

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Penelitian

Lebih dari tiga dasawarsa, upaya meningkatkan produktivitas sumber daya manusia menjadi isu sentral dalam wacana pembangunan manusia Indonesia. Kendati demikian, hingga kini tampaknya hasil yang dicapai masih jauh dari harapan. Temuan penelitian dari Lembaga Penelitian Politik Internasional, Keuangan, dan Bisnis di California (Kussriyanto, 1991: 4) melaporkan bahwa dari 42 negara yang diteliti, produktivitas sumber daya manusia di Indonesia menduduki urutan ke-35. Lima negara yang paling tinggi produktivitas kerjanya adalah Singapura, Swiss, Taiwan, Jepang, dan Korea Selatan. Dari kelompok Asean, Philipina menduduki urutan ke-8 dan Malaysia berada pada urutan ke-14.

Gejala lain yang mengindikasikan rendahnya kualitas manusia Indonesia belakangan ini, sebagaimana diberitakan dalam berbagai media massa, adalah adanya kecenderungan penyalahgunaan jabatan, penurunan disiplin, dan berbagai penyimpangan lainnya yang secara normatif dianggap sebagai perilaku tidak terpuji. Hal tersebut bahkan sempat dikaji melalui seminar nasional untuk ilmu sosial di Yogyakarta pada tahun 1990 (Dahlan, *et al.* 1990: 256).

Fenomena rendahnya produktivitas sumber daya manusia Indonesia tersebut, belum lama ini diperkuat oleh informasi UNDP dalam *Human Development Report 2000* (Supriyoko, 2001). Dalam laporan tersebut dinyatakan bahwa rendahnya indeks pembangunan manusia Indonesia itu bukan hanya

berdasarkan standar negara-negara maju melainkan juga lebih rendah dari negara-negara Asia Tenggara pada umumnya. Dalam dokumen UNDP tersebut, Indonesia hanya menduduki posisi ke-119 dari 174 negara anggota PBB yang distudinya. Tidak ada satu pun negara di Asia Tenggara yang memiliki urutan lebih rendah dari Indonesia, di mana Vietnam berada pada urutan ke-108, Philipina ke-77, Thailand ke-76, Malaysia ke-61, Brunei Darussalam ke-32, Singapura ke-24, dan Australia urutan ke-4.

Gambaran mengenai kondisi sumber daya manusia Indonesia sebagaimana dikemukakan di atas, secara umum terjadi baik pada instansi pemerintah, swasta, lembaga pendidikan, maupun organisasi yang sifatnya nirlaba. Berdasarkan pengamatan dan pengalaman penulis selama ini, fenomena di atas tampaknya juga menggejala pada Pegawai baik tenaga administrasi maupun tenaga edukatif di lingkungan Kopertis Wilayah IV Jawa Barat. Akhir-akhir ini kinerja Kopertis mendapat sorotan yang tajam, bahkan Gaffar (Republika, 2000) sempat memunculkan saran agar Kopertis dilikuidasi saja karena keberadaannya tidak membawa manfaat bagi masyarakat Perguruan Tinggi Swasta. Hal ini juga ditunjukkan oleh hasil penelitian Cristianingsih (2000) bahwa kemampuan kerja pegawai Kopertis Wilayah IV Jawa Barat secara umum belum memadai, kurang disiplin terhadap ketentuan waktu dan peraturan yang berlaku, serta hasil kerjanya dilihat dari segi kualitas dan kuantitas belum memuaskan, baru termasuk kategori sedang. Kemudian Nurliani (2000) menunjukkan bahwa hasil penelitian yang dilakukan terhadap tenaga edukatif mengenai produktivitas kerja dosen masih dalam kategori sedang.

Selain itu rendahnya produktivitas dosen berdasarkan hasil dari wawancara dengan kepala sub bagian Administrasi kelembagaan dan kerjasama serta laporan tengah tahun 2002/2003, terlihat adanya indikasi :

- Keadaan dosen yang belum Qualified yaitu keadaan dosen Kopertis Wilayah IV Jawa Barat pada kelompok dosen junior.
- Kurang motivasi dalam melaksanakan fungsinya sebagai dosen.
contohnya kurang berminat dalam diskusi keilmuan.
- Masih banyak tenaga edukatif yang kurang disiplin dalam melaksanakan tugasnya.
Misal : Penyelesaian tugas PBM tidak sesuai dengan ketentuan lembaga.
- Adanya dosen yang mengajar di tempat lain dan lebih senang menjadi tenaga struktural daripada menjalankan tugas utamanya.
- Khususnya untuk kenaikan pangkat bagi dosen kopertis wilayah IV Jawa Barat masih ada 33,2% yang masih tertunda kenaikan pangkatnya melebihi 4 tahun. hal ini menunjukkan kurangnya produktivitas dan prestasi kerja dosen tersebut.
- Kurang produktif di dalam melaksanakan penelitian dan membuat jurnal ilmiah.
- Kurangnya minat untuk melanjutkan program pasca sarjana, hal ini terlihat dari contoh tabel di bawah :

Tabel 1.1

Studi Lanjut Dosen Ke Program S2 dan S3

Tahun 2001/2002

No	Bentuk PTS	Peserta yang mendaftar		Peserta yang diterima	
		S2	S3	S2	S3
1	Universitas	79	16	13	7
2	Institut	24	1	-	1
3	Sekolah Tinggi	27	4	12	-
4	Akademik /Politeknik	4	1	-	-
	Jumlah	134	22	25	8

Adapun studi lanjut lanjut dosen tersebut program S2 dan S3 Dosen Kopertis Wilayah IV untuk ajaran 2002/2003 dapat dilihat dalam tabel 1.2 sebagai berikut :

Tabel 1.2

Studi Lanjut Dosen Ke Program S2 dan S3

Tahun 2002/2003

No	Bentuk PTS	Peserta yang mendaftar		Peserta yang diterima	
		S2	S3	S2	S3
1	Universitas	51	12	17	3
2	Institut	4	-	-	0
3	Sekolah Tinggi	24	3	13	2
4	Akademik/ Politeknik	3	-	-	-
	Jumlah	82	15	30	4

Berdasarkan tabel di atas, ternyata tenaga edukatif yang mengikuti studi lanjut ke program S2 dan S3 relatif masih rendah jumlahnya, hal ini perlu ditingkatkan jumlahnya, supaya adanya peningkatan dalam pendidikannya, sehingga lebih menunjukkan kompetensinya.

Apabila dibiarkan berlanjut, kondisi tersebut akan sangat merugikan karena dapat menimbulkan *ineficiency* yang secara ekonomis dan sosial merugikan organisasi. Sebagai akibatnya, dalam jangka panjang, organisasi itu akan kehilangan sumber *sustainable competitive advantage*, yaitu sesuatu yang membedakan organisasi dari pesaing, memberikan manfaat ekonomi yang positif, dan sukar ditiru. Sumber-sumber keunggulan bersaing fundamental yang menentukan kemampuan organisasi meraih laba di atas normal menurut kerangka kerja Porter (1985: 1) yaitu masuknya pendatang baru, ancaman substitusi, kekuatan tawar-menawar konsumen, kekuatan tawar-menawar pemasok, dan persaingan di antara para peserta persaingan tidak lagi seampuh dulu. Di era globalisasi, sumber keunggulan bersaing suatu organisasi yang paling vital bersumber dari sumber daya manusia dan bagaimana mereka dikelola (Pfeffer, 1996: 6).

