

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA DAN PRODUKTIVITAS DOSEN

Oleh:

Aris Budiarto

Politeknik Manufaktur Bandung
(email: Aris_Budiarto@yahoo.com)

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menggambarkan variabel-variabel penelitian sehingga dapat menganalisa penurunan produktivitas di Politeknik Manufaktur Bandung sekaligus dapat mengembangkan variabel yang berpengaruh lainnya. Metode yang digunakan adalah kuantitatif, dengan teknik pengumpulan data berupa kuesioner, studi dokumen, serta observasi. Sedangkan teknik analisis data menggunakan statistik deskriptif dan statistik asosiatif dengan analisis jalur model dekomposisi. Adapun hasil penelitian dari semua variabel berpengaruh secara signifikan, namun pengaruh variabel bebas terhadap produktivitasnya dapat ditinjau dari unsur umur, jenis kelamin, dan tingkat pendidikan tidak signifikan. Selain unsur variabel tersebut ada variabel yang mempengaruhi cukup besar yaitu faktor kepemimpinan dan penghargaan terhadap kinerja dosen. Dari hasil temuan penelitian ini rekomendasi yang diberikan adalah produktivitas dosen dipengaruhi kuat oleh variabel-variabel tersebut namun demikian akan tercapai jika dosen melaksanakan tugas dan fungsi yang dibebankan kepadanya baik sebagai pegawai negeri sipil maupun sebagai tenaga profesional pendidik.

Kata kunci : Manajemen Sumber Daya Manusia, Produktivitas Dosen

ABSTRACT

This research aims to examine the effect of these variables so as to analyze the decrease in productivity in Bandung Politechnic of Manufacturing as well as to develop other influential variables. The method used is quantitative, with good data collection techniques from questionnaires, document studies, as well as observation. While the analytical techniques use descriptive statistics and associative statistics with path analysis of decomposition model. The result of all variables have a significant effect, but the effect of independent variables on productivity is reviewed from the elements of age, gender, and education level is not significant. In addition to elements of these variables there are variables that affect large enough that is the factor of leadership and appreciation of the performance of lecturers. From the findings of this research, the recommendation given is that lecturer productivity is strongly influenced by these variables but nevertheless will be achieved if the lecturer performs the duties and functions assigned to him either as civil servant or as professional educator.

Keywords: Lecturer Productivity, Human Resources.

PENDAHULUAN

Apa pun bentuk pengelolaan perguruan tinggi, tujuan utamanya adalah untuk meningkatkan mutu produktivitas yang berkelanjutan, karena tahap akhir mutu kinerja perguruan tinggi sangat ditentukan oleh mutu kinerja kolektif masing-masing anggota sivitas akademika, termasuk dalamnya, dosen. (Mutaqin, 2009: 7). Dengan demikian maka pengelolaan dosen harus mempunyai sasaran utama, yaitu kenaikan mutu dan produktivitasnya melalui peningkatan efisiensi kerja sebagai tenaga pendidik, peneliti dalam pengabdian kepada masyarakat atau lebih tepat dalam tri dharma Perguruan Tinggi.

Sejalan dengan pernyataan di atas, khususnya Politeknik Manufaktur Negeri Bandung (Polman Bandung) yang dahulu bernama Politeknik Mekanik Swiss ITB (PMS ITB) kiranya selalu mempunyai kompetensi lulusan dan kesesuaiannya dengan kebutuhan dunia usaha dan dunia industry (DUDI). Hal ini yang menjadi konsentrasi peneliti

dalam mencermati tujuan yang sangat kental tersebut dipotret dari sisi produktivitas dosen yang memenuhi akses kepada tujuan tersebut di atas dan dengan efisiensi serta efektifitas penyelenggaraan proses belajar mengajar dalam mencapainya, dilihat dari sisi motivasi kerja, disiplin kerja, diklat, dan komunikasi organisasi terhadap pegawai di Polman Bandung.

Alasan peneliti adalah agar kita semua mampu mengambil nilai dari luaran pendidikan yang baik dan bisa mendapatkan pembelajaran dari suatu model pendidikan vokasi (Politeknik) di Indonesia yang terbilang tertua dan terbaik dalam teknologi manufaktur dengan prestasi yang sudah mendunia.

Namun demikian beberapa tahun terakhir setidaknya mulai tahun 2013 hingga tahun 2015 produktivitas ini cenderung mengalami penurunan, yang sangat signifikan, hal ini dapat dilihat dalam pendapatan PNB (Pendapatan Negara Bukan

Pajak) Polman Bandung dalam tahun 2013 hanya tercapai 76%, kemudian tahun 2014 tercapai 46%, dan per November tahun 2015 ini baru mencapai 37%. Dari data tersebut cenderung terjadi penurunan yang signifikan setiap tahunnya dalam tiga tahun terakhir. Kesenjangan yang tinggi antara target dan realisasi pencapaian ini mendorong peneliti untuk melakukan penelitian ini.

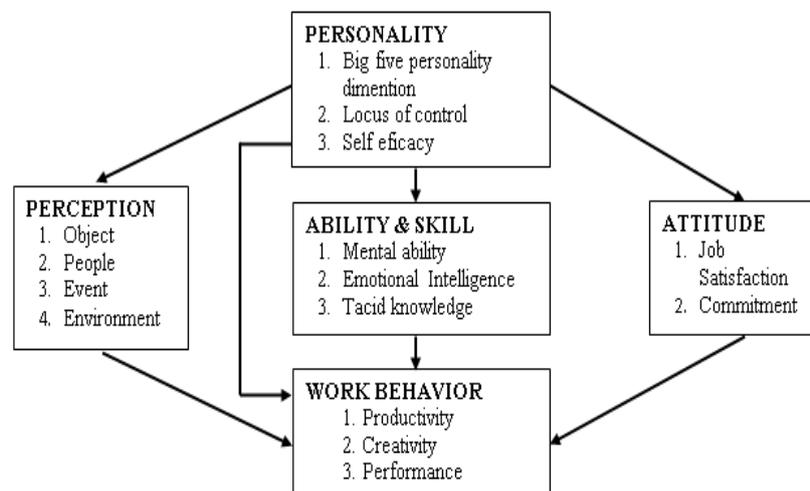
Demikian juga selama 3 tahun berturut-turut terjadi penurunan jumlah dosen yang melakukan penelitian, dan jumlah peneliti dalam 3 tahun (terlepas dari nama peneliti yang sama) masih dibawah dari jumlah dosen yang ada. Jumlah jurnal nasional yang memiliki ISSN dan tidak terakreditasi masih kurang dari seperempat jumlah dosen yang ada. Bahkan jurnal internasional masih ada 2 hanya di tahun 2014, kondisi ini sangat perlu penanganan sebelum masalah berlarut-larut, mengingat bidang penelitian dan pengajaran menduduki 9 SKS dalam beban kerja dosen sesuai Peraturan Pemerintah nomor 37 tahun 2009 tentang Dosen.

Sedangkan dalam bidang pengajaran penulis menemukan data rerata SKS pengajaran baik teori

maupun praktik dosen Polman. Dalam kurun waktu 2013-2015 rerata beban SKS dosen mencapai 8,6 SKS, dari sisi ini berarti tidak terlalu buruk dari sisi pengajaran dari beban maksimum 12 SKS tiap dosen dan maksimal 16 SKS, terbagi menjadi 9 SKS untuk penelitian dan pengajaran serta 3 SKS untuk pengabdian pada masyarakat sesuai ketentuan dalam PP no 37 tahun 2009 tentang Dosen.

Kinerja dipengaruhi oleh berbagai faktor diantaranya adalah faktor individu seperti kemampuan individu (kondisi mental dan fisik), latar belakang keluarga, sosial dan pengalaman serta kondisi demografis seperti umur, asal usul dan jenis kelamin, faktor berikutnya adalah psikologi individu tersebut seperti persepsi, sikap, kepribadian, dan motivasi, faktor ketiga adalah yang bersifat eksternal seperti sumber daya, kepemimpinan, imbalan, struktur dan desain pekerjaan.

