



## BAB V

### PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pengujian hipotesis maka pada segmen ini akan dibahas mengenai pengaruh Strategi Pengembangan dosen dan motif berprestasi terhadap produktivas kerja (studi kasus pada tenaga edukatif di Kopertis Wilayah IV). Adapun hipotesis utama yang diajukan adalah ada pengaruh strategi pengembangan dosen perguruan tinggi dan motif berprestasi terhadap produktivitas kerja dosen Kopertis Wilayah IV.

Hipotesis tersebut dijabarkan dalam sub hipotesis sebagai berikut: (1) Misi, tujuan, sasaran, nilai, perencanaan dan analisis lingkungan, implementasi serta evaluasi sebagai langkah Stratejik Pengembangan dosen perguruan tinggi swasta Kopertis Wilayah IV berpengaruh positif terhadap produktivitas kerja. (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 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.

#### **A. Pengaruh Strategi Pengembangan Dosen Perguruan Tinggi Terhadap Produktivitas Kerja Dosen.**

Hasil uji statistik tersebut dapat diinterpretasikan bahwa berhasil tidaknya dalam melaksanakan strategi pengembangan dosen akan dapat mempengaruhi

tingkat produktivitas kerja dosen di Kopertis Wilayah IV. Intinya pendidikan dan latihan dapat dinilai dari berbagai hal merupakan salah satu yang dapat meningkatkan produktivitas kerja pegawai.

Strategi pengembangan dosen merupakan upaya untuk membina sumber daya manusia, sehingga dosen dapat digunakan secara efektif dan efisien dalam mencapai tujuan organisasi. Sehingga strategi pengembangan yang dimaksud dalam penelitian ini sebagai usaha unggul untuk mencapai misi atau tujuan tertentu secara efektif dan efisien mungkin dengan memperhitungkan sumber yang dimiliki serta seluruh keadaan lingkungan yang dihadapi. Dengan demikian tanpa adanya strategi pengembangan dosen dalam suatu lembaga tidak dapat mencapai produktivitas kerja yang ingin dicapai. Oleh karenanya tidak dapat dipungkiri lagi bahwa salah satu faktor yang harus diperhatikan oleh Kopertis Wilayah IV Jawa Barat. dalam rangka mewujudkan produktivitas kerja dosen adalah faktor strategi pengembangan dosen.

Hasil penelitian terhadap strategi pengembangan dosen sebesar (53,66%) yang berkaitan dengan misi, hal ini menunjukkan pada tingkat rendah. Artinya pelaksanaan dari misi strategi pengembangan dosen dapat berjalan sesuai dengan yang ditentukan tetapi belum sesuai dengan yang diharapkan. Adapun misi suatu lembaga merupakan suatu tujuan yang unik fundamental yang membedakan dengan lembaga lain dan yang mengidentifikasikan skope lembaga tersebut yang berkaitan dengan hasil dan pelaksanaannya. Adapun misi dari strategi pengembangan dosen (dosen) di Kopertis Wilayah IV adalah strategi pengembangan dosen berfungsi untuk mengembangkan potensi, kemampuan dan

keterampilan dosen dalam upaya meningkatkan produktivitas kerja serta kecungulan bersaing dengan lingkungannya.

Hasil penelitian memperhatikan, misi tidak berpengaruh pada produktivitas kerja dosen, misi tersebut harus lebih dikonkretkan dan disosialisasikan terutama makna dari pengembangan potensi dan kemampuan serta keterampilan sehingga dipahami benar oleh para dosen.

Tujuan merupakan penjabaran atau implementasi dari pernyataan misi. Tujuan adalah hasil akhir yang akan dicapai atau dihasilkan dalam jangka waktu satu sampai dengan lima tahun. Tujuan lembaga mempertajam fokus pelaksanaan suatu misi lembaga. Tujuan lembaga meletakkan kerangka prioritas untuk memfokuskan arah semua program dan aktivitas lembaga dalam melaksanakan misi lembaga. Suatu tujuan adalah apa yang menjadi komitmen dan kemana arahnya. Tujuan merupakan kerangka arah jangka panjang organisasi. Adapun tujuan dari Strategi Pengembangan dosen Kopertis Wilayah IV adalah dengan strategi pengembangan dosen yang tepat dan terarah akan dapat meningkatkan produktivitas kerja, sehingga kualitas dosen meningkat.

Dari hasil pengujian statistik menunjukkan bahwa tujuan dari strategi pengembangan menunjukkan tidak ada pengaruh terhadap produktivitas kerja dosen Kopertis Wilayah IV. Hal ini mengandung makna bahwa tujuan Strategi Pengembangan dosen belum tercapai yaitu dapat ditandai keahlian tenaga edukatif lebih meningkat, begitu juga dengan profesionalisme dan mengoptimalkan potensi diri dosen di lingkungan Kopertis Wilayah IV. Hal ini menunjukkan bahwa tujuan dari strategi pengembangan dosen harus lebih nyata

maknanya, sehingga dapat dipahami oleh para dosen.

Sasaran adalah penjabaran dari suatu tujuan, yaitu sesuatu yang akan dicapai atau dihasilkan oleh lembaga dalam jangka waktu tertentu. Sasaran harus menggambarkan hal yang ingin dicapai melalui tindakan-tindakan yang akan dilakukan untuk mencapai tujuan. Sasaran memberikan fokus pada penyusunan kegiatan sehingga bersifat spesifik, terinci, dapat diukur dan dicapai.

Dapat dikatakan sasaran sebagai suatu keadaan yang diinginkan dan realisasinya menjadi tanggung jawab lembaga yang bersangkutan, sehingga sasaran dari suatu lembaga akan memberikan jawaban terhadap kemana arah dari tujuan lembaga yang bersangkutan. Adapun sasaran dari Strategi Pengembangan dosen yang dilakukan oleh Kopertis Wilayah IV adalah: dengan strategi pengembangan dosen yang tepat dan terarah akan dapat meningkatkan kemampuan dan keterampilan dosen sehingga dapat berpengaruh positif terhadap peningkatan produktivitas kerja serta pelayanan proses belajar mengajar bagi para mahasiswa.

Sasaran dari strategi pengembangan dosen didasarkan pada faktor-faktor kunci keberhasilan yang dilakukan dalam penetapan misi, tujuan, sehingga suatu sasaran merupakan suatu implementasi dari pernyataan tujuan. Dapat dikatakan sasaran memberikan fokus pada penyusunan kegiatan yang bersifat lebih spesifik dan dapat dicapai.

Adapun dilihat dari tabel 4.12 kumulatif skor jawaban untuk sasaran adalah 60,22%. Jika dilihat dari interval untuk sasaran menunjukkan pada tingkat sedang ke rendah. Begitu pula dari hasil pengujian statistik sasaran berpengaruh negatif sebesar 0,628 terhadap produktivitas kerja. Hal ini mencerminkan bahwa

sasaran dari strategi pengembangan dosen kurang tercapai, sehingga strategi pengembangan dosen yang menyangkut sasaran harus mempunyai landasan yang kuat dalam mencapai tujuan yang diarahkan pada peningkatan kemampuan dan keterampilan menuju peningkatan produktivitas kerja. Sebab dengan adanya sasaran strategi pengembangan dosen yang terarah dan tepat serta jelas, maka strategi pengembangan dosen dengan langkah-langkah pelaksanaan secara sistematis dapat mewujudkan misi dan tujuan.

Nilai menjadi suatu kualitas yang mendorong untuk menentukan tujuan dan merumuskan kebijakan sebagai cara ke arah tercapainya tujuan serta menemukan wahana penerapan sistem atau prosedur untuk memberi bentuk dalam masyarakat. Oleh karena itu nilai adalah pemantau, sehingga suatu proses dapat diarahkan secara positif. Dengan pemahaman nilai-nilai yang mendasarinya, maka ketaatan prinsip-prinsip dapat dijamin.

Suatu nilai berakar pada tatanan sosial, maka dengan berpedoman pada nilai dapat dihindarkan pertentangan yang timbul mengenai tujuan individual dengan adanya kebijakan serta pelaksanaannya dan masyarakat. Jika dilihat dari tabel 4.13 untuk nilai pengembangan dosen di Kopertis Wilayah IV Jawa Barat sebesar 61,54%. Ini mengandung pengertian termasuk pada tingkat rendah ke sedang kemudian hasil pengujian statistik menunjukkan bahwa nilai tidak berpengaruh terhadap produktivitas kerja. Hal ini dapat diartikan bahwa strategi pengembangan dosen belum cukup mempunyai nilai yang positif terutama dalam membantu adaptasi dengan lingkungan kerja dan tanggung jawab terhadap tugas yang dibebankan.

Perencana pengembangan merupakan suatu bagian yang mendasar dari proses pengembangan yang paling awal dilakukan oleh seorang perencana yang bertugas melakukan identifikasi kebutuhan pengembangan, analisis kebutuhan pengembangan, penetapan jenis pengembangan dalam organisasi.

Perencana pengembangan diperlukan pada saat organisasi ingin meningkatkan kemampuan dan keterampilan pegawai untuk memenuhi persyaratan kualifikasi jabatan atau penyesuaian perkembangan IPTEK dalam upaya peningkatkan produktivitas kerja.

Program pengembangan dosen dirancang dalam rangka perbaikan kualitas dosen sehingga dapat mempengaruhi peningkatan produktivitas kegiatan ini menitik beratkan pada *self development*, disamping latihan pra jabatan dan dalam jabatan program pengembangan dosen biasanya diselenggarakan atas asumsi adanya berbagai kekurangan dilihat dari tuntutan lembaga, masyarakat atau dari dosen itu sendiri.

Berkenaan dengan program pengembangan dosen berdasarkan strategi yang dikembangkan maka yang dilakukan di Kopertis Wilayah IV Jawa Barat berkaitan dengan:

- a. Pengembangan dalam tugas dan kewajiban antara lain meliputi penataran PBM, penataran metoda penelitian dan penataran lainnya berdasarkan bidang kajian ilmu, baik ilmu sosial dan ilmu eksakta.
- b. Pengembangan dalam karier melalui pendidikan lanjut S2 dan S3, penelitian mandiri, kelompok, pertemuan ilmiah dan kegiatan pengabdian pada masyarakat.

Perencanaan merupakan salah satu dimensi dari pelaksanaan strategi pengembangan dosen. Dilihat dari strategi pengembangan dosen melalui pelatihan, maka menyangkut perencanaan program pelatihan, antara lain prosedur latihan, isi atau materi yang diberikan, jumlah peserta yang akan dilatih dan penentuan instruktur.

Penyusunan program latihan disiapkan sebelumnya oleh Kopertis Wilayah IV Jawa Barat dan disesuaikan dengan kebutuhan serta anggaran biaya yang direncanakan. Program pelatihan yang disusun menyangkut seluruh pelatihan yang dilakukan oleh Kopertis.

Pada dasarnya penyusunan program pelatihan sudah dilaksanakan dengan baik. Namun masih terdapat tanggapan beberapa responden yang mengatakan penyusunan program pelatihan belum begitu baik dan tersusun secara terinci, terutama yang menyangkut materi yang diberikan masih sama dengan materi yang diberikan pada periode sebelumnya.

Penyusunan program latihan yang baik dapat dilaksanakan jika Kopertis sebelumnya dapat menginventarisir dosen yang belum mendapatkan pelatihan, menyesuaikan jumlah peserta dengan keadaan keuangan, menyiapkan materi yang disesuaikan dengan kebutuhan dosen di masa kini dan masa yang akan datang serta menyeleksi pelatih untuk mendapatkan pelatih yang profesional di bidang ilmunya.

Berdasarkan tabel 4.14 mengenai data jawaban responden untuk perencanaan dan analisis lingkungan menunjukkan persentase sebesar 59%, hal ini menunjukkan pada tingkat terendah dan sedang. Kemudian hasil pengujian



statistik menunjukkan tidak berpengaruh terhadap produktivitasnya kerja.

Perencanaan strategi pengembangan dosen di Kopertis Wilayah IV telah dapat berjalan tetapi masih belum optimal seperti yang diharapkan. Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa perlu adanya pemenuhan kebutuhan pengembangan, metoda, biaya, keunggulan bersaing perencanaannya perlu lebih optimal, sehingga strategi pengembangan dosen lebih terarah disesuaikan dengan kebutuhan dosen sehingga dapat meningkatkan kemampuan.

Strategi pengembangan dengan mempertimbangkan faktor lingkungan strategik merupakan faktor kunci di antara strategi manajemen dan organisasi. Ketelitian dalam mempertimbangkan faktor lingkungan eksternal adalah hal yang perlu dalam mengidentifikasi dan menganalisis kekuatan, kelemahan, peluang dan tantangan. Dengan demikian dapat ditentukan alternatif tindakan dan pilihan prioritas yang tepat. Sedangkan sumber-sumber yang dipersyaratkan menjadi faktor penting dalam strategi manajemen untuk organisasi yang mencakup sumber-sumber keuangan, fasilitas, dan perlengkapan, pemeliharaan, lahan, akses untuk informasi dari perencanaan dan sumber daya PT menjadi alternatif strategi bagi lembaga dalam menggerakkan sumber daya yang dimiliki.

