ ) dibanding korelasi antara perilaku ketua jurusan dengan mutu kinerja dosen ( $r = 0,477$ ) atau korelasi antara iklim organisasi dengan mutu kinerja dosen ( $r = 0,475$ ).

Komitmen dosen terhadap organisasi memberikan pengaruh yang cukup besar terhadap mutu kinerja dosen, dosen yang mempunyai komitmen tinggi terhadap organisasi pada penelitian ini ditandai dengan adanya upaya dari dosen untuk mengidentifikasi tujuan, visi, misi yang akan dicapai oleh organisasi, perasaan dosen atas keterlibatannya dalam tugas-tugas yang diemban dalam organisasi serta perasaan dosen atas loyalitas terhadap organisasi. Komitmen organisasi menyangkut kebanggaan terhadap pekerjaannya dan menjadi bagian dari organisasi dimana dosen itu bekerja, sehingga dalam pelaksanaan tugas sebagai bagian dari organisasi, dosen memiliki komitmen untuk memberikan kontribusi terbaik bagi organisasi. Komitmen merupakan perwujudan dari kerelaan seseorang dalam bentuk pengikatan diri dengan

dirinya sendiri atau dengan organisasinya, yang digambarkan dalam besarnya usaha atau besarnya semangat untuk terus belajar bagi pencapaian cita-cita pribadi atau visi bersama.

Menurut Michaels et.al (1998) ciri-ciri karyawan yang memiliki komitmen terhadap organisasi adalah 1) ciri-ciri komitmen pada pekerjaan : menyenangi pekerjaannya, tidak pernah melihat jam untuk segera bersiap-siap pulang, mampu berkonsentrasi pada pekerjaannya, tetap memikirkan pekerjaannya walaupun tidak sedang bekerja dan sebagainya, 2) ciri-ciri komitmen pada kelompok : sangat memperhatikan bagaimana orang lain bekerja, selalu siap menolong teman kerjanya, selalu berupaya untuk berinteraksi dengan teman kerjanya, memperlakukan teman kerja sebagai keluarga, selalu terbuka pada kehadiran teman kerja baru dan sebagainya, 3) ciri-ciri komitmen pada organisasi antara lain : selalu berupaya untuk mensukseskan organisasi, selalu mencari informasi tentang kondisi organisasi, selalu mencoba mencari komplementaritas antara sasaran organisasi dengan sasaran pribadinya, selalu berupaya untuk memaksimalkan kontribusi kerjanya sebagai bagian dari usaha organisasi keseluruhan, menaruh perhatian pada hubungan kerja antar unit organisasi, berfikir positif pada kritik dari teman-temannya, menempatkan prioritas organisasi di atas departemennya, tidak memiliki organisasi lain sebagai unit yang lebih menarik, memiliki keyakinan bahwa organisasinya memiliki harapan untuk berkembang, berfikir positif pada pimpinan puncak organisasi.

Hasil penelitian ini mendukung terhadap hasil penelitian terdahulu antara lain yang dilakukan oleh : Elimawati Rambe (2007) meneliti pengaruh komitmen terhadap organisasi dan kompetensi terhadap kinerja

pengusaha UKM di Kota Palu; Robertha Titik Dyah RNU (2010) yang meneliti tentang pengaruh komitmen organisasi, komitmen profesional, motivasi berprestasi terhadap kinerja; Haryadi (2005) meneliti tentang pengaruh kesejahteraan, komitmen, teknologi pembelajaran, kecakapan dan motivasi kerja terhadap kinerja dosen dan hasil belajar mahasiswa di Universitas Jenderal Sudirman Purwokerto; Chen (2004) yang meneliti tentang pengaruh iklim organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap komitmen organisasi, kepuasan kerja dan kinerja karyawan; Penelitian Nurjanah (2008) yang meneliti pengaruh gaya kepemimpinan dan iklim organisasi terhadap komitmen organisasi dalam meningkatkan kinerja karyawan; Penelitian Lolly Bilmoneva (2006) yang meneliti tentang hubungan antara komitmen dosen terhadap organisasi dengan kinerja dosen dalam pembelajaran klinik di Akademi Perawat Swasta di Pakanbaru.

### **3) Pengaruh Perilaku Kepemimpinan Ketua Jurusan terhadap Mutu Kinerja Dosen**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif variabel perilaku kepemimpinan ketua jurusan/ketua program studi terhadap mutu kinerja dosen, dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,190 atau dengan kata lain besarnya pengaruh perilaku kepemimpinan Ketua Jurusan/Ketua Program Studi yaitu sebesar 3,6%. Hal ini berarti semakin baik perilaku kepemimpinan ketua jurusan/ketua program studi, maka akan semakin baik pula mutu kinerja dosennya. Perilaku kepemimpinan yang dimaksud dalam penelitian ini adalah perilaku kepemimpinan ketua jurusan/ketua program studi dalam memberikan pelayanan kepada dosen khususnya, umumnya kepada stakehoders yang lain. Perilaku kepemimpinan yang

ditampilkan oleh ketua jurusan/ketua program studi dipandang oleh dosen sebagai suatu perilaku atau tindakan yang positif. Dengan demikian dosenpun memiliki sikap positif terhadap tugas dan tanggung jawab pekerjaannya. Dosen akan semakin giat bekerja bila Ketua Jurusan/Ketua Program Studi dipandang melakukan melakukan perilaku atau tindakan yang tepat, baik, dan sesuai dengan harapannya.