Pengkajian faktor-faktor selain tersebut di atas, diuraikan oleh Ivancevich, Konopaske, dan Matteson (2008: 63-74) sebagai berikut:



Gambar 1. Model Kausal Perilaku Kerja Individu

Berdasarkan gambar di atas, sesungguhnya kinerja tidak terlepas dari dari dua sisi, yakni internal dan eksternal. Sisi internal adalah keinginan dan kemauan untuk berkembang mencapai terwujudnya profesionalitas diri dalam bekerja sesuai dengan tuntutan yang diperlukan. Pada bagian ini, motivasi kerja, disiplin kerja, kualifikasi pendidikan dan komunikasi organisasi setiap dosen menjadi bagian sangat penting yang tidak dapat dilepaskan dari keberadaan dirinya sebagai sosok yang harus terus berubah. Sisi lain, adalah faktor eksternal yang mampu mendorong dan mengkondisikan dosen untuk turut berubah ke arah

lebih baik.

Faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas dosen tidak terlepas dari masalah yang ada pada individu dosen itu sendiri. Beberapa faktor yang penulis teliti sebagai unsur kuat memengaruhi kinerja dosen dan akhirnya mempengaruhi produktivitasnya adalah motivasi kerja, disiplin kerja, diklat, dan komunikasi organisasi.

Mengingat begitu pentingnya peran dosen dalam perguruan tinggi, maka penelitian ini penting untuk dilakukan sebagai informasi yang bermanfaat dalam meningkatkan produktifitas dosen dan pola pengembangan karir yang terbuka sehingga

memungkinkan setiap dosen memiliki kesempatan yang sama untuk meraih karir yang tertinggi.

Berkenaan dengan isu yang dikaji, maka penulis hanya membatasi pencapaian penelitian pada produktivitas dosen yang berhubungan dengan luaran pendidikan di Politeknik Manufaktur Negeri Bandung, dalam hal ini yang menggunakan asas administrative, asas psikologi dan asas ekonomis (James Alan Thomas, 1971).

1. Produktivitas Dosen

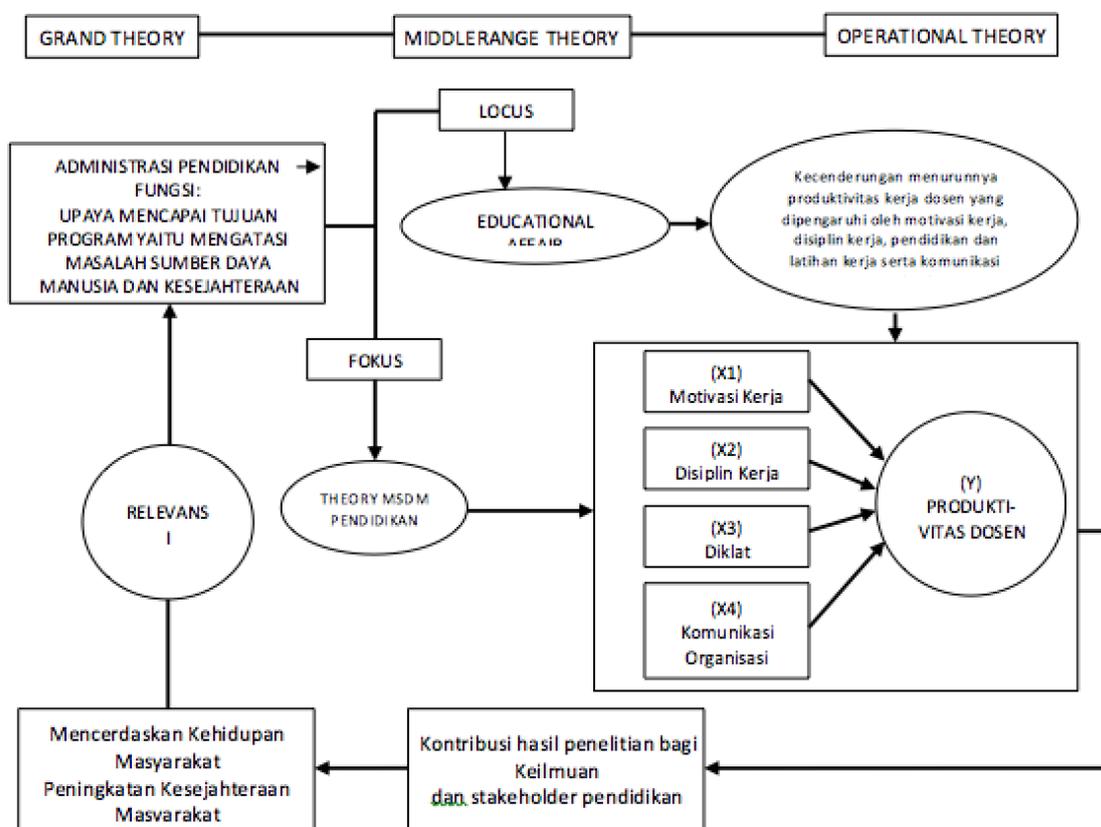
Produktivitas dosen merupakan kemampuan seseorang dosen untuk menghasilkan sesuatu dari tugas dan pekerjaan yang diberikan oleh lembaga dengan cara membandingkan rasio antara hasil yang dicapainya dalam Tridharma Perguruan Tinggi dengan peningkatan kualitas lembaga. (Taylor,1990; Wigjosoebroto,1992; Kuspriyanto, 1993).

Banyak faktor yang menjadi pengaruh dalam produktivitas dosen namun kami akan menyajikan pengaruh yang memegang peranan penting saja yaitu dari sisi sumber daya manusia sebagai pelaku

utama dalam bekerja. Menurut Wijaya (1990:19) secara terperinci ada beberapa faktor yang mempengaruhi tinggi rendahnya produktivitas dosen sebagai berikut : (1) pendidikan; (2) tingkat penghasilan; (3) jaminan sosial; (4) disiplin kerja; (5) sikap mental dan etika kerja; dan (6) motivasi kerja kerja.

Sedangkan menurut Sedarmayanti (2001:79) menyatakan juga bahwa ada beberapa faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja diantaranya: (1) tindakan konstruktif; (2) percaya pada diri sendiri; (3) memiliki rasa cinta terhadap pekerjaan; (4) mempunyai pandangan ke depan; (5) mampu menyelesaikan pekerjaan dan dapat beradaptasi dengan perubahan lingkungan; (6) mempunyai kontribusi positif terhadap lingkungan; (7) memiliki kekuatan untuk mewujudkan potensi yang dimiliki; dan (8) semangat dan motivasi kerja yang mampu mendorong dalam bekerjasama menyelesaikan pekerjaan.

Adapun keterkaitan dan relevansi tersebut dapat dilihat pada gambar sebagai berikut :



Gambar 2. Kedudukan Penelitian dalam ADPEN

2. Motivasi kerja

Motivasi kerja adalah dorongan yang tumbuh dalam diri seseorang, baik yang berasal dari dalam dan luar dirinya untuk melakukan suatu pekerjaan

dengan semangat tinggi menggunakan semua kemampuan dan ketrampilan yang dimilikinya yang bertujuan untuk mendapatkan hasil kerja sehingga mencapai kepuasan sesuai dengan keinginannya.

(Robbins dan Judge, 2007; Samsudin, 2005; Mangkunegara, 2005; Winardi, 2000; Siagian, 1985).

Pembahasan tentang motivasi kerja perlu memusatkan perhatian pada faktor-faktor yang menimbulkan dan mengarahkan aktivitas seseorang menurut Atkinson dan Winardi (2002:4). Chung & Megginson dalam Gomes (2001:180) menjelaskan motivasi kerja melibatkan factor-faktor individual dan organisasional. Factor individual melibatkan kebutuhan (*need*), tujuan (*goal*), kemampuan (*abilities*). Sedangkan faktor organisasional meliputi pembayaran gaji (*pay*), keamanan pekerjaan (*job security*), sesama pekerja (*co-workers*), pengawasan (*supervision*), pujian (*praise*), dan pekerjaan itu sendiri (*job itself*).

Faktor-faktor yang mempengaruhi kerja personil menurut pendapat Robert Sutermeister (1976) terdiri dari kondisi fisik lingkungan kerja, kondisi sosial lingkungan kerja, dan keterpenuhan kebutuhan dasar individu. Kondisi fisik kerja berkaitan dengan masalah kebisingan, pencahayaan, ventilasi, suhu, keamanan, waktu istirahat, kelembaban. Kondisi fisik lingkungan kerja sangat penting dalam mencapai keamanan, ketenangan, dan kenyamanan kerja. Kondisi sosial lingkungan kerja meliputi empat faktor utama, organisasi formal, organisasi informal, pemimpin dan serikat pekerja. Faktor utama organisasi formal yang sangat berpengaruh terhadap motivasi kerja adalah struktur organisasi, iklim kepemimpinan, efisiensi organisasi, kebijakan personalis, dan komunikasi.

