

## ANALISIS MODEL DUA FAKTOR ( *HYGIENE FACTORS* DAN *MOTIVATOR FACTORS* ) DOSEN TETAP PADA LLDIKTI WILAYAH XI KALIMANTAN DI BANJARMASIN

Oleh :

**Mahfuzil Anwar**

Email : manwar\_stimi@yahoo.co.id

**SEKOLAH TINGGI ILMU MANAJEMEN INDONESIA  
(STIMI) BANJARMASIN**

**Abstract** : This research have to prove the theory of Herzberg motivation, whether it can be applied to the profession as a lecturer at a High school or in the field of education.

Hypothesis I proposed is: Policy and administrative factors are suspected , Supervision, Salary, Interpersonal Relations and Working Conditions including *hygiene factors* or factors that cause dissatisfaction. Success Factors Achieving Achievement, Recognition / appreciation, The work itself, Responsibilities, and Progress / development of the work included in the motivation factors ( *motivation factors* ) or factors that cause satisfaction of Civil Servants Lecturers and Foundation Lecturers . Hypothesis II, Allegedly there is a difference between hygiene factors ( *hygiene factors* ) and factor motivator ( *motivation factors* ) between Lecturer PNS DPK and Lecturer at the PTS Foundation LLDIKTI Region XI under the guidance of Borneo in Banjarmasin. The results showed 1) Policy and Administration, Supervision, Salary, Interpersonal Relations and Working Conditions included in *hygiene factors* or factors that cause dissatisfaction. Likewise, the factors of success in achieving achievement , recognition / appreciation , work itself, responsibilities, and progress / development of work, including the factors of motivation ( *motivation factors* ) or factors that lead to satisfaction, otherwise **not proven**. Difference between the hygiene factor and factor motivator among Lecturer PNS.

**Keywords:** Herzberg Theory, Hygiene Factors, Motivator Factors, Factor Analysis

**Abstrak** : Penelitian ini untuk membuktikan teori motivasi Herzberg, apakah dapat diberlakukan untuk profesi sebagai Dosen pada sebuah perguruan Tinggi atau dalam bidang Pendidikan. Hipotesis I yang diajukan adalah : Diduga faktor Kebijakan dan Administrasi, Pengawasan, Gaji, Hubungan antar pribadi dan Kondisi Kerja termasuk kedalam faktor hygiene ( *hygiene factors* ) atau faktor yang menimbulkan ketidakpuasan. Faktor Keberhasilan Mencapai Prestasi, Pengakuan/penghargaan, Pekerjaan itu sendiri, Tanggung jawab, dan Kemajuan/pengembangan pekerjaan termasuk kedalam faktor motivasi ( *motivation factors* ) atau faktor yang menimbulkan kepuasan Dosen PNS Dpk dan Dosen Yayasan. Hipotesis II, Diduga terdapat perbedaan antara faktor hygiene ( *hygiene factors* ) dan faktor motivator ( *motivation factors* ) antara Dosen PNS Dpk dan Dosen Yayasan pada PTS dibawah binaan LLDIKTI Wilayah XI Kalimantan di Banjarmasin. Hasil penelitian menunjukkan : 1) Kebijakan dan Administrasi, Pengawasan, Gaji, Hubungan antar pribadi dan Kondisi Kerja termasuk kedalam faktor hygiene ( *hygiene factors* ) atau faktor yang menimbulkan ketidakpuasan. Faktor Keberhasilan mencapai prestasi, Pengakuan/penghargaan, Pekerjaan itu sendiri, Tanggung jawab, dan Kemajuan/pengembangan pekerjaan termasuk kedalam faktor motivasi ( *motivation factors* ) atau faktor yang menimbulkan kepuasan, dinyatakan **tidak terbukti**.

**Kata Kunci** : Herzberg Theory, Hygiene Factors, Motivator Factors, Analisa Faktor

## PENDAHULUAN

Di dalam Herzberg Model, *motivator* memberikan kepuasan kerja atau perasaan positif, sedangkan *hygiene* menghilangkan perasaan negatif atau ketidakpuasan kerja. Pada kondisi sesungguhnya faktor *motivator* harus diciptakan dan ditingkatkan, sedangkan faktor *hygiene* harus dipenuhi sehingga mengurangi ketidakpuasan. Dalam teori ini terdapat beberapa faktor yang menimbulkan ketidakpuasan di kalangan Dosen, diantaranya kebijakan dan peraturan organisasi, pengawasan, kondisi kerja, gaji, hubungan dengan rekan sekerja, kehidupan pribadi, hubungan dengan bawahan, status dan keamanan. Pada bagian lain faktor yang sering memberikan kepuasan kepada para dosen yaitu tercapainya tujuan, pengakuan, pekerjaan itu sendiri, pertanggungjawaban serta kemajuan dan pertumbuhan.

Pada sebuah Perguruan Tinggi Swasta, baik itu berupa Sekolah Tinggi maupun Universitas dibawah binaan LLDIKTI Wilayah XI Kalimantan selalu mempunyai dosen baik yang berstatus PNS Dpk maupun Yayasan.

Tabel berikut menggambarkan jumlah Dosen pada PTS di Banjarmasin sebagai berikut :

**Tabel 1**  
**Target populai Dosen Tetap PTS di Kalimantan Selatan**  
**Di Banjarmasin**

No	PTS	DOSEN PNS		Jml (orang)	DOSEN YAYASAN		Jml (orang)	Total (orang)
		S2	S3		S2	S3		
1	UVAYA Banjarmasin (111002)	28	2	30	75	4	79	109
2	UNISKA Banjarmasin (111003)	56	25	81	289	36	325	406
3	UNIVERSITAS NU Banjarmasin (111021)	10	2	12	30	11	41	53
4	UNIVERSITAS Muhammadiyah Banjarmasin (111022)	40	12	52	97	36	133	185
5	UNIVERSITAS Cahaya Bangsa Banjarmasin (113051)	3	1	4	18	4	22	26
6		2	1	3	14	3	17	20
7	UNIUNIVERSITAS Sari Mulia Banjarmasin (113077)	9	2	11	23	8	31	42
8	STIE Indonesia Banjarmasin (113001)	6	1	7	15	6	21	28
9	STIA Bina Banua Banjarmasin (113002)	5	0	5	7	4	11	16
10	STIMI Banjarmasin (113003)	8	3	11	27	5	32	43
11	STIH Sultan Adam Banjarmasin (113004)	5	0	5	15	3	18	23
12	STIE Nasional Banjarmasin (113005)	7	2	9	78	5	83	92
13	STIKIP PGRI Banjarmasin (113006)	4	1	5	97	10	107	112
14	STIE Pancasetia Banjarmasin (113022)	17	2	19	56	6	62	81
15	STMIK Indonesia Banjarmasin (113055)	6	1	7	28	2	30	37
	Jumlah	206	55	261	869	143	1012	1273

Sumber : Direktori LLDIKTI Wilayah XI Kalimantan, tahun 2020

Sedarmayanti (2009;233), mengemukakan motivasi merupakan kesediaan mengeluarkan tingkat upaya tinggi kearah tujuan organisasi yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi kebutuhan individual. Bila seseorang termotivasi, ia akan mencoba kuat.