Kendati demikian, sumber daya manusia itu tidak dengan sendirinya menjadi sumber keunggulan bersaing yang sinambung bagi suatu organisasi. Ini sangat bergantung kepada bagaimana kadar kualitas sumber daya manusia yang dimiliki organisasi tersebut serta strategi manajemen personalia yang diterapkannya. Pegawai pada suatu instansi akan menjadi sumber keunggulan bersaing bagi instansi yang bersangkutan hanya apabila menunjukkan kinerja (*job*

performance) yang sesuai dengan bahkan melebihi standar yang ditetapkan. Dengan kata lain, hanya pegawai yang mampu menunjukkan produktivitas kerja tinggi yang menjadi sumber keunggulan bersaing bagi suatu organisasi atau lembaga. Untuk menghasilkan kinerja seperti itu, setiap pegawai selain perlu memiliki pengetahuan, keterampilan, kondisi fisik dan mental yang menjadi tuntutan jabatannya serta dukungan lingkungan organisasi yang menimbulkan kepuasan kerja bagi yang bersangkutan, juga ada karakteristik psikologis individu yang sangat penting dalam meningkatkan produktivitas. Karakteristik yang dimaksud adalah motif berprestasi (*need for achievement*). Motif berprestasi merupakan satu dari dua faktor yang sangat diperlukan untuk menghasilkan produktivitas yang tinggi, faktor lainnya adalah kemampuan personal (Mitchell, 1982; Robbins, 1993; Matsui, et al., 1982). Pegawai yang memiliki motif berprestasi tinggi, senantiasa memiliki dorongan untuk bekerja gigih guna mencapai prestasi istimewa (*standard of excellent*). Selain itu, mereka juga memiliki kontrol diri yang mapan, sehingga untuk mencapai prestasi kerja yang memadai tidak memerlukan pengawasan ketat dari pihak luar. Dalam kenyataannya, tidak banyak dosen di lingkungan Kopertis Wilayah IV Jawa Barat yang memiliki karakteristik seperti ini. Pada umumnya, mereka menunjukkan kecenderungan berkinerja baik justru apabila sedang diawasi oleh atasannya, bukan karena kesadaran diri dan rasa tanggung jawab atas tugas.

Menyinggung masalah manajemen di Indonesia, termasuk manajemen sumber daya manusia, Abeng (Kompas, 15 september 1988) mengungkapkan bahwa pola kepemimpinan *one man show* dan prinsip-prinsip nepotisme sering

mewarnai iklim organisasi terutama organisasi bisnis di Indonesia. Sebagai akibatnya, sulit untuk menerapkan pola manajemen profesional. Bahkan Widyahartono, menyatakan bahwa secara umum manajemen di Indonesia masih sering memperlihatkan budaya yang kurang *business like*, mudah ragu, kurang ulet menghadapi angka dan fakta, kurang memiliki wawasan dalam penetapan strategis jangka panjang, budaya suka mengalah dan sungkan demi harmoni (*Manajemen Usahawan Indonesia*, 1988). Padahal di lain sisi, para ahli manajemen kini telah mengajukan usul untuk menerapkan manajemen stratejik secara profesional dalam berbagai dimensi pengelolaan organisasi agar mencapai tingkat efisiensi yang optimal. Manajemen seperti ini telah lama teruji secara empirik keampuannya dalam dunia bisnis dan dapat diterapkan dalam berbagai organisasi yang sifatnya nirlaba, seperti lembaga pemerintahan, kesehatan, sosial kemasyarakatan, dan pendidikan (Bryson, 1988:12).

Pengembangan Sumber Daya Manusia dimaksudkan untuk membina sumber daya manusia, sehingga sumber daya manusia dapat digunakan secara efektif dan efisien dalam mencapai sasaran organisasi. Adapun dalam mengatur atau membina sumber daya manusia hendaknya mengacu kepada tercapainya tujuan organisasi. Selain itu harus mengacu pula pada tujuan terpenuhinya kebutuhan dalam pengertian kepuasan pegawai dan melakukan fungsi dan tugasnya.

Menurut Tilaar (1999:4), "yang dituntut dalam masyarakat abad 21 ialah Sumber Daya Manusia yang unggul yang terus menerus dapat survive di dalam masyarakat yang penuh kompetitif / persaingan dan menuntut kualitas kehidupan



baik dalam produk maupun di dalam servis di dalam kehidupan bersama”.

Pengembangan sumber daya manusia dalam istilah lain disebut pengembangan personel (*Personel Development*), ahli lain Fplippo (1984:8) menyebut dengan “*Staff development*”. Pengembangan sumber daya manusia pada prosesnya terkait dengan implementasi fungsi-fungsi administrasi personel, dimana pengembangan sumber daya manusia didasarkan pada kebutuhan dan tujuan organisasi yang berkaitan dengan efektivitas jabatan, transisi jabatan, pengembangan profesional, pengembangan pribadi, pengembangan dan peningkatan keamanan dalam melaksanakan pekerjaan.

Adapun dapat dinyatakan bahwa pengembangan sumber daya manusia diarahkan untuk memperbaiki unjuk kerja dalam semua posisi dan jabatan, mengembangkan kecakapan, keterampilan sesuai dengan tuntutan dalam pekerjaan.

Menurut Randall (1987:29) : “Bahwa dengan strategi tertentu dalam suatu organisasi, akan memperoleh pegawai yang syarat dengan berbagai karakteristik yang diperlukan, pada akhirnya akan mempengaruhi praktek-praktek dalam pengembangan sumber daya manusia”.

Dalam penelitian ini yang dimaksud dosen sebagai salah satu komponen utama dalam sistem pendidikan tinggi adalah memerlukan pengembangan secara efektif. Sehingga dosen sebagai tenaga edukatif dapat mengoptimalkan potensi yang benar-benar dapat diwujudkan fungsinya dalam lembaga (organisasi).

Pengembangan dosen diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap organisasi dalam melakukan persaingan dengan organisasi lain melalui strategi-

strategi yang diterapkan.

Uraian di atas melatarbelakangi perlunya pengkajian apakah strategi pengembangan dosen dan motif berprestasi berpengaruh terhadap produktivitas kerja tenaga edukatif di Kopertis Wilayah IV Jawa Barat.

B. Identifikasi Masalah

Dalam rangka meneliti pengaruh strategi pengembangan dosen perguruan tinggi dan motif berprestasi terhadap produktivitas kerja (suatu studi pada tenaga edukatif di Kopertis Wilayah IV Jawa Barat), maka diidentifikasi masalah penelitian yang dirumuskan sebagai berikut:

1. Seberapa besar pengaruh strategi pengembangan dosen terhadap produktivitas kerja, dosen di Kopertis Wilayah IV Jawa Barat.
2. Seberapa besar pengaruh motif berprestasi terhadap produktivitas kerja dosen di Kopertis Wilayah IV Jawa Barat.
3. Seberapa besar pengaruh strategi pengembangan dosen dan motif berprestasi secara simultan terhadap produktivitas kerja dosen di Kopertis Wilayah IV Jawa Barat.

C. Rumusan Masalah dan Pembatasan Masalah

Setelah memperhatikan latar belakang permasalahan dan identifikasi permasalahan, penulis merumuskan permasalahan dalam penelitian sebagai berikut :



1. Bagaimana besar pengaruh strategi pengembangan dosen perguruan tinggi dan motif berprestasi terhadap produktivitas kerja. (suatu studi pada tenaga edukatif di Kopertis Wilayah IV Jawa Barat)

Adapun rincian masalah pokok untuk dijabarkan dalam bentuk pertanyaan-pertanyaan penelitian sebagai berikut :

1. Apakah strategi pengembangan dosen perguruan tinggi mempunyai pengaruh positif terhadap produktivitas kerja dosen di Kopertis Wilayah IV ?
2. Apakah motif berprestasi mempunyai pengaruh positif terhadap produktivitas kerja dosen di Kopertis Wilayah IV ?
3. Adakah pengaruh positif dari strategi pengembangan dosen perguruan tinggi dan motif berprestasi terhadap produktivitas kerja dosen di Kopertis Wilayah IV ?