3. Disiplin kerja

Disiplin kerja merupakan suatu sikap, tingkah laku dan perbuatan dari seseorang staf yang sesuai dengan peraturan lembaga dan bertanggungjawab terhadap pekerjaannya. (Sinungan, 2000; Siagian, 2003; Gorda, 2001).

Disiplin kerja merupakan fungsi operatif manajemen sumber daya manusia dalam suatu organisasi yang sangat penting. Karena semakin baik disiplin kerja karyawan maka semakin tinggi produktivitas kerja, tanpa disiplin kerja staf yang baik maka sulit mencapai hasil yang optimal.

Indikator disiplin staf bisa diartikan bilamana karyawan selalu datang dan pulang tepat pada waktunya, mengerjakan semua pekerjaannya dengan baik, mematuhi semua peraturan lembaga, dan norma-norma sosial yang berlaku. Peraturan lembaga yang dimaksudkan adalah untuk memberikan bimbingan dan penyuluhan kepada staf sehingga dapat bekerja dengan baik sesuai dengan aturan dan tujuan lembaga. Karena dengan peraturan tata tertib yang baik, maka semangat

kerja, moral kerja, dan prestasi kerja karyawan meningkat.

4. Pendidikan dan Latihan (Diklat)

Diklat merupakan proses penyelenggaraan belajar mengajar dalam rangka meningkatkan kemampuan sumber daya manusia baik pengetahuan, keahlian, keterampilan, dan sikap (Rivai, 2003; Mangkunegara, 2003; PP No. 101, 2000; Wexley and Yukl, 1995).

Tujuan khusus penyelenggaraan diklat adalah mengembangkan pengetahuan, keahlian, dan atau ketrampilan serta membentuk dan mengembangkan sikap kepribadian yang sesuai dengan persyaratan yang dituntut untuk jabatan struktural.

Rivai (2003:228) memperkenalkan model Pendidikan dan Pelatihan berorientasi pada system meliputi : identifikasi kebutuhan pelatihan; penetapan tujuan; merancang program; pelaksanaan program; dan valuasi pelatihan. Mangkunegara (2003:155) memperkenalkan model pendidikan dan pelatihan berorientasi kebutuhan organisasi yang mempunyai tahapan-tahapan: (1) studi permasalahan organisasi dalam mencapai tujuan; (2) analisis kebutuhan diklat yang meliputi analisis organisasi, analisis jabatan dan analisis kualitas individu pegawai; (3) desain program diklat yang mencakup jenis diklat, tujuan yang akan dicapai, materi yang akan diajarkan, metode yang digunakan, kualifikasi peserta, kualifikasi pengajar, dan waktu yang diperlukan; (4) pelaksanaan diklat yang meliputi, pre test, pelaksanaan test, post test, dan aksi komitmen; (5) implementasi hasil diklat pada unit kerjanya yang dievaluasi oleh unsur pimpinan; (6) monitoring dan konsultasi yang dilakukan oleh petugas yang ditunjuk pimpinan; dan (7) evaluasi yang dilakukan secara komperhensif dengan menentukan kriteria sukses yang mencakup persepsi peserta diklat, perubahan sikap, perilaku kerja dan kinerja serta produktivitas.

5. Komunikasi Organisasi

Komunikasi organisasi merupakan pengiriman dan penerimaan berbagai pesan organisasi di dalam kelompok formal maupun informal dari suatu organisasi (Pace & Faules, 2001; Arnold & Feldman, 1986; Sendjaja, 1994; Griffin, 2003; Wahjosumidjo, 1994; Effendi, 2003).

Komunikasi organisasi memegang peranan penting dalam kehidupan organisasi, peran itu bias berfungsi sebagai pendorong peningkatan kerja, pembangkitan motivasi kerja, dan akhirnya menjadikan peningkatan produktivitas dosen.

Organisasi tidak mungkin ada tanpa komunikasi, apabila tidak ada komunikasi maka para pemimpin tidak dapat memberikan instruksi, koordinasi kerja tidak mungkin dilakukan dan akibatnya keruntuhan organisasi. Kerjasama

menjadikan suatu yang mustahil karena organ organisasi tidak dapat menyampaikan kebutuhan dan perasaan mereka kepada orang lain.

Fungsi komunikasi dalam organisasi diantaranya: menyelami kelompok dalam organisasi; mengarahkan dan memberikan latihan-

latihan; menggerakkan anggota; mencitakan iklim kerja yang baik; melaksanakan fungsi supervise dan tuntunan; mengurangi gejala-gejala ketidakpuasan; dan mengendalikan perilaku anggota dalam beberapa cara. (Hunt dalam Muhammad, 1989:27; Robbins, 1996:5)

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metoda Deskriptif dengan pendekatan kuantitatif . Pendekatan kuantitatif merupakan pendekatan yang digunakan dalam penelitian dengan cara mengukur indikator-indikator variabel penelitian sehingga diperoleh gambaran pengaruh diantara variabel-variabel tersebut. Jenis penelitian ini menfokuskan pada pengungkapan hubungan kausal antar variabel, yaitu suatu penelitian yang diarahkan untuk menyelidiki hubungan sebab berdasarkan pengamatan terhadap akibat yang terjadi. Adapun pengumpulan data menggunakan data primer

menggunakan kuesioner yang menggambarkan pertanyaan-pertanyaan penelitian yang terkait dengan variabel penelitian.

Adapun pengolahan data dalam peelitian ini adalah Dengan menggunakan bantuan *software* SPSS versi 22.0 dan MS-Excel, maka diperoleh nilai korelasi statistik uji-t untuk menentukan penolakan atau penerimaan hipotesis.

Penelitian ini dilakukan di Politeknik Manufaktur Bandung dengan objek penelitian yaitu dosen di Politeknik Bandung.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

1. Hubungan antar Variabel Bebas (X)

Dengan menggunakan bantuan *software* SPSS versi 22.0 dan MS-Excel, maka diperoleh nilai korelasi statistik uji-t untuk menentukan penolakan atau penerimaan hipotesis. Dari tabel di bawah terlihat bahwa dengan menggunakan bantuan tabel distribusi t_{student} pada taraf nyata $\alpha = 0,05$ dengan derajat kebebasan $dk = n - 2 = 76 - 2 = 74$ diperoleh nilai $t_{\text{tabel}} = 1,9925$, sebagian besar nilai $|t_{\text{hitung}}| > t_{\text{tabel}}$ yang berarti bahwa korelasi antar variabel bebas (X) adalah signifikan. Hasil perhitungan analisis korelasi antar variabel (X) disajikan pada tabel 4.10 di bawah ini:

Tabel 3. Pengujian Koefisien Korelasi antar Variabel X

No.	Variabel	r hitung	t hitung	t tabel	Kesimpulan
1	X1X2	0,707	9,5365	1,9925	Signifikan
2	X1X3	0,826	13,9790	1,9925	Signifikan
3	X1X4	0,824	13,8733	1,9925	Signifikan
4	X2X3	0,745	16,1489	1,9925	Signifikan
5	X2X4	0,790	10,6539	1,9925	Signifikan
6	X3X4	0,837	12,2917	1,9925	Signifikan

Sumber: Data Hasil Analisis Korelasi, 2015

Hubungan yang tertinggi di antara variabel bebas (X), hubungan yang tertinggi adalah antara diklat (X_3) dan komunikasi organisasi (X_4), dengan nilai koefisien korelasi sebesar 0,837. Hubungan

yang tertinggi kedua adalah antara motivasi kerja (X_1) dan diklat (X_3), dengan nilai koefisien korelasi sebesar 0,826. Sementara itu, hubungan yang tertinggi ketiga adalah antara motivasi kerja (X_1) dan komunikasi organisasi (X_4), dengan nilai koefisien korelasi sebesar 0,824.