Lingkungan eksternal PTS dapat dikategorikan menjadi lingkungan eksternal dekat dan jauh. Lingkungan eksternal dekat seperti pengurus yayasan, kopertis dan penyandang dana yang memiliki kaitan langsung dengan PT yang bersangkutan. Yayasan merupakan payung pengambilan kebijakan yang dapat memberikan pedoman dan arah PTS tersebut, Kopertis memberikan kebijakan tentang kualitas pendidikan dari berbagai aspek, para penyandang dana juga



mempunyai harapan tertentu terhadap PTS.

Lingkungan internal dapat diartikan sebagai sekumpulan sumber di sekitar organisasi. Sumber ini mencakup bahan mentah dan pekerja terampil untuk memproduksi barang dan jasa. Informasi ini diperlukan untuk meningkatkan teknologi, memutuskan strategi pesaingnya, dan mendukung *stakeholder* luar atau *customer* yang membeli barang dan jasa dari lembaga.

Dalam analisis lingkungan, perencana strategi pengembangan dosen memiliki kesempatan untuk mengantisipasi peluang dan membuat rencana untuk melakukan pilihan peluang tersebut dan mengembangkan sistem peringatan dini untuk menghindari ancaman atau mengembangkan strategi yang dapat mengubah ancaman menjadi keuntungan organisasi.

Perencanaan strategik tema sentralnya adalah untuk menyatukan organisasi dengan lingkungannya.

Kebutuhan yang kritis dalam perencanaan strategik ialah perlunya lembaga pendidikan tanggap dalam berpikir ke depan dan adanya sikap yang proaktif terhadap dampak internal dari berbagai kekuatan eksternal lembaga pendidikan tinggi.

Adapun kunci untuk keberhasilan dari lembaga pendidikan adalah kepuasan dari pihak-pihak yang berkepentingan dan akan mengarahkan para perencana untuk mengidentifikasi masing-masing pihak yang berkepentingan (*stakeholders*) dan organisasi lainnya yang mempunyai tuntutan terhadap lembaga pendidikan tinggi serta menyatukan berbagai kegiatan perguruan tinggi dengan berbagai harapan dan kebutuhan dari pihak-pihak yang berkepentingan.

Perguruan tinggi perlu menyadari dan mengakui legitimasi dari berbagai harapan eksternal dan menanggapi melalui penggunaan kekuatan internal lembaga pendidikan tinggi, sementara itu perguruan tinggi perlu pula menangkap keunggulan dari berbagai peluang eksternal yang sesuai dengan keinginan dalam mewujudkan masa depan.

Dari hasil tabulasi jawaban mengenai analisis lingkungan, terutama pada item (no 2) menunjukkan bahwa kebijakan dalam menentukan perencanaan strategi pengembangan dosen mempunyai manfaat yang penting dalam kaitan dengan lingkungan lembaga pendidikan yang terus menerus mengalami suatu perubahan, sehingga harus dianalisis secara internal dan eksternal, dalam hal ini menunjukkan skor 368. Hal ini memperoleh pengertian bahwa analisis lingkungan secara internal dan eksternal dapat membantu dalam proses menentukan perencanaan strategi pengembangan dosen. Sedangkan dari Item (no. 3) dalam hal perencanaan strategi pengembangan dosen menunjukkan skor 462, yang dapat diartikan pada tingkat sedang. Hal ini menyatakan bahwa strategi pengembangan dosen dapat ditentukan keberhasilannya oleh para pemimpin sebagai perencana dan penentu kebijakan. Dalam kaitannya dengan hal ini, maka koordinator Kopertis Wilayah IV bersama-sama dengan Pimpinan PTS sebagai perencana dan penentu kebijakan dalam strategi pengembangan dosen harus benar-benar menentukan strategi pengembangan dosen lebih terarah dan tepat sesuai dengan kebutuhan dari dosen dalam rangka meningkatkan potensinya, sehingga dapat meningkatkan produktivitas kerjanya.

Konsep pengembangan yang terus menerus merupakan suatu cara untuk menjadikan dosen sebagai sumber keunggulan kompetitif. Berdasarkan pengalaman dalam praktek pengembangan yang efektif dapat meningkatkan produktivitas kerja, moral serta potensi-potensi dari organisasi.

Pengembangan (*development*) menyangkut antipasi kemampuan dan keahlian individu yang harus dipersiapkan bagi kepentingan bukan saja terbatas untuk jabatan sekarang tetapi untuk yang akan datang.

Sasaran dari program pengembangan menyangkut aspek yang lebih luas yaitu peningkatan kemampuan individu untuk mengantisipasi perubahan yang mungkin terjadi tanpa direncanakan (*unplanned change*) atau perubahan yang direncanakan (*planned change*).

Sering dikatakan bahwa pengembangan lebih terarah pada karir dan adanya antipasi terhadap perubahan yang mungkin dihadapi oleh lembaga di masa yang akan datang. Dosen diharapkan melalui pengembangan dosen mempunyai pengetahuan, keahlian. Pengalaman sesuai dengan tuntutan masyarakat dan Perguruan Tinggi. Proses ini berjalan dalam jangka panjang sesuai atau sejalan dengan implementasi strategi yang dijalankan oleh lembaga yang bersangkutan.

Dapat dikatakan bahwa pengembangan bertujuan mempersiapkan dosen dari segi kompetensi/kemampuan yang diperlukan bagi posisi jabatan dalam jangka panjang sebagai antisipasi dari kemungkinan perubahan pengetahuan, teknologi dan wawasan. Adapun perubahan ini bisa terjadi tanpa direncanakan atau direncanakan sesuai dengan pencapaian misi lembaga.

Suatu lembaga yang berada pada posisi persaingan yang kompetitif akan selalu mengadakan perubahan sebagai suatu konsekuensi dari adanya inovasi, karena berusaha untuk dapat menjaga eksistensinya.

Konsep mengenai keunggulan kompetitif atau keunggulan bersaing merupakan salah satu fokus perhatian yang penting dari manajemen sebagai suatu upaya meletakkan lembaga pada posisi persaingan pasar yang lebih kuat melalui kompetensi lembaga yang khas (*distinctive competence*) dibandingkan dengan kompetensi yang dimiliki lembaga-lembaga lainnya.

Dalam kaitan dengan keunggulan bersaing melalui utilisasi dosen, dalam konteks menciptakan keunggulan bersaing itu adalah meningkatkan kualitas semua orang dalam organisasi dan memberikan sumber-sumber dukungan (fasilitas, kompensasi) kepada mereka agar lembaga mampu merespon perubahan tuntutan pasar yang efektif.

Konsep pengembangan dosen merupakan suatu cara yang ingin menjadikan dosen sebagai sumber keunggulan kompetitif. Berdasarkan pengalaman praktek bahwa pengembangan efektif dapat meningkatkan produktivitas kerja, moral dan potensi-potensi yang ada dalam lembaga program pengembangan dosen bukan hanya terkait dengan jabatan atau pekerjaan, tetapi juga peningkatan wawasan, cara berpikir, kemampuan bekerja sama serta sikap menghadapi perubahan lingkungan.

Keunggulan bersaing dalam mempertahankan eksistensi perguruan tinggi swasta di mata masyarakat dengan persaingan dengan perguruan tinggi-perguruan tinggi lainnya baik perguruan tinggi negeri maupun perguruan tinggi swasta. Dalam hal ini diperlukan kemampuan dari seorang dosen berkarya dalam kegiatan dharma perguruan tinggi yang dapat dijadikan pilar bagi perkembangan perguruan tinggi tersebut di masa yang akan datang.

Berbagai karya yang dilahirkan oleh dosen dalam suatu perguruan tinggi dapat meningkatkan mutu dari perguruan tinggi itu sendiri.

Produktivitas kerja yang tinggi dari dosen merupakan andalan bagi suatu perguruan tinggi dalam rangka persaingan sesama perguruan tinggi di lingkungan Kopertis Wilayah IV Jawa Barat.

Dosen yang ada di perguruan tinggi dapat diandalkan dalam pelaksanaan kegiatan dharma perguruan tinggi. Hal ini dapat dilihat dari adanya beberapa dosen yang tanpa perintah atasan selalu berkarya dalam kegiatan Tri Dharma Perguruan Tinggi, baik di dalam pembuatan karya ilmiah, kegiatan pengabdian masyarakat dan pengajaran serta kegiatan lain seperti membawakan materi dalam pelaksanaan seminar, simposium, penataran dan kegiatan lainnya.

Semakin sering dosen menghasilkan karya ilmiah dan melaksanakan kegiatan di luar dharma perguruan tinggi dapat dikatakan semakin dapat diandalkan dosen dalam hasil karya yang produktif. Namun demikian tidak semua dosen mampu melaksanakan kegiatan dharma perguruan tinggi, maka untuk itu harus adanya motif berprestasi dalam diri dosen, sehingga dapat mempertahankan dan meningkatkan produktivitas kerjanya.



Dalam lingkungan Kopertis Wilayah IV Jawa Barat masih terdapat beberapa dosen yang ada di perguruan tinggi belum mampu menunjukkan produktivitas kerja yang tinggi dalam melaksanakan Tri Dharma Perguruan Tinggi. Hal ini disebabkan para dosen tidak memiliki bekal dan wawasan yang luas dalam pengembangan akademik, baik dalam pembuatan karya ilmiah, pembuatan modul, diktat perkuliahan ataupun pelaksanaan pengabdian pada masyarakat. Untuk itu perlu adanya pengembangan yang terarah dan disesuaikan dengan kebutuhan dosen. Pengembangan yang terarah dapat dilakukan dengan memberikan kesempatan kepada para dosen untuk mengikuti program pelatihan-pelatihan dalam rangka pengembangan wawasan berfikir dan pengembangan karier dosen yang bersangkutan.

Adapun keunggulan yang terlihat dari strategi pengembangan dosen di Kopertis Wilayah IV, antara lain:

- Tersedianya sarana Diktat di Kopertis Wilayah IV di Jatinangor yang dilengkapi sarana komputer dan Mess yang berkapasitas 40 orang, dalam keadaan situasi ekonomi yang tidak menguntungkan saat ini, maka PTS dapat menggunakannya secara bersama.
- Karena jumlah dosen PNS yang dipekerjakan di PTS berjumlah 1228 orang dengan kualifikasi pendidikan S1 = 926, S2 = 258, S3 = 44.

Jumlah yang besar ini merupakan potensi dosen ahli dan terampil dalam berbagai bidang ilmu sesuai dengan pendidikannya.

Adapun kelemahannya dari strategi pengembangan dosen di Kopertis Wilayah IV, antara lain:

- Banyak dosen yang tidak bisa mengikuti pendidikan pasca sarjana karena faktor usia, kemampuan akademis serta faktor ekonomi. Sehingga diperlukan beasiswa S2 dan S3 sebab perbandingan jumlah dosen di PTS khususnya dosen dpk yang bergelar S1 lebih banyak dibanding dengan S2 dan S3. Dengan demikian mengupayakan kesempatan tugas belajar bagi dosen yang menunjukkan kinerja yang baik, untuk meningkatkan kualitas perilaku dan tingkah laku melalui jalur pendidikan S-2 dan S-3, hal ini menimbulkan tidak munculnya keunggulan bersaing.
- Faktor-faktor pengembangan yang dapat mempengaruhi perencanaan program pengembangan dosen melalui pelatihan yaitu keterbatasan waktu, banyaknya program-program pelatihan yang harus dilaksanakan serta keterbatasan dana yang disediakan. Sehingga sering dalam penyusunan program hanya merevisi kembali program pelatihan yang telah dilaksanakan pada periode sebelumnya. Tidaklah heran jika materi pelatihan yang diberikan hampir mirip seperti yang diberikan pada periode sebelumnya.

Adapun faktor lain yang menentukan perencanaan strategi pengembangan dosen yaitu dalam hal menentukan pilihan strategi dan metode pengembangan dosen haruslah yang terbaik dalam arti terarah dan tepat serta dengan biaya yang memadai. Dari hasil jawaban untuk pernyataan ini menunjukkan tingkat sedang, artinya sudah cukup tercapai tetapi kurang optimal. Dalam hal ini dari faktor biaya harus lebih diperhatikan yaitu adanya kerjasama yang harmonis antara Kopertis Wilayah IV, Pimpinan PTS, Diknas dan BMPTS. sehingga biaya yang memadai dalam mengimplementasikan metode pengembangan dosen yang dipilih.

Setelah perencanaan strategik proses manajemen strategik ialah implementasi strategik. Begitu suatu strategi dan serangkaian kebijakan telah disusun, maka fokusnya adalah implementasi. Implementasi strategik merupakan keseluruhan kegiatan dan pilihan dalam pelaksanaan strategik. Sehingga implementasi merupakan suatu proses yang mana dengan proses itu strategi, kebijakan diwujudkan kedalam tindakan melalui, program, anggaran dan prosedur. Walaupun implementasi biasanya dipertimbangkan sesudah strategi, implementasi itu sesungguhnya merupakan bagian yang penting dalam pengembangan dosen. Ada 3 tugas implementasi yang utama, yaitu : merangsang komitmen terhadap pencapaian strategik bagi keseluruhan organisasi, menyelenggarakan sistem dukungan administratif internal dan menggiatkan kepemimpinan strategik. Ada 3 pertanyaan dalam memulai strategi pengembangan dosen adalah: Siapa yang melaksanakan perencanaan pengembangan dosen? Apa yang harus dilakukan? Bagaimana mereka melakukan apa yang sesungguhnya diperlukan? Proses pengembangan dosen dalam prakteknya memerlukan keterpaduan keterlibatan dan komitmen antara perencana dan pengendali agar dapat mencapai hasil yang diinginkan, namun dalam praktek kadang-kadang tergantung pada kondisi budayanya. Oleh sebab itu, baik perencana, pelaksana dan pengendali harus bekerja mencapai sinergi diantara berbagai tingkatan. Dalam proses strategi pengembangan sumber daya yang menyeluruh di dalamnya dapat diwujudkan dalam bentuk program dan prosedur. Dalam hal ini harus di pastikan bahwa program telah dilengkapi dengan staf pengajar yang memadai, dan berbagai aktivitas lain yang diarahkan untuk



mencapai tujuan yang diinginkan.