Dosen yang profesional, menetapkan apa yang baik untuk mahasiswa berdasarkan pertimbangan profesinya, tinggi rendahnya mutu akademik yang berlangsung di suatu perguruan tinggi tergantung dari derajat profesionalisme yang dimiliki oleh para dosen. Dalam hal ini dapat menyebabkan perguruan tinggi berlomba-lomba untuk meningkatkan produktivitas kerja dosen.

Memperhatikan usaha-usaha pengembangan dosen yang berkualitas, maka harus diusahakan secara terencana dan berkelanjutan mengingat adanya tuntutan standar kualitas serta kebutuhan yang mengalami perubahan serta perkembangan. Dalam usaha meningkatkan produktivitas kerja dosen di perguruan tinggi, maka diperlukan kriteria atau ciri-ciri dosen yang profesional di dalam melakukan

pekerjaannya, sehingga menampilkan dirinya sebagai pegawai yang produktif.

Menurut Makmun (1996) menyatakan bahwa sebagai dosen yang profesional dituntut mempunyai kompetensi, dampak mutu kemampuan profesionalnya dan kinerjanya akan berkontribusi terhadap mutu lulusan yang dihasilkan yang selanjutnya jasa para lulusan tersebut "outcomes" bermanfaat bagi pembangunan, yang pada gilirannya kemudian akan nampak pengaruhnya terhadap mutu peradaban dan martabat hidup masyarakat, bangsanya serta manusia pada umumnya.

Sebagai salah satu unsur civitas akademika yang menjadi pendorong dan pengelola kualitas perguruan tinggi adalah dosen. Peranan tenaga edukatif sangat strategis dilihat dari pendidikan dan pengajaran, pelaksanaan penelitian dan pengabdian pada masyarakat, dengan demikian tenaga edukatif sangat memperhatikan perkembangan pendidikan tinggi. Oleh sebab itu perlu adanya strategi pengembangan dosen perguruan tinggi dan motif berprestasi dalam upaya peningkatan produktivitas kerja dosen yang bersangkutan. Membahas strategi pengembangan dosen digunakan konsep manajemen strategik, khususnya pada unsur dan proses manajemen strategik, karena dalam pengembangan dosen dirasakan cocok untuk menghadapi kompetisi di masa yang akan datang baik secara internal maupun eksternal dalam suatu lembaga pendidikan. Adapun dalam membahas motif berprestasi digunakan teori motivasi dari David Mc Clelland yaitu mengenai motif berprestasi yang termasuk pada teori pembangkitan afeksi. Motif berprestasi merupakan suatu nilai sosial yang menekankan kepada dorongan-dorongan memperoleh suatu hasil dengan sebaik-baiknya agar tercapai

kesempurnaan pribadi. Motif berprestasi yang tinggi harus dipunyai oleh seorang dosen dalam melaksanakan tugasnya, karena hal tersebut akan dapat mempengaruhi produktivitas kerjanya ke arah yang positif.

Adapun dalam membahas produktivitas kerja dosen digunakan ciri-ciri kunci profil pegawai yang produktif dari Ranfil (Timpe, 1992 : 110 : 111) yaitu lebih dari sekedar memenuhi kualifikasi pekerjaan, bermotivasi tinggi, mempunyai orientasi pekerjaan positif, dewasa, dan dapat bergaul dengan efektif.

D. Tujuan Penelitian

Sejalan dengan identifikasi masalah dan rumusan masalah yang telah dirumuskan maka, penelitian ini bertujuan untuk :

1. Mengkaji dan mempelajari seberapa besar pengaruh strategi pengembangan dosen terhadap produktivitas kerja dosen di Kopertis Wilayah IV Jawa Barat.
2. Mengkaji dan mempelajari seberapa besar pengaruh motif berprestasi terhadap produktivitas kerja dosen di Kopertis Wilayah IV Jawa Barat.
3. Mengetahui secara jelas seberapa besar pengaruh strategi pengembangan dosen dan motif berprestasi secara simultan terhadap produktivitas kerja dosen di Kopertis Wilayah IV Jawa Barat.

E. Kegunaan Penelitian

Sesuai dengan tujuan penelitian yang hendak dicapai, hasil penelitian ini diharapkan memiliki kegunaan sebagai berikut:

1. Bagi aspek keilmuan, hasil penelitian ini berguna untuk memperkaya temuan empirik mengenai isu produktivitas dosen perguruan tinggi. Selain itu, melalui penelitian ini juga diharapkan dapat ditemukan dasar-dasar konseptual yang mempunyai implikasi metodologis bagi studi tentang masalah produktivitas dosen serta variabel-variabel yang terkait dengan itu.
2. Bagi keperluan praktis, hasil penelitian ini berguna untuk bahan informasi sebagai landasan dalam merumuskan kebijakan pengembangan dosen, khususnya dalam rangka peningkatan produktivitas pegawai melalui penerapan strategi pengembangan dosen perguruan tinggi dalam pengembangan pegawai dan meningkatkan motif berprestasi pegawai yang bersangkutan.
3. Bagi penelitian selanjutnya, hasil penelitian ini menstimulasi beberapa variabel yang diduga terkait dengan produktivitas kerja dosen, yang masih terbuka untuk direplikasi dalam rangka menguji validitas hasil penelitian ini.

F. Kerangka Pemikiran

Untuk dapat melaksanakan layanan terbaik kepada masyarakat Perguruan Tinggi Swasta dan, kantor Kopertis Wilayah IV Jawa Barat memerlukan pegawai yang profesional dan memiliki motif berprestasi yang tinggi, sehingga produktivitasnya akan tinggi pula. Apa esensi makna produktivitas itu?" Dalam

literatur tentang produktivitas, akan ditemukan berbagai rumusan arti produktivitas. Menurut sebagian ahli, produktivitas berarti lebih banyak hasil dengan mempertahankan biaya yang tetap, mengerjakan sesuatu yang benar, bekerja lebih cerdas dan lebih keras, atau pengoperasian secara otomatis untuk mendapatkan hasil yang lebih cepat (Putti, 1993: 7).

Arti produktivitas juga berbeda dengan produksi. Hal ini ditegaskan oleh Wainai (1992: 4) sebagai berikut:

The terms "production" and "productivity" need to be differentiated. Production refers to output generated by the enterprise, without consideration of amount of resources used. Productivity on the other hand relates the output generated to input used.

Pendapat di atas mengisyaratkan bahwa arti produktivitas berbeda dengan produksi yang hanya menelaah faktor *output*. Produktivitas mengacu kepada suatu tingkat perbandingan antara besarnya keluaran dengan besarnya masukan. Hubungan antara produktivitas, keluaran, dan masukan dapat disimak dalam formula umum sebagai berikut (Wainai, 1993: 4; Putti, 1985: 8; Aroef, 1986: 59; Mutis and Caspersz, 1994: 103):

$$\text{Produktivitas} = \frac{\text{Output}}{\text{Input}}$$

Berdasarkan formula tersebut, peningkatan produktivitas dapat terlaksana apabila salah satu dari lima situasi dapat dicapai (Hidayat, 1986: 8). Kelima situasi yang dimaksud adalah sebagai berikut: (1) keluaran meningkat, masukan berkurang; (2) keluaran meningkat, masukan konstan; (3) keluaran meningkat, masukan juga meningkat, namun lamban; (4) keluaran konstan, masukan berkurang; dan (5) keluaran turun, masukan juga berkurang, tetapi lebih cepat. Makna produktivitas sebagai rasio antara keluaran dengan masukan sebenarnya adalah bentuk ukuran produktivitas pada tingkat perusahaan atau

disebut juga ukuran produktivitas tingkat mikro (Aroef, 1986: 59). Pada umumnya dikenal empat strata ukuran produktivitas berdasarkan keluasan ruang lingkup kegiatannya. Strata ukuran yang dimaksud adalah: (1) produktivitas tingkat ekonomi makro; (2) produktivitas tingkat sektor lapangan usaha; (3) produktivitas tingkat perusahaan yang juga disebut produktivitas mikro atau produktivitas multifaktor; dan (4) produktivitas tingkat faktor produksi atau produktivitas partial.