Ketidak puasan kerja sering berkaitan dengan permasalahan dalam hal menduduki jabatan struktural pada PTS dan perbedaan pembayaran gaji antara Dosen dengan status PNS Dpk dan Dosen dengan status Yayasan, yang diatur dalam Buku Pedoman Monitoring dan Evaluasi, Peraturan tentang gaji dan Tunjangan jabatan pasal 1 menyebutkan Gaji Pokok Dosen Tetap yayasan dan karyawan ditetapkan minimal 75% dari gaji pokok PNS yang disesuaikan dengan pangkat dan golongannya.

Pada Statuta PTS disebutkan Dosen terdiri atas Dosen Tetap, Dosen Tidak Tetap dan Dosen Tamu. Dosen Tetap adalah dosen yang diangkat dan dipekerjakan sebagai

tenaga tetap, yang berasal dari Dosen dengan status PNS Dpk dan Dosen dengan status Yayasan, yang mempunyai kepentingan yang berbeda diantara para dosen tersebut.

Pemilihan model Herzberg untuk penelitian pada Dosen dengan status PNS Dpk dan Dosen dengan status Yayasan pada PTS dibawah binaan LLDIKTI Wilayah XI Kalimantan di Banjarmasin dengan variabel sebagai berikut :

Faktor Hygiene atau faktor ketidakpuasan yaitu faktor yang bersifat ekstrinsik yang terdiri atas :

1. Kebijakan dan administrasi, keputusan yang diambil pimpinan PTS selama ini kurang bijak dan aspiratif, karena tidak melibatkan para dosen dalam pengambilan keputusan organisasi.
2. Pengawasan, pimpinan PTS selalu melakukan evaluasi dan memberikan penilaian terhadap kinerja para dosen, khususnya dalam disiplin masuk kerja dan jam pengajaran.
3. Gaji, pendapatan para dosen merupakan akumulasi dari gaji pokok dan tunjangan fungsional, tunjangan struktural dan honor mengajar yang diperoleh sesuai dengan pangkat dan golongan.
4. Hubungan antar pribadi, lebih ditekankan bagaimana kehidupan pribadi dengan profesi sebagai dosen yang tidak terlepas dari pada penampilan sebagai seorang pengajar yang menjadi sorotan dan panutan bagi mahasiswa, sehingga tingkah laku, sikap dan tutur kata harus diperhatikan dalam kehidupan sehari-hari.
5. Kondisi Kerja, kondisi fisik gedung perkuliahan cukup memadai dan jumlah dosen sudah sesuai dengan keadaan jumlah mahasiswa.

Faktor Motivator atau Faktor Kepuasan atau Intrinsik yang terdiri dari :

1. Keberhasilan mencapai prestasi ; meskipun pimpinan telah memberikan dukungan moral terhadap para dosen untuk berprestasi, terutama dengan memberikan bantuan dalam melakukan penelitian dan pengabdian pada masyarakat.
2. Pengakuan/penghargaan ; tidak ada penghargaan dari pimpinan Perguruan Tinggi berupa pemberian imbalan atau *reward* yang sepadan terhadap prestasi yang dicapai dosen karena telah melakukan pekerjaan dengan baik, sehingga hal ini tidak memberikan rangsangan kepada para dosen untuk meningkatkan kinerjanya.
3. Pekerjaan itu sendiri ; sebagai tenaga dosen menginginkan adanya penyegaran dalam bidang pengajaran dengan jalan adanya sistem pergantian mata kuliah yang diampu sesuai dengan bidang ilmunya untuk menghindari aktivitas yang monoton atau kebosanan dalam mengajar.
4. Tanggung Jawab ; pelaksanaan tugas oleh para dosen atas tanggung jawab yang diberikan pimpinan, untuk melaksanakan pembelajaran, sebagai salah satu dari Tri Dharma Perguruan Tinggi.
5. Kemajuan/pengembangan pekerjaan ; pekerjaan yang dilakukan oleh para dosen cukup memberikan tantangan, karena profesi ini menuntut keprofesionalisme didalam melaksanakan pendidikan dan pengajaran kepada pengguna jasa pendidikan.

Semua faktor diatas sudah sesuai dengan kondisi perguruan tinggi karena mempunyai unsur internal dan eksternal terkait pengelolaan SDM oleh perguruan tinggi, faktor internal (faktor motivator) terkait motivasi dan peranan perguruan tinggi dalam mendorong motivasi dan menimbulkan kepuasan para dosen, baik Dosen dengan status PNS Dpk maupun Dosen dengan status Yayasan pada PTS dibawah binaan LLDIKTI Wilayah XI Kalimantan di Banjarmasin, serta Faktor eksternal (faktor hygiene) yang dapat menimbulkan ketidakpuasan.

Yang mendasari pentingnya pengkajian terhadap faktor *hygiene* dan faktor *motivator* Dosen dengan status PNS Dpk dan Dosen dengan status Yayasan pada PTS di Banjarmasin melalui penelitian ini adalah, bahwa banyak dosen belum menjalankan fungsinya, khususnya dalam melaksanakan Tri Dharma Perguruan Tinggi.

Dengan adanya perbedaan tersebut, menyebabkan terdapat sebagian besar dosen baik yang berstatus PNS Dpk maupun dosen yang berstatus Yayasan, merasa tidak puas

dengan kenyataan yang ada, karena terdapat sebagian tindakan oleh pimpinan PTS tidak sesuai dengan ketentuan yang tercantum pada Statuta, yang merupakan anggaran rumah tangga serta ketentuan-ketentuan yang harus dijalankan pada PTS tersebut.