Implementasi strategi pengembangan dosen melibatkan pengarahan terhadap dosen dalam menggunakan kemampuan dan keterampilan secara lebih efektif dan efisien dalam mencapai tujuan dari lembaga dimana mereka bekerja. Kopertis sebagai lembaga yang berusaha untuk menggali kemampuan dan keterampilan dosen, maka mempunyai suatu strategi untuk mengembangkan dosen antara lain melalui penataran-penataran, seminar-seminar yang diselenggarakan oleh bidang kajian, baik ilmu sosial dan ilmu eksakta serta adanya kesempatan mengikuti studi lanjut S2, S3 baik didalam negeri maupun diluar negeri .

Untuk menggerakkan strategi baru secara efektif, maka pimpinan Kopertis Wilayah IV harus mendelegasikan wewenang dan tanggung jawab yang tepat kepada pimpinan bagian di tingkat operasional, khususnya ada pada bagian kelembagaan.

Suatu strategi yang diimplementasikan perlu dimonitor guna menentukan hingga dimana sasaran-sasaran dapat dicapai. Proses merumuskan strategi sebagian besar bersifat subyektif meskipun ada upaya untuk mempertahankan objektivitasnya. Dengan demikian para pemimpin perlu menerapkan metoda-metoda pengawasan untuk mencapai kepastian bahwa rencana strategik dapat dijalankan. Sehingga suatu organisasi dapat dikatakan berhasil bila strateginya mencapai sasaran-sasaran yang telah ditetapkan.

Kontribusi staf pengajar/dosen bagi perguruan tinggi adalah sangat besar, karena dengan kualitas dosen yang baik akan menghasilkan tingginya yaitu

pendidikan. Sedangkan kualitas dosen itu sendiri salah satunya dapat digambarkan oleh jenjang pendidikan yang diraih oleh masing-masing dosen.

Jumlah dosen PNS (1228 orang) yang disebar Kopertis IV ke PTS terdapat sekitar 44 (3,58%) dosen dengan gelar doktor 258 (21,01%) dosen dengan gelar magister dan selebihnya (926 dosen atau 25,41 % ) dosen dengan jenjang pendidikan strata I.

Derasnya desakan teknologi ilmu pengetahuan yang semakin maju pesat, telah mendorong usaha untuk meningkatkan kualitas pendidikan tinggi. Pada gilirannya dosen sebagai tulang punggung dalam penyebaran atau penyambung ilmu pengetahuan dan teknologi yang terus berkembang, harus dapat mengimbangnya. Selain faktor inovasi dan keuletan dari masing-masing dosen dalam pengembangan kemampuan ilmunya. Hal lain yang sangat berpengaruh adalah jenjang pendidikan lebih tinggi juga akan menjadi tumpuan untuk meningkatkan kualitas keilmuan para dosen. Secara otomatis dengan lebih tingginya jenjang pendidikan yang diperoleh setiap dosen, naik pula jabatan fungsionalnya.

Pengembangan karier individu dapat dilakukan oleh individu sendiri yaitu berupa perencanaan kariernya dimana individu sendiri melakukan pilihan-pilihan antara lain: pilihan tugas pekerjaan, pilihan terhadap bentuk organisasi dan mengembangkan karier diri sendiri dengan demikian individu akan sadar terhadap tantangan, kendala, konsekuensi dan pilihan-pilihan dan dapat mengidentifikasi kariernya dihubungkan dengan sasaran dari program.

Sebagai seorang dosen di PTS hendaknya pengembangan menjadi tanggung jawab dan kewajibannya juga, bukan hanya datang dari lembaga saja. Hal ini disebabkan, bahwa dosen di PT yang profesional harus mempunyai motivasi yang kuat datang dari diri sendiri dan menyadari untuk selalu meningkatkan pengetahuan dan keterampilannya serta mempertahankan kemampuan yang telah dipunyai.

Pengembangan diri dapat melalui training, pendidikan dan tugas-tugas pekerjaan, training sangat diperlukan dalam organisasi walaupun tidak mudah melakukan secara efektif dan efisien. Biasanya training merupakan kegiatan yang hanya sebentar untuk memenuhi kebutuhan pegawai dalam melakukan fungsinya dan dapat dilakukan secara internal dan eksternal.

Pendidikan sebagai wahana pengembangan diri berbeda dengan training yang hanya terfokus pada pengembangan keterampilan khusus dan sedikit terkait pada aspek pengembangan dan pemahaman teori atau konsep yang lebih luas. Melalui konsep pengembangan diri sendiri, dosen di PT akan dapat meningkatkan profesionalisme dan produktivitas yang mengandung penampilan kerjanya. Konsep pengembangan diri diarahkan pada perwujudan dosen yang efektif. Sedangkan pengertian dari dosen yang efektif adalah yang dapat menampilkan kemampuan yang menjadikan mahasiswa mudah meraih yang diinginkan, yang persyaratannya antara lain memiliki kriteria *teacher's knowledge and personality*, kriteria proses sebagai interaksi dosen – mahasiswa dalam pembelajaran, kriteria produk yang meliputi perubahan dan sikap.

Program pengembangan dalam pelaksanaannya dapat melakukan beberapa metoda atau pendekatan. Harus dipertimbangkan dalam menetapkan metoda yang akan dipilih. Dalam hal ini harus didasarkan pada *cost effectiveness*, materi program yang diinginkan, kesesuaian fasilitas, harapan dan kemampuan peserta, harapan dan kemampuan lembaga serta prinsip belajar.

Ada 2 metoda dalam pengembangan dosen yaitu melalui kegiatan pendidikan dalam pekerjaan (*on the job training*) dan kegiatan pendidikan di luar pekerjaan (*off the job training*).

Adapun kebijakan pengembangan dosen untuk meningkatkan kualitas perguruan tinggi swasta dalam menyiapkan peran mahasiswa dosen yang akan berkompetisi secara global di era pasar bebas, maka perhatian dalam meningkatkan kualitas atau produktivitas kerja dosen menjadi titik sentral.

Perhatian pengembangan dosen dilihat dari :

1. Peningkatan kemampuan akademik melalui kesempatan mengikuti S2 dan S3 (dalam dan luar negeri)

Adapun mengenai beasiswa ditawarkan kepada dosen seperti, Mobusho, DAAD dan lain-lain ditawarkan ke PTS melalui Kopertis Wilayah masing-masing. Begitu pula beasiswa TMPD (BPPS) terbuka untuk dosen PTS baik PNS, DPK maupun dosen tetap yayasan.

2. Kewenangan (jenjang jabatan akademik)

Disamping peningkatan kemampuan akademik para dosen didorong kewenangan mengajarnya sehingga dapat mencapai jenjang jabatan akademik yang lebih tinggi.

### 3. Pelatihan/Penataran

Cara lain yang ditempuh adalah mengadakan pelatihan jangka pendek, misalnya seminar, penataran. Hal ini disebabkan belum semua/tidak semua mendapatkan kesempatan mengikuti pendidikan S2 dan S3.

Keprofesionalan seorang dosen karena memiliki pengetahuan serta keterampilan yang berkenaan dengan tuntutan mendasar sebagai pengajar. Dimaksudkan disini, dapat pula mengorganisasi kegiatan belajar-mengajar yang intinya membelajarkan mahasiswa (*how to learn*)

Seorang dosen telah dipersiapkan membuat keputusan apa yang patut dilakukan atau ditolak, kemudian ada tanggung jawab atas putusan dan tindak lanjut. Selain itu seorang dosen harus ada kepekaan terhadap inspirasi, kecenderungan dan perkembangannya, adanya kerja sama dengan rekan sejawat dalam pengembangan dasar penyempurnaan profesi, menaruh perhatian pada kepentingan masyarakat dengan berupaya mencari pengetahuan dan keterampilan baru agar supaya harapan baru masyarakat dapat diimbangi.

Dari beberapa program pengembangan di Kopertis Wilayah IV Jawa Barat, pelaksanaannya dilakukan berbagai pendekatan pertimbangan pengembangan adalah menetapkan pendekatan yang didasarkan kepada *cost effectiveness*, materi program yang diinginkan, kesesuaian fasilitas, harapan dan kemampuan peserta, harapan dan kemampuan lembaga, serta prinsip belajar.

Terdapat dua pendekatan dalam pengembangan dosen yaitu pendekatan melalui kegiatan pendidikan dalam pekerjaan (*on the job training*) dan kegiatan pendidikan di luar pekerjaan (*off the job training*) yang dilakukan di tempat



dengan pertimbangan tertentu dan dilakukan terbatas melalui kegiatan pembantuan dosen senior terhadap dosen junior, *job instruction* dan *job rotation*. Sedangkan pendidikan di luar tempat kerja, kegiatan yang dilakukan terbatas kepada kegiatan pendidikan lanjutan S2 – S3, program penataran dan latihan, seminar atau diskusi ilmiah, latihan di laboratorium, oleh sebab itu pengembangan dosen seharusnya dilaksanakan sesuai dengan konsepsi teoritis. Sehingga di Kopertis Wilayah IV dilakukan sesuai dengan tingkat kepentingan penembangan yang dengan program yang lebih relevan.

Kopertis Wilayah IV cenderung membatasi program yang sesuai dengan kepentingan dan keinginan dosen yang bersangkutan. Pertimbangannya adalah pengembangan dosen memerlukan penanganan yang komprehensif baik aspek keterampilan, profesionalisasi dan pembiayaan yang relatif cukup besar, kondisi seperti, akan lebih cenderung memilih program yang sesuai dengan tingkat organisasi dan biaya yang tersedia.

Berdasarkan pengamatan, sebagian besar dosen Kopertis telah mampu melaksanakan kegiatan Tri Dharma Perguruan Tinggi dengan efisien dan efektif untuk kepentingan lembaganya dan pengembangan kariernya. Walaupun demikian, adanya beberapa dosen yang melakukan kegiatan dharma penelitian untuk kepentingan pribadi dan kelompoknya. Disamping itu masih ada dosen yang belum mampu melaksanakan kegiatan dharma penelitian karena tidak mengerti cara-cara pembuatan karya ilmiah, sehingga hanya mengerti dalam proses belajar mengajar.

Pelaksanaan strategi pengembangan dosen masih belum optimal dilaksanakan untuk itu perlu adanya upaya peningkatan program pengembangan dosen, agar dapat memenuhi kebutuhan dosen yang melakukan kegiatan Tri Dharma Perguruan Tinggi.

Adapun upaya-upaya yang perlu dilaksanakan adalah penyusunan program pengembangan dosen disesuaikan dengan kebutuhan materi yang disediakan tidak harus meniru pada instansi lain, penyediaan sarana dan prasarana yang memadai, sehingga memberikan kepuasan bagi peserta. Kemudian para instruktur harus yang profesional dan menguasai bidang yang disajikan serta harus melalui penyeleksian yang obyektif, adanya peningkatan dukungan dana penyelenggaraan.

Untuk lebih meningkatkan produktivitas kerja dosen, maka implementasi program pengembangan dosen harus dilaksanakan secara lebih terprogram yang dilakukan khususnya oleh Kopertis ataupun yang dilakukan oleh perguruan tinggi dengan cara memberi teguran jika dosen tidak dapat memperlihatkan kemampuannya dalam berprestasi dalam kurun waktu yang ditetapkan oleh perguruan tinggi yang bersangkutan.

Suatu contoh keberhasilan program pelatihan dapat dilihat dari beberapa kriteria antara lain. Keaktifan para peserta, kemampuan pelatih dalam memberikan materi sehingga peserta dapat memahami dan sarana prasarana sebagai penunjang kelancaran program pelatihan yang dilaksanakan.

Keberhasilan program pelatihan tergantung pada penyusunan rencana, materi latihan, metode yang digunakan, tenaga pengajar serta sarana dan prasarana yang digunakan.

Program latihan di Kopertis Wilayah IV Jawa Barat dirasakan masih adanya kendala, artinya program latihan masih ada yang belum sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Hal ini dapat terlihat dari pemberian materi yang belum jelas dan terinci, adanya beberapa peserta yang pasif mengikuti pelatihan karena keterbatasan kemampuan atau materi yang diberikan sukar untuk dipahami, prasarana dan sarana yang disediakan masih belum memadai sehingga mengganggu kelancaran pelaksanaan pelatihan yang menyangkut pengandaan materi, tempat atau ruang latihan, alat penagaan dan sebagainya. Oleh sebab itu, perlu kiranya Kopertis membenahi kembali penyusunan program pelatihan dengan memperhatikan unsur-unsur di atas.