Adalah tidak mudah melakukan pengukuran produktivitas pada tingkatan dan ruang lingkup yang luas dengan mempergunakan konsep produktivitas total (*total productivity index*). Selain kesulitan mengumpulkan data yang memadai, hasilnya pun tidak selalu dapat digunakan. Banyak organisasi yang mempunyai program untuk mengembangkan arti pengukuran produktivitas dari setiap bagian, lebih mengutamakan penggunaan informasi internal ketimbang *total productivity index* (Cascio and Mill, 1986: 73). Atas dasar itu, untuk memahami produktivitas, akan lebih mudah apabila diawali dengan penelaahan produktivitas partial yang mengukur salah satu bidang produktivitas yang dapat didefinisikan secara operasional dengan indikator yang jelas.

Ada beberapa bidang produktivitas partial yang dapat diukur. Haberstad (Hidayat, 1986: 11) menyebutkan tujuh bidang, yaitu: produktivitas tenaga kerja, produktivitas organisasi, produktivitas modal, produktivitas pemasaran, produktivitas produksi, produktivitas keuangan, dan produktivitas produk.

Dari ketujuh bidang produktivitas partial yang dapat diukur tersebut, yang menduduki posisi strategis guna meningkatkan produktivitas suatu lembaga adalah tenaga kerja, yaitu individu-individu yang bekerja pada lembaga tersebut. Pada dasarnya, produktivitas lembaga atau perusahaan

merupakan akumulasi dari produktivitas karyawan-karyawannya. Penelaahan terhadap produktivitas tenaga kerja didasari oleh pengalaman empiris pada tahapan awal revolusi industri di negara Barat, masalah produktivitas tenaga kerja mendapat kepedulian utama, di samping produksi dan pemasaran. Dalam kaitannya dengan produktivitas tenaga kerja, selain sebagai rasio antara *input* dan *output*, produktivitas juga berarti suatu sikap mental yang selalu mempunyai pandangan bahwa mutu kehidupan hari ini harus lebih baik dari hari kemarin dan hari besok harus lebih baik dari hari ini (Suprihanto, 1986: 18).

Kendati diakui tidak ada dua individu yang sama, berdasarkan telaahannya terhadap sejumlah hasil penelitian, Ranftl (Timpe, 1992: 110-112) berhasil menjabarkan karakteristik kunci profil pegawai yang produktif. Karakteristik yang dimaksud adalah lebih dari sekedar memenuhi kualifikasi pekerjaan, bermotivasi tinggi, mempunyai orientasi pekerjaan positif, dewasa, dan dapat bergaul dengan efektif.

Produktivitas tenaga kerja dipengaruhi oleh berbagai faktor. Pratiknya, et al. (1992: 523) dan Suprihanto (1986: 19) merumuskan model kerangka teoritis yang mempengaruhi produktivitas kerja. Faktor-faktor tersebut di antaranya adalah manajemen, motif berprestasi, status, gizi, kepuasan kerja, jenis kelamin, jenis pekerjaan, pendidikan dan pelatihan, hubungan industrial, serta kesempatan berprestasi. Di antara faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas tenaga kerja tersebut, penelitian ini memilih dimensi manajemen khususnya strategi pengembangan dosen dan motif berprestasi sebagai fokus masalah.

Pemilihan dimensi manajemen sebagai faktor penentu produktivitas kerja, dilandasi oleh pemikiran Pfeffer (1996: 6) bahwa di era globalisasi, sumber keunggulan bersaing suatu organisasi yang paling vital selain bersumber dari

pegawai juga yang penting adalah bagaimana strategi memmanajemeni pegawai tersebut. Sedangkan pemilihan motif berprestasi diilhami oleh pernyataan Mitchell (1982: 121) dan Robbin (1993: 175) bahwa untuk menghasilkan produktivitas tenaga kerja yang tinggi harus ada dua faktor penting, yaitu kemampuan personal (*ability*) dan motivasi. Ada ahli yang menganggap ability sebagai faktor yang lebih penting dari motivasi dan ada juga yang berpandangan sebaliknya (Matsui, et al., 1992 : 98).

Pengembangan sumber daya manusia pada prosesnya tidak dapat terlepas dari implementasi fungsi-fungsi administrasi personel atau pengelolaan pegawai, dimana pengembangan sumber daya manusia (tenaga edukatif) didasarkan pada kebutuhan dan tujuan organisasi yang berkaitan dengan efektivitas jabatan, transisi jabatan, pengembangan profesional, pengembangan pribadi, pengembangan dan peningkatan keamanan dalam pekerjaan, improvisasi unit serta improvisasi sistem (Casterter, 1981 – 313).

Pendidikan yang efektif adalah figur tenaga edukatif yang profesional sehingga tenaga edukatif harus selalu meningkatkan kemampuannya, karena tenaga edukatif merupakan personil/orang yang bertanggung jawab dalam perkembangan ilmu pengetahuan, para mahasiswa dan peningkatan kualitas dari perguruan tinggi. Dalam hal ini sesuai dengan PP 60/1999 yaitu tugas utama dosen di perguruan tinggi adalah dalam pendidikan dan pengajaran serta penelitian serta pengabdian pada masyarakat.

Dosen pada perguruan tinggi mempunyai peranan yang sangat strategis ditinjau dari pembinaan akademik dan mahasiswa. Tenaga edukatif adalah tenaga profesional ia menetapkan apa yang baik untuk mahasiswa berdasarkan pertimbangan profesionalnya, sehingga masalah tenaga akademik sangat peka terhadap perkembangan pendidikan tinggi sebagai salah satu penentu

kelangsungan atau eksistensi pada lembaga pendidikan tinggi.

Salah satu unsur yang jadi motor penggerak dan pengelola perguruan tinggi adalah para dosen. Dosen sebagai tenaga kependidikan yang profesional, sehingga tinggi rendahnya kualitas dari suatu perguruan tinggi tergantung dari derajat profesional yang dimiliki oleh dosen tersebut. Berdasarkan hal tersebut, maka perguruan tinggi berupaya untuk meningkatkan produktivitas kerja para dosen yang dimilikinya.

Adapun dapat dikatakan pengembangan sumber daya manusia (dosen) diarahkan untuk memperbaiki, unjuk kerja (performance personil dalam semua posisi dan jabatan). Adapun Randall (1987 : 29) menjelaskan bahwa dengan strategi tertentu dalam suatu organisasi, akan memperoleh pegawai yang syarat dengan berbagai karakteristik yang diperlukan dan pada akhirnya akan mempengaruhi praktek-praktek pengembangan dosen.