Semua nilai korelasi dari hubungan ketiga pasang variabel tersebut bertanda positif, artinya terdapat hubungan yang sejajar antara motivasi kerja (X_1) dan diklat (X_3), antara diklat (X_3) dan komunikasi organisasi (X_4), serta antara motivasi kerja (X_1) dan komunikasi organisasi (X_4). Nilai koefisien korelasinya berada pada rentang 0,70 sampai dengan 0,90 yang menurut Guilford dapat dikategorikan sebagai *High correlation* atau keeratan hubungannya tinggi.

2. Hubungan variabel (X) dan variabel (Y)

Dari tabel di bawah terlihat bahwa dengan menggunakan bantuan tabel distribusi t_{student} pada taraf nyata $\alpha = 0.05$ dengan derajat kebebasan $dk = n - 2 = 76 - 2 = 74$ diperoleh nilai $t_{\text{tabel}} = 1,9925$. Sebagian besar nilai $|t_{\text{hitung}}| > t_{\text{tabel}}$ yang berarti bahwa korelasi antara variabel (X) dengan variabel (Y) adalah signifikan. Hasil penghitungan analisis korelasi antara variabel (X) dengan variabel (Y) disajikan dalam tabel 4.11 di bawah ini.

Tabel 4. Pengujian Koefisien Korelasi antara Variabel X dengan Variabel Y

No.	Variabel	r hitung	t hitung	t tabel	Kesimpulan
1	X ₁ Y	0,8610	16,1489	1,9925	Signifikan

2	X ₂ Y	0,8620	16,2218	1,9925	Signifikan
3	X ₃ Y	0,9000	19,6964	1,9925	Signifikan
4	X ₄ Y	0,8990	19,5820	1,9925	Signifikan

Sumber: Data Hasil Analisis Korelasi, 2015

Secara keseluruhan, hubungan antara (X) dengan (Y) terletak antara 0,800 sampai dengan 0,900 yang menurut Guilford dapat dikategorikan sebagai *High correlation* atau keeratan hubungannya tinggi. Hal ini berarti bahwa keempat variabel (X) berkontribusi besar terhadap produktivitas dosen (Y). Hubungan yang tertinggi antara variabel (X) dengan (Y) adalah variabel X₄, yaitu komunikasi organisasi. Kemudian diikuti oleh variabel X₃, yaitu diklat.

Dari kedua tabel di atas dapat dibuat matriks invers dari matriks korelasi antar variabel eksogen (X) yang hasilnya tersaji pada tabel 5 di bawah ini:

Tabel 5. Invers Matriks Korelasi antar Variabel Eksogen

Variabel	X ₁	X ₂	X ₃	X ₄
X ₁	3,8751	-0,1968	-1,7090	-1,6071
X ₂	-0,1968	2,8472	-0,7069	-1,4954
X ₃	-1,7090	-0,7069	4,3154	-1,6453
X ₄	-1,6071	-1,4954	-1,6453	4,8827

Sehingga dapat dihitung koefisien jalur dengan menggunakan rumus sebagai berikut:

$$P_{yx_i} = \sum_{j=1}^p Cr_{ij} \cdot r_{x_j y}$$

$$P_{yx_i} = \begin{bmatrix} 0,1369 \\ 0,2537 \\ 0,3099 \\ 0,3274 \end{bmatrix}$$

Koefisien determinasi variabel X_i terhadap Y dengan menggunakan rumus sebagai berikut:

$$R^2_{y \cdot x_1 x_2 x_3 x_4} = \sum_{i=1}^p P_{y \cdot x_i} \cdot r_{x_i y}$$

$$R^2_{y \cdot x_1 x_2 x_3 x_4} = 0,8976$$

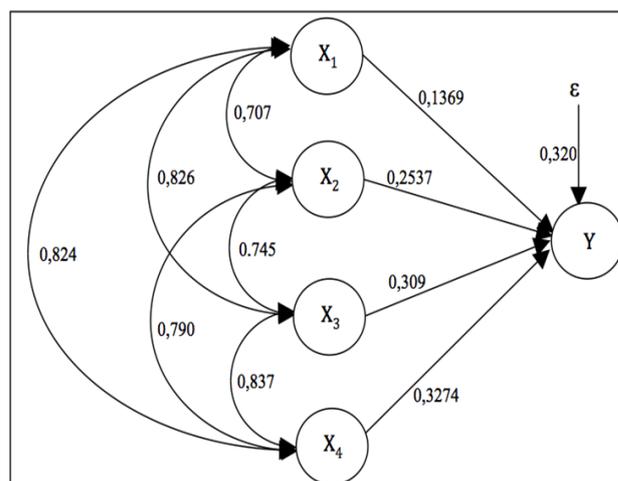
Dari semua hasil perhitungan sebelumnya dapat dihitung koefisien determinasi dan koefisien jalur variabel luar terhadap Y dengan menggunakan rumus sebagai berikut:

$$R^2_{y \cdot \varepsilon} = 1 - R^2_{y \cdot x_1 x_2 x_3 x_4}$$

$$\Rightarrow P_{y \cdot \varepsilon} = \sqrt{1 - R^2_{y \cdot x_1 x_2 x_3 x_4}}$$

$$P_{y \cdot \varepsilon} = \sqrt{1 - 0,8976} = 0,1024$$

Besaran-besaran yang telah dihitung digambarkan dalam diagram jalur seperti tersaji pada gambar di bawah ini.



Gambar 6. Koefisien jalur variabel (X) terhadap variabel (Y)

Dari gambar 6 di atas dapat dibuat model struktural variabel (X) terhadap variabel (Y) sebagai berikut:

$$Y = 0,137 X_1 + 0,254 X_2 + 0,308 X_3 + 0,327 X_4$$

Pada persamaan model struktural, nilai koefisien jalur dari variabel eksogen terhadap variabel endogen hanya satu kemungkinannya yaitu bertanda positif. Nilai koefisien jalur yang positif artinya variabel eksogen akan meningkatkan variabel endogen, sedangkan jika ada nilai koefisien jalur yang negatif artinya variabel eksogen akan menurunkan tingkat variabel endogen. Pada hasil analisis jalur di atas, semua variabel (X) bertanda positif, artinya variabel motivasi kerja, disiplin kerja, diklat, dan komunikasi organisasi akan memberikan pengaruh positif terhadap produktivitas dosen (Y).

Dari hasil analisis jalur ini besarnya koefisien jalur dari variabel motivasi kerja (X₁) terhadap produktivitas dosen (Y) sebesar 0,137. Sedangkan koefisien jalur disiplin kerja (X₂), diklat (X₃), komunikasi organisasi (X₄) masing-masing secara berturut-turut sebesar 0,254 ; 0,308 ; 0,327. Apabila hanya mempertimbangkan variabel motivasi kerja, sementara variabel lain dianggap konstan, maka dengan motivasi kerja akan meningkatkan produktivitas dosen sebesar 0,137 satuan. Begitu pula dengan disiplin kerja (X₂) akan meningkatkan produktivitas dosen sebesar 0,254 satuan. Sedangkan untuk dimensi diklat (X₃), dan komunikasi organisasi (X₄) akan menurunkan produktivitas dosen berturut-turut sebesar 0,308 dan 0,327 satuan.

Hasil pengujian model struktural secara simultan dengan menggunakan statistik uji F. Hipotesis pengujian model strukturalnya yaitu sebagai berikut:

$$H_0: P_{yx1} = P_{yx2} = P_{yx3} = P_{yx4} = 0$$

$$H_1: \text{Sekurang-kurangnya ada sebuah jalur } P_{yxi} \neq 0; i$$

= 1, 2, 3, 4

Statistik uji:

$$F = \frac{(N - p - 1)R^2_{y..x_1x_2x_3x_4}}{p(1 - R^2_{y..x_1x_2x_3x_4})} \approx F_{[\alpha; (p, N-p-1)]}$$

$$F = \frac{(76 - 4 - 1)(0,8976)}{4(1 - 0,8976)} = 155,578$$

$$F_{tabel} = F_{[0,05; (4; 76-4-1)]} = 2,334$$

Kriteria uji: Tolak H_0 jika $F_{hitung} > F_{tabel}$.

Karena $F_{hitung} = 155,578 > F_{tabel} = 2,334$ maka H_0 ditolak, artinya semua jalur variabel (X) akan memberikan pengaruh signifikan terhadap variabel (Y). Pengujian secara simultan dengan menggunakan statistik uji F tidak dapat mencari tahu variabel (X) secara detil, mana sebenarnya yang memberikan pengaruh paling signifikan terhadap model struktural variabel produktivitas dosen (Y). Oleh karena itu, selanjutnya akan dilakukan pengujian hipotesis untuk setiap koefisien jalur dengan menggunakan statistik uji t untuk mengetahui variabel (X) yang berpengaruh terhadap (Y).