Siagian (2003) menjelaskan bahwa kepemimpinan yang efektif adalah kepemimpinan yang mampu menumbuhkan, memelihara dan mengembangkan usaha dan iklim yang kooperatif dalam kehidupan organisasional. Berkaitan dengan kepemimpinan yang efektif, maka pada penelitian ini pula perilaku kepemimpinan ketua jurusan/ketua program studi kalau tidak di dukung oleh perilaku kepemimpinan yang efektif dan tanggung jawab ketua jurusan, maka kinerja dosen di lingkungan PoltekNIK Kesehatan Kementerian Kesehatan Bandung tidak mungkin optimal. Oleh sebab itu kerjasama dan keharmonisan antara ketua jurusan/ketua program studi dengan dosen harus ditingkatkan agar Politeknik Kesehatan Kementerian Kesehatan Bandung berkembang sesuai dengan visi, misi dan tujuan organisasi. Beberapa hal yang harus ditingkatkan dari aspek kinerja penelitian adalah : 1) laporan penelitian yang dapat dibaca oleh mahasiswa, 2) memberikan contoh hasil penelitian dalam materi kuliah, 3) publikasi hasil penelitian, 4) melibatkan mahasiswa dalam pertemuan ilmiah, 5) melibatkan mahasiswa dalam kegiatan penelitian, 6) mengkaji bahan-bahan ilmiah mutakhir. Sedangkan dari aspek kinerja kegiatan pengabdian pada masyarakat yang harus ditingkatkan adalah : 1) melibatkan mahasiswa dalam perencanaan kegiatan pengabdian pada masyarakat, 2) melibatkan mahasiswa dalam kegiatan pengabdian pada

masyarakat, 3) melibatkan mahasiswa dalam evaluasi kegiatan pengabdian pada masyarakat, 4) aplikasi hasil penelitian pada kegiatan pengabdian pada masyarakat, dan 5) menulis karya pengabdian pada masyarakat.

Sebagaimana diuraikan di atas, bahwa perilaku kepemimpinan dengan mengedepankan sifat memberikan pelayanan kepada dosen sangat diperlukan di lingkungan Politeknik Kesehatan Kementerian Kesehatan Bandung. Ketua jurusan/ketua program studi bukan orang yang harus mendapat pelayanan, bahkan sebaliknya ketua jurusan/ketua program studi harus memberi pelayanan kepada semua pelanggan. Artinya ketua jurusan/ketua program studi harus berupaya memahami seluruh peraturan dan ketentuan yang berlaku dan mematuhi serta menjalankannya secara konsisten. Seperti yang dikemukakan oleh Gaffar (1984), bahwa kepemimpinan harus berupaya mampu memberikan pengaruhnya untuk mempengaruhi/menggerakkan agar dosen mempunyai disiplin tinggi. Kepemimpinan dipandang sebagai bentuk kemampuan untuk menggerakkan dosen sehingga tujuan pendidikan dapat tercapai secara efektif dan efisien.

Hasil penelitian ini mendukung terhadap pendapat yang dikemukakan oleh Sutermeister (1976) yang menjelaskan bahwa salah satu kondisi sosial tempat kerja karyawan yakni dimana perilaku kepemimpinan yang ditampilkan oleh pimpinan sesuai dengan kebutuhan karyawan, maka karyawan pun akan mempunyai sikap positif terhadap tugas dan tanggung jawabnya dan pada akhirnya akan meningkatkan kinerja dosen. Anwar Prabu (2005); Mahmudi (2005); Wirawan (2009); Donely dalam Kusumastuti (2001); Edward Sallis (2007), yang menjelaskan bahwa salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja adalah



faktor eksternal antara lain adalah kepemimpinan. Dengan demikian tinggi rendahnya kinerja dosen pada penelitian ini sangat ditentukan oleh perilaku kepemimpinan. Penelitian ini juga sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Bourantas & Stomer et.al (2003); Ogbonna & Harris (2000); Dedi Mulyadi (2003); Suhana (2007); Chen (2004); Mulyadi (2004); Nurjanah (2008); Saripudin (2009); Pramudyo Anung (2010).

#### 4) Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Mutu Kinerja Dosen

Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif antara variabel iklim organisasi terhadap mutu kinerja dosen dengan koefisien jalur sebesar 0,176 atau dengan kata lain besarnya pengaruh variabel iklim organisasi terhadap mutu kinerja dosen yaitu sebesar 3,1%. Makna iklim organisasi yang dipelajari dalam penelitian ini adalah persepsi dosen terhadap kondisi atau suasana lingkungan internal Politeknik Kesehatan Kementerian Kesehatan Bandung tempatnya bekerja dalam mendukung pelaksanaan tugas sebagai dosen. Unsur-unsur yang perlu diperhatikan dalam menciptakan iklim organisasi yang kondusif adalah *supprotive, collegial, intimate, directive, restrictive dan disengaged*.

Pada penelitian ini iklim organisasi sebagai suasana organisasi memberikan pengaruh dalam meningkatkan kinerja dosen. Iklim organisasi yang kondusif merupakan salah satu faktor yang perlu dipertimbangkan dalam mengarahkan agar tugas-tugas dosen agar dapat dilaksanakan dengan baik sehingga meningkatkan kinerja dosen. Menurut Hoy dan Miskel (2008:192), pimpinan organisasi yang mengembangkan iklim organisasi terbuka, pemimpin memperlakukan anggota organisasi sebagai partner kerja; pimpinan

mendengarkan masukan dan permasalahan staf serta berupaya untuk mendorong stafnya untuk maju dan berkembang, mengembangkan interaksi yang terbuka dan profesional atas dasar saling menghargai (*collegial*) dan menjalin serta memupuk jalinan kerja yang intim dan lebih erat sehingga kedekatan (*intimate*) ini berimbas pada kepedulian yang tinggi antar sesama anggota organisasi dalam mewujudkan kesuksesan setiap pelaksanaan kerja atau setiap kegiatan organisasi.