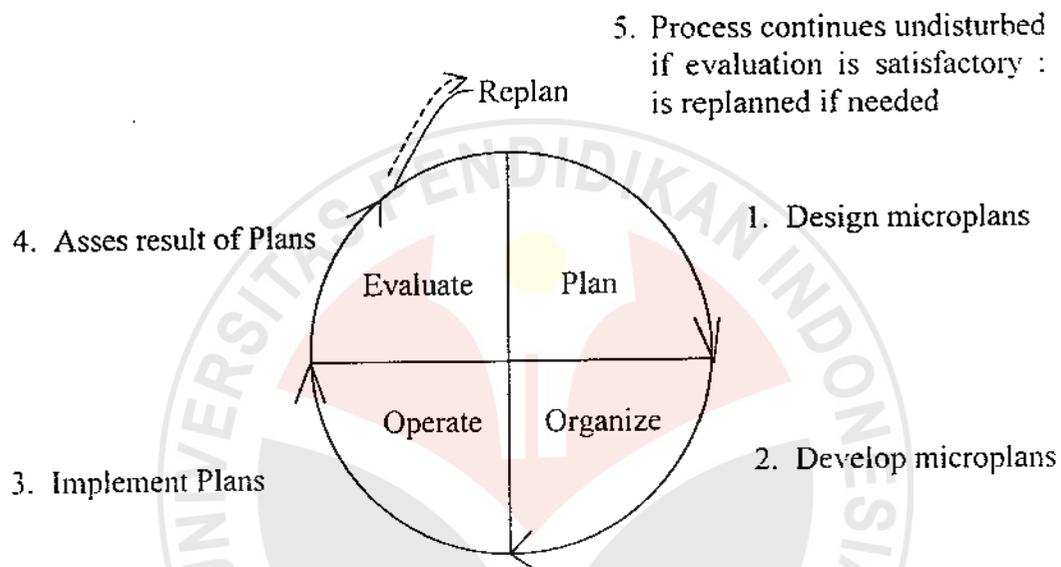
Dominannya faktor sumber daya manusia, terutama dosen sehingga diperlukan adanya usaha peningkatan atau pengembangan kemampuan profesional.

Kemampuan profesional dimaksudkan adalah kemampuan yang dituntut oleh suatu profesi, dalam hal ini dosen yaitu produktivitas kerja dosen dalam menjalankan kegiatannya atau tugasnya, sehingga jika dosen dapat bekerja secara profesional, maka akan menghasilkan produktivitas kerja yang tinggi.

Peningkatan mutu pendidikan pada perguruan tinggi merupakan suatu permasalahan yang sangat penting untuk memperoleh perhatian. Banyak aspek-aspek yang mempengaruhi keberhasilan dalam upaya peningkatan pendidikan, sehingga keterbatasan dalam mencapainya, untuk itu perlu dipilih mana yang menjadi prioritas.

Dalam hal ini aspek pengembangan dosen merupakan suatu langkah yang strategis dalam mengatasi aspek permasalahan yang terdapat di perguruan tinggi swasta.

Adapun model proses pengembangan tenaga edukatif, jika dikaitkan dengan pendapat Castetter (1981: 317), dapat digambarkan sebagai berikut :



Gb.1.1 : Model Proses Pengembangan Pegawai

Pengembangan tenaga edukatif kopertis merupakan suatu kegiatan yang dinamis yang selalu berkesinambungan serta memerlukan modifikasi dalam upaya mengantisipasi tuntutan individu tenaga edukatif, lembaga, pemerintah, masyarakat dimana hasilnya yaitu performance yang disertai produktivitas kerja yang tinggi.

Mengenai bagaimana cara strategi pengembangan sumber daya manusia yang efektif, kini muncul model manajemen strategik. Model manajemen ini telah teruji secara empirik keampuhannya dalam meningkatkan efisiensi pada

organisasi bisnis, dan ternyata juga dapat diterapkan pada organisasi yang sifatnya nirlaba. Apa manajemen strategik itu? Kendati sebagai suatu konsep, manajemen strategik telah dikembangkan sejak lama namun tampaknya belum ada kesepakatan tentang apa arti yang tepat dan komprehensif untuk istilah tersebut (Certo and Peter, 1991:2). Lebih lanjut, Certo and Peter (1991: 5) mendefinisikan manajemen strategik "*...as continuous, iterative process aimed at keeping an organization as a whole appropriately matched to its environment*". Definisi tersebut mengisyaratkan empat hal. *Pertama*, dalam manajemen strategik, manajer senantiasa terlibat dalam serangkaian tahapan proses manajemen, yakni melakukan analisis lingkungan, menetapkan tujuan organisasi, memformulasikan strategi organisasi, mengimplementasikan strategi organisasi, dan menjalankan kontrol strategi. *Kedua*, sebagai proses yang berkesinambungan, manajemen strategik tidak pernah berhenti. Walaupun berbagai aktivitas manajemen strategik mendapatkan penekanan yang berbeda dan dicapai dengan intensitas dan waktu yang berbeda pula, namun manajemen sebetulnya selalu fokus dan merefleksikan aspek-aspek manajemen strategik. *Ketiga*, sebagai proses *iterative* mengandung indikasi bahwa proses manajemen strategik "*start with the first step, ends with the last step – and then begins again with the first step*". Tegasnya, manajemen strategik mengandung serangkaian tahapan yang berulang dalam model siklus. *Keempat*, tujuan manajemen strategik adalah menjamin bahwa suatu organisasi bersesuaian secara tepat dengan lingkungan sekitarnya. Karena lingkungan senantiasa berubah secara konstan maka organisasi perlu dimodifikasi sedemikian rupa sehingga dipastikan dapat mencapai tujuan.



Sementara itu, Jauch dan Glueck (1988) mengartikan manajemen strategis sebagai sejumlah keputusan dan tindakan yang mengarah pada penyusunan suatu atau sejumlah strategi yang efektif untuk membantu mencapai sasaran perusahaan. Proses manajemen strategik ialah cara bagaimana para perencana strategi menentukan sasaran dan mengambil keputusan serta tindakan untuk mencapai sasaran tersebut. Sebagai serangkaian keputusan dan tindakan mendasar yang dibuat oleh manajemen puncak dan diimplementasikan oleh seluruh jajaran suatu organisasi dalam rangka mencapai tujuan, manajemen strategik pada hakekatnya merupakan suatu rencana berskala besar yang berorientasi jangkauan masa depan serta ditetapkan sedemikian rupa sehingga memungkinkan organisasi berinteraksi secara efektif dengan lingkungan dan terarah kepada optimalisasi pencapaian tujuan. Oleh karena itu, manajemen strategik sering pula disebut perencanaan strategik yang di dalamnya melibatkan proses analisis, perumusan, dan evaluasi strategi-strategi yang dikembangkan untuk mengatasi ancaman eksternal dan merebut peluang yang ada. Rencana ini bertujuan agar organisasi dapat melihat secara objektif kondisi internal dan eksternal sehingga dapat mengantisipasi perubahan yang terjadi pada lingkungan. Perencanaan strategik pada hakekatnya sangat penting untuk memperoleh keunggulan bersaing, sebagai respons yang kontinu dan adaptif terhadap kekuatan dan kelemahan internal serta ancaman dan peluang eksternal, dan yang terpenting adalah sebagai alat untuk mencapai tujuan organisasi.