Mengacu pada kumulatif skor implementasi yaitu 753 atau jika dipresentasikan menjadi 61,22%. Hal ini dapat diartikan implementasi menunjukkan pada tingkat sedang dan hasil pengujian statistik menunjukkan bahwa implementasi berpengaruh sebesar  $r=0,994$  terhadap produktivitas kerja dosen keadaan ini menunjukkan bahwa implementasi strategi pengembangan dosen yang dipilih merupakan program yang dapat diantisipasi berjalan dengan cukup baik tetapi tentu masih belum optimal. Dengan demikian dapat diartikan bahwa implementasi strategi pengembangan dosen masih menemui hambatan-hambatan, bila dilihat dari program dan pemilihan strategi yang digunakan. Dengan demikian upaya perbaikan untuk dapat mencapai strategi pengembangan dosen yang lebih terarah dan tepat, sehingga akan dapat mengembangkan rencana serta kebijakan yang lebih tepat. Pada implementasi program pelatihan bagi dosen haruslah menjadi fokus perhatian pula, sebab hal ini akan mendukung pada keberhasilan rencana pengembangan dosen.



pelaksanaan pelatihan perlu peningkatan dalam pelaksanaannya, menyangkut materi latihan yang sesuai dengan kebutuhan serta adanya evaluasi yang efektif untuk mengetahui efektif tidaknya pemberian materi latihan kepada para dosen di lingkungan Kopertis Wilayah IV Jawa Barat.

Adapun peningkatan strategi pengembangan dosen, antara lain:

1. Menghindari peniruan materi pelatihan yang diselenggarakan oleh instansi.
2. Menyesuaikan materi latihan dengan kebutuhan dosen yang ada di lingkungan Kopertis Wilayah IV Jawa Barat.
3. Menekankan kepada praktek di lapangan disamping diberikan teori-teori yang berkenaan dengan materi yang diberikan menurut bidang keilmuan.
4. Menyeleksi secara obyektif para instruktur yang akan memberikan pengajaran.
5. Untuk program studi lanjut S2 dan S3 perlu meningkatkan minat serta bantuan dana.

Hasil dari PTS adalah pendidikan dan pengajaran yang diimplementasikan dalam pelayanan belajar di kelas dan laboratorium, serta penelitian sebagai pengembangan ilmu pengetahuan. Adapun personal yang langsung menangani pengajaran adalah ketua jurusan, ketua program studi, dan dosen adalah sebagai ujung tombaknya. Oleh sebab itu wewenang pengembangan ilmu pengetahuan yang berkaitan dengan pengajaran perlu didefinisikan lebih khusus agar hasil pelayanan pendidikan lebih bermutu dan mampu menghasilkan lulusan yang berkualitas.

Sebagai dosen di perguruan tinggi, dosen memiliki posisi strategik dan peran yang signifikan dalam mengupayakan keberhasilan perguruan tinggi. Karena proses pengkoordinasian sumber-sumber manusiawi dalam proses belajar-mengajar di perguruan tinggi dimaksudkan untuk mencapai tujuan pendidikan, maka peran dosen sangat penting. Sebab itu seharusnya jika pengelolaan dosen di perguruan tinggi memerlukan strategi pengembangan dosen yaitu meliputi misi, tujuan, sasaran, nilai, perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi.

Dalam hal strategi pengembangan dosen di perguruan tinggi swasta khususnya, perlu dikembangkan strategi yang mendorong perguruan tinggi swasta dan Kopertis senantiasa melakukan pembenahan diri dengan cara mengembangkan formula strategik. Untuk itu setiap pimpinan perguruan tinggi swasta, Kopertis, dosen yang bersangkutan dan segenap karyawan harus dapat bekerjasama secara erat dan terpadu untuk memberikan pelayanan yang terbaik bagi pelanggannya.

Manajemen strategi mencapai tujuan perguruan tinggi berpedoman pada tujuan pendidikan nasional, kaidah moral dan etika ilmu pengetahuan, kepentingan masyarakat, minat, kemampuan dan prakarsa pribadi. Oleh karena itu, manajemen kualitas bukan pada tataran manajemen konvensional saja, tetapi dapat ditingkatkan dengan memasukkan manajemen strategik untuk mengembangkan kualitas dosen perguruan tinggi. Kualitas tersebut dapat dilihat dari penampilan kerja atau produktivitas kerja dosen baik untuk jangka pendek, menengah atau jangka panjang.

Menurut PP No. 60 tahun 1999 pasal 101 (2) mengemukakan bahwa dosen adalah seorang yang berdasarkan pendidikan dan keahliannya diangkat oleh penyelenggara perguruan tinggi dengan tugas utama mengajar pada perguruan tinggi yang bersangkutan.

Sebagai dosen di perguruan tinggi memiliki posisi strategis dan peranan yang signifikan dalam mengupayakan keberhasilan perguruan tinggi karena proses pengkoordinasian sumber-sumber manusiawi maupun non manusiawi dalam proses belajar-mengajar di perguruan tinggi bermaksud mencapai tujuan pendidikan, maka peranan dosen sebagai dosen sangat penting, oleh sebab itu maka perlu pengembangan dosen yang memerlukan strategi manajemen yang meliputi misi, tujuan, sasaran, nilai, perencanaan, pelaksanaan (implementasi) dan evaluasi.

Manajemen strategis pengembangan dosen, yang efektif harus dapat menghasilkan peningkatan kompetensi dosen. Oleh sebab itu diperlukan suatu strategi pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan dan sumber daya yang dimiliki oleh lembaga. Sehingga dalam implementasi strategi pada suatu lembaga tinggi, harus dipertanyakan apakah suatu strategi yang diterapkan cocok dengan tujuan dan sasaran yang mengarah pada misi.

Strategi pengembangan dosen diarahkan pada dosen diarahkan pada dosen yang profesional sesuai dengan bidangnya, kreatif, inovatif, disiplin, bekerja keras, bertanggung jawab dan berahlak mulia yang didasari iman dan takwa.

Keberhasilan suatu strategi bukan terletak hanya pada konsep strategi, melainkan terletak pada komitmen dan kemampuan setiap individu yang



bertanggung jawab menjalankan strategi. strategi pengembangan dosen berperan menetapkan prioritas fungsi-fungsi dosen dalam proses itu untuk membentuk dosen memiliki kompetensi menjalankan strategi tersebut dengan sukses.

Adapun langkah penting yang diperlukan adalah mendiagnosis organisasi, kekuatan dan kelemahannya, kompetensi orang-orang dalam organisasi. Sedangkan tantangan yang dihadapi dalam mengimplementasi strategi secara internal terletak pada berbagai faktor yang saling terkait, seperti kualitas kemampuan dosen, sikap profesionalisme dan sebagainya.

Strategi yang dikembangkan koordinator Kopertis Wilayah IV dan Perguruan Tinggi Swasta harus menekankan penanganan pengajaran sebagai produk pendidikan, menerbitkan hasil penelitian dan mengimplementasikannya sebagai pengabdian kepada masyarakat secara maksimal dengan melakukan perbaikan kualitas personal, kurikuler dan informasi terbaru. Oleh sebab itu bahwa pengembangan dosen dimaksudkan untuk meningkatkan produktivitas kerja individu, kelompok dan keseluruhan organisasi. Hal ini merupakan hal yang penting sebab manusia, teknologi, pekerjaan dan organisasi selalu berubah sehingga para pegawai perlu dilatih dan dikembangkan agar menguasai.

Evaluasi strategi pengembangan dosen diperlukan untuk memastikan kesesuaian antara implementasi dengan perencanaan yang telah disepakati. Sehubungan dengan itu, proses evaluasi memungkinkan strategi pengembangan dosen mendekati sasaran. Sebab tidaklah ada strategi yang sempurna yang menjamin keberhasilan tanpa dilakukan evaluasi.

Evaluasi Strategik bertujuan untuk, “memonitor atau mengevaluasi peningkatan dari hasil suatu organisasi dan sebagai pedoman untuk mengoreksi proses atau perubahan rencana strategis yang lebih baik sesuai dengan tujuan. Hal ini perlu dilakukan karena kesesuaian struktur organisasi, kebijakan, sistem, dan prosedur dengan berbagai kegiatan belum tentu terjamin adanya kecocokan dengan standar yang ada. Tujuan utama evaluasi strategi pengembangan dosen adalah menilai apakah strategi pengembangan dosen yang dilaksanakan sesuai dengan sasaran yang telah ditetapkan.

Adapun Pengujian terakhir dari suatu strategi adalah kemampuan untuk mencapai tujuan yang digariskan. Pernyataan ini diterapkan pada perusahaan yaitu sesuatu perusahaan dikatakan berhasil bila strateginya mencapai sasaran yang ditetapkan. Pengembangan personal seorang dosen di perguruan tinggi mempunyai pemahaman segala usaha yang dilakukan untuk meningkatkan kemampuan (kualitas) dosen di perguruan tinggi yang mencakup *staff development* maupun in *service education*, baik yang dilakukan secara formal institusional maupun mandiri.

Kopertis sebagai koordinasi perguruan tinggi swasta dan perguruan tinggi swasta sebagai institusi dimana dosen mengabdikan ilmunya juga mempunyai tanggung jawab untuk mengembangkan para dosennya. Sehingga sudah semestinya Kopertis dan perguruan tinggi swasta memiliki program pengembangan dosen yang sistematis, terpadu dan berkesinambungan. Adapun pengembangan dosen perguruan tinggi swasta bisa dilakukan secara individu maupun oleh lembaga (perguruan tinggi swasta dan kopertis), mengingat dosen

adalah seorang profesional, maka seharusnya sebagai profesional mempunyai tanggung jawab dan motivasi untuk selalu berkembang dan sebagai dosen harus dapat mempertahankan intelektualnya dengan mempunyai motivasi yang kuat pada dirinya untuk berprestasi.

Untuk mengetahui keberhasilan suatu kegiatan strategi pengembangan dosen melalui kegiatan pelatihan evaluasi dari kegiatan pelatihan tersebut. Penilaian dari hasil pelatihan dapat dilakukan pada akhir pelatihan atau pada penampilan kerja setelah pelatihan yang disesuaikan dengan disiplin ilmu daripada dosen.

Kemampuan dari dosen dijadikan dasar penilaian apakah materi yang diberikan dalam pelatihan dapat dimengerti atau tidak.

Dalam pelaksanaan pelatihan seringkali dilaksanakan kegiatan evaluasi materi yang dilakukan pada akhir pelatihan hasilnya masih terdapat beberapa peserta yang belum memahami materi yang diberikan. Sedangkan hasil evaluasi di lapangan misalkan : dalam dharma penelitian masih sedikit jumlah dosen yang telah dilatih membuat proposal penelitian yang bukan disebabkan keterbatasan kemampuan tetapi keterbatasan dana yang disediakan oleh perguruan tinggi swasta dan oleh Kopertis Wilayah IV.

Dari segi lagi adanya keterbatasan dari Kopertis untuk memantau hasil pelatihan bagi dosen di Lapangan selain itu jaranganya perguruan tinggi swasta yang memberikan laporan secara rinci mengenai jumlah dosen yang mengajukan proposal penelitian dan telah melakukan penelitian, baik secara kelompok atau individual ke Kopertis.

Untuk itu, Kopertis perlu melakukan penilaian empat tahap yaitu penilaian pada tingkat reaksi para peserta, tingkat proses belajar-mengajar, tingkat perilaku dalam pekerjaan, tingkat hasil yang terlihat pada produktivitas kerja

Berdasarkan hasil observasi tidak semua dosen belum dapat memanfaatkan waktu, dana serta kelembagaan yang ada. Hanya beberapa dosen. Hal ini disebabkan kurang mempunyai inisiatif sendiri dalam kegiatan Tri Dharma Perguruan Tinggi dan kurang didukung oleh kemampuan dalam membuat usulan penelitian. Disamping itu, kondisi perguruan tinggi itu sendiri dapat dijadikan penyebab lesunya kegiatan Tri Dharma Perguruan Tinggi. Bagi Perguruan Tinggi Swasta yang mapan dapat memberikan dorongan bagi staf pengajarnya/dosen untuk melakukan kegiatan dharma pengabdian dan dharma penelitian.

Produktivitas berkaitan dengan penampilan kerja pegawai yaitu terkait dengan pendidikan dan pengajaran, pengabdian pada masyarakat misalnya: dalam materi yang sesuai dengan silabus, program pembimbingan skripsi sesuai dengan ketentuan, pembuatan karya ilmiah sesuai yang ditentukan, penyelesaian proyek penelitian sesuai jadwal dan harapan pimpinan instansi, kegiatan pengabdian masyarakat dapat mencapai sasaran untuk kemanfaatan masyarakat.

Dosen yang berada di lingkungan Kopertis Wilayah IV Jawa Barat rata-rata telah mampu melaksanakan kegiatan Tri Dharma Perguruan Tinggi, baik untuk kepentingan instansinya dan pengembangan karier setiap dosen tersebut. Dari hasil pengamatan, kebanyakan dosen yang melakukan kegiatan dharma penelitian dan pengabdian masyarakat adalah dosen yang telah mengerti dan memahami metodologi penelitian, sehingga dosen tersebut dalam proses

kepangkatannya berjalan lancar sesuai dengan ketentuan.