Kepuasan kerja dapat mengakibatkan pengaruh terhadap tingkat *turnover* dan tingkat absensi, kesehatan fisik dan mental serta tingkat kelambanan. Robbin (2008:112) ketidakpuasan kerja dapat menimbulkan konsekwensi sebagai berikut : 1) Keluar (*exit*) ; perilaku yang ditujukan untuk meninggalkan organisasi, termasuk mencari posisi baru dan mengundurkan diri ; 2) Aspirasi (*voice*) ; secara aktif dan konstruktif berusaha memperbaiki kondisi, termasuk menyarankan perbaikan, mendiskusikan masalah dengan atasan dan beberapa bentuk aktivitas serikat kerja ; 3) Kesetiaan (*loyalty*) ; secara pasif tetapi optimistis menunggu membaiknya kondisi, termasuk membela organisasi ketika berhadapan dengan ancaman eksternal dan mempercayai organisasi dan manajemennya untuk melakukan hal yang benar ; 4) Pengabaian (*neglect*) ; secara pasif membiarkan kondisi menjadi lebih buruk, termasuk ketidak hadiran atau keterlambatan yang terus menerus, kurangnya usaha, dan meningkatnya angka kesalahan ;

Berdasarkan latar belakang masalah diatas, maka penelitian ini diberi judul :

“ *Analisis Model Dua Faktor (Hygiene Factors dan Motivator Factors) Dosen Tetap pada LLDIKTI Wilayah XI Kalimantan di Banjarmasin.*”

### **Perumusan Masalah**

Berdasarkan pada uraian latar belakang masalah di atas, maka perumusan masalah yang dikemukakan adalah :

1. Faktor-faktor Kebijakan dan administrasi, pengawasan, gaji, hubungan antar pribadi dan kondisi kerja, keberhasilan mencapai prestasi, pengakuan/penghargaan, Pekerjaan itu sendiri, tanggung jawab, dan kemajuan/pengembangan pekerjaan, faktor manakah yang menjadi faktor *Hygiene* dan faktor *Motivator* bagi Dosen Tetap pada LLDIKTI Wilayah XI Kalimantan di Banjarmasin ?.
2. Apakah ada perbedaan antara faktor *Hygiene* dan faktor *motivator* antara Dosen Tetap dengan status PNS Dpk dan Dosen dengan status Yayasan pada PTS di Banjarmasin ?.

### **Tujuan Penelitian**

1. Untuk menganalisis faktor yang dapat menimbulkan ketidakpuasan (*Hygiene Factors*) dan faktor yang menimbulkan kepuasan (*Motivator Factors*) bagi Dosen Tetap pada PTS dibawah binaan LLDIKTI Wilayah XI Kalimantan di Banjarmasin.
2. Melakukan komparasi faktor yang dapat menimbulkan ketidakpuasan (*Hygiene Factors*) dan faktor yang menimbulkan kepuasan (*Motivator Factors*) pada Dosen dengan status PNS Dpk dan Dosen dengan status Yayasan pada PTS di Banjarmasin

## **KAJIAN TEORI DAN HIPOTESIS**

### **Teori Motivasi Dua Faktor Herzberg**

Robbins (2008:227), pada teori dua faktor Herzberg. Dua faktor itu dinamakan faktor yang membuat orang merasa tidak puas dan faktor yang membuat orang merasa puas (*Dissatisfiers-Satisfiers*), atau faktor yang membuat orang merasa sehat dan faktor yang memotivasi orang (*Hygiene-Motivators*), atau faktor intrinsik dan faktor ekstrinsik (*Ekstrinsic-Intrinsic*). *Hygiene factors* berhubungan dengan kebutuhan fisik/biologis seperti makanan, pakaian, dan kebutuhan tempat tinggal. *Hygiene* ini dalam perusahaan dapat berupa kebijakan perusahaan, sistem administrasi, gaji, iklim kerja, lingkungan kerja, hubungan inter- personal dan supervisi.

Menurut Herzberg, jika faktor ini telah dipenuhi oleh perusahaan, maka dapat meningkatkan motivasi, meskipun belum menjamin bahwa pekerja akan puas. Kepuasan kerja tergantung pada situasi atau kondisi yang ada pada saat itu. Sebaliknya, *Motivator Factors* adalah segala sesuatu yang berhubungan dengan *achievement* (prestasi), proses mencapai suatu prestasi, dan kesempatan untuk mengembangkan diri secara psikologis.

Dalam perusahaan, faktor ini dapat berupa jenis atau nilai suatu pekerjaan bagi pemegang jabatan, tanggung jawab pengakuan atas prestasi kerja, ataupun prestasi yang dapat diraih oleh si pekerja. Menurut Herzberg, faktor ini dapat memotivasi pekerja, jika kebutuhan ini dapat dipenuhi.

Sesuai dengan Teori Herzberg, maka aspek-aspek kepuasan kerja diatas dapat dikategorikan menjadi dua kelompok faktor. Faktor pertama adalah faktor motivasi yang merupakan aspek yang berasal dari dalam diri karyawan yang bersangkutan, serangkaian kondisi dari dalam diri karyawan saat bekerja, tingkat kekuatan motivasi bisa dilihat pada tingkat *job performance* nya. Bila keadaan ini tidak ada, ini tidak membuktikan adanya tingkat kepuasan yang tinggi.

Faktor yang kedua yaitu faktor ketidakpuasan (Hygiene) merupakan faktor dari luar diri karyawan, beberapa pengaruh dari luar konteks pekerjaan, yang memberikan rasa tidak puas pada pekerja, ketika dalam keadaan yang tidak diinginkan. Bila kondisi ini ada, ini sama sekali tidak memotivasi karyawan. Kondisi yang tidak memuaskan, membutuhkan adanya perbaikan setidaknya pada level "tidak ada rasa tidak puas". Untuk lebih jelasnya teori dimaksud, seperti terlihat pada gambar berikut ;

**Gambar 1**  
**Teori Motivasi Dua Faktor Herzberg**

Faktor-faktor Hygiene Berapa seringnya faktor-faktor ini Menyebabkan ketidakpuasan	Faktor-faktor Motivator Berapa seringnya faktor-faktor ini menimbulkan kepuasan
50% 40 30 20 10 0	10 20 30 40 50%
Herzberg menamakan faktor-faktor Hygiene. Jika tidak tersedia faktor ini menyebabkan para pegawai merasa sangat tidak puas. Sifatnya ekstrinsik. Berada diluar diri. Mencegah ketidakpuasan, jika tersedia dengan memadai  Kebijakan perusahaan & Adm Supervisi Hubungan dengan supervisor Kondisi kerja Gaji Hubungan dengan teman sebaya Kehidupan Hubungan dengan bawahan Status Keamanan	Pencapaian prestasi Penghargaan Pekerjaannya sendiri Tanggung jawab Kemajuan Pertumbuhan  Herzberg menambahkan faktor-faktor ini faktor motivator. Jika tersedia factor ini menimbulkan rasa sangat puas. Sifatnya instrinsik. Berada dalm diri. Bila dikembangkan dalam cara kita mengelola, dapat membangkitkan motivasi.