Khusus berkaitan dengan perencanaan strategik untuk organisasi kemasyarakatan dan nirlaba (*public and nonprofit organizations*), Bryson (1988: 20) mengemukakan pengertian dan pentingnya perencanaan strategik sebagai berikut:

“Strategic planning has been defined as a discipline effort to produce fundamental decisions and actions that shape and guide what an organization (or other entity) is, what it does, and why it does it. Its importance stems from its ability to help public and nonprofit organization and communities respond effectively to the dramatically change circumstances that now confront them”

Lebih lanjut, Jauch and Glueck (1988) menelaah manajemen strategik dari dimensi unsur dan proses. Manajemen strategik memiliki dua unsur, yaitu perencanaan organisasi dan misi serta tujuan. Sedangkan prosesnya meliputi empat langkah. *Pertama*, analisis dan diagnosis yaitu mengidentifikasi ancaman serta peluang lingkungan dan menentukan kekuatan serta kelemahan intern. Hal ini meliputi pengenalan masalah dan peluang serta mencari informasi yang dibutuhkan untuk menyelesaikan masalah dan menggunakan pemikiran logis untuk menilai informasi itu. *Kedua*, mempertimbangkan berbagai alternatif dan memastikan pilihan strategi untuk penyelesaian masalah, menilai alternatif penyelesaiannya, dan memilih yang terbaik. *Ketiga*, pelaksanaan yaitu membuat agar strategi yang telah dipilih itu berjalan dengan baik dengan membangun struktur organisasi untuk mendukung strategi itu dan mengembangkan rencana serta kebijakan pengalokasian sumber daya yang tepat. *Keempat*, umpan balik yaitu menentukan apakah strategi itu berjalan dengan baik dan apakah tujuan yang diharapkan itu sudah tercapai atau belum. Umpan balik ini didasarkan atas hasil evaluasi dan pengendalian pada setiap langkah proses manajemen



strategik. Hasil evaluasi ini juga merupakan umpan balik untuk mengambil langkah-langkah agar strategi itu berjalan.

Manajemen strategik pada hakekatnya merupakan upaya untuk senantiasa membuat kesesuaian antara organisasi dengan lingkungannya. Dalam kondisi seperti ini, sangat memungkinkan untuk terpenuhinya kebutuhan berbagai pihak yang terlibat dalam organisasi. Pemenuhan kebutuhan ini akan menjadi pendorong eksternal bagi penumbuhan motif berprestasi yang lebih tinggi pada setiap karyawan. Alasannya adalah karena menurut Koontz et al. (1996: 147) antara manajemen dengan motivasi memiliki hubungan yang erat dan pada gilirannya dapat meningkatkan produktivitas kerja.

Berbicara tentang motif berprestasi, tidak dapat terlepas dari teori yang mendasarinya. Robbins (1993: 206-234) mengelompokkan teori motif ke dalam dua kelompok besar, yaitu teori-teori pendahulu (*early theories*) dan teori kontemporer (*contemporary theories*). Ke dalam *early theories* termasuk teori hierarki need dari Maslow, teori motivasi higiene dari Herzberg, serta teori X dan Y dari McGregors. Sedangkan yang termasuk *contemporary theories* di antaranya adalah *Existence Relatedness and Growth (ERG) Theory* dari Clapton Alderfer dan teori *needs* dari McClelland. Teori yang disebut terakhir ini dijadikan acuan dalam mengkaji motif berprestasi dalam penelitian ini.

Penelitian yang dilakukan McClelland menunjukkan bahwa ada tiga kebutuhan dasar yang dimiliki para karyawan dalam perusahaan. Ketiganya itu adalah kebutuhan untuk mencapai sesuatu (*need for achievement*), kebutuhan untuk bekerja sama dengan orang lain (*need for affiliation or friendship*), dan

kebutuhan untuk mempunyai wewenang (*need for power*). Selanjutnya McClelland et al. (1953: 13-30), mengklasifikasikan teori motif ke dalam empat kategori, yaitu sebagai berikut:

Pertama, The survival motive model yakni teori motif yang mendasarkan diri kepada dorongan untuk mempertahankan kelangsungan hidup. Teori ini mengatakan bahwa motif itu bersumber dari kebutuhan-kebutuhan atau dorongan-dorongan in-dividu sebagai makhluk, untuk mempertahankan kelangsungan hidupnya. Kebutuhan yang dimaksud di sini adalah kebutuhan biologis, seperti kebutuhan akan makan, minum, dan bernapas. Kebutuhan biologis seperti ini mendorong individu berbuat aktif untuk memenuhinya.

Kedua, The stimulus intensity model yakni teori motif yang mendasarkan diri kepada tingkat rangsangan yang dihadapi individu. Teori ini mengatakan bahwa motif atau dorongan untuk berbuat timbul karena adanya rangsangan yang kuat. Dengan kata lain, rangsangan tersebut menimbulkan dorongan berbuat jika memiliki intensitas yang cukup kuat. Agar timbul dorongan berbuat, harus ada rangsangan yang kuat.

Ketiga, The stimulus pattern model yakni teori yang mendasarkan diri kepada pola rangsangan di dalam suatu situasi. Teori ini mengatakan bahwa motif timbul apabila rangsangan situasi selaras dengan harapan dan tanggapan organisme, atau rangsangan situasi tersebut menimbulkan pertentangan respon yang mengarah kepada kekecewaan.

Keempat, The affective arousal model (teori yang mendasarkan diri kepada pembangkitan afeksi). Teori ini dikemukakan oleh McClelland. Dalam

kaitan ini, McClelland et al. (1953: 28) mengartikan motif sebagai "*the re-integration by a cue of a change in an affective situation*". Menurut pengertian ini, rangsangan atau situasi yang dihadapi individu -- yang diistilahkan dengan "*cues*" -- dipasangkan dengan keadaan afeksi individu. Motif timbul karena adanya perubahan situasi afeksi tadi akibat pasangan rangsangan dengan situasi afeksi.

Dari keempat teori motif yang dikemukakan oleh McClelland *et al.* (1953 : 28) tersebut, penelitian ini memilih isu *achievement motive* yang termasuk ke dalam teori pembangkitan afeksi. McClelland et al. (1953: 220) mengartikan *achievement motive* sebagai suatu nilai sosial yang menekankan kepada dorongan-dorongan memperoleh suatu hasil dengan sebaik-baiknya agar tercapai perasaan kesempurnaan pribadi. McClelland et al. (1953: 222) mengemukakan hubungan *achievement motive* dengan kemungkinan sukses seseorang sebagai berikut:

And once again we have fairly good evidence that subjects with high n-Achievement tend to percieve their probability of success as greater, particularly when there are no facts to justify their estimate. Atkinson originally called attention to the facts that subjects who are high in n-Achievement "tend to feel that their chances of winning are actually better than stated odd".

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa subjek yang memiliki *achievement motive* tinggi cenderung menerima kemungkinan suksesnya lebih besar daripada subyek yang memiliki *achievement motive* rendah. *Achievement motive* yang sifatnya relatif stabil dan merupakan gambaran umum kepribadian, mendorong individu berusaha mencapai sukses dalam hal mana tindakan-tindakannya dapat dinilai dengan jalan mempertentangkannya terhadap suatu

standar kesempurnaan. Secara disposisi, *achievement motive* merupakan suatu kapasitas untuk meraih kebanggaan dalam suatu standar kesempurnaan dengan suksesnya sesuatu kegiatan.

Menurut McClelland et al. (1953: 30-31), afeksi merupakan dasar motif karena dua hal: (1) afeksi ternyata penting di dalam mengendalikan tingkah laku, sekurang-kurangnya dalam taraf akal sehat; dan (2) afeksi lebih daripada kebutuhan-kebutuhan jaringan tubuh yang digunakan hewan tingkat rendah dalam rangka "kepekaan memilih" yang mengarahkan tingkah lakunya.

Intensitas motif seseorang dapat dilihat melalui fantasi atau imajinasi dalam bentuk-bentuk respon verbal. McClelland secara apriori berasumsi bahwa karakteristik fantasi menunjukkan keadaan dan kekuatan motif tertentu. Di dalam menganalisis suatu ceritera imajinatif guna memperoleh skor *achievement motive*, McClelland et al. (1953: 108-110) mengemukakan posisi teoritis berikut ini.