Uraian uji hipotesis koefisien jalur secara parsial di atas dapat diringkas dalam sebuah tabel, seperti terlihat pada tabel 6 di bawah ini.

Tabel 6. Ringkasan Pengujian Koefisien Jalur

Var	Koef-Jalur	Crit	t hitung	t tabel	Simpulan	Ket
X ₁	0,1369	3,87	2,33	1,993	Tolak	Ada
		5	4	9	H ₀	jalur
X ₂	0,2537	2,84	3,95	1,993	Tolak	Ada
		7	9	9	H ₀	jalur
X ₃	0,3099	4,31	3,92	1,993	Tolak	Ada
		5	8	9	H ₀	jalur
X ₄	0,3274	4,88	3,90	1,993	Tolak	Ada
		3	1	9	H ₀	jalur

Berdasarkan table di atas dapat dihitung besarnya persentase pengaruh untuk masing-masing variabel. Tujuannya yaitu untuk mengetahui besarnya peningkatan atau penurunan produktivitas dosen.

Berikut ini, disajikan besaran pengaruh langsung dan tidak langsung antara Variabel Motivasi kerja, Disiplin kerja, Diklat, dan Komunikasi Organisasi terhadap Produktivitas Dosen :

Tabel 7. Besaran Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung X₁, X₂, X₃, X₄ terhadap Y

Var	Langsung	Melalui				Sub-tot	Total
		X ₁	X ₂	X ₃	X ₄		
X ₁	0,0187		0,02	0,03	0,03	0,09	0,11
X ₂	0,0644	0,02		0,05	0,06	0,14	0,21

		5		9	6	9	3	
		0,03	0,05		0,08	0,17	0,27	
X ₃	0,0960	5	7		5	9	5	
		0,03	0,06	0,08		0,18	0,29	
X ₄	0,1072	7	6	5		8	5	
								Total 0,89
								Pengaruh 8
								Pengaruh 0,10
								Luar 2
								Total 1,00
								0

Selanjutnya, bahasan di bawah ini merupakan uraian mengenai pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung variabel eksogen terhadap variabel endogen.

a) Pengaruh motivasi kerja (X₁) Terhadap Produktivitas Dosen (Y)

Besarnya pengaruh motivasi kerja tujuan dan sasaran strategis (X₁) terhadap produktivitas dosen (Y) dijelaskan pada tabel 8 di bawah ini.

Tabel 8. Persentase Pengaruh motivasi kerja

Uraian	%
Pengaruh Langsung X ₁ Terhadap Y	1,874
Pengaruh tidak Langsung X ₁ Melalui X ₂ Terhadap Y	2,455
Pengaruh tidak Langsung X ₁ Melalui X ₃ Terhadap Y	3,504
Pengaruh tidak Langsung X ₁ Melalui X ₄ Terhadap Y	3,693
Total Pengaruh X ₁	11,525

Sumber: Data Hasil Analisis Jalur, 2015

Pengaruh langsung dari motivasi kerja terhadap produktivitas dosen adalah sebesar 1,874 %. Sedangkan pengaruh tidak langsung melalui disiplin kerja, diklat, dan komunikasi organisasi terhadap produktivitas dosen adalah sebesar 2,455 %. Dengan demikian, maka total pengaruh motivasi kerja terhadap produktivitas dosen adalah sebesar 3,693 %, artinya dengan mempertimbangkan motivasi kerja dalam model struktural akan meningkatkan produktivitas dosen sebesar 11,525 %. Pengujian variabel ini signifikan.

b) Pengaruh disiplin kerja (X₂) Terhadap produktivitas dosen (Y)

Besarnya pengaruh didiplin (X₂) terhadap produktivitas dosen (Y) dijelaskan pada tabel 9 di bawah ini.

Tabel 9. Persentase Pengaruh disiplin kerja (X₂)

Uraian	%
Pengaruh Langsung X ₂ Terhadap Y	6,437
Pengaruh tidak Langsung X ₂ Melalui X ₁ Terhadap Y	2,455
Pengaruh tidak Langsung X ₂ Melalui X ₃ Terhadap Y	5,857
Pengaruh tidak Langsung X ₂ Melalui X ₄ Terhadap Y	6,562

Y	
Total Pengaruh X ₂	21,312

Sumber: Data Hasil Analisis Jalur, 2015

Pengaruh langsung dari disiplin kerja terhadap produktivitas dosen adalah sebesar 6,437 %. Sedangkan pengaruh tidak langsung melalui motivasi kerja, diklat, dan komunikasi organisasi, terhadap produktivitas dosen adalah sebesar 2,455 %. Dengan demikian, maka total pengaruh disiplin kerja terhadap produktivitas dosen adalah sebesar 5,857 %, artinya dengan mempertimbangkan disiplin kerja dalam model struktural akan meningkatkan produktivitas dosen sebesar 21,312 %. Pengujian variabel ini signifikan.

c) Pengaruh Diklat (X₃) Terhadap Produktivitas dosen (Y)

Besarnya pengaruh diklat (X₃) terhadap produktivitas dosen (Y) dijelaskan pada tabel 10 di bawah ini.

Tabel 10. Persentase Pengaruh Diklat (X₃)

Uraian	%
Pengaruh Langsung X ₃ Terhadap Y	9,603
Pengaruh tidak Langsung X ₃ Melalui X ₁ Terhadap Y	3,504
Pengaruh tidak Langsung X ₃ Melalui X ₂ Terhadap Y	5,857
Pengaruh tidak Langsung X ₃ Melalui X ₄ Terhadap Y	8,492
Total Pengaruh X ₃	27,456

Sumber: Data Hasil Analisis Jalur, 2015

Pengaruh langsung dari diklat terhadap produktivitas dosen adalah sebesar 9,603 %. Sedangkan pengaruh tidak langsung melalui motivasi kerja, disiplin kerja sebesar 3,504 % dan komunikasi organisasi terhadap produktivitas dosen adalah sebesar 5,857 %. Dengan demikian, maka total pengaruh diklat terhadap produktivitas dosen adalah sebesar 27,456 %, artinya dengan mempertimbangkan diklat dalam model struktural akan meningkatkan produktivitas dosen sebesar 27,456 %. Pengujian variabel ini signifikan.

d) Pengaruh Komunikasi organisasi (X₄) Terhadap Produktivitas dosen (Y)

Besarnya pengaruh komunikasi organisasi (X₄) terhadap produktivitas dosen (Y) dijelaskan pada tabel 11 di bawah ini.

Tabel 11. Persentase Pengaruh Komunikasi organisasi (X₄)

Uraian	%
Pengaruh Langsung X ₄ Terhadap Y	10,720
Pengaruh tidak Langsung X ₄ Melalui X ₁ Terhadap Y	3,693
Pengaruh tidak Langsung X ₄ Melalui X ₂ Terhadap Y	6,562

Y	
Pengaruh tidak Langsung X ₄ Melalui X ₃ Terhadap Y	8,492
Total Pengaruh X ₄	29,467

Sumber: Data Hasil Analisis Jalur, 2015

Pengaruh langsung dari komunikasi organisasi terhadap produktivitas dosen adalah sebesar 10,720 %. Sedangkan pengaruh tidak langsung melalui motivasi kerja, disiplin kerja, dan diklat terhadap produktivitas dosen adalah sebesar 18,747 %. Dengan demikian, maka total pengaruh komunikasi organisasi terhadap produktivitas dosen adalah sebesar 29,467 %, artinya dengan mempertimbangkan komunikasi organisasi dalam model struktural akan meningkatkan produktivitas dosen sebesar 29,467 %. Pengujian variabel ini nilai total signifikannya paling tinggi diantara variabel yang lain.

3. Pengaruh motivasi kerja, disiplin kerja, diklat, dan komunikasi organisasi terhadap produktivitas ditinjau dari jenis kelamin, jenjang pendidikan, dan kelompok usia dosen di Polman Bandung.