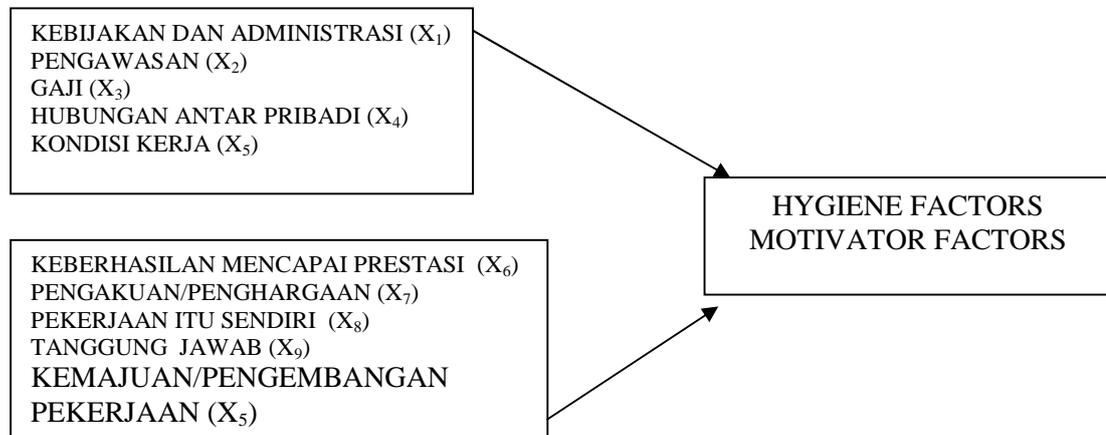
Sumber : Gary Dessler (1979;61) Miftah Thoha, 2008,232

Teori motivasi dua faktor yang dikembangkan oleh Frederick Herzberg dalam Sondang P Siagian (2003;290) adalah: 1) Faktor Motivasional, adalah hal-hal pendorong berprestasi yang sifatnya instrinsik, yang berarti bersumber dari dalam diri seseorang. 2) Faktor Higiene, adalah faktor-faktor yang bersifat ekstrinsik yang berarti bersumber dari luar diri seseorang.

### Kerangka Konseptual

Berdasarkan landasan teori yang dikemukakan, maka kerangka konseptual dalam penelitian ini, seperti tampak pada bagan 1 berikut :

**Bagan 1**  
**Kerangka Konseptual**



### Hipotesis Penelitian

1. Diduga faktor Kebijakan dan administrasi, Pengawasan, Gaji, Hubungan antar pribadi dan Kondisi Kerja termasuk kedalam faktor hygiene (*hygiene factors*) atau faktor yang menimbulkan ketidakpuasan. Faktor Keberhasilan Mencapai Prestasi, Pengakuan/penghargaan, Pekerjaan itu sendiri, Tanggung jawab, dan Kemajuan/pengembangan pekerjaan termasuk kedalam faktor motivasi (*motivation factors*) atau faktor yang menimbulkan kepuasan.
2. Diduga terdapat perbedaan antara faktor *hygiene* dan faktor *motivator* antara Dosen PNS Dpk dan Dosen Yayasan pada PTS Di Banjarmasin.

### Metode Penelitian

#### Populasi dan Sampel Penelitian

Populasi adalah keseluruhan subjek penelitian. Sampel adalah sebagian atau wakil populasi yang diteliti (Suharsimi Arikunto, 2006;130). Dari definisi tersebut diatas, populasi dalam penelitian ini sebanyak 1.273 orang yang terdiri Dosen PNS Dpk dan Dosen Yayasan dengan tingkat Pendidikan S3 dan S2 pada PTS di Banjarmasin, dengan tingkat kesalahan 5% :

Berdasarkan rumus Sloven  $n = \frac{N}{1 + N(0,05)^2}$  diperoleh sampel penelitian 304 responden

Dari perhitungan diatas, maka diambil sampel untuk dosen PNS Dpk diambil sebanyak 62 orang dan Dosen Yayasan 242 orang.

#### Metode Pengumpulan Data

Data dikumpulkan berdasarkan jawaban dari kuesioner yang diajukan secara tertulis, dan diperoleh data atau informasi yang relevan dan valid. Berdasarkan kuesioner yang diajukan, diperoleh jawaban dalam bentuk tulisan untuk mendapatkan gambaran mengenai keadaan responden yaitu Dosen Tetap, yang terdiri dari dosen PNS Dpk dan Dosen Yayasan pada PTS di Banjarmasin dibawah binaan LLDIKTI Wilayah XI Kalimantan.

### Identifikasi dan Definisi Operasional Variabel

#### Identifikasi Variabel

Variabel-variabel dalam penelitian ini ialah variabel-variabel yang termasuk faktor Hygiene dan Motivator dari teori Motivasi Herzberg.

Variabel dari faktor Hygiene (ketidak puasan) pada kuesioner terdiri atas :

1. Kebijakan dan administrasi (X<sub>1</sub>) ;

2. Pengawasan ( $X_2$ ) ;
3. Gaji ( $X_3$ ) ;
4. Hubungan antar pribadi ( $X_4$ )
5. Kondisi kerja ( $X_5$ ) ;

Variabel dari faktor Motivator (kepuasan) pada kuesioner adalah :

6. Keberhasilan mencapai prestasi ( $X_6$ ) ;
7. Pengakuan/ Penghargaan ( $X_7$ ) ;
8. Pekerjaan itu sendiri ( $X_8$ ) ;
9. Tanggung jawab ( $X_9$ ) ;
10. Kemajuan / pengembangan pekerjaan ( $X_{10}$ ) ;

#### **Definisi Operasional Variabel**

Variabel-variabel dari faktor hygiene (ketidak puasan):

- 1) Kebijakan dan administrasi ( $X_1$ ) didefinisikan sebagai penilaian baik atau buruknya para Dosen Tetap terhadap kebijakan dan administrasi, seperti kebijakan cuti, waktu istirahat, kebijakan disiplin sehingga dapat memuaskan atau tidak puasnya para Dosen ;
- 2) Pengawasan ( $X_2$ ) didefinisikan sebagai penilaian Dosen Tetap atas teknik pengawasan yang dilakukan oleh pimpinan terhadap pekerjaan yang menimbulkan rasa puas atau tidak puas para Dosen ;
- 3) Gaji ( $X_3$ ) didefinisikan sebagai penilaian puas atau tidak puasnya Dosen terhadap besar dan sistem penggajian yang diberlakukan ;
- 4) Hubungan antar pribadi ( $X_4$ ) didefinisikan sebagai puas atau tidak puasnya Dosen terhadap hubungan antar sesama dosen maupun dengan pimpinan ;
- 5) Kondisi kerja ( $X_5$ ) dalam hal ini didefinisikan sebagai penilaian para Dosen terhadap kondisi fisik lingkungan kerja menyangkut kondisi tempat kerja, peralatan dan lingkungan tempat kerja ;

Variabel-variabel dari faktor Motivator (Kepuasan) :