Dalam suatu ceritera imajinatif, akan dapat dilihat kategori awal dari setiap tingkah laku individu, yaitu kebutuhan atau *need for achievement (N)*. Di dalam mencapai suatu tujuan, mungkin pula menunjukkan adanya suatu antisipasi, yaitu menunjukkan pemikiran tentang tujuan-tujuan yang ingin dicapai atau *positive anticipatory goal state (Ga+)*. Selain itu, bisa juga menunjukkan rasa cemas terhadap kemungkinan gagalnya mencapai suatu tujuan atau *negative anticipatory goal state (Ga-)*. Di dalam mencapai suatu tujuan, mungkin timbul kegiatan yang ditempuh yang menunjukkan daya upaya untuk mencapai suatu hasil atau *instrumental activity (I)*. Daya upaya ini mungkin berhasil

ataupun gagal. Kadang-kadang di dalam mencapai suatu tujuan terdapat hambatan-hambatan, baik yang datang dari luar diri individu yang sering disebut dengan *environmental obstacles (Bw)* maupun hambatan yang berasal dari dalam diri individu sendiri yang disebut dengan istilah *personal obstacles (Bp)*.

Di dalam usaha mencapai hasil, mungkin terdapat pula reaksi-reaksi afeksi, baik reaksi positif terhadap hasil yang dicapai atau *possitive affective state (G+)* maupun reaksi negatif terhadap kegagalan yang dialaminya atau *negative affective state (G-)*. Kadang-kadang di dalam mencapai suatu tujuan, ada bantuan atau sesuatu yang ber-simpatik kepada individu yang mendorong dan membantu mengarahkan kegiatan individu yang disebut dengan *nurturant press (Nup)*.

Suatu ceritera imajinatif yang dibuat subyek mungkin mengandung fantasi akan sesuatu hasil yang ingin dicapai atau *Achievement Imagery (AI)*; mungkin mengandung fantasi "hasil yang semu", yakni *Doubtful Achievement Imagery (TI)*; atau mungkin juga tidak menunjukkan fantasi adanya sesuatu hasil yang ingin dicapai, yakni *Unrelated Imagery (UI)*.

Berdasarkan uraian dari kerangka pemikiran, dapat dirinci beberapa premis sebagai berikut :

1. Pengembangan Dosen Perguruan Tinggi dapat difokuskan pada peningkatan ketahanan kompetensi setiap individu yang terkait peningkatan tersebut dapat melalui pendidikan, karena dengan pendidikan merupakan salah satu upaya untuk meningkatkan derajat kompetensi dengan tujuan agar dapat beradaptasi

- dengan perubahan dan tantangan yang dihadapi.
2. Apapun yang diperbaharui pada pendidikan tinggi, pada gilirannya faktor tenaga edukatif yang banyak menentukan. Oleh sebab itu upaya mengembangkan kemampuan tenaga edukatif melalui program berencana, baik yang formal maupun informal perlu mendapat perhatian lebih banyak.
 3. Penerapan proses manajemen stratejik dalam strategi Pengembangan sumber daya manusia (tenaga edukatif) dalam pengelolaan perguruan tinggi merupakan alternatif yang sesuai dalam menghadapi tantangan, peluang kebutuhan mendatang yang dihadapi.
 4. Aktivitas pendidikan dan pelatihan sangat mempengaruhi tingkat produktivitas, oleh karena itu sebagai investasi berarti pendidikan bertujuan untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia (Gary S. Becker).
 5. Motif berprestasi yang terdiri dari komponen dorongan aktivitas memperoleh hasil, antisipasi terhadap pencapaian tujuan, kemampuan menanggulangi hambatan, respon terhadap hasil yang dicapai pada diri dosen di dalam pelaksanaan pekerjaannya akan dapat meningkatkan produktivitas kerjanya.
 6. Pelaksanaan strategi pengembangan dosen yang meliputi langkah-langkah strategik yaitu misi, tujuan, sasaran, nilai, perencanaan dan analisis lingkungan, implementasi serta evaluasi yang tepat dan terarah dapat mempengaruhi produktivitas kerja dosen.
 7. Produktivitas kerja tenaga edukatif akan semakin meningkat diidentifikasi dengan ciri-ciri profil tenaga kerja yang produktif melalui motivasi dan strategi pengembangan sumber daya manusia (Rantfl).

8. Hubungan antara produktivitas kerja dan motivasi sangatlah berkaitan erat, dengan dorongan motivasi yang baik inilah setiap pegawai akan berupaya untuk meningkatkan produktivitas kerja (Cahyono).
9. Sumber daya manusia adalah investasi yang penting dalam suatu lembaga, sehingga perlu diarahkan dengan lebih tepat dan berdaya guna agar mempunyai nilai tambah untuk peningkatan produktivitas kerja.
10. Produktivitas kerja yang tinggi akan berkontribusi langsung terhadap kesejahteraan pegawai. Untuk mencapai produktivitas kerja yang baik, organisasi harus menjamin terpilihnya orang-orang yang tepat dengan pekerjaan yang tepat serta kondisi yang memungkinkan mereka bekerja dengan optimal (Winardi, 1990).