Hasil penelitian sebagaimana dipaparkan pada bagian 3 menunjukkan bahwa baik secara parsial maupun simultan semua variabel prediktor yang terdiri atas motivasi kerja, disiplin kerja, diklat, dan komunikasi organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap produktivitas dosen di Polman Bandung. Untuk mendapatkan informasi yang komprehensif mengenai hasil penelitian tersebut, selanjutnya dipaparkan tentang bagaimana pengaruh motivasi kerja, disiplin kerja, diklat, dan komunikasi organisasi terhadap produktivitas ditinjau dari jenis kelamin, jenjang pendidikan, dan kelompok usia dosen di Polman Bandung.

Tabel 12 berikut menyajikan hasil pengujian pengaruh antar subjek antara motivasi kerja, disiplin kerja, diklat, dan komunikasi organisasi terhadap produktivitas dosen ditinjau dari perbedaan usia dosen di Polman Bandung.

Tabel 12. Hasil uji signifikansi pengaruh motivasi kerja, disiplin kerja, diklat, dan komunikasi organisasi terhadap produktivitas dosen menurut usia, gender, dan tingkat pendidikan

Independent Variables	Dependent Variable	Control Variables	F	Sig.
-----------------------	--------------------	-------------------	---	------

Produktivitas Dosen	Motivasi Kerja	Usia	0.2450	0.8650
		Gender	0.7350	0.3940
		Tk.	1.7970	0.1560
	Disiplin Kerja	Pendidikan	0.9480	0.4220
		Usia	0.1020	0.7510
		Tk.	1.1780	0.3240
	Pendidikan dan Latihan	Pendidikan	1.0020	0.3970
		Usia	0.1070	0.7450
		Tk.	1.1100	0.3510
	Komunikasi Organisasi	Pendidikan	0.8050	0.4950
		Usia	2.2270	0.1400
		Tk.	0.4800	0.6970

Tabel 12 di atas memberikan informasi bahwa hasil uji signifikansi tentang pengaruh motivasi kerja, disiplin kerja, diklat, dan komunikasi organisasi terhadap produktivitas dosen menurut usia, gender, dan tingkat pendidikan menunjukkan bahwa nilai signifikansi untuk semua kelompok yang diuji secara keseluruhan $> p=0,05$. Karena itu, keputusan pengujian ini adalah menerima H_0 , sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat perbedaan yang signifikan antara motivasi kerja, disiplin kerja, diklat, dan komunikasi organisasi terhadap produktivitas dosen menurut usia, gender, dan tingkat pendidikan.

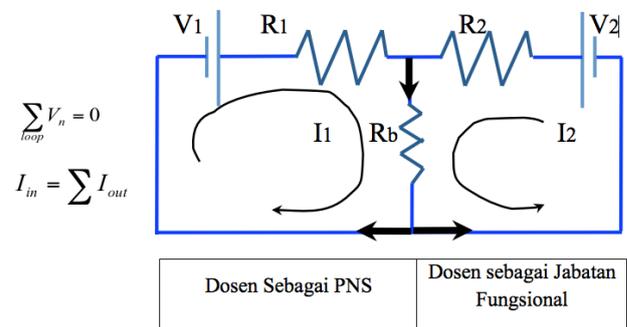
4. Model Empirik Temuan Penelitian

Seperti hasil temuan dalam pembahasan sebelumnya bahwa peran dosen selain sebagai pegawai negeri sipil (PNS) dengan beban kerja dosen sesuai dengan SKP (Sasaran Kerja Pegawai) per tahunan rencana operasionalnya, maka dosen juga sebagai suatu jabatan fungsional yang memegang profesionalisme seorang pendidik, yaitu mempunyai aturan dalam kenaikan pangkat atau golongan sesuai dengan prestasi kerjanya dengan mengumpulkan kinerja baiknya dalam bentuk angka kredit.

Kedua hal di atas harus berjalan sinergi, atau jika keduanya berjalan simultan maka kinerja dosen akan terjaga dengan baik, selanjutnya jika kinerja ini melibatkan unsur masukan dan keluaran yang efektif dari rasio keduanya akan mengejawantah menjadi produktivitas dosen. Namun jika keduanya ada yang tidak dilaksanakan maka akan menimbulkan resultan gaya yang saling mengurangi. Sehingga menjadi lambat kinerja dan produktivitasnya dengan batasan kurun waktu tertentu dalam jabatan yang tetap.

Mekanisme tersebut dapat dianalogikan dengan suatu konsep superposisi pada jaringan 2 terminal dengan arah sumber tegangan yang proporsional. Analisa rangkaian ini merupakan penerapan dari hukum Kirchhoff tegangan bahwa jumlah tegangan dalam loop tertutup sama dengan nol, dan Kirchhoff arus bahwa jumlah arus yang masuk dalam percabangan sama dengan jumlah

arus yang keluar dari percabangan. Variabel-variabel yang mempengaruhi dalam penelitian ini yang meliputi motivasi kerja, disiplin kerja, diklat, dan komunikasi organisasi adalah dianalogikan sebagai arus yang mengalir sebab dengan variabel-variabel tersebut positif maka akan menyebabkan produktivitas naik. Karena arus adalah banyaknya muatan yang mengalir setiap detik (Coulomb/detik), sesuai postulat Coulomb. Produktivitas di sini dianalogikan sebagai potensial tegangan dalam R (resistor) bersama. Sehingga jika dengan superposisi I_1 dan I_2 pada arah yang sama maka saling menguatkan maka tegangan pada Resistor bersama menjadi $V_{Rb}=R_b.I_1 + R_b.I_2 = R_b (I_1+I_2)$, pada kondisi inilah dosen sebagai PNS dan sebagai jabatan fungsional akan terjadi kondisi optimum karena keduanya terjadi aliran arus simultan pada kedua loop. Dalam gambar rangkaian elektronika akan tampak sebagai berikut.



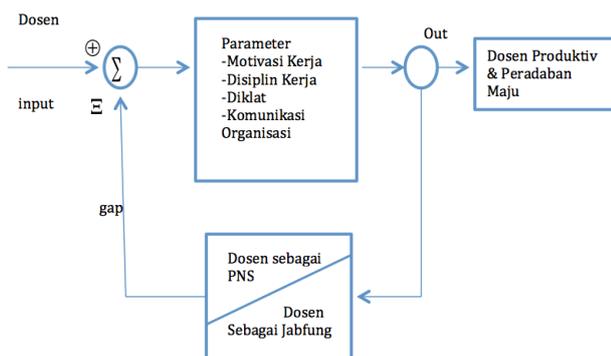
Gambar 7. Model Empirik Produktivitas Dosen

Sehingga analisa rangkaian dalam loop 1 adalah $V_1=R_1.I_1+R_b.(I_1+I_2) \rightarrow$ merupakan manifestasi dosen sebagai PNS ; dan pada loop 2 adalah $V_2=R_2.I_2+R_b.(I_1+I_2) \rightarrow$ merupakan manifestasi dosen sebagai jabatan fungsional.

Dalam model umpan balik juga dapat dijelaskan bahwa dalam kasus penelitian ini variabel-variabel bebas yang mempengaruhi produktivitas dosen merupakan variabel proses dalam pencapaian produktivitas dan kinerja dosen, jika pada waktu t secara sampling diperoleh hasil yang tidak sesuai dengan harapan maka perlu mengatur masukan melalui besaran masukan epsilon tambah maupun kurang. Dengan umpan balik kinerja dosen sebagai PNS maupun dosen sebagai jabatan fungsionalnya. Mekanisme ini berjalan berkesinambungan secara terus menerus dalam masa kerja dosen sekalipun sudah mencapai tingkatan maksimum (Guru Besar).