Berdasarkan uraian di atas, maka pengelola perguruan tinggi perlu melakukan pembinaan kinerja dosen dalam mewujudkan iklim organisasi yang kondusif dengan mengembangkan kreativitas, loyalitas, komitmen dan dedikasi kerja, pada tingkat pengelola perguruan tinggi, iklim organisasi yang kondusif akan tercipta manakala didukung oleh 1) kualitas kepemimpinan perguruan tinggi, 2) kadar kepercayaan dinatara karyawan, dosen dan mahasiswa, 3) komunikasi antara pengelola perguruan tinggi, staf, karyawan dan dosen, 4) para karyawan perguruan tinggi memiliki perasaan dalam melakukan pekerjaan yang bermanfaat, 5) tanggung jawab karyawan perguruan tinggi, 6) imbalan yang adil bagi karyawan perguruan tinggi, 6) tekanan pekerjaan yang rasional di antara karyawan perguruan tinggi, 7) kesempatan bagi karyawan perguruan tinggi, 8) pengendalian, struktur dan birokrasi yang rasional, 9) keterlibatan dan keikutsertaan karyawan perguruan tinggi.

Hasil penelitian ini juga mendukung terhadap hasil penelitian yang sudah dilakukan terdahulu antara lain penelitian Rongga et al (2001); Dedi Mulyadi (2003); Bibit R (2001); Kusumastuti D (2002); Suhana (2007); Chen (2004); Nurjanah (2008).

Memperhatikan hasil penelitian yang diperoleh bahwa untuk mencapai

iklim organisasi yang kondusif di lingkungan Politeknik Kesehatan adalah merupakan tanggung jawab semua komponen perguruan tinggi khususnya Ketua Jurusan / Ketua Program Studi dan dosen. Iklim organisasi yang kondusif / mendukung, dapat memacu hubungan antar dosen dengan dosen, dosen dengan Ketua Jurusan / Ketua Program Studi atau sebaliknya. Hal ini bisa terjadi karena pada lingkungan kerja yang nyaman, di mana setiap dosen akan merasa menikmati pekerjaan yang mereka lakukan, maka komunikasi antar dosen juga akan meningkat. Hal ini membawa dampak terhadap dimensi keterdukungan, persahabatan dan keintiman dosen. Sehingga hasil pekerjaan yang dilakukan oleh dosen juga akan meningkat seiring dengan iklim organisasi yang semakin mendukung. Akhirnya, iklim organisasi yang mendukung / kondusif akan mendorong interaksi di dalam organisasi dan menjadikan organisasi yang dinamis.

## 6) Model Hipotetik Strategi peningkatan Mutu Kinerja Dosen

Pengajuan model strategi peningkatan mutu kinerja dosen ini didasarkan pada temuan-temuan hasil penelitian pengaruh motivasi berprestasi, komitmen dosen, perilaku kepemimpinan ketua jurusan dan iklim organisasi terhadap mutu kinerja dosen di Politeknik Kesehatan Bandung yang memerlukan solusi. Temuan-temuan hasil penelitian tersebut berkaitan dengan mutu kinerja dosen.

Dengan merujuk pada temuan-temuan hasil penelitian, maka diperlukan adanya sebuah strategi yang dapat meningkatkan mutu kinerja dosen. Strategi ini disebut dengan Model Hipotetik Strategi Peningkatan Mutu Kinerja Dosen Politeknik Kesehatan. Model strategi peningkatan mutu kinerja dosen yang ditawarkan ini terdiri dari

empat tahap yaitu tahap konseptual, tahap analisis kondisi existing, tahap penetapan strategi dan tahap implementasi strategi.

### 1. Tahap Konseptual

Pada tahap konseptual, penekanan pada tahap ini terdiri dari empat unsur yaitu rasional, asumsi dan tujuan.

#### a. Rasional

Mutu hasil belajar tidak bisa dilepaskan dari persoalan tentang mutu kinerja dosen. Karena dosen merupakan garda terdepan yang bertanggung jawab terhadap proses pembelajaran yang dilakukan di kelas. Dosen memiliki peran yang sangat strategis dan bertanggung jawab dalam proses pembelajaran. Proses pembelajaran yang baik akan menghasilkan hasil belajar yang baik pula, hasil belajar yang baik akan memberikan kontribusi positif terhadap mutu kompetensi lulusan dan pada akhirnya akan memberikan kontribusi positif terhadap mutu pendidikan Politeknik Kesehatan.

Upaya peningkatan mutu pendidikan harus diawali dengan peningkatan mutu kinerja dosen. Mutu pendidikan pada dasarnya ditentukan oleh seberapa jauh kualitas pelaksanaan pendidikan dan pengajaran, penelitian dan pengabdian pada masyarakat yang dilakukan oleh dosen. Mutu pendidikan tidak hanya dicerminkan oleh pendidikan dan pengajaran saja tetapi juga ditentukan oleh penelitian dan kegiatan pengabdian pada masyarakat yang dilakukan oleh dosen. Tri Dharma Perguruan Tinggi mengamanatkan seorang dosen harus mengemban tugas utama yaitu pendidikan dan pengajaran, penelitian dan pengabdian pada masyarakat. Ketiga tugas dosen itu tidak berdiri sendiri tetapi saling terkait. Oleh sebab itu upaya peningkatan mutu kinerja dosen perlu menjadi



pertimbangan dalam kebijakan peningkatan mutu kinerja dosen.