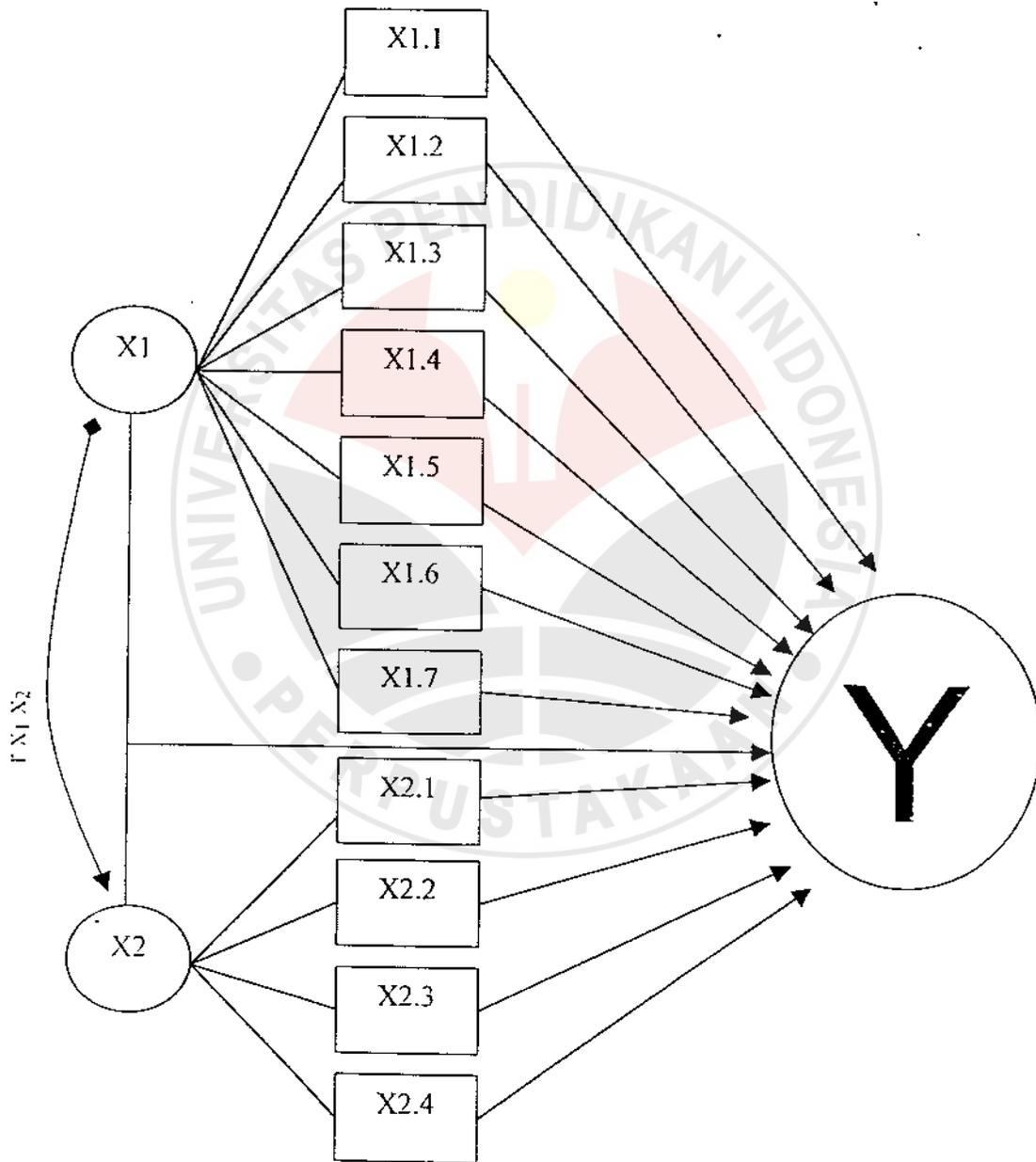
G. Hipotesis

Berdasarkan kerangka pemikiran, dapat dirumuskan tiga hipotesis utama dalam penelitian ini sebagai berikut :

1. Misi, tujuan, sasaran, nilai perencanaan dan analisis lingkungan, implementasi serta evaluasi sebagai langkah strategik pengembangan dosen perguruan tinggi swasta kopertis wilayah IV berpengaruh positif terhadap produktivitas kerjanya.
2. Upaya dalam mencapai dorongan dan aktivitas memperoleh hasil, antisipasi terhadap pencapaian tujuan, kemampuan menanggulangi hambatan, respon terhadap hasil yang dicapai sebagai komponen motif berprestasi para dosen kopertis wilayah IV berpengaruh positif terhadap produktivitas kerjanya.

3. Strategi pengembangan dosen dan motif berprestasi dosen kopertis wilayah IV secara simultan berpengaruh terhadap produktivitas kerjanya.

Berdasarkan hipotesis tersebut, maka dapat digambarkan model struktural hubungan kausal antara variabel penelitian sebagai berikut :



Gambar 1.2 : Model Struktur Hubungan Kausal Antar Variabel Penelitian

Keterangan :

XI : Strategi pengembangan dosen

X1.1 : Misi

X1.2 : Tujuan

X1.3 : Sasaran

X1.4 : Nilai

X1.5 : Perencanaan dan Analisis lingkungan

X1.6 : Implementasi

X1.7 : Evaluasi

X2 : Motif berprestasi

X2.1 : Dorongan dan aktivitas memperoleh hasil

X2.2 : Antisipasi terhadap pencapaian tujuan

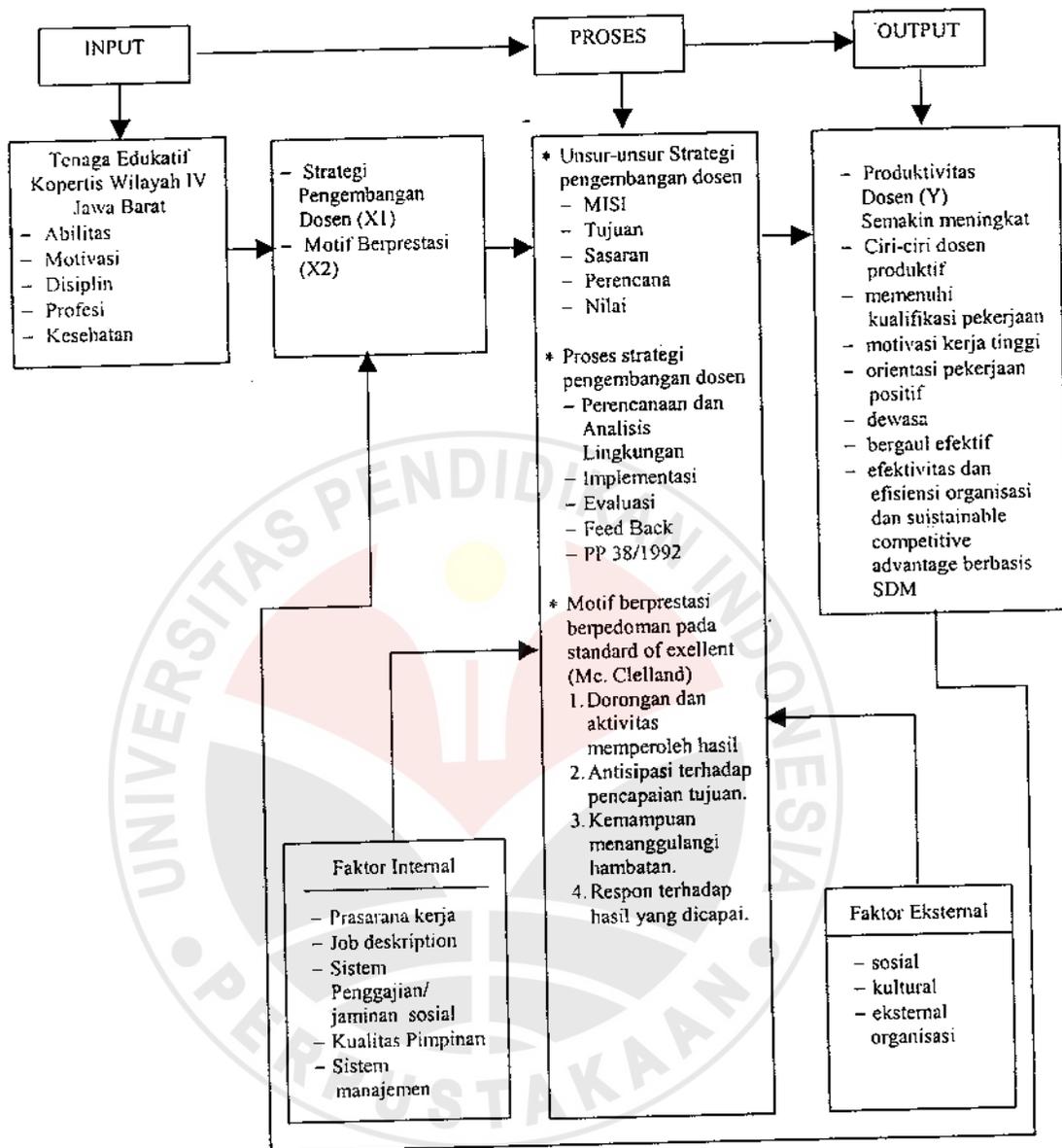
X2.3 : Kemampuan menanggulangi hambatan

X2.4 : Respon terhadap hasil yang dicapai

Y : Produktivitas kerja

H. Konsep Umum Model Penelitian

Penelitian pengaruh pengembangan dosen perguruan tinggi dan motif berprestasi terhadap produktivitas kerja berupaya merumuskan profil dosen yang produktif melalui pengaruh, misi, tujuan, sasaran, nilai, perencanaan dan analisis lingkungan, implementasi dan evaluasi sebagai langkah strategi pengembangan dosen perguruan tinggi swasta terhadap produktivitas kerjanya yang berorientasi pada penampilan dosen yang produktif dalam melaksanakan mencapai dorongan dan aktivitas memperoleh hasil, antisipasi terhadap pencapaian tujuan, kemampuan menanggulangi hampatan yang merupakan komponen motif berprestasi dosen yang dapat berpengaruh terhadap peningkatan produktivitas kerjanya, sehingga dapat menampilkan profil dosen yang produktif. Hubungan antar variabel tersebut dapat digambarkan sebagai berikut :



Gambar 1.3 : Paradigma Penelitian