- 6) Keberhasilan mencapai prestasi ( $X_6$ ) didefinisikan sebagai penilaian Dosen Tetap apakah pekerjaan sekarang dapat atau tidak untuk bisa menunjukkan prestasi atau kinerja Dosen, sehingga memuaskan atau tidak ;
- 7) Pengakuan/penghargaan ( $X_7$ ) didefinisikan sebagai keinginan Dosen Tetap untuk mendapat pengakuan atau penghargaan dari pimpinan PTS maupun pemerintah atas pekerjaan mereka sehingga menimbulkan kepuasan atau ketidakpuasan bagi para Dosen ;
- 8) Pekerjaan itu sendiri ( $X_8$ ) didefinisikan sebagai penilaian Dosen apakah pekerjaan yang mereka lakukan sekarang menyenangkan (puas) atau membosankan atau jenuh bagi mereka (tidak memuaskan) ;
- 9) Tanggung jawab ( $X_9$ ) didefinisikan sebagai perasaan puas atau tidak puas Dosen dalam melaksanakan pekerjaan mereka sesuai kemampuan yang mereka miliki ;
- 10) Kemajuan/pengembangan pekerjaan ( $X_{10}$ ) didefinisikan sebagai penilaian Dosen terhadap kesempatan yang mereka peroleh untuk mendapatkan kemajuan karir dan kemampuan kerja mereka pada PTS dimana tempat mereka bekerja.

#### **Uji Validitas dan Uji Reliabilitas**

Suatu instrumen dikatakan Valid jika instrumen tersebut dapat mengukur dari apa yang hendak di ukur (Sanusi, 2014;76).. Reliabilitas adalah suatu alat ukur yang menunjukkan konsistensi jika instrumen diajukan pada responden yang sama dalam waktu yang berbeda, atau pada responden yang berbeda pada waktu yang sama atau waktu yang berbeda (Sanusi, 2014;80).

#### **Teknik Analisis**

##### **Analisis Faktor**

Setelah data dikumpulkan dan diolah, proses selanjutnya adalah melakukan analisis data dengan menggunakan analisis faktor. Tujuan utama dari analisis faktor ini adalah menemukan satu atau beberapa variabel atau konsep yang diyakini sebagai sumber

yang melandasi seperangkat variabel nyata. Untuk menentukan suatu kelompok variabel layak sebagai faktor digunakan kriteria berdasarkan nilai *eigen value* yang bernilai lebih dari atau sama dengan satu (1). Besarnya sumbangan masing-masing faktor terhadap pertimbangan keputusan dapat dinilai dari total varian masing-masing faktor. Sedangkan untuk mengetahui peran masing-masing variabel dalam suatu faktor dapat ditentukan atas besarnya *loading* dari variabel yang bersangkutan, *loading* dengan nilai terbesar berarti mempunyai peranan utama pada variabel tersebut.

Secara garis besar gambaran analisis faktor di atas dapat dilakukan dengan beberapa tahap yaitu : 1) Membuat matrik korelasi. 2) Menentukan jumlah faktor. 3) Rotasi faktor. 4) Menafsirkan faktor, 5) Menentukan model yang tepat.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Analisis Data

Analisis data yang digunakan adalah analisis faktor yaitu untuk mengetahui faktor-faktor yang dapat menimbulkan ketidakpuasan (*hygiene factors*) dan faktor-faktor yang dapat memberikan kepuasan (*motivator factors*) bagi Dosen Tetap pada PTS di Banjarmasin yang dijadikan sampel, setelah dilakukan uji validitas dan uji reliabilitas data dalam penelitian ini, dan dinyatakan bahwa data yang diperoleh sudah layak untuk dapat dilakukan penelitian selanjutnya.

### Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen Penelitian.

Instrumen penelitian yang akan di uji validitas dan reliabilitasnya dalam penelitian ini adalah berupa kuesioner. Pada uji coba kuesioner, jumlah pertanyaan yang diajukan kepada responden sebanyak 10 pertanyaan/pernyataan, sesuai dengan jumlah variabel yang akan diamati dalam penelitian ini. Uji validitas dilakukan kepada 62 orang responden dengan status PNS Dpk dan 242 orang dosen dengan status Yayasan, namun karena kuesioner yang kembali hanya sebanyak 235, sehingga responden dengan status dosen yayasan hanya sebanyak 235 orang. Hasil lengkap uji validitas dan reliabilitas, dosen PNS Dpk dan Dosen Yayasan, tampak pada tabel berikut :

**Tabel 2**  
**Uji Validitas dan Reliabilitas**  
**Untuk Dosen PNS Dpk**

No	Variabel	r-hitung	Keterangan *)	Cronbach's Alpha if	Ket
1	X <sub>1</sub> : Kebijakan dan Administrasi	0.364	Valid		
2	X <sub>2</sub> : Pengawasan	0.430	Valid		
3	X <sub>3</sub> : Gaji	0.211	Tidak Valid		
4	X <sub>4</sub> : Hubungan antar pribadi	0.419	Valid		
5	X <sub>5</sub> : Kondisi kerja	0.393	Valid		
6	X <sub>6</sub> : Keberhasilan mencapai Prestasi	0.425	Valid		
7	X <sub>7</sub> : Pengakuan / Penghargaan	0.348	Valid	0,365	Reliabel
8	X <sub>8</sub> : Pekerjaan itu sendiri	0.518	Valid		
9	X <sub>9</sub> : Tanggung jawab	0.279	Valid		
10	X <sub>10</sub> : Kemajuan /pengembangan pekerjaan	0.300	Valid		

Sumber : data statistik diolah kembali, 2020

Keterangan : \*) untuk n = 62 dan  $\alpha = 5\%$   $r_{tabel} = 0,248$

Berdasarkan tabel diatas, dengan tingkat signifikansi  $\alpha = 5\%$  dan jumlah sampel 62 rsponden, didapatkan nilai  $r_{hitung}$  sebesar 0,248. Jika dilihat nilai  $r_{hitung}$  pada tabel

di atas untuk masing-masing item pertanyaan, maka dapat disimpulkan bahwa nilai  $r_{hitung}$  yang kurang atau lebih kecil dari 0,248 dinyatakan tidak valid ( $X_3$ ) sehingga harus diperbaiki atau dikeluarkan dari analisis.

Selanjutnya, uji reliabilitas dilakukan dengan mengeluarkan variabel yang tidak valid ( $X_3$ ) nilai Alpha Cronbach pada uji Reliabilitas diperoleh sebesar 0,365, nilai ini jika dibandingkan dengan nilai  $r_{tabel}$  juga bernilai lebih besar (0,248). Sehingga dapat disimpulkan bahwa kuesioner yang diuji cobakan telah memenuhi aspek reliabilitas.