Mengembangkan mutu kinerja dosen harus memperhatikan faktor-faktor determinan yang mempengaruhi mutu kinerja dosen. Menurut Amstrong dan Barron (2008), menjelaskan bahwa terdapat empat faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu 1) faktor personal, meliputi keterampilan individual, kompetensi, motivasi dan komitmen; 2) faktor kepemimpinan yaitu kualitas dan pemberian motivasi, bimbingan dan dorongan yang diberikan oleh pimpinan; 3) faktor sistem yaitu sistem pekerjaan dan fasilitas yang diberikan organisasi; 4) faktor situasional meliputi perubahan dan penekanan dari faktor internal dan eksternal. Menurut Wirawan (2009), kinerja dosen merupakan sinergi dari sejumlah faktor yaitu faktor dosen, faktor lingkungan internal organisasi dan faktor lingkungan eksternal organisasi. Hal yang sama diungkapkan oleh Donnelly (1995), menjelaskan bahwa kinerja dipengaruhi oleh sejumlah faktor, yaitu 1) faktor individu, meliputi kemampuan, keterampilan mental, fisik, latar belakang keluarga, tingkat sosial, pengalaman dan organisasi; 2) faktor organisasi meliputi sumber daya, kepemimpinan, imbalan dan struktur desain pekerjaan; 3) faktor psikologi meliputi : persepsi, sikap, kepribadian, motivasi dan komitmen.

Strategi peningkatan mutu kinerja dosen ini merupakan refleksi dari hasil penelitian yang mengkaji mutu kinerja dosen dari variabel motivasi berprestasi dan komitmen dosen sebagai faktor internal dosen serta variabel perilaku kepemimpinan dan iklim organisasi merupakan faktor eksternal dosen.

## b. Tujuan

Model hipotetik strategi peningkatan mutu kinerja dosen ini diharapkan dapat memberikan jawaban terhadap permasalahan mutu kinerja dosen.

Sesuai dengan karakteristiknya, model ini berfungsi sebagai konsep dasar pencapaian mutu kinerja dosen dan menggambarkan rangkaian komponen-komponen pencapaian yang tersusun secara sistematis.

## c. Asumsi

Era teknologi informasi dan komunikasi ditunjukkan dengan tingginya tuntutan masyarakat pada kualitas produk baik barang maupun jasa. Politeknik Kesehatan, sebagai pelayan jasa pendidikan, harus menjamin lulusan yang dihasilkan melalui proses pembelajaran yang dijalankannya memiliki mutu kompetensi yang baik. Kualitas belajar yang baik mensyaratkan adanya proses yang berkualitas pula. Kunci utama proses pembelajaran terletak pada mutu kinerja dosen. Oleh karena itu, menjadi sebuah keniscayaan bahwa jika Politeknik Kesehatan berkehendak meningkatkan mutu pembelajaran maka ia harus memperhatikan mutu kinerja dosen. Peningkatan mutu kinerja dosen dapat dilakukan melalui proses manajemen sumber daya manusia.

Kenyataan menunjukkan bahwa masih belum optimalnya mutu kinerja dosen Politeknik Kesehatan, hal ini akan berdampak terhadap mutu kompetensi lulusan dan pada akhirnya akan berdampak pada rendahnya mutu pendidikan Politeknik Kesehatan. Dengan demikian, diperlukan adanya peningkatan mutu kinerja dosen yang memperhatikan faktor-faktor yang mempengaruhinya. Faktor-faktor tersebut ada yang berasal dari dalam (*internal*) dan faktor-faktor yang berasal dari luar (*external*) dosen. Dengan memberikan perhatian terhadap faktor-faktor yang mempengaruhinya, dosen akan merasakan manfaat dari apa yang dikerjakannya, sehingga ia akan berusaha untuk meningkatkan

kinerjanya baik secara kualitas maupun secara kuantitas.

Iklim organisasi merupakan suasana atau kondisi dalam organisasi yang diciptakan oleh pola hubungan antar pribadi (*interpersonal relationship*). Pola hubungan ini bersumber dari hubungan antara dosen dengan dosen, antara dosen dengan pimpinan atau sebaliknya.

Motivasi berprestasi merupakan dorongan dari dalam untuk melakukan pekerjaan. Motivasi berhubungan dengan pemenuhan kebutuhan. Motivasi tumbuh ketika kebutuhannya terpenuhi. Pengembangan motivasi berprestasi merupakan fungsi pelayanan staf dari pimpinan, oleh karena itu menjadi kewajiban dan pimpinan untuk mengembangkan motivasi berprestasi dosen.

Komitmen dosen merupakan suatu kondisi dimana dosen memberikan upaya, kemampuan, keterikatan terhadap tujuan organisasi, keterlibatan dalam tugas-tugas organisasi dan loyalitas terhadap organisasi. Dosen yang memiliki komitmen akan konsekuen terhadap apa yang ia ucapkan, terlibat aktif dalam kegiatan dan mempunyai tanggung jawab yang tinggi terhadap tugas-tugas dan pekerjaannya. Pengembangan komitmen dosen merupakan fungsi pelayanan staf dari pimpinan oleh sebab itu menjadi kewajiban dari pimpinan untuk meningkatkan komitmen dosen terhadap organisasi.