Karya-karya yang dihasilkan oleh setiap dosen merupakan hasil dari pembinaan yang telah diberikan oleh perguruan tinggi dimana dosen itu bekerja dan pembinaan oleh Kopertis melalui kegiatan pelatihan-pelatihan.

Suatu pernyataan misi harus mengidentifikasi terlebih dahulu apa yang ingin dicapai oleh suatu lembaga, bagaimana lembaga mampu mengidentifikasi pasar/pelanggan.

Suatu perguruan tinggi atau lembaga yang berkaitan dengan perguruan tinggi harus mempunyai pernyataan misi yang jelas sebab hal tersebut akan mempengaruhi pada output dari lembaga tersebut.

Perguruan tinggi itu buminya adalah pada keahlian dan kepakatan dan dari sini mut itu berhasil. Pengetahuan umum yang berkembang, sehingga para mahasiswa yang masuk kepada lembaga pendidikan tinggi untuk memperoleh informasi dan pemahaman akan sesuatu. Hal ini semua mengikuti prosedur yang ditetapkan oleh dosen yang dianggap ahli/pakar pada bidangnya. Hal ini terkait dengan monopoli dosen yang secara sederhana sebagai pemberi keahlian atau kepakaran. Oleh sebab itu lembaga pendidikan tinggi perlu menyadari dan mengakui legitimasi dari berbagai harapan eksternal dan menanggapi melalui penggunaan kekuatan internal lembaga pendidikan tinggi, selain itu pendidikan tinggi perlu menangkap keunggulan dari berbagai peluang eksternal yang sesuai dengan keinginan dalam mewujudkan masa depan itu.

Keberhasilan pelatihan bagi para dosen perguruan tinggi swasta sangat ditentukan seberapa jauh peserta mampu menerapkan pengalaman belajarnya



*(Learning experience)* dalam pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya *(transfer of training)*. Adapun suatu program pelatihan bagi dosen perguruan tinggi swasta dikatakan berhasil bila para peserta mengikuti pelatihan dengan baik dan dapat menerapkan keahlian yang didapat dalam tugas-tugasnya sehingga terjadi peningkatan produktivitas kerjanya.

Motivasi para peserta pelatihan untuk mengikuti pelatihan sangat menentukan keberhasilan pelatihan. Untuk meningkatkan motivasi tersebut para peserta pelatihan harus memiliki pemahaman dan persepsi yang jelas untuk apa mereka mengikuti pelatihan. Sedangkan yang paling penting ditekankan pada peserta pelatihan adalah peningkatan kemampuan dan keahlian yang dimiliki tidak hanya untuk lembaga tetapi juga dapat memberikan nilai-nilai reputasi bagi diri sendiri jika sukses dalam menjalankan tugas-tugasnya.

Adapun hasil dari pemantauan pelaksanaan program strategi pengembangan dosen yaitu : Masing-masing perguruan tinggi swasta dengan otonominya melaksanakan, menyesuaikan dan mengembangkannya menurut kondisi, lingkungan, budaya dan aspirasi yang berkembang.

Adanya suatu hubungan yang berarti antara elemen-elemen misi, tujuan, sasaran, nilai, perencanaan, implementasi, keunggulan bersaing serta evaluasi sebagai suatu kontinum dan merupakan suatu kesatuan yang utuh dalam strategi pengembangan dosen.

Dari hasil wawancara dengan beberapa responden, baik dari pihak dosen atau pihak Kopertis Wilayah IV Jawa Barat didapat informasi beberapa faktor yang menjadi kendala dalam pelaksanaan strategi pengembangan dosen antara



lain kurangnya dana yang tersedia untuk melaksanakan pelatihan terprogram dengan mengikutsertakan jumlah peserta. Yang lebih banyak lagi, tersedat-sendatnya iuran BMPTS dari setiap perguruan tinggi swasta yang mengakibatkan penerimaan dana untuk keperluan kegiatan kopertis terhambat. Disamping itu, beberapa peserta yang mengikuti pelatihan belum dapat memahami sepenuhnya mengenai materi yang diberikan karena keterbatasan waktu ketidaksamaan kemampuan dari peserta. Selain itu dari segi studi lanjutpun Kopertis selalu memberikan pengarahannya bahwa dosen harus melanjutkan studi ke jenjang yang lebih tinggi yaitu mengikuti program S2 ataupun S3. Tetapi dalam hal ini masih belum optimal disebabkan oleh beberapa hal yaitu kesempatan mengikuti program S2 dan S3 disebabkan keterbatasan dana beasiswa ataupun kesulitan biaya sendiri serta kemungkinan adanya kurangnya motif atau kesadaran dari diri dosen akan pentingnya studi lanjut. Dalam hal ini perguruan tinggi swasta bersama-sama Kopertis harus berusaha untuk memecahkan solusi tersebut, supaya program dari strategi pengembangan dosen dapat berjalan dengan lancar dan efektif.

Dari tabel 4.16 mengenai evaluasi strategi pengembangan dosen di Kopertis Wilayah IV menunjukkan bahwa kumulatif skor jawaban sebesar 797 atau dipersentasikan menjadi 64,80%, dan hasil pengujian statistik menunjukkan pengaruh sebesar  $=0,336$  terhadap produktivitas kerja, hal ini termasuk pada tingkat sedang yang mengandung pengertian bahwa hasil evaluasi strategi pengembangan dosen cukup memadai. Dengan demikian dapat diartikan bahwa strategi pengembangan dosen dilihat dari umpan baliknya cukup sesuai dengan misi, tujuan, sasaran serta nilai yang terkandung didalamnya.

Evaluasi terhadap strategi pengembangan dosen secara umum pada prinsipnya telah dilakukan tetapi hanya terbatas pada hal yang dapat dilakukan, karena secara operasional belum mengarah pada konsepsi yang baku. Sehingga penilaian diarahkan kepada upaya bagaimana memperbaiki dan meningkatkan produktivitas kerja serta pengembangan dosen diarahkan pada pelaksanaan pekerjaan.

Suatu yang harus dievaluasi oleh Kopertis Wilayah IV mengenai unsur-unsur keberhasilan pengembangan dosen melalui kegiatan penelitian yang terlepas dari bagaimana metode yang digunakan dalam merealisasikan program kerja. Pencapaian efektivitas pelatihan diperlukan adanya metode latihan yang digunakan di Kopertis Wilayah IV Jawa Barat. Salah satu metode yang digunakan di Kopertis Wilayah IV Jawa Barat dalam rangka pengembangan dosen adalah dengan cara melibatkan para dosen dalam proses pelatihan, baik yang bersifat *on the job training* (pelatihan yang dilaksanakan oleh Kopertis Wilayah IV Jawa Barat) dan *off the job training* (pelatihan yang dilaksanakan oleh instansi diluar Kopertis Wilayah IV Jawa Barat).

Kegiatan *on the job training* dilaksanakan di Kopertis Wilayah IV Jawa Barat ditujukan pada peserta seluruh dosen di Lingkungan Kopertis Wilayah IV. Kopertis Wilayah IV Jawa Barat bertanggung jawab sepenuhnya mulai dari perencanaan program, tempat, waktu, pelaksanaan dan pembiayaan serta penentuan tenaga pengajar. Sedangkan *off the job training* biasanya dilaksanakan di luar instansi Kopertis Wilayah IV Jawa Barat, namun kopertis mengirimkan beberapa utusan dosen untuk mengikuti kegiatan pelatihan tersebut.

Dari hasil observasi bahwa Kopertis Wilayah IV telah mampu melaksanakan kegiatan *on the job training* dan *off the job training* dalam bidang pelatihan menurut bidang studi dengan mengadakan kegiatan pelatihan dosen di kopertis dan mengirimkan beberapa dosen kopertis untuk mengikuti pelatihan yang diselenggarakan instansi lain.

Penyelenggaraan dan pengiriman peserta pelatihan sangat tergantung pada kemampuan keuangan perguruan tinggi yang bersangkutan dan kopertis untuk mensubsidi biaya serta adakalanya kopertis menanggung seluruh biaya dalam pelatihan.

Oleh karena keterbatasan dana, maka Kopertis Wilayah IV Jawa Barat dalam penyelenggaraan pelatihan hanya menggunakan metode seperti ceramah, diskusi dan sejenis dengan waktu yang relatif singkat sebab disesuaikan dengan keadaan keuangan.

Pelaksanaan *on the job training* dan *off the job training* masih terbatas dalam soal dana yang ada di Kopertis yang menyebabkan dalam setiap periode Kopertis hanya menampung 30 – 40 peserta dari seluruh Perguruan Tinggi Swasta yang ada di Jawa Barat. Oleh sebab itu penyelenggaraan pelatihan hanya menggunakan metode seperti: ceramah, diskusi dan sejenis dengan waktu yang relatif singkat yang disesuaikan dengan keuangan.

Penyusunan strategi pengembangan dosen melalui penyusunan program pelatihan yang menyangkut beberapa komponen yaitu prosedur pelatihan, isi atau materi latihan yang diberikan jumlah peserta yang akan dilatih dan penentuan

instruktur yang akan memberikan pelatihan.

Penyusunan program pelatihan telah disiapkan sebelumnya oleh Kopertis Wilayah IV Jawa Barat dan disesuaikan dengan kebutuhan serta anggaran biaya yang telah direncanakan. Program pelatihan yang disusun banyak menyangkut dari berbagai bidang kajian ilmu.

Oleh karena keterbatasan waktu dan banyaknya program-program pelatihan yang harus dilaksanakan serta keterbatasan dana yang disediakan sering dalam penyusunan program hanya merevisi kembali program pelatihan yang telah dilaksanakan pada periode sebelumnya. Sehingga adakalanya materi pelatihan yang diberikan hampir mirip dengan materi sebelumnya.

Penyusunan program pelatihan yang baik dapat dilaksanakan jika kopertis sebelumnya dapat menginventarisir staf pengajar yang belum mendapatkan pelatihan-pelatihan menurut bidang kajian ilmunya, menyesuaikan jumlah peserta dengan keadaan keuangan, menyiapkan materi yang disesuaikan dengan kebutuhan dosen dimasa kini dan masa yang akan datang serta menyeleksi pelatih untuk mendapatkan pelatih yang profesional di bidang ilmu pengetahuan yang sesuai bidang kajiannya.

Indikator-indikator tersebut telah dilaksanakan, namun ada yang terlaksana dengan baik ataupun belum terutama menyangkut penyusunan materi pengajaran dan seleksi kemampuan pelatih yang kadang-kadang sesuai dengan materi pelatihan. Sedangkan penyusunan program pelatihan harus memperhatikan beberapa langkah antara lain tujuan umum dan tujuan khusus, menganalisis dan meneliti sisi dari pelatihan, menyeleksi serta memilih para tenaga pengajar.

Pengembangan metode implementasi dosen melalui lembaga Kopertis dan yayasan Perguruan Tinggi Swasata dalam melaksanakan Tridharma di Perguruan Tinggi melalui pendidikan dan pelatihan. Dimana, kopertis memberi kesempatan untuk berbagai bidang kajian mengadakan beberapa penataran, seminar, semiloka, dan adanya kesempatan untuk memajukan pendidikan lanjut para dosen untuk melalui program "BPPS" di dalam negeri atau studi lanjut di luar negeri. Kemudian dari Perguruan Tinggi Swasta pun bekerjasama dengan Kopertis melaksanakan beberapa program pelatihan untuk meningkatkan kemampuannya. Selain itu Kopertis mengadakan pelatihan penelitian dan bagi mereka yang baik proposal penelitiannya memperoleh biaya dari kopertis untuk dapat melanjutkan penelitian. Setelah mereka menyelesaikan laporannya kemudian adanya seminar yang diikuti oleh para dosen dari berbagai Perguruan Tinggi Swasta yang sesuai dengan bidangnya. Hal ini merupakan evaluasi dari hasil penataran penelitian untuk para dosen yang mengikutinya. Hal ini untuk mendorong gairah meneliti di kalangan dosen untuk meningkatkan motif berprestasinya.

Selain hal di atas sebagai upaya meningkatkan produktivitas kerja, maka jalur yang digunakan oleh kopertis dan Perguruan Tinggi Swasta juga adalah memotivasi para dosen untuk terus mengembangkan dirinya sendiri sesuai dengan ilmu yang menjadi tanggung jawabnya. Adapun pola pengembangan yang dilakukan adalah dengan membuka peluang yang seluas-luasnya bagi para dosen untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan sebagai upaya meningkatkan profesionalnya dengan mencari sendiri peluangnya.

Pengembangan diri sendiri oleh para dosen bukanlah pengembangan yang terlepas dari kelembagaan, tetapi kopertis atau Perguruan Tinggi Swasta pun memebrikan dukungan baik administratif maupun dukungan anggaran sesuai dengan situasi dan kondisi kopertis dan Perguruan Tinggi Swasta, dalam arti kopertis dan Perguruan Tinggi Swasta memandang bahwa pengembangan dosen melalui diri sendiri merupakan hal yang penting dan suatu kekuatan bagi pengembangan dosen di Perguruan Tinggi.