Sedangkan uji validitas dan uji reliabilitas Dosen Yayasan tampak pada tabel 3 berikut :

**Tabel 3**  
**Uji Validitas dan Reliabilitas**  
**Untuk Dosen Yayasan**

NO	VARIABEL	r-hitung	Keterangan )	Cronbach's Alpha if	Ket
1	$X_1$ : Kebijakan dan Administrasi	0.402	Valid		
2	$X_2$ : Pengawasan	0.308	Valid		
3	$X_3$ : Gaji	0.388	Valid		
4	$X_4$ : Hubungan antar pribadi	0.270	Valid		
5	$X_5$ : Kondisi kerja	0.342	Valid		
6	$X_6$ : Keberhasilan mencapai prestasi	0.389	Valid		
7	$X_7$ : Pengakuan / Penghargaan	0.310	Valid	0,258	Reliabel
8	$X_8$ : Pekerjaan itu sendiri	0.421	Valid		
9	$X_9$ : Tanggung jawab	0.310	Valid		
10	$X_{10}$ : Kemajuan /pengembangan pekerjaan	0.256	Valid		

Sumber : data statistik diolah kembali, 2020

Keterangan : \*) untuk  $n = 235$  dan  $\alpha = 5\%$   $r_{tabel} = 0,062$

Berdasarkan tabel diatas, pada signifikansi  $\alpha = 5\%$  dan jumlah sampel sebanyak 235orang, didapatkan nilai  $r_{tabel}$  sebesar 0,062. Jika dilihat nilai  $r_{hitung}$  pada tabel di atas untuk masing-masing item pertanyaan  $> 0,062$ , demikian pula dengan reliabilitasnya  $0,258 > 0,062$ , maka dapat disimpulkan bahwa semua variabel dinyatakan valid dan reliabel.

### Analisis Faktor

#### Analisis faktor untuk Dosen PNS Dpk

Hasil lengkap perhitungan analisis faktor untuk sampel yang terdiri dari 62 orang Dosen Tetap dengan status PNS Dpk, hasil pengolahan data pada analisis faktor, secara ringkas dikemukakan sebagai berikut :

#### (1) Menilai variabel yang layak.

Langkah pertama dalam analisis faktor adalah menentukan variabel mana saja yang layak (*appropriateness*) untuk dimasukkan dalam analisis selanjutnya. Jika sebuah variabel memang mempunyai kecenderungan mengelompok dengan membentuk sebuah faktor, maka variabel akan mempunyai korelasi yang cukup tinggi dengan variabel lain. Hal ini dapat dilakukan dengan membuat matrik korelasi. Untuk menguji ke 10 variabel penelitian, karena 1 variabel dinyatakan tidak valid ( $X_3 =$  gaji) sehingga dikeluarkan dari faktor yang akan diteliti, apakah semuanya layak atau tidak dapat dilihat dari angka *KMO* and *Bartlett's test* serta nilai *Anti Image Matrices*. Nilai *KMO* and *Bartlett's test* serta nilai *Anti Image Matrices* untuk masing-masing iterasi adalah sebagai berikut :

Setelah dilakukan beberap kali iterasi, Analisis faktor untuk dosen dengan status PNS Dpk dapat dilihat seperti pada tabel berikut :

**Tabel 4**  
**KMO and Bartlett's Test**  
**Dosen dengan status PNS Dpk**

Keiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling		
Adequacy		.572
Bartlett's Test of Sphericity	Approx.Chi-Square	25.882
	df	21
	Sig	.011

Sumber : Data statistik diolah kembali, 2020

- Karena nilai *KMO* and *Bartlett's test* 0,572 berada di atas 0,500 maka dapat disimpulkan bahwa variabel dapat dianalisis lebih lanjut.
- Untuk menguji variabel yang layak atau tidak untuk dilakukan analisis adalah dengan melihat dari angka *KMO* and *Bartlett's test* serta nilai *Anti Image Matrices*, hasil Nilai *KMO* and *Bartlett's test* serta nilai *Anti Image Matrices* untuk masing-masing iterasi menghasilkan Analisis faktor untuk dosen dengan status PNS Dpk, setelah melalui beberapa iterasi yang dilakukan, dengan mengeluarkan beberapa variabel seperti variabel  $X_1$ ,  $X_3$ ,  $X_7$ , dan  $X_8$ , diperoleh nilai *eigen* untuk masing-masing faktor dapat dilihat pada tabel berikut :

**Tabel 5**  
**Nilai Eigen dan varian Komulatif Dosen PNS Dpk**

FAKTOR	NILAI EIGEN	VARIAN (%)	VARIAN KOMULATIF (%)
1	22.664	22.664	22.664
2	21.820	21.820	44.484

Sumber : Data statistik diolah kembali, 2020

Berdasarkan tabel di atas, dapat diketahui bahwa ada 2 buah faktor yang mempunyai nilai *eigen* sama dengan atau lebih dari 1. Kedua buah faktor tersebut mempunyai varian komulatif sebesar 44,484, sehingga dapat disimpulkan bahwa kedua faktor yang ada mampu menjelaskan faktor-faktor yang mempengaruhi ketidakpuasan dan kepuasan dosen PNS Dpk sebesar 44,484%. Setelah diketahui bahwa 2 faktor adalah jumlah yang paling optimal, maka selanjutnya adalah menetapkan distribusi yang masuk kedalam faktor. Untuk menetapkan sebuah variabel akan masuk kedalam faktor tertentu dapat dilihat pada *factor loadings* dan *Component Matrix*. Berdasarkan hasil analisis faktor, maka diperoleh pada tabel berikut

**Tabel 6**  
**Component Matrix Dosen PNS Dpk**

	COMPONENT	
	<u>1</u>	<u>2</u>
$X_2$	.482	.562
$X_4$	.351	.575
$X_5$	.369	.545
$X_6$	.612	.015
$X_8$	.618	.127
$X_9$	.293	.608
$X_{10}$	.502	.443

Sumber : Data statistik diolah kembali, 2020

Dari tabel di atas dapat diambil kesimpulan :

Variabel  $X_2$  karena nilai faktor 1 lebih kecil dari nilai faktor 2 ( $0,482 < 0,562$ ), maka variabel  $X_2$  masuk pada faktor 2 yaitu faktor motivator (kepuasan). Variabel  $X_4$  nilai pada Faktor 1 < faktor 2 ( $0,351 < 0,575$ ), maka variabel  $X_4$  masuk pada faktor 2.