## 2. Tahap Analisis Kondisi Existing

Pada tahap ini, penulis menggunakan temuan-temuan hasil penelitian untuk menganalisis kondisi existing variabel penelitian. Temuan hasil penelitian secara umum menunjukkan bahwa kondisi mutu kinerja dosen, motivasi berprestasi dosen, komitmen dosen, perilaku kepemimpinan ketua jurusan dan iklim organisasi termasuk katagori cukup

dengan demikian seluruh variabel penelitian masih perlu ditingkatkan. Berikut ini akan dijelaskan kondisi *existing* masing-masing variabel penelitian :

a. Rata-rata skor mutu kinerja dosen menunjukkan bahwa gambaran mutu kinerja dosen Politeknik Kesehatan masih berada pada posisi katagori cukup, sehingga mutu kinerja dosen masih perlu ditingkatkan. Dari tiga dimensi variabel mutu kinerja dosen yang diteliti, terdapat dua dimensi yang perlu ditingkatkan yaitu dimensi penelitian dan pengabdian pada masyarakat.

b. Gambaran motivasi untuk berprestasi dosen Politeknik Kesehatan masih berada pada katagori cukup, sehingga motivasi berprestasi dosen masih perlu ditingkatkan. Dari tiga dimensi variabel motivasi berprestasi yang diteliti, terdapat dua dimensi yang perlu peningkatan yaitu dimensi kebutuhan dosen untuk berprestasi (*need of achievement*) dan dimensi kebutuhan dosen untuk kekuasaan (*need of power*). Berdasarkan analisis jalur ditemukan bahwa motivasi berprestasi memiliki pengaruh terhadap mutu kinerja dosen Politeknik Kesehatan.

c. Gambaran komitmen dosen terhadap organisasi Politeknik Kesehatan masih berada pada kondisi cukup, sehingga komitmen dosen terhadap organisasi masih perlu ditingkatkan. Dari tiga dimensi variabel komitmen dosen, terdapat satu dimensi variabel komitmen dosen yang perlu peningkatan yaitu dimensi keterlibatan dosen terhadap tugas-tugas organisasi. Berdasarkan analisis jalur ditemukan bahwa komitmen dosen memiliki pengaruh terhadap mutu kinerja dosen Politeknik Kesehatan.

d. Gambaran perilaku kepemimpinan ketua jurusan dalam mengimplementasikan fungsi-fungsi kepemimpinannya sebagai "servant

leadership” masih berada pada kondisi cukup, oleh sebab itu ketua jurusan masih perlu meningkatkan implementasi fungsi-fungsi kepemimpinan sesuai dimensi “*servant leadership*”. Dari sepuluh dimensi perilaku kepemimpinan terdapat dimensi yang perlu peningkatan yaitu dimensi *foresight*, *listening*, *commitmen to growth of people* dan dimensi *conceptualization*. Berdasarkan analisis jalur ditemukan bahwa perilaku kepemimpinan ketua jurusan memiliki pengaruh terhadap mutu kinerja dosen Politeknik Kesehatan.

e. Gambaran Iklim organisasi di Politeknik Kesehatan masih berada pada kondisi katagori cukup kondusif. Dari enam dimensi variabel iklim organisasi terdapat tiga dimensi yang perlu peningkatan yaitu persahabatan (*collegial*), keintiman (*intimate*) dan *directive*. Berdasarkan analisis jalur ditemukan bahwa iklim organisasi memiliki pengaruh terhadap mutu kinerja dosen Politeknik Kesehatan.

### 3. Tahap Penentuan Strategi.

Tahap penentuan strategi dilakukan pada dasarnya untuk memperoleh pilihan strategi yang digunakan untuk meningkatkan mutu kinerja dosen Politeknik Kesehatan. Berdasarkan kondisi existing masing-masing variabel dibawah ini diuraikan strategi yang akan digunakan untuk meningkatkan mutu kinerja dosen berikut ini :

a. Untuk meningkatkan implementasi dari fungsi-fungsi kepemimpinan *servant leadership* ketua jurusan, maka strategi yang akan digunakan adalah “Pengembangan kompetensi kepemimpinan perguruan tinggi bagi ketua jurusan”.

b. Untuk meningkatkan kondisi iklim organisasi yang lebih kondusif, maka strategi yang akan digunakan adalah “Penciptaan iklim organisasi Politeknik Kesehatan yang baru”

c. Untuk meningkatkan kebutuhan dosen agar lebih berprestasi dalam mengemban tugas tri dharma perguruan tinggi di Politeknik Kesehatan, maka strategi yang akan digunakan adalah “Penciptaan budaya akademik Politeknik Kesehatan”.

d. Untuk meningkatkan komitmen dosen terhadap keterikatan dosen terhadap tujuan organisasi, keterlibatan dosen dalam tugas-tugas organisasi dan loyalitas dosen terhadap organisasi, maka strategi yang digunakan adalah “Penerapan manajemen kinerja dosen yang transparan”

### 4. Tahap Implementasi strategi

Sebagai tahap implementasi dari strategi yang dipilih tersebut, diperlukan berbagai aspek pendukung untuk terwujudnya atau tercapainya peningkatan mutu kinerja dosen Politeknik Kesehatan. Unsur pendukung yang diperlukan dalam implementasi strategi terdiri dari beberapa unsur antara lain yaitu sumber daya organisasi seperti pimpinan, ketua jurusan, dosen, serta unsur pendukung lainnya yaitu program, sosialisasi strategi, pengawasan dan pengendalian.