Berdasarkan hasil evaluasi strategi pengembangan dosen dalam upaya meningkatkan produktivitas kerja dosen di Kopertis Wilayah IV Jawa Barat yaitu menempuh cara-cara, yaitu:

- a. Untuk jangka penting, diberikan kesempatan yang seluas-luasnya bagi dosen untuk melanjutkan pendidikan program Pasca Sarjana.
- b. Adanya perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi pengembangan dosen lebih terprogram, jelas dan berorientasi pada peningkatan mutu akademik.

#### **B. Pengaruh Motif Berprestasi Terhadap Produktivitas Kerja Dosen**

Hipotesis ke 2 dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut : “upaya dalam mencapai dorongan dan aktivitas memperoleh hasil, antisipasi terhadap pencapaian tujuan, kemampuan menanggulangi, hambatan, respon terhadap hasil yang dicapai sebagai komponen motif berprestasi pada dosen kopertis wilayah IV berpengaruh positif terhadap produktivitas kerjanya”.

Hasil analisa dari pengujian statistik menunjukan bahwa dari empat sub variabel dari motif berprestasi yaitu dorongan dan aktivitas memperoleh hasil,

antisipasi terhadap pencapaian tujuan, kemampuan menanggulangi hambatan dan respon terhadap hasil yang dicapai yang berpengaruh positif terhadap produktivitas kerja dosen hanya satu sub variabel yaitu dorongan akan aktivitas memperoleh hasil ( $x_{21}$ ) sebesar  $P_{yx_{21}} = 0,876$  signifikan pada  $\alpha = 0,05$  sedangkan yang lain tidak signifikan. Hasil analisis tersebut menunjukkan bahwa hipotesis yang ditunjukkan dalam penelitian ini tidak sepenuhnya dapat diterima. Sehingga hanya koefisien jalur dari  $x_{21}$  ke  $y$  secara statistik bermakna. Adapun koefisien jalur dari  $x_{22}$ ;  $x_{23}$ ;  $x_{24}$  masing-masing ke  $y$  secara statistik tidak bermakna. Hal ini mengidentifikasi bahwa dari ke empat komponen motif berprestasi yang berpengaruh terhadap produktivitas kerja dosen hanyalah dorongan dan aktivitas mencapai hasil, dimana pengaruh totalnya adalah sebesar 54,5 %.

Peningkatan produktivitas kerja seorang dosen, perlu ditunjang oleh kemampuan dan keterampilan yang dimiliki oleh setiap dosen. Hal ini berkaitan dengan kemampuan dan keterampilan yang dimiliki seorang dosen di lingkungan Kopertis Wilayah IV. Adapun peningkatan kemampuan dan kualitas dosen kopertis dilakukan dengan upaya melaksanakan pembinaan-pembinaan melalui program pelatihan dan studi lanjut yang ditujukan agar setiap dosen mempunyai kemampuan.

Pelatihan yang diberikan kepada dosen kopertis merupakan pemberian dorongan agar para dosen kopertis lebih meningkatkan peranannya dalam mengembangkan wawasan ilmu pengetahuan, khususnya program pendidikan tinggi. Selain itu pada dasarnya pelatihan yang diberikan ditujukan untuk



peningkatan produktivitas kerja dari setiap dosen yang ada di lingkungan Kopertis Wilayah IV Jawa Barat yang menyangkut pada pengembangan karier dosen.

Individu yang didominasi oleh motif berprestasi selalu berusaha melakukan sesuatu yang lebih baik dibandingkan dengan orang lain atau berusaha melampaui standar keunggulan yang ditetapkan. Ia dapat menggunakan waktunya untuk mengerjakan dan menyelesaikan tugasnya, memikirkan upaya-upaya untuk meningkatkan prestasi kerjanya, lebih berorientasi pada tugas, lebih menyukai untuk mengerjakan tugas-tugas yang memiliki tantangan. Selain itu, individu tidak hanya memikirkan tujuan prestasi, melainkan memikirkan mengenai bagaimana untuk mencapai tujuannya, hambatan apa yang mungkin terjadi, serta bagaimana perasaannya jika ia berhasil ataupun gagal dalam tugasnya. Kemudian individu lebih senang bekerja sendiri dalam arti percaya pada kemampuannya dan tidak tergantung kepada orang lain. Dengan demikian, individu yang memiliki motif berprestasi tinggi akan menampilkan karakteristik tingkah laku sebagai berikut:

- Dalam menentukan tujuan prestasinya, ia lebih menyukai pekerjaan yang menantang keahlian dan kemampuannya, serta memilih pekerjaan dalam situasi yang mengandung resiko sedang (*moderate risk*), artinya ada tantangan namun masih dapat dicapai.
- Berusaha memperoleh umpan balik perbuatan yang dilakukannya.
- Menyukai situasi pekerjaan yang menuntut tanggung jawab, pribadi dalam mencapai tujuannya.



Pengalaman atau kegagalan akan mempengaruhi *afektif state* seseorang.

Individu yang mengalami keberhasilan dalam mengerjakan tugas, akan mengantisipasi keberhasilan pada tugas berikutnya. Demikian pula, individu yang mengalami kegagalan secara terus menerus mungkin mengantisipasi keberhasilan pada tugas berikutnya. Demikian pula, individu yang mengalami kegagalan secara terus menerus mungkin mengantisipasi kegagalan pada tugas yang akan dihadapinya. Pengalaman ini akan mempengaruhi kekuatan motif berprestasi.

Adapun motif berprestasi muncul ketika individu menyadari bahwa tindakannya akan dinilai, dengan resiko bahwa tindakan individu tersebut akan dapat dinilai sebagai keberhasilan ataupun kegagalan, sedangkan dalam bertingkah laku, individu dihadapkan pada tantangan, dimana individu akan menilai kemampuan sendiri dalam menghadapi tantangan tersebut dan akan memperkirakan keberhasilan atau kegagalan yang akan diraihinya. Pada dasarnya individu akan cenderung untuk melakukan tingkah laku yang menimbulkan rasa aman dan menghindari rasa tidak aman yang akan dapat menimbulkan rasa cemas.

Dosen yang mempunyai motif berprestasi yang tinggi akan lebih menyukai tantangan dan lebih berani menganggap tindakan yang akan diambilnya berhasil daripada seseorang yang mempunyai motif berprestasi yang rendah. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa dosen yang mempunyai motif berprestasi tinggi menyukai kesenangan dalam berprestasi dan lebih berani untuk mengambil risiko dari tingkah lakunya.

Sedangkan pada dosen dengan motif berprestasi yang rendah, rasa aman yang ingin diperoleh individu membuat individu takut untuk mengambil risiko dari

tindakannya dari pada kecenderungan untuk mencari kesenangan dari keberhasilannya.

Adapun motif untuk berprestasi merupakan dorongan untuk mencapai prestasi yang berkaitan dengan standar keunggulan yang telah dievaluasi. Individu yang dimiliki motivasi untuk berprestasi dan menampilkan perilaku untuk mencapai prestasi berkeinginan untuk unggul atas dirinya sendiri dan orang lain. Ini berarti bahwa ia ingin melakukan sesuatu yang lebih baik dari orang lain atau lebih baik dari yang dikerjakan sebelumnya. Motif berprestasi berupaya untuk berkompetensi dengan suatu standar keunggulan. Sehingga motif berprestasi diharapkan termanifestasi dalam perilaku untuk berprestasi.

Dari tabel 4.17 dapat terlihat gambaran mengenai motif berprestasi dari dosen menunjukkan skor 426 untuk item (no.1) mengenai adanya dorongan dari dalam diri dosen untuk keberhasilan pekerjaannya yaitu dalam melaksanakan Tri Dharma Perguruan Tinggi melalui pendidikan dan pengajaran, penelitian, pengabdian pada masyarakat. Hal ini menunjukkan pada tingkat sedang menuju tinggi, sehingga dapat diartikan adanya dorongan yang cukup kuat dalam diri dosen untuk mencapai keberhasilan dalam melaksanakan pekerjaannya. Dengan kesadaran yang datang dari dalam diri, para dosen akan lebih mempunyai rasa tanggung jawab yang lebih kuat di dalam menghadapi tantangan dan hambatan dalam melaksanakan tugas pendidikan dan pengajaran, penelitian dan pengabdian pada masyarakat, sehingga mereka akan lebih produktif dalam berkarya. Selain itu masih ada sebagian dari para dosen yang melaksanakan tugasnya karena dorongan atau tuntutan dari luar, misalnya karena instruksi tugas dari pimpinan, sehingga

mereka kurang dinamis, berkarya kurang produktif bila tidak ada dorongan dari luar.

Para pimpinan perguruan tinggi swasta dan koordinator Kopertis berupaya untuk lebih membina para dosen supaya yang dilakukan dalam menjalankan Tri Dharma Perguruan Tinggi merupakan suatu dorongan dari dalam diri yang kuat untuk menjalankan tugasnya dengan penuh rasa tanggung jawab dan dedikasi yang tinggi, sehingga produktivitas kerja mereka akan lebih meningkat. Dengan demikian dapat dikatakan dorongan dari dalam diri untuk keberhasilan pekerjaan akan lebih produktif hasilnya dibandingkan dengan dorongan yang datang dari luar diri, hal ini sesuai dengan item no. 3

Hal tersebut didukung pula oleh Item (no.5) dengan memperoleh skor jawaban yang cukup tinggi yaitu 534 yaitu pada diri dosen adanya perasaan puas pada diri sendiri jika pekerjaan dapat diselesaikan sesuai tujuan. Hal ini dapat diartikan bahwa perasaan puas akan dapat mempengaruhi peningkatan produktivitas kerjanya, sehingga lebih optimal.

Dosen yang didominasi oleh motif berprestasi selalu berusaha melakukan sesuatu yang lebih baik dibandingkan dengan orang lain atau berusaha melampaui standar keunggulan yang ditetapkan. Ia dapat menggunakan waktunya untuk mengerjakan dan menyelesaikan tugasnya. Memikirkan usaha-usaha untuk meningkatkan prestasi kerjanya atau kemajuan kariernya. Ia akan lebih berorientasi pada tugas, serta menyukai untuk mengerjakan tugas-tugas yang memiliki tantangan. Ia tidak hanya memikirkan tujuan prestasi melainkan memikirkan tentang bagaimana dapat mencapai tujuannya, hambatan apa yang

mungkin terjadi, bagaimana perasaannya jika gagal atau berhasil. Selain itu, individu lebih senang bekerja sendiri, percaya pada kemampuannya dan tidak tergantung pada orang lain. Motivasi berprestasi ini dapat dilihat dari kegiatan-kegiatan individu dalam pekerjaannya.

Dengan demikian, dosen yang memiliki motivasi berprestasi tinggi akan menampilkan karakteristik tingkah laku sebagai berikut:

1. Dalam menentukan tujuan prestasinya, ia lebih menyukai pekerjaan yang menantang keahlian dan kemampuannya, serta memilih pekerjaan dalam situasi yang mengandung resiko sedang (*moderate risk*), artinya ada tantangan namun masih dapat dicapai.
2. Berusaha memperoleh umpan balik atas perbuatan yang dilakukannya.
3. Menyukai memperoleh dan pekerjaan yang menuntut tanggung jawab pribadi dalam mencapai tujuannya.

Pengalaman keberhasilan atau kegagalan akan mempengaruhi afektif state seseorang. Individu yang mengalami keberhasilan dalam mengerjakan tugas, akan mengantisipasi keberhasilannya pada tugas berikutnya. Demikian pula individu yang mengalami kegagalan secara terus menerus akan mengantisipasi kegagalan pada tugas yang dihadapinya. Pengalaman ini akan mempengaruhi kekuatan.

Dosen yang mempunyai motif berprestasi tinggi akan lebih menyukai tantangan dan lebih berani menganggap tindakan yang akan diambilnya berhasil daripada individu yang mempunyai motif berprestasi yang rendah.

Dosen yang mempunyai motif berprestasi tinggi menyukai kesenangan dalam berprestasi dan lebih berani untuk mengambil resiko dan tingkah lakunya. Adapun



pada dosen dengan motif berprestasi rendah, rasa aman yang ingin diperoleh individu membuat individu takut untuk mengambil resiko dari tindakannya daripada kecenderungan untuk mencari kesenangan dari keberhasilannya.

Situasi dan tingkah laku berprestasi, pada diri dosen di jalankan oleh motif berprestasi. Motif ini akan mengarahkan, menentukan dan mempertahankan arah tindakan yang lebih ditetapkan, yang memiliki motivasi yang tinggi akan senantiasa berusaha untuk menyelesaikan tugas-tugasnya serta meningkatkan prestasinya.

Sesuai dengan tabel 4.17 mengenai jawaban responden untuk intensitas motivasi kerja, khususnya pada item (no.6) yang menyatakan bahwa para dosen menjalankan tugasnya dalam bidang pendidikan dan pengajaran, penelitian dan pengabdian masyarakat berusaha optimal dengan memperoleh skor jawaban dari responden sebesar 399. Hal ini menunjukkan pada tingkat sedang, suatu contoh para dosen berusaha mengelola pembelajaran pendayagunaan metode, media dan sumber pembelajaran sebaik mungkin sesuai dengan standar yang ditentukan, sedangkan dalam bidang penelitian berusaha merencanakan, melaksanakan penelitian dan penulisan laporan lebih efektif sesuai dengan metode ilmiah. Selain itu dalam bimbingan skripsi saling menghargai dan pembimbingan yang berfokus kepada penulisan skripsi yang lebih berbobot. Adapun dalam bidang pengabdian pada masyarakat lebih efektif dalam perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi pengabdian pada masyarakat. Hal tersebut didukung oleh pernyataan dari item (no. 8) yang menyatakan para dosen berusaha memperhitungkan keberhasilan untuk memperkecil kegagalan dengan skor 358, hal ini menunjukkan pada tingkat

sedang.