Variabel  $X_5$ , nilai faktor 1 < nilai faktor 2 ( $0,369 < 0,545$ ), maka variabel  $X_5$  kedalam faktor 2. Variabel  $X_6$ , nilai faktor 1 > nilai faktor 2 ( $0,612 > 0,015$ ), maka variabel  $X_6$  masuk kedalam faktor 1. Variabel  $X_8$ , nilai faktor 1 > nilai faktor 2 ( $0,618 > 0,127$ ), maka variabel  $X_8$  masuk kedalam faktor 1. Variabel  $X_9$ , nilai faktor 1 < nilai faktor 2 ( $0,293 < 0,608$ ), maka variabel  $X_9$  masuk kedalam faktor 2. Variabel  $X_{10}$ , nilai faktor 1 > nilai faktor 2 ( $0,502 > 0,443$ ), maka variabel  $X_{10}$  masuk kedalam faktor 1.

#### Analisis faktor untuk Dosen Yayasan

Untuk menguji variabel yang layak atau tidak untuk dilakukan analisis adalah dengan melihat dari angka *KMO* and *Bartlett's test* serta nilai *Anti Image Matrices*, hasil Nilai *KMO* and *Bartlett's test* serta nilai *Anti Image Matrices* untuk masing-masing iterasi menghasilkan Analisis faktor untuk Dosen Yayasan, setelah melalui beberapa iterasi yang dilakukan diperoleh nilai *eigen* untuk masing-masing faktor dapat dilihat pada tabel berikut :

**Tabel 7**  
***KMO and Bartlett's Test***  
**Dosen dengan status Yayasan**

Keiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy			.565
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	df	32.808
	Sig.		.005

Sumber : Data Statistik diolah kembali, 2020

- Nilai *KMO* and *Bartlett's test* sebesar 0,565 dengan signifikansi 0,005. Karena nilai *KMO* and *Bartlett's test* 0,565 berada di atas 0,500 maka dapat disimpulkan bahwa variabel dapat dianalisis lebih lanjut.
- Untuk menguji variabel yang layak atau tidak untuk dilakukan analisis adalah dengan melihat dari angka *KMO* and *Bartlett's test* serta nilai *Anti Image Matrices*, hasil Nilai *KMO* and *Bartlett's test* serta nilai *Anti Image Matrices* untuk masing-masing iterasi menghasilkan Analisis faktor untuk dosen dengan status Yayasan setelah melalui beberapa iterasi yang dilakukan, dengan mengeluarkan variabel  $X_1$ ,  $X_5$ ,  $X_6$ ,  $X_7$ , dan  $X_8$ , diperoleh nilai *eigen* untuk masing-masing faktor dapat dilihat pada tabel berikut :

**Tabel 8**  
**Nilai Eigen dan varian Kumulatif Dosen Yayasan**

FAKTOR	NILAI EIGEN	VARIAN (%)	VARIAN KOMULATIF (%)
1	23.989	23.989	23.989
2	18.015	18.015	42.004

Sumber : Data statistik diolah kembali, 2020

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa ada 2 buah faktor yang mempunyai nilai *eigen* sama dengan atau lebih dari 1. Kedua buah faktor tersebut mempunyai varian kumulatif sebesar 42,004, sehingga dapat disimpulkan bahwa kedua faktor yang ada mampu menjelaskan faktor-faktor yang mempengaruhi ketidakpuasan dan kepuasan Dosen Yayasan sebesar 42,004%. Setelah diketahui bahwa 2 faktor adalah jumlah yang paling optimal, maka selanjutnya adalah menetapkan distribusi yang masuk kedalam faktor. Untuk menetapkan sebuah variabel akan masuk kedalam faktor tertentu dapat dilihat pada *factor loadings* dan *Component Matrix*. Berdasarkan hasil analisis faktor, dapat dilihat pada tabel berikut :

**Tabel 9**  
**Component Matrix Dosen Yayasan**

	COMPONENT	
	<u>1</u>	<u>2</u>
X <sub>2</sub>	.327	.644
X <sub>3</sub>	.346	.247
X <sub>4</sub>	.336	.519
X <sub>6</sub>	.582	.001
X <sub>9</sub>	.712	.210
X <sub>10</sub>	.503	.540

Sumber : Data statistik diolah kembali, 2020

Dari tabel tersebut, variabel X<sub>2</sub> karena nilai faktor 1 < faktor 2 (0,327 < 0,644), maka variabel X<sub>2</sub> masuk pada faktor 2. Variabel X<sub>3</sub> nilai pada Faktor 1 > faktor 2 (0,346 > 0,247), maka variabel X<sub>3</sub> masuk pada faktor 1. Variabel X<sub>4</sub>, nilai faktor 1 < nilai faktor 2 (0,336 < 0,519), maka variabel X<sub>4</sub> kedalam faktor 2. Variabel X<sub>6</sub>, nilai faktor 1 > nilai faktor 2 (0,582 > 0,001), maka variabel X<sub>6</sub> masuk kedalam faktor 1. Variabel X<sub>9</sub>, nilai faktor 1 > nilai faktor 2 (0,712 > 0,210), maka variabel X<sub>9</sub> masuk kedalam faktor 1. Variabel X<sub>10</sub>, nilai faktor 1 < nilai faktor 2 (0,503 < 0,540), maka variabel X<sub>10</sub> masuk kedalam faktor 2.

Berdasarkan tabel 6 dan tabel 9 di atas, dapat dirangkum Persamaan dan Perbedaan antara faktor hygiene dan faktor motivator Dosen PNS Dpk dan Dosen Yayasan seperti tampak pada tabel berikut :

**Tabel 10**  
**Persamaan dan pan Perbed Faktor Motivator dan Faktor Hygiene**  
**Dosen PNS Dpk dan Dosen Yayasan**

Faktor	Dosen PNS Dpk	Dosen Yayasan
Faktor Hygiene	1. X <sub>6</sub> 2. X <sub>8</sub> 3. X <sub>10</sub>	1. X <sub>3</sub> 2. X <sub>6</sub> 3. X <sub>9</sub>
Faktor Motivator	1. X <sub>3</sub> 2. X <sub>4</sub> 3. X <sub>5</sub> 4. X <sub>9</sub>	1. X <sub>2</sub> 2. X <sub>4</sub> 3. X <sub>10</sub>

Sumber : Data diolah kembali, 2020

Berdasarkan tabel di atas, terbukti X<sub>6</sub> Keberhasilan mencapai prestasi, sama sama merupakan faktor Hygiene (faktor yang menimbulkan ketidakpuasan) baik Dosen dengan status PNS Dpk maupun Dosen engn status Yayasan. Sedangkan X<sub>4</sub> Hubungan antar Pribadi meruakan faktor yang sama-sama menjadi faktor motivator (faktor yang menimpulkan kepuasan) baik dosen dengan staus PNSDpk maupun dosen Yayasan.