### F. REKOMENDASI

Merujuk kepada temuan hasil penelitian yang paling esensial, penulis merekomendasikan beberapa hal berikut ini

1. Pimpinan Politeknik Kesehatan agar meningkatkan mutu kinerja dosen dalam penelitian dan pengabdian masyarakat hal ini dimaksudkan agar dosen dalam mengajar tidak hanya berbasis teori tetapi juga berbasis penelitian, disamping itu pengabdian masyarakat dapat digunakan oleh dosen sebagai wahana untuk mengembangkan hasil-hasil penelitian yang dilakukan oleh dosen. Untuk itu pimpinan Politeknik dapat melakukan beberapa hal : 1)

memposisikan kembali apek penelitian dan pengabdian pada masyarakat pada tri dharma Perguruan Tinggi; 2) kemampuan meneliti dipertimbangkan sebagai salah satu persyaratan dalam rekrutmen tenaga dosen; 3) membangun kemitraan antar perguruan tinggi, dunia usaha dan pemerintah.

2. Pimpinan, dosen dan semua pihak yang terkait perlu berupaya meningkatkan suasana iklim organisasi yang kondusif, suasana kerja yang nyaman yang dapat meningkatkan motivasi dan komitmen dosen, sehingga dosen menyediakan waktu yang luang untuk mengerjakan tugas-tugas yang berkaitan dengan tri dharma perguruan tinggi. Beberapa hal yang dapat dilakukan oleh Pimpinan Politeknik Kesehatan adalah : 1) melengkapi sarana dan fasilitas yang memadai bagi dosen untuk melaksanakan tugas dan pekerjaannya; 2) adanya pembagian kerja yang adil dan merata; 3) adanya forum kajian ilmiah yang dilaksanakan secara rutin dan melibatkan semua pihak; 4) melaksanakan rekreasi yang diikuti oleh dosen dan keluarga.

3. Pimpinan Politeknik Kesehatan agar dapat mempertimbangkan dan menjadikan model hipotetik strategi peningkatan mutu kinerja dosen sebagai bahan kebijakan pimpinan dalam meningkatkan mutu kinerja dosen Politeknik Kesehatan.

4. Hasil dari penelitian menunjukkan masih adanya faktor-faktor lain yang mempengaruhi kinerja dosen ( kontribusi faktor lain yang tidak diteliti adalah sebesar 54,6% ) selain motivasi berprestasi, komitmen dosen, perilaku kepemimpinan ketua jurusan dan iklim organisasi. Maka oleh sebab itu penelitian ini perlu ditindaklanjuti oleh penelitian lanjutan yang mempelajari mutu kinerja dosen dari aspek yang lain. Dengan demikian akan diperoleh informasi yang lengkap sebagai bahan

pertimbangan kebijakan pengembangan dosen Politeknik Kesehatan.

## REFERENSI

- Adriana, W Botha (2008). *Measurement of Employee Commitment Strategies Within an Auditing Environment*. Departement of People Management and Development. Faculty of Management Sciences; Tshwane University of Technology.
- Badan Pusat Statistik (2010). *Survei Angkatan Kerja Nasional*. Jakarta : BPS
- BAPPENAS, 2007; *Kajian Kebijakan Perencanaan Tenaga Kesehatan*; Jakarta
- Baron, Robert A & Gerald Greenberg (2008). *Behavior in Organization, Understanding and Managing The Human Side of Work* : 5th Boston : Allyn & Bacon, Inc.
- Bass, Bernard M and Avolio, Bruce J. (2003). *Transformational Leadership and Organizational Culture*. *Public Administration Quarterly*, 17:1, 112-121.
- Bernardin HJ, Russel, EA (2003). *Human Resource Management : An Experiential Approach*. Third Edition. Boston : McGraw-Hill & Irwin
- Bibit R. (2001). *Hubungan Kinerja Manajemen, Budaya Organisasi dan Fasilitas Belajar terhadap Mutu Lulusan Perguruan Tinggi Swasta*. Disertasi Program Pascasarjana Universitas Negeri Jakarta.
- Bilmoneva, Lolly & Hari Kusananto (2006). *Hubungan antara Komitmen terhadap Organisasi dengan Kinerja Dosen Pembelajaran Klinik di Akademi Keperawatan Swasta di Pekanbaru*. Working Paper No. 11. KMPK UGM
- Bourantas, Dimitris and Papalexanderis, Nancy (2003). *Differences In Leadership Behavior And Influence Between Public And Private Organization In Greece*. *The International Journal of Human Resources Management*, 4, 35-42.