Jika rasio antara umpan balik dalam hal ini pemenuhan kinerja dosen sesuai peraturan yang berlaku dengan parameter pengukurannya terpenuhi sama maka luaran proses yaitu dosen yang

produktif akan tercapai dan diharapkan pencapaian ini menjadi peningkatan terhadap peradaban maju suatu bangsa. Namun pada kenyataannya kondisi tersebut tidak pernah tercapai karena masih ada variabel di luar yang signifikan dalam mempengaruhi proses, yaitu diantaranya adalah kepemimpinan yang merupakan pengatur atau pengendali terhadap proses. Dalam analogi jaringan dua terminal di atas pengatur ini adalah merupakan tegangan variabel yang memberikan kendali terhadap besarnya arus pada salah satu loop jika komponen resistansinya tetap. Selain faktor kepemimpinan ternyata yang mempengaruhi proses dari luar adalah penghargaan terhadap hasil karya dan kinerja dosen yang ternyata merupakan lokomotif proses yang kuat

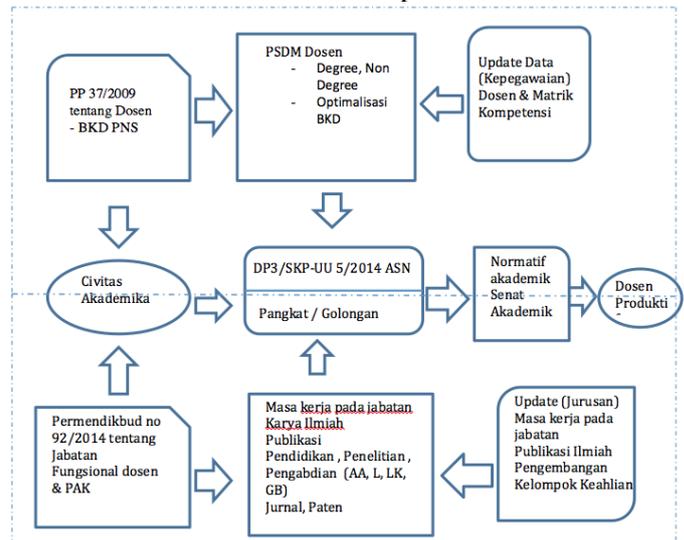


Gambar 8. Model Proses Umpan Balik

Sedangkan Model Hasil Penelitian dapat dikembangkan seperti Gambar 4.9 di bawah, bahwa ada dua sisi dosen sebagai PNS (bagian atas) dan dosen sebagai jabatan fungsional (bagian bawah). Dosen sebagai seorang pegawai PNS dengan aturan sesuai PP no 37/2009 tentang Dosen, maka ketentuan dosen berkenaan dengan aturan ini adalah beban kerja dosen sesuai tridharma perguruan tinggi, kemudian bentuk monitornya adalah pengembangan sumber daya dosen, baik melalui pendidikan bergelar maupun tidak bergelar dalam mencapai kompetensi sesuai dengan matrik kompetensi yang ditetapkan dalam jabatan. Sedangkan dalam pengaturan dan pengelolaannya merupakan tugas dari bagian kepegawaian untuk memonitor pencapaian matrik kompetensi dan berkomunikasi dengan jurusan. Penilaian ini selain DP3 juga SKP sesuai dengan Undang-Undang ASN no 5 tahun 2014, diperlukan

tiap tahun penilaian jika akan naik pangkat atau golongan.

Sebagai civitas akademika dalam sisi lain adalah dosen sebagai jabatan fungsional dengan ketentuan sesuai Permendikbud no 92/tahun 2014 Tentang Jabatan Fungsional dosen dan Penilaian Angka Kredit Dosen, dalam hal ini dosen dituntut mempunyai kinerja dalam karya-karya monumental dan tepat guna sesuai bidang ampunya, yaitu publikasi ilmiah, jurnal, paten dan juga pengabdian masyarakat yang lainnya. Berikut ilustrasi model yang kami sampaikan dalam mencermatu hasil temuan dalam penelitian ini



Gambar 9. Model Hipotesis Hasil Penelitian

Bentuk penilaian adalah nilai angka kredit dosen untuk syarat kenaikan pangkat dan jabatan, monitoring kegiatan ini dilakukan oleh Jurusan dan yang bersangkutan untuk meningkatkan level kepangkatan dosen. Baik dari nilai SKP dan nilai Angka kredit yang telah memenuhi syarat maka dosen dapat mengajukan hasil kerjanya sebagai nilai produktivitasnya pada kurun waktu tertentu. Pada jabatan dibawah lektor kepala dapat diputuskan langsung oleh instansi tanpa pertimbangan normatif, namun muai lektor kepala penilaian juga diperukan dari unsur pertimbangan normatif yaitu senat akademik untuk jenjang Politeknik. Nah jika rasio masukan terhadap luaran dalam waktu tertentu sesuai dengan standart aturan yang ada maka dikatakan produktif atau minimal dalam ketentuan normal. Demikianlah kriteria dan model dari hasil temuan tersebut.

SIMPULAN DAN REKOMENDASI

Dari penelitian ini menghasilkan temuan yang idealis yaitu bahwa semua variabel bebasnya meliputi motivasi kerja, disiplin kerja, diklat, dan komunikasi organisasi signifikan berpengaruh terhadap produktivitas dosen. Dan ini secara teori sangat membangun dan mendukung teori yang telah dikemukakan di depan. Namun demikian justru gap yang terjadi dalam kerangka pemikiran menjadi bias dan menimbulkan pertanyaan baru, mengapa?.

Melalui kesimpulan ini penulis berpendapat bahwa yang menjadikan gap produktivitas dosen ditinjau dari dua sisi yaitu pertama dosen sebagai pegawai negeri sipil dengan beban kerja dosen sesuai SKP, dalam hal ini untuk beban pengajaran, maka produktivitas dosen sudah termasuk tinggi didukung dari hasil penelitian tersebut dan tabel kelulusan mahasiswa dalam tiga tahun terakhir berikut.

Sedangkan dari sisi dosen sebagai jabatan fungsional keadaan pangkat dan golongan dosen masih sangat kurang, ini terlepas dari variabel penelitian yang mendukung teori tapi ini merupakan korelasi dalam pendapatan PNBPN yang cenderung menurun dalam tiga tahun terakhir. Selain dari tingkat kegagalan yang tinggi dalam produksi dalam hal ini implementasi dari pengabdian kepada masyarakat, juga budaya menulis dalam penelitian yang cenderung kurang dikarenakan kejenuhan beban kerja dosen dalam kerjasama industri yang padat, dan system imbalan yang tidak memenuhi sesuai dengan standart biaya umum, dikarenakan UU PNBPN (UU No 20/1997), jika sistem imbalan ini tidak segera diselesaikan dalam tingkat nasional maka produktivitas dosen dalam hal kerjasama industri atau pengabdian kepada masyarakat akan cenderung memburuk. Faktor lain yang merupakan pengaruh besar dalam epsilon penelitian adalah faktor kepemimpinan

karena pemimpin dengan kewenangan dan kekuasaannya harusnya mampu mendorong produktivitas kerja dosen, apalagi pencapaian pangkat/golongan dosen bukan kesalahan dari tiga tahun kebelakang, namun puluhan tahun sebelumnya dalam membina pegawai secara keseluruhan, termasuk dosen.

Dari hasil temuan tersebut dapat disimpulkan bahwa variabel Motivasi Kerja, Disiplin Kerja, Diklat, dan Komunikasi Organisasi berpengaruh terhadap produktivitas dosen di Politeknik Manufaktur Bandung, dan ini mendukung teori sebelumnya. Namun gap yang terjadi dalam penelitian ini dipengaruhi oleh faktor lain dari variabel kepemimpinan yang membuat jaminan keempat variabel tersebut berjalan sinergis pada alurnya, juga faktor imbalan yang menyebabkan penurunan motivasi dalam melakukan kegiatan kerjasama/produksi.

Meskipun dua faktor terakhir merupakan simpulnya namun tetap bahwa koridor empat variabel tersebut harus dijalankan dengan sungguh-sungguh sesuai dengan model empirik temuan penelitian, bahwa dosen bekerja sungguh-sungguh sebagai pegawai negeri sipil dan juga bekerja sungguh-sungguh sebagai jabatan fungsional. Bekerja bersungguh-sungguh bermakna melakukan pekerjaan minimal sesuai dengan aturan yang telah ditetapkan dalam nomenklatur pemerintah dalam hal ini kementerian terkait.

Hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa secara keseluruhan, tidak terdapat perbedaan pengaruh antara motivasi kerja, disiplin kerja, diklat, dan komunikasi organisasi terhadap produktivitas dosen ditinjau dari perbedaan jenis kelamin, tingkat usia dan latar belakang pendidikan dosen di Polman Bandung.