### Pembuktian Hipotesis

1. Diduga faktor Kebijakan dan administrasi, Pengawasan, Gaji, Hubungan antar pribadi dan Kondisi Kerja termasuk kedalam faktor hygiene (*hygiene factors*) atau faktor yang menimbulkan ketidakpuasan. Faktor Keberhasilan Mencapai Prestasi, Pengakuan/penghargaan, Pekerjaan itu sendiri, Tanggung jawab, dan Kemajuan/pengembangan pekerjaan termasuk kedalam faktor motivasi (*motivation factors*) atau faktor yang menimbulkan kepuasan.

Hasil pengujian hipotesis yang dirangkum pada tabel-tabel di atas menunjukkan bahwa . Kebijakan dan administrasi, Pengawasan, Gaji, Hubungan antar pribadi dan

Kondisi Kerja termasuk kedalam faktor hygiene (*hygiene factors*) atau faktor yang menimbulkan ketidakpuasan. Demikian pula dengan faktor Keberhasilan mencapai prestasi, Pengakuan/penghargaan, Pekerjaan itu sendiri, Tanggung jawab, dan Kemajuan/pengembangan pekerjaan termasuk kedalam faktor motivasi (*motivation factors*) atau faktor yang menimbulkan kepuasan, dapat dinyatakan **tidak terbukti**.

2. Diduga terdapat perbedaan antara faktor hygiene (*hygiene factors*) dan faktor motivator (*motivation factors*) antara Dosen PNS Dpk dan Dosen Yayasan pada PTS dibawah binaan LLDIKTI Wilayah XI Kalimantan di Banjarmasin.  
Menjawab Hipotesis di atas, dengan melihat pada tabel-tabel diatas menunjukkan bahwa terdapat perbedaan antara faktor hygiene dan faktor motivator antara Dosen PNS Dpk dengan Dosen Yayasan sehingga hipotesis, 2 dinyatakan **terbukti**.

### Kesimpulan

1. Variabel yang termasuk kedalam faktor hygiene dari urutan hasil yang terbesar bagi dosen dengan status PNS Dpk adalah : 1) Keberhasilan mencapai prestasi ( $X_6$ ), 2) Pekerjaan itu sendiri ( $X_8$ ), dan 3) Kemajuan/pengembangan pekerjaan ( $X_{10}$ ) ;  
Adapun untuk Dosen Yayasan variabel yang masuk kedalam faktor hygiene dari urutan yang terbesar adalah: 1) Gaji ( $X_3$ ), 2) Keberhasilan mencapai prestasi ( $X_6$ ) dan 3) Tanggung jawab ( $X_9$ ).
2. Variabel yang termasuk kedalam faktor motivator dari urutan hasil yang terbesar bagi Dosen PNS Dpk adalah : 1) Gaji ( $X_3$ ), 2) Hubungan antar pribadi ( $X_4$ ), 3) Kondisi kerja ( $X_5$ ), dan 4) Tanggung jawab ( $X_9$ ).  
Sedangkan bagi Dosen Yayasan dari hasil terbesar : 1) Pengawasan ( $X_2$ ), 2) Hubungan antar pribadi ( $X_4$ ), dan 3) Kemajuan/Pengembangan pekerjaan ( $X_{10}$ ) termasuk dalam faktor motivator.

### Daftar Pustaka

- Andriani Maya dan Kristina Widiawati, 2017, *Penerapan Motivasi Karyawan menurut teori dua faktor Herzberg pada PT. Aristika Kreasi Mandiri*, Jurnal Administrasi Kantor, Vol. 5 No. 1, Juni 2017.
- Arikunto, Suharsimi, 2006, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*, Rineka Cipta, Jakarta.
- Beliadwi Bestyana, dan Clara Moningga, 2012, *Gambaran Kepuasan Kerja Karyawan PT. Worleyparsons Indonesia di tinjau dari teori dua Faktor Herzberg*, Jurnal PSIBERNETIKA, Vol.5 No. 2 Oktober 2012.
- Dessler, G., 2006, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, PT. Indeks, Jakarta.
- Fathoni, Abdurrahmat, 2006, *Organisasi dan Manajemen Sumber Daya Manusia*, Rineka Cipta, Bandung.
- Goleman Daniel, 2015, *Kecerdasan Emosional*, PT. Gramedia, Jakarta.
- Gomes, Cardoso Faustino, 1995, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Andi Offset, Yogyakarta.
- Handoko, T. Hani, 1996, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, BPFE, Yogyakarta.
- Hasibuan, S.P. Malayu, 2003, *Manajemen sumber Daya Manusia*, PT. Bumi Aksara, Jakarta.
- Husnan Suad, Heidjrachman, 2002, *Manajemen Personalia*, BPFE, Yogyakarta.
- Irnawaty, 2013, *Pengaruh Herzberg Two Factors Motivation Theory terhadap kepuasan kerja pegawai di Universitas Terbuka (UT)*, Seminar Fekon Universitas Terbuka.
- Mangkunegara, Anwar Prabu, 2007, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, PT. Remaja Rosdakarya, Bandung.
- Manullang, 2004, *Manajemen Personalia*, Cetakan Kedua, UGM Press, Yogyakarta.
- Martoyo, Susilo, 2000, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, BPFE, Yogyakarta.
- Mondy, R.W., 2008, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Erlangga, Jakarta.
- Sanusi, Anwar, 2014, *Metode Penelitian Bisnis*, Salemba Empat, Jakarta.
- Schermerhorn, J.R., 1996, *Management*, 5<sup>th</sup> Ed., New York: John Wiley & Sons, Inc.

- Sedarmayanti, 2009, *Manajemen Sumber Daya Manusia, Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*, PT. Refika Aditama, Bandung.
- Siagian P Sondang, 2003, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bumi Aksara, Jakarta.
- Sulistyo, Joko, 2010, *6 Hari Jago SPSS 17*, Cakrawala, Yogyakarta.
- Triton, PB, 2005, *Paradigma Baru Manajemen Sumber Daya Manusia*, Tugu Publisher, Yogyakarta.
- Walid, Sugiman, Dian Tri Wiyanti, 2018, *Analisis Produktivitas Dosen dan Tenaga Kependidikan dalam mewujudkan Tahun Reputasi Unnes Menggunakan Jaringan Saraf Tiruan*.
- Werther, W.B. & Davis, K., 1996, *Human Resources and Personnel Management*, 5<sup>th</sup> Ed., Boston: McGraw-Hill.
- Wicaksana, Aswin, 2012, *Teori Motivasi hygiene Herzberg dan kepuasan kerja karyawan dengan variabel mediasi berupa uang (studi pada PT. X Indonesia Finance)*.
- Wibowo, 2007, *Manajemen Kinerja*, PT. Rajagrafindo Persada, Jakarta
- Yuliana Aftika, Jono M.Munandar, Muhammad Syamsun, 2017, *Faktor-faktor yang mempengaruhi Tenaga kependidikan di Institut Pertanian Bogor*.