- Cascio, Wayne F (1995). *Managing Human Resource, Productivity, Quality of Work Life*. 5th ed. New York: Mc Graw Hill.
- Castetter, Wiliam B. (1996). *The Human Resources Funtion in Educational Administration*. Sixth Edition. New Jersey-Columbus, Ohio : Prentice Hall International Inc.
- Chen, Li Yueh, (2004), *Examining The Effect of Organization Culture And Leadership Behaviors on Organizational Commitment, Job Satisfaction, Job Performance At Small and Middle-Sized Firma of Taiwan*. Journal of American Academy of Business, Sep. 2004. 5, 1/2, 432-438.
- Church, Allan H, (2005). *Managerial Behaviors and Work Group Climate as Predictors of Employee Outcomes. Human Resources Development Quarterly*. Vol 6. No.2. pp. 173-205. Summer, Jossey Bass publishers.
- Cochran, William G. (2009). *Sampling Techniques*. Harvard University. Jakarta : UI. Press.
- Davis, Keith dan John W Newstrom, (2006), *Perilaku dalam Organisasi*, Jilid I, terjemahan, Erlangga, Jakarta
- Elimawati, Rombe. (2007). *Pengaruh Komitmen dan Kompetensi terhadap Kinerja Pengusaha UKM di Kota Palu*. Jurnal Ekonomi dan Bisnis. Fakultas Ekonomi Unpas. Vol.6. pp, 59-66
- Flippo, Edwin B (2004), *Manajemen Personalia*. Jilid 1, Jakarta : Penerbit Erlangga.
- Fortunato, Ray. T. Dan Waddel, D. Geneva. (1981). *Personnal Administration in Higher Education*. San Francisco : Jossey Bass Inc.
- Fraser, TM. (2000). *Human Stress, Work and Job Satisfaction : A Critical Approach*. Occupational Safety and Health Series. No. 50, pp. 123-154.
- Gaffar, MF. (2005). *Profesionalisasi pendidik dan Tenaga Kependidikan*. Bandung : Makalah pada Seminar Nasional FIP UPI, Bandung.
- Gibson, JL, Ivancevich, JM dan Donnelly, JH (1996). *Organisasi, Perilaku, Struktur, Proses*. Binarupa Aksara : Jakarta
- Greenleaf, Robert K (1999). *Servant Leadership*. Indianapolis : The Robert Greenleaf Center.
- Haryadi. (2005). *Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Dosen dan Hasil Belajar Mahasiswa Universitas Jenderal Soedirman (Studi tentang Pengaruh Kesejahteraan, Komitmen, Teknologi Pembelajaran, Kepakaran dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Dosen dan Hasil Belajar Mahasiswa di Universitas Jenderal Soedirman Purwokerto)*. Disertasi. PPS UPI Bandung. Tidak diterbitkan.
- Hoy, Wayne K & Miskel, Cecil G (2008). *Educational Administration : Theory, Research and Practice* (8th ed. International edition). Singapore : McGraw-Hill Co.
- K.H.H. Kottawatta (2007). *Impact of Attitudinal Factors on Job Performance of Executives and Non Execuitve Employees in Apparel Industry in Sri Lanka*. Sri Lanka Journal of Human Resource Management. Vol. 1. No.2. 2007.
- Kreitner, Robert and Angelo Kinicki (2003). *Organizational Behavior. Key Concepts, Skills & Best Practice*. International Edition. New York : McGraw-Hill & Irwin.
- Kusumastuti, D (2001). *Manajemen Sistem Pengembangan Sumber Daya Dosen sebagai Penjamin Mutu di Perguruan Tinggi (Studi tentang Pengaruh Kompetensi Individu terhadap Kinerja Dosen yang Berorientasi pada Mutu dengan Moderator Iklim Organisasi dan Dukungan Sumber Daya di ITB)*. Disertasi Doktor pada PPs. UPI Bandung. Tidak diterbitkan.
- Marsh Colin (2008). *Becoming A Teacher : Knowledge, Skills and Issues*. 4th.ed. Pearson. Education Australia.



- Maslow, Abraham H. (1970). *Motivation and Personality*. New York : Harper & Row Publisher.
- McClelland, David (1996). *Achievement Motivation*, New York : Irvington : Publisher. Inc
- McCue, Clifford P & Gianakis Gerasimos A. (2007). *The Relationship between job Satisfaction and performance. The case of local Government Finance officers in Ohio*. Public Productivity & Management Review. Vol.21. No.2, pp.170-191
- McNeese-Smith, Donna, (2006). “ *Increasing Employee Productivity, Job Satisfaction, and Organizational Commitment* “ Hospital and Health Services Ad. Vol.41. No.2. p.160-175.
- McShane, Steven L. And Mary Ann Von Glinow (2005). *Organizational Behavior*. Third Edition, International Edition. New York. Addison Wesley Longman, Inc.
- Michael, TR dan Larson (1998). *People and Organization ; An Introduction to Organization Behavior*. Singapore : Mc Graw Hill Inc
- Menon, Maria E, (2002), *Perceptions of Pre Service and In Service Teachers Regarding The Effectiveness of Elementary School Leadership in Cyprus*”. The International Journal of Educational Management. 16 Februari. p. 91-97
- Moon, M.Jae (2000). *Organizational Commitment Revisited in New Public Management (Motivation, Organizational, Culture, Sector and Managerial Level)*. Public Performance & Management Review. Vol. 24. No. 2. Pp, 177-194
- Mowday, Richard T. Richard M Steers, and Lyman W. Porter. (2007). *The Measurement of Organizational Commitment*, Journal of Vocational Behavior, 14 April, 224-247
- Mulyadi, Dedi. (2003). *Faktor-faktor Strategik yang Mempengaruhi Pengembangan Kinerja Dosen PTK (Studi tentang Pengaruh Perilaku Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Manajemen Mutu terhadap Kinerja Dosen STIA-LAN)*. Disertasi. UPI Bandung. Tidak Diterbitkan.
- Nazir, Moh. (2003). *Metoda Penelitian*. Jakarta : Ghalia Indonesia
- Newstorm, JW & Keith D (1996). *Organization Behavior : Human Behavior at Work*. 9th ed. New Jersey : McGraw Hill Inc
- Nurjanah (2008). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Komitmen Organisasi dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan*. Jurnal. Manajemen. Vol. 4, pp, 26-40
- Ogbonna, Emmanuel and Harris, Lloyd C (2000). *Leadership Style, Organizational Culture and Performance : Empirical Evidence From UK Companies*. International Journal of Human Resource Management. 11, 4, 766-788.
- Pagano, Marcello and Kimberlee Gauvreau. (1992). *Principles of Biostatistics*. An Imprint of Wadsworth Publishing Company. Belmont, California : Duxbury Press.
- Politeknik Kesehatan Kementerian Kesehatan Bandung, 2011. *Laporan Penyelenggaraan Pendidikan Semester Genap tahun Ajaran 2009/2010*. Bandung : Poltekkes Bandung.
- Prabu, Anwar Mangkunegara. (2010). *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. Bandung : Refika Aditama.
- Pramudyo, Anung (2010). *Analisis Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Dosen Negeri dipekerjakan pada Kopertis Wilayah V Yogyakarta*. Jurnal Manajemen JBTI. Vol. 1. Pp, 1-11
- Razik & Swanson (1995). *Fundamental Concept of Educational Leadership and Management*. New Jersey : Prentice Hall
- Reichers, AE. & Schneider, B (2008). *Climate and Culture : An Evolution of Construct*. In B. Schneider (Ed),