DAFTAR PUSTAKA

- _____. (2005). Pengaruh Person Jobfit, Kepuasan & Komitmen Terhadap Keinginan Pindah Dan kinerja Dosen PTS. Kopertis Wilayah IV Jabar Dan Banten. Disertasi. Unpad. Bandung
- _____. (2008b). *Organizational Bahaviour*. Buku ke-2. Salemba empat. Jakarta.
- Ahalik. (2002). *Analisis faktor-faktor yang mempengaruhi tingkat kinerja dosen STIE Perbanas Jakarta*, Tesis, Universitas Indonesia, Jakarta.
- Anderson, L.W & Krathwohl, D.R. (2001). *A Taxonomy for Learning Teaching and Assesing*. New York : Addison wesley longman, Inc.
- Arwildaryanto. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perguruan Tinggi; Pendekatan Budaya Kerja Dosen Profesional: Ideas Publishing*. Gorontalo.
- Badruzzaman. (2003). *Faktor-faktor yang Berhubungan dengan Kinerja Dosen Politeknik Kesehatan Jurusan Keperawatan Depkes R.I B. Aceh-2003*. Sekolah Pascasarjana Universitas Indonesia. Tesis. Dipublikasikan.
- Brown, G. & Atkins, M.. (2002). *Effective Teaching in Higher Education*. Taylor and Francis e-Library.

- Chaplin, C.P. (1993). *Kamus Lengkap Psikologi*. Jakarta: Raja Grafindo Persada
- David L. Bradford & Allan R. Cohen. (2005). *Managing for Excellence* (Menjadi Manajer yang sangat Baik). Interaksara: Batam Centre
- Depdiknas. (2005). Peraturan Pemerintah No. 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan. <http://www.depdiknas.go.id/inlink>.
- Effendy, Onong Uchyana. (2003). *Ilmu Komunikasi Teori dan Praktek*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Frances C. Fowler. (2009). *Policy Studies for Educational Leaders*. Pearson Education, Inc. USA.
- Gill Nicholls. (2002). *Developing Teaching and Learning in Higher Education*. Routledgefalmer: New York.
- Guilford, J.P. (1965). *Fundamental Statistic in Psychology and Education*. Tokyo; McGraw-Hill Kogakusha Company Ltd.
- Gunarsa, Singgih. (2003). *Psikologi Perkembangan dan Remaja*. Jakarta: BPK Gunung Mulia
- Hamalik, Oemar. (1992), *Psikologi Belajar Mengajar*, Bandung: Sinar Baru.
- Hartley, P. Woods, A. and Pill, M. (2005). *Enhancing Teaching in Higher Education*. Routledge: London and New York.
- Jac Fitz-enz, Davidson, B. (2012). *How to Measure Human Resources Management*. McGraw-Hill.
- Kaliri. (2008). *Pengaruh disiplin dan motivasi kerja terhadap kinerja guru pada SMA Negeri di Kabupaten Pemalan*, Program Magister Manajemen Pendidikan UNS, Semarang.
- Kemedikbud. (2014). Permendikbud No.049 Tahun 2014. Tantang Standar Nasional Pendidikan Tinggi. Dikti-Kemendikbud. Jakarta
- Kruse, R.A. & Roehrig, G.H. (2005). A Comparison Study : Assessing Teachers Conception With The Chemical Concepts Inventory. "*Journal of Chemical Education*, 82. (8). 1246-1250.
- Kurniasih, N. (2012). *Pengaruh Kinerja Kepala Sekolah dan Motovasi Kerja guru terhadap Kinerja Mengajar guru di Lingkungan Sekolah Dasar Kecamatan Cempaka dan Kecamatan Cibatu Kabupaten Purwakarta*. Bandung: Tesis PPS UPI
- Lewis, J & Wood-Robinson, C. (2000). What's in Cell?-Young People Understanding of the Genetic Relationship Between Cell, Within an Individual. *Journal Biologi Education*. 34(3), 129-132.
- Mahmud, M. D. (1990). *Psikologi Pendidikan Suatu Pendekatan Terapan*. Yogyakarta: BPFE.
- Majid, A. (2006). *Perencanaan Pembelajaran, Mengembangkan Standar Kompetensi guru*. Bandung : PT. Remaja Rosda Karya
- Mayer. C. (2001). *Transfer of concept and practices of vocational education and training from the centre to the peripheries: the case of Germany*. Journal of education and work. Vol.14, no 2, 2001. Dept.of education Hamburg University.
- Moekijat. (1984). *Dasar-dasar Motivasi*, Bandung: Sumur
- Moleong, L. J. (2007) "Metodologi Penelitian Kualitatif". Edisi Revisi. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Muhammad, Arni. (1995). *Komunikasi Organisasi*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Mulyasa. (2003). *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya
- Mustaqim & Wahab A. (1991). *Psikologi Pendidikan*. Jakarta: Rineka Cipta
- Nasution, S. (2003). *Metode Penelitian Naturalistik Kualitatif*. Bandung: Tarsito.
- Nawawi, Hadari (2003). *Kepemimpinan Mengefektifkan Organisasi*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- Nigro, A. Felix and G. Liyd Nigro. (1997). *Modern Public Administration*, New York: Harper International Edition.
- Pan Maoyuan. (2007). *The important position of the Issue of Higher vocational education in pedagogy*. Chines education and society: vol.4, no.3, 2007. Pp.11-26. ME Sharpe Inc. China
- Puskur-Balitbang (2006). Permen No. 22 Tahun 2006 Tentang Standar Kompetensi dan Kompetensi Standar. DepDikNas.
- Ramadhan, Ilham. (2009). *Pengaruh Program Pendidikan Dan Pelatihan Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada KUD Trisula di Kabupaten Majalengka*, Tesis, Universitas Widyatama, Bandung.
- Robbins, S.P. Judge, T.A. (2008a). *Organizational Bahaviour*. Buku ke-1. Salemba Empat. Jakarta.
- Robbins, Stephen P. (2001). *Perilaku Organisasi*, Edisi 8. Prentice Hall, Jakarta.
- Sagala, Syaiful. (2001). *Administrasi Pendidikan Kontemporer*, Bandung: Alfabeta.
- Schunk, D.H. (2012). *Learning Theories an Educational Perspective*. Pearson Education, Inc.

- Sedarmayanti, (2001), *Sumberdaya Manusia dan Produktivitas kerja*, Jakarta : Mundur Maju
- Sedarmayanti. (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Penerbit PR.Refika Aditama, Bandung
- Siagian, Sondang P. (2002). *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja*. Jakarta: Asdi Mahasatya.
- Simbolon. (2005). *Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Dosen Politeknik Negeri Medan*. Tesis, PPS Unimed Medan
- Sudarsono, Hardjosoekanto. (1994). *Beberapa Perpektif Pelayanan Prima, Bisnis dan Birokrasi*, Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Sugiyono. (2006) *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*, Bandung: Penerbit Alpha Betha.
- Sumantri, S. (2001). *Perilaku Organisasi*. Bandung: Universitas Padjajaran
- Sutormeister, Robert A. (2003). *People And Productivity*, 7th Edition. Usa: Mc. Graw Hill Inc.
- Syah, Muhibbin. (2000). *Psikologi Pendidikan dengan Pendekatan Baru*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Umi Narimawati. (2007). Peranan Modal Intelektual dalam Menciptakan Kepuasan dan Kinerja Dosen. *Jurnal Mandiri*, Edisi Juni. Kopertis Wilayah II Palembang.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003. *Sistem Pendidikan Nasional*, Jakarta
- Universitas Pendidikan Indonesia. (2014). *Pedoman Penulisan Karya Ilmiah*. Bandung: UPI Press
- Usman Husaini, (2006). *Manajemen (Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan)*, Jakarta: PT. Bumi Aksara
- Vaneeta D'Andrea & David Gosling. (2005). *Improving Teaching and Learning in Higher Education*. Society for Research into Higher Education & Open University Press.
- Visscher. A.J. (2009). *Improving quality assurance in Vocational Education and Training*. Behavioral science Twente University Netherlands. Springer 7500 Enschede.
- Walgito, B. (2002). *Pengantar Psikologi Umum*. Ed. 3. Yogyakarta: Adi
- Wayne K. Hoy, Cecil G. Miskel. (2013). *Educational Administration*. McGraw-Hill. Singapore.
- Wijaya, A.W. (1990). *Administrasi Kepegawaian Suatu Pengantar*, Edisi II, Cetakan 2, CV Rajawali Pers, Jakarta.
- Yunaningsih. (2007). Pengaruh Pelatihan terhadap Produktivitas Kerja Karyawan pada Divisi Tempa dan Cor PT. Pindad Bandung, *SOSIOHUMANITAS*, IX (1), Maret 2007.