Dari tabel 4.19 pernyataan item no. 18 dan no. 19 terlihat bahwa masih ada para dosen dalam menjalankan tugasnya belum optimal, sehingga masih belum adanya kesadaran untuk memperhitungkan keberhasilan dan memperkecil kegagalan dalam pelaksanaan tugasnya. Hal ini disebabkan kurang adanya dorongan yang kuat dalam dirinya untuk berprestasi serta kurang adanya dorongan dari luar (lembaga) dimana bekerja berupa sarana dan prasarana serta informasi dalam pelaksanaan pekerjaannya. Sehingga mereka kurang adanya keinginan dan dorongan untuk bekerja lebih produktif.

Motif berprestasi muncul ketika dosen menyadari bahwa tindakannya akan dinilai, dengan resiko bahwa tindakannya tersebut akan dapat dinilai sebagai keberhasilan atau kegagalan. Dalam bertindak laku, dosen dihadapkan pada tantangan dan akan menilai kemampuannya sendiri dalam menghadapi tantangan tersebut dan akan memperkirakan keberhasilan atau kegagalan yang akan diraihinya.

Dosen yang mempunyai motif berprestasi tinggi akan lebih menyukai tantangan dan lebih berani menganggap tindakan yang diambilnya berhasil daripada dosen yang mempunyai motif berprestasi yang rendah. Dapat dikatakan bahwa dosen yang mempunyai motif berprestasi tinggi menyukai kesenangan dalam berprestasi dan lebih berani untuk mengambil resiko dari tingkah lakunya. Sedangkan pada dosen dengan motif berprestasi rendah, rasa aman yang ingin diperoleh membuat takut untuk mengambil resiko dari tindakannya daripada kecenderungan untuk mencari kesenangan dari keberhasilannya.

Dapat disimpulkan bahwa para dosen yang memiliki motif berprestasi yang kuat mampu untuk melakukan atau meraih tugasnya dengan baik, sehingga mereka belajar bagaimana untuk bekerja lebih baik dalam menyelesaikan tugasnya.

Dari tabel 4.18 untuk item (no. 10) yang menyatakan bahwa para dosen bila menghadapi resiko berusaha bersikap moderat memperoleh jawaban dari responden dengan skor 401. hal ini dapat dikategorikan pada tingkat sedang ke tinggi. Dari pengertian tersebut dapat diinterpretasikan bahwa dosen jika dalam melaksanakan tugasnya dalam bidang pendidikan dan pengajaran, penelitian dan pengabdian masyarakat menghadapi tantangan atau masalah, mereka berusaha untuk berani mengatasinya dan berusaha untuk memperkirakan akan keberhasilan serta berani mengambil resiko dan perilakunya. Dalam hal ini mereka akan berusaha meningkatkan produktivitasnya yang menyangkut ketelitian, ketepatan dan keterampilan dalam menjalankan kegiatan Tri Dharma Perguruan Tinggi. Namun dari kegiatan Tri Dharma Perguruan Tinggi masih belum optimal karena hasil dari responden pada tingkat sedang. Hal ini disebabkan oleh kurang bijaknya para dosen dalam menghadapi tantangan dan resiko kegagalan, sehingga pengaruhnya terutama untuk kegiatan penelitian dan pengabdian masyarakat belum menunjukkan hasil yang optimal, dimana jarang nya dosen melaksanakan kegiatan penelitian dan pengabdian pada masyarakat secara mandiri dan berkelompok.

Hal tersebut di atas didukung oleh pernyataan dari tabel 4.19 untuk item (no. 13) yang menyatakan bahwa dosen berusaha untuk meningkatkan diri jika adanya kebutuhan baru memperoleh skor 414 dengan kategori pada tingkat



sedang ke rendah, dalam pengertian masih ada dosen yang merasa takut atau cemas menghadapi tantangan dan resiko dalam melaksanakan pekerjaannya. Adapun contohnya ialah masih adanya dosen yang belum mampu melaksanakan dharma penelitian disebabkan oleh beberapa hal diantaranya kurang mampu membuat suatu proposal penelitian walaupun dosen telah melakukan pelatihan penelitian. Berdasarkan wawancara dari beberapa dosen terbentuknya pendanaan yang masih mengharapkan subsidi yayasan dan bantuan dari kopertis serta kurangnya inisiatif dari dosen untuk bekerja sama dengan pemerintah daerah atau BUMN dalam pelaksanaan penelitian. Hal ini menjadi faktor penghambat dalam pelaksanaan penelitian yang akan mempengaruhi pengembangan dosen, terutama dalam kenaikan pangkat.

Motif berprestasi adalah dorongan pada diri seseorang untuk melakukan suatu aktivitas dalam mengatasi tantangan dan hambatan dalam upaya mencapai tujuan tertentu. Dapat dikatakan motif berprestasi merupakan dorongan pada diri seseorang untuk dapat mengerjakan suatu dengan lebih baik.

Pernyataan di atas dapat dilihat dari tabel 4.17 untuk item (no. 5) menyatakan bahwa pada diri dosen adanya dorongan yang kuat untuk berhasil dalam menyelesaikan pekerjaan, hal ini pada kategori tingkat sedang ke rendah. Hal ini dapat diartikan bahwa para dosen mempunyai kesadaran untuk meningkatkan kemampuannya, karena kemampuan dari dosen berkarya dalam kegiatan dharma perguruan tinggi merupakan pilar untuk perkembangan perguruan tinggi tersebut dimasa yang akan datang. Berbagai karya yang dilahirkan oleh dosen dalam suatu perguruan tinggi dapat meningkatkan

produktivitas kerja serta mutu dari Perguruan Tinggi itu sendiri. Dengan demikian dosen yang tanpa perintah atasan selalu berkarya dalam kegiatan Perguruan Tinggi, baik itu dalam pembuatan karya ilmiah lainnya. Meskipun demikian tentu masih ada beberapa dosen mampu melaksanakan Tri Dharma Perguruan Tinggi, hal ini disebabkan kurang adanya motivasi yang datang dari dalam dirinya untuk berhasil dalam menyelesaikan pekerjaan dengan lebih baik dari sebelumnya.

Dari berbagai kajian dapat diketahui bahwa orang yang mempunyai motif berprestasi yang tinggi sering lebih cepat berorientasi ke depan, realitas dan sering mereka takut gagal dalam menyelesaikan pekerjaan, sikap berinisiatif dan berusaha untuk mengembangkan kreativitas.

Selain hal tersebut faktor pengaruh lingkungan luar yang kurang mendukung mempengaruhi keberhasilan kerja. Hal tersebut dapat dilihat dari tabel 4.18 untuk item (no. 9) terlihat skor dari jawaban responden sebesar 354, dalam arti pada kategori tingkat sedang. Dengan demikian dapat diartikan bahwa kurang adanya dukungan dalam pelaksanaan Tri Dharma Perguruan Tinggi, tentu akan dapat mempengaruhi keberhasilan dalam pekerjaan. Dalam hal ini dapat dicontohkan kurangnya sarana dan prasarana serta dana yang datang dari Perguruan Tinggi Swasta maupun dari Kopertis akan mempengaruhi kelancaran dalam melaksanakan pekerjaannya.

Hal ini menunjukkan bahwa dosen kopertis Wilayah IV masih perlu ditingkatkan dorongan untuk berkarya dengan memberikan motivasi dan pembinaan oleh kopertis atau para administrator perguruan tinggi dalam upaya meningkatkan

produktivitas kerjanya dalam bidang pendidikan dan pengajaran, penelitian dan pengabdian pada masyarakat yang bermanfaat bagi mahasiswa dan masyarakat pada umumnya. adapun upaya-upaya yang dilakukan antara lain:

- Memberikan bantuan dana pada dosen untuk melaksanakan penelitian sebagai suatu dorongan yang nilainya disesuaikan dengan keadaan dana di Kopertis atau di Perguruan Tinggi dimana dosen bekerja.
- Pemberian penghargaan-penghargaan kepada para dosen yang mempunyai prestasi dalam berkarya yang menyangkut pengembangan akademik, baik secara material atau non material.
- Memberikan kesempatan studi lanjut di Program Pascasarjana (S2 atau S3) serta mengikutsertakan para dosen dalam pelatihan-pelatihan sesuai bidang kajian ilmunya, berupa seminar, penataran, simposium atau semiloka dan sebagainya.
- Peningkatan pengawasan dan pemberian bimbingan secara terprogram berupa pertemuan-pertemuan di tingkat universitas atau sekolah tinggi serta akademi yang dilakukan oleh administrator perguruan tinggi dengan tujuan untuk meningkatkan pemahaman mengenai tugas serta fungsi dari dosen dalam melaksanakan Tri Dharm Perguruan Tinggi.

### **C. Pengaruh Strategi Pengembangan Dosen dan Motif Berprestasi Terhadap Produktivitas Kerja Dosen di Kopertis Wilayah IV**

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa pengaruh strategi pengembangan dosen terhadap produktivitas kerja dosen sebesar 0,2496 atau



(24,96 %). Pengaruh motif berprestasi terhadap produktivitas dosen sebesar 0,4296 atau (42,96 %). Dengan demikian pengaruh strategi pengembangan dosen dan motif berprestasi terhadap produktivitas kerja dosen di Kopertis Wilayah IV sebesar (67,92 %).

Hubungan antara motif berprestasi dan pengembangan dosen pada dasarnya sangatlah erat karena motif untuk berprestasi dapat meningkat salah satunya jika para dosen diberikan kesempatan untuk mengembangkan dirinya, sehingga dalam melaksanakan pekerjaan akan menghasilkan hasil yang produktif.

Penilaian produktivitas kerja dosen pada suatu sistem formal dan terstruktur adalah mengukur, menilai, dan mempengaruhi sifat-sifat yang berkaitan dengan pekerjaan, perilaku dan hasil untuk mengetahui seberapa produktif, dan apakah dapat bekerjasama satu dengan lainnya atau lebih efektif, sehingga perguruan tinggi memperoleh manfaat dari produktivitas kerja dosen tersebut. Produktivitas dosen menggambarkan kelurusan gerak, studi dan urutan kerja secara sistematis sesuai dengan prosedur sehingga diperoleh hasil yang produktif.

Produktivitas kerja dosen Kopertis Wilayah IV Jawa Barat sangat berkaitan dengan hasil kerja terutama hasil kerja yang berkaitan dengan kegiatan Tri Dharma Perguruan Tinggi.

Seorang yang produktif jika dosen tersebut mampu menghasilkan karyanya dalam kegiatan Dharma Perguruan Tinggi lebih banyak dibandingkan dengan dosen lainnya pada satu satuan waktu yang sama.

Produktivitas kerja dapat pula diartikan sebagai sikap mental yang selalu mempunyai pandangan bahwa prestasi kerja hari ini harus lebih baik dari hasil pekerjaan kemarin dan hasil pekerjaan yang dicapai besar harus lebih baik dari hari ini.

Adapun profil dosen yang produktif mempunyai ciri-ciri :

1. Lebih memenuhi kualifikasi pekerjaan, ditandai dengan karakteristik yang khas adalah cerdas dan dapat belajar dengan cepat, kreatif dan inovatif, memahami pekerjaan, bekerja dengan cerdas, selalu mencari perbaikan, dianggap bernilai oleh pengawasnya (atasannya), selalu meningkatkan diri.
2. Bermotivasi tinggi, dalam pengertian pegawai yang bermotivasi tinggi dalam melaksanakan pekerjaannya akan mendorong pada produktivitas kerja yang tinggi. Hal tersebut ditandai dengan pengamatan yang khas adalah : dapat memotivasi diri sendiri, mengambil inisiatif, perasaan komitmen yang tinggi, tekun, mempunyai kemampuan yang keras untuk bekerja, bekerja efektif dengan atau tanpa pengawasan, melihat hal-hal yang harus dikerjakan dan mengambil tindakan yang perlu, menyukai tantangan, ingin menguji kemampuannya, menyukai pencarian pemecahan masalah, selalu ingin bertanya, memikirkan perbaikan sesuatu, berorientasi pada sasaran (pencapaian hasil), selalu tepat waktu, tingkat energi tinggi dan mengarahkan energi dengan efektif, merasa puas jika melakukan pekerjaan dengan baik.
3. Mempunyai orientasi pekerjaan positif, dalam arti sikap positif dikatakan sebagai faktor utama dalam produktivitas kerja pegawai, yang mempunyai karakteristik khas adalah : menyukai pekerjaannya dan membanggakannya,

menetapkan standar yang tinggi, mempunyai kebiasaan kerja yang baik, selalu terlibat dalam pekerjaannya, cermat, dapat dipercaya dan konsisten, menghormati manajemen dan tujuannya, mempunyai hubungan baik dengan manajemen, dapat menerima pengarahan, luwes dan dapat menyesuaikan diri dengan perubahan.