- Organizational Climate and Culture. Pp, 5-39. Jossey-Bass, San Francisco.
- Robbins, Stephen P (2005). *Organizational Behavior*. Eleventh Edition. International Edition. New Jersey. Prentice-Hall/Pearson.
- ....., (2005). *Management*. Seventh Edition. International Edition. New Jersey : Prentice-Hall International, Inc
- Rogga, KL, Schmidt, D.B, Shull, C and Schmitt, N, (2001). *Human Resource Practices, Organizational Climate and Customer Satisfaction*. Journal of Management. Pp, 70-89.
- Santrock John W.(2008). *Educational Psychology*. Mc Graw-Hill Company Inc
- Sanusi Ahmad (1990). *Beberapa Dimensi Mutu Pendidikan*: FPS IKIP Bandung.
- Sallis, E (2007) *Total Quality Management in Education*. London Philadelphia
- Sedarmayanti. (2011). *Membangun dan Mengembangkan Kepemimpinan serta Meningkatkan Kinerja Untuk Meraih Keberhasilan*. Cetakan Pertama. Bandung : Refika Aditama
- ....., (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia : Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negrei Sipil*. Cetakan Kelima. Bandung : Refika Aditama
- Shadur Mark A, Kienzle Rene & Rodwell John J. (2009). *The Relationship between Organizational Climate and Employee Perception of Improvement : The Importance of Support*. Group & Organization Management. Vol.24. No.4. pp, 479-503.
- Shore, LM. & Tetrick, LE. (2001). *A Construct Validity Study of the Survey of Perceived Organizational Support*. Journal of Applied Psychology, 76, 637-743.
- Siagian, Sondang (2002). *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja*. Jakarta : Rineka Cipta
- ....., (2003). *Organisasi Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta : Gunung Agung.
- Slavin, E. Slavin. (2009). *Psikologi Pendidikan : Teori dan Praktek (Terjemahan)* Jilid 1 dan 2. Edisi ke-8. Jakarta : PT. Indeks.
- Spears, LC. (2003). *On Character and Servant Leadership*. Greenleaf Center for Servant Leadership
- ....., (1998). *Insights on Leadership Service, Stewardship, Spirit, and Servant Leadership*. New York : John Wiley and Sons, Inc
- ....., (1995). *Reflections on Leadership : How Robert KG Theory of Servant Leadership Influenced today's top Management thinkers*. New York : John Wiley and Sons Inc.
- Steers M Richard & Porter W Lyman (2001). *Motivation and Work Behavior*, International Edition. New York. McGraw-Hill Book Company
- Stoner, James AF, R. Edward Freeman, Daniel R. Gilbert JR (2002), *Manajemen*. Terjemahan Alex Sindoro. Jakarta : Prenhalindo
- Stringer, Robert (2004). *Efektivitas Organisasi*. LP3S : Jakarta
- Sudjana.(2003). *Metoda Statistika*. Bandung : Tarsito
- ....., (2003). *Teknik Analisis Regresi dan Korelasi Bagi Para Peneliti*. Bandung : Tarsito.
- Suhana, (2007). *Relationship Analysis of Leadership Style, HRM Practices, Organizational Culture, Commitment and Performance (Study in People Crediting Bank (BPR) in Central Java)*. Usahawan. No. 10. Pp, 47-53.
- Sutmeister, Robert A. (1976). *People and Productivity*. New York : McGraw-Hill Book Company.
- Tampubolon, DP. (2001). *Perguruan Tinggi Bermutu : Paradigma Baru Manajemen Pendidikan Tinggi Menghadapi Tantangan Abad ke 21*. Jakarta : PT Gramedia Pustaka Utama.



- Titik, Robertha Dyah RNU. (2010). *Pengaruh Komitmen Dosen Akuntansi terhadap Perkembangan Profesi Akuntansi, Motivasi sebagai variabel Intervening*. Jurnal Manajemen, Vol.2. pp, 40-58.
- Tohari, Ahmad (2002). *Pemahaman Praktis Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung : Mandar Maju
- UNDP (2009). *Human Development Index Report*.
- Undang-Undang RI. Nomor 20 Tahun 2003 *tentang Sistem Pendidikan Nasional*.
- Undang-Undang RI. Nomor 14 Tahun 2004 *tentang Guru dan Dosen*. Bandung : Citra Umbara
- Wirawan (2009). *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia : Teori, Aplikasi dan Penelitian*. Salemba Empat. Jakarta
- .....(2003). *Kapita Selekta Teori Kepemimpinan Pengantar Untuk Praktek dan Peneliti* Buku I. Jakarta : Jakarta Yayasan Bangun Indonesia & Uhamka Press.
- Yukl, Garry. (2001). *Leadership in Organization* (Terjemahan). Edisi ketiga, Jakarta : PT Bhuana Ilmu Populer
- Yuliaty, Verni Ismail & Azhari Husni (2009). *Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Dosen di Bidang Penelitian*. Jurnal Ekonomi & Bisnis. Vol.6. pp, 72-88