4. Dewasa, dalam pengertian pegawai yang dewasa memperlihatkan kinerja yang konsisten dan hanya memerlukan pengawasan yang minimal, hal tersebut ditunjukkan dengan ciri-ciri khas adalah berintegritas tinggi (dalam arti bersikap seadanya, jujur, tulus), mempunyai rasa tanggung jawab yang kuat, mengetahui kekuatan/kelemahan, mandiri, percaya diri, berdisiplin diri, pantas memperoleh harga diri, bergaul efektif dengan lingkungan, mantap secara emosional dan percaya diri, bekerja efektif dibawah tekanan, dapat belajar dari pengalaman, mempunyai ambisi yang sehat (ingin tumbuh secara profesional).
5. Dapat bergaul dengan efektif, dalam arti kemampuan memantapkan hubungan antar pribadi yang positif, dengan ciri khas adalah memperagakan kecerdasan sosial, peribadi yang menyenangkan (diterima dan bergaul efektif baik dengan atasan atau teman sejawat), berkomunikasi dengan efektif (jelas, cermat, bekerjasama, berbagai gagasan, membantu teman sejawat), bekerja produktif dalam rangka upaya tim (dapat bekerja sama, berbagai gagasan, membantu teman sejawat), memperagakan sikap positif dan antusiasme.

Peningkatan produktivitas kerja seorang, perlu ditunjang oleh keterampilan dan kemampuan yang dimilikinya. Adapun peningkatan produktivitas dosen kopertis sangat dipengaruhi oleh kemampuan dan kemauan

dosen yang bersangkutan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab dalam kegiatan Tri Dharma Perguruan Tinggi. Peningkatan kualitas dan produktivitas dosen kopertis dilakukan melalui upaya-upaya misalnya studi lanjut pada program pasca sarjana, pembinaan-pembinaan melalui program pelatihan yang ditujukan agar setiap dosen mempunyai kemampuan. Adapun studi lanjut atau pelatihan yang diberikan kepada dosen kopertis merupakan pemberian motivasi agar para dosen kopertis lebih meningkatkan produktivitas kerjanya atau peranannya dalam mengembangkan wawasan ilmu pengetahuan, khususnya program pendidikan tinggi. Dengan demikian dapat dikatakan strategi pengembangan dosen melalui pendidikan, pelatihan-pelatihan serta diskusi-diskusi ilmiah yang diberikan ditujukan untuk dapat meningkatkan motif berprestasi dari setiap dosen yang ada di Lingkungan Kopertis Wilayah IV yang pada gilirannya dapat meningkatkan produktivitas kerjanya, terutama yang menyangkut dosen yang profesional atau "excellent" dengan menampilkan dosen yang produktif.

Dengan demikian dapat dikatakan produktivitas dosen kopertis dapat dipengaruhi oleh motif berprestasi dan pelaksanaan strategi pengembangan dosen yang diberikan kepada setiap dosen untuk lebih meningkatkan kemampuan secara profesional. Dapat dinyatakan bahwa produktivitas kerja secara dominan dapat dipengaruhi oleh beberapa variabel antara lain : motivasi, formal organisasi yang meliputi kebijakan kepegawaian, training, job evaluation, seleksi pegawai, kemampuan pegawai, struktur organisasi, kepemimpinan dan sebagainya. Dari konsep tersebut dapat dikatakan bahwa produktivitas kerja dosen dapat dipengaruhi oleh strategi pengembangan dosen dengan melalui training

dengan melalui training (pelatihan) dan pendidikan yang diikuti oleh setiap dosen dan motif berprestasi yang dimiliki setiap dosen dalam melaksanakan kegiatan Tri Dharma Perguruan Tinggi di masing-masing perguruan tinggi swasta yang ada di Lingkungan Kopertis Wilayah IV.

Hasil penelitian menunjukkan kumulatif skor untuk kualifikasi pekerjaan dosen Kopertis Wilayah IV sebesar (61,38 %). Hal ini dapat diartikan bahwa sebagian besar dosen Kopertis Wilayah IV cukup mampu untuk melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya yaitu dalam bidang pendidikan dan pengajaran, penelitian dan pengabdian pada masyarakat. Dari tabel 4.21 (item no 1) menunjukkan skor 415 yang cukup tinggi yaitu menyatakan bahwa sebagian dosen cukup cerdas dalam mengerjakan pekerjaannya dalam bidang pendidikan dan pengajaran serta penelitian. Begitu pula didukung oleh pernyataan no. 5 (tabel 4.21) bahwa dosen berusaha untuk meningkatkan kreativitasnya dalam melaksanakan pekerjaannya terutama dalam bidang penelitian.

Faktor kesadaran dari dalam diri individu dosen akan dapat menimbulkan kreativitas dan inovatif, sehingga motif untuk berprestasi akan meningkat. Hal ini ditunjukkan oleh adanya sikap tanggung jawab, berusaha menyesuaikan diri dengan lingkungan, kematangan dalam melaksanakan pekerjaan, sehingga kondisi ini akan berpengaruh pada peningkatan produktivitas kerja dosen menjadi pegawai yang produktif dan inovatif terhadap layanan pendidikan dan pengajaran, penelitian dan pengabdian pada masyarakat, sehingga perguruan tinggi swasta dengan dosen yang produktif mempunyai kekuatan daya saing yang cukup tinggi.



Berdasarkan wawancara dari pimpinan suatu perguruan tinggi dikatakan bahwa masih saja terdapat dosen yang datang hanya untuk memberikan kuliah saja. Adapun berdasarkan hasil pengamatan masih ada staf pengajar yang belum dapat memanfaatkan waktu, dana serta keseimbangan yang ada. Hal ini disebabkan dosen kurang mempunyai inisiatif sendiri dalam kegiatan Tri Dharma Perguruan Tinggi. Disamping itu, kondisi perguruan tinggi itu sendiri dapat dijadikan penyebab lesunya kegiatan Tri Dharma Perguruan Tinggi. Bagi Perguruan Tinggi Swasta yang mapan dapat memberikan dorongan bagi staf pengajarnya untuk melakukan kegiatan dharma penelitian dan pengabdian masyarakat.

Dari tabel 4.21 (item no. 8) bahwa sebagian responden mayoritas menyatakan melakukan pekerjaan dengan efisien dalam bidang pendidikan dan pengajaran, penelitian dan pengabdian masyarakat dengan ditandai dengan contoh antara lain. Penyelesaian perkuliahan semester tepat waktu, tepat waktu di dalam penyerahan hasil ujian semester, sering mengikuti pelatihan yang berupa penataran, simposium atau seminar, membuat karya ilmiah tiap semester baik yang dipublikasikan atau tidak dipublikasikan.

Dari hasil observasi, kebanyakan dosen yang melakukan kegiatan dharma penelitian dan pengabdian masyarakat adalah dosen yang telah memahami dan mengerti metodologi penelitian. Sehingga dosen tersebut proses kepengkatannya berjalan dengan lancar sesuai dengan ketentuan. Karya-karyanya yang dihasilkan oleh setiap dosen merupakan hasil dari pembinaan yang telah diberikan oleh perguruan tinggi dimana dosen bekerja dan pembinaan oleh kopertis melalui



kegiatan pelatihan-pelatihan.

Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa tanggapan mengenai kualifikasi pekerjaan khususnya pada pernyataan (item no. 10 tabel 4.21) yang menyatakan bahwa dosen berusaha untuk mengadakan perbaikan dan penyempurnaan dalam melaksanakan pekerjaan yaitu yang menyangkut pekerjaan menyelesaikan tugas pendidikan dan pengajaran, mengadakan penelitian serta pengabdian pada masyarakat. sebagai contoh berusaha meningkatkan mutu pendidikan dan pengajaran yang dibebankan sebanyak 12 sks, jumlah kehadiran ditingkatkan frekuensinya, berusaha terus-menerus mengevaluasi hasil mengajar, lebih meningkatkan hasil penelitian, menulis artikel lebih banyak (baik yang dipublikasikan maupun yang tidak dipublikasikan dan berusaha meningkatkan kemampuan metodologisnya dan pada bidang pengabdian pada masyarakat berusaha untuk memenuhi kebutuhan masyarakat, baik berbentuk KKN bersama-sama dengan para mahasiswa ataupun penyuluhan-penyuluhan kepada masyarakat dalam upaya memberikan informasi dan pengetahuan untuk mengatasi permasalahannya.

Adapun untuk dosen dengan profil bermotivasi tinggi dalam melaksanakan pekerjaannya yaitu dalam bidang pendidikan dan pengajaran, penelitian dan pengabdian pada masyarakat memperoleh hasil 60,94 %, hal ini menggambarkan bahwa dosen dalam melaksanakan pekerjaannya sudah cukup mempunyai motivasi yang tinggi, hal ini ditandai dengan hasil pekerjaan yang dilakukan sesuai harapan dari tujuan pendidikan tinggi.

Selanjutnya dari hasil responden motivasi tinggi, khususnya pernyataan

selalu bersemangat dalam melakukan pekerjaan pada proses belajar mengajar, terlihat hasil yang cukup baik dalam melaksanakan tugas terutama dalam bidang pendidikan dan pengajaran, sebagai contoh datang tepat waktunya, besikap inovatif dalam mengkaji materi perkuliahan, evaluasi kegiatan belajar mengajar tepat waktu serta berusaha mengadakan perbaikan jika dirasakan adanya kekurangan. Kemudian berusaha bertanya bila ada kesulitan dalam pelaksanaan tugas, contohnya berusaha berdiskusi dengan teman sejawat terutama kepada senior atau yang lebih berpengalaman. Selain hal tersebut berusaha bertindak konstruktif untuk memikirkan perbaikan, berorientasi pada tujuan meningkatkan pendidikan tinggi melalui Tri Dharma Perguruan Tinggi, sehingga melaksanakan pekerjaan dengan tepat waktu. Para dosenpun akan merasa puas jika melakukan pekerjaan dengan baik dalam bidang pendidikan dan pengajaran, penelitian dan pengabdian pada masyarakat, dengan demikian hasil pekerjaan yang dilakukan memberikan andil dalam proses belajar mengajar dalam upaya pelayanan yang berkualitas bagi para mahasiswa.

Produktivitas kerja merupakan hasil interaksi antara kemampuan kerja (*ability*) dan motivasi (*motivation*). Adapun *ability* dibentuk dan dipengaruhi oleh *knowledge and skill*. Faktor-faktor yang menentukan *knowledge* antara lain pendidikan, pengalaman, pelatihan dan keinginan adapaun *skill* dipengaruhi oleh bekat, kecerdasan dan kepribadian. Motivasi kerja dapat dipengaruhi oleh kondisi fisik lingkungan kerja, kondisi sosial lingkungan kerja, dan terpenuhinya kepuasan kebutuhan dasar individu. Produktivitas dapat diartikan antara lain dari aspek penampilan individu. Sehingga dalam hal jika dosen mempunyai motivasi

yang tinggi dalam melaksanakan tugasnya, maka akan dapat mendukung menjadi seorang dosen yang produktif.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa indikator mengenai dosen mempunyai orientasi pekerjaan yang positif, menunjukkan hasil 61,14%, hal ini berarti pada posisi sedang yang dicirikan oleh hal-hal antara lain: para dosen merasa bangga dan puas menjadi seorang pendidik perguruan tinggi (dosen), dapat dipercaya dan konsisten dalam melaksanakan Tri Dharma Perguruan Tinggi, berusaha untuk melibatkan diri dengan pihak manajemen perguruan tinggi, berupaya menjawab bila ada tantangan baru, berusaha memahami prinsip-prinsip dalam pengelolaan pendidikan tinggi, berupaya menerima tantangan baru dalam bidang pendidikan dan pengajaran, penelitian dan pengabdian pada masyarakat serta bersifat luwes untuk menyesuaikan diri, bila ada perubahan-perubahan yang berkaitan dengan pendidikan dan pengajaran, penelitian serta pengabdian masyarakat yang disesuaikan dengan tuntutan dari masyarakat (khususnya masyarakat yang terkait dengan pendidikan tinggi).

Kemampuan dari seorang dosen dalam kegiatan dharma perguruan tinggi dapat dijadikan pilar bagi perkembangan perguruan tinggi tersebut dimasa yang akan datang. Berbagai karya yang dilahirkan oleh dosen dalam suatu perguruan tinggi akan dapat meningkatkan mutu dari perguruan tinggi itu sendiri. Produktivitas kerja yang dimiliki oleh seorang tenaga edukatif merupakan andalan bagi suatu perguruan tinggi di Lingkungan Kopertis Wilayah IV.

Ditinjau dari hasil penelitian bahwa produktivitas kerja dosen yang diukur melalui 5 dimensi, dalam hal ini dimensi kedewasaan menduduki tingkat yang

paling tinggi (62,50%). Hal ini menunjukkan bahwa dosen telah cukup mampu menjalankan tugasnya yaitu dalam bidang pendidikan dan pengajaran, penelitian dan pengabdian masyarakat secara efektif dan profesional serta penuh rasa tanggung jawab untuk memperoleh hasil yang diharapkan oleh lembaga dan lingkungannya yang terkait (mahasiswa, orang tua dan masyarakat yang membutuhkannya. Sedangkan untuk dimensi dapat bergaul dengan efektif memperoleh hasil yang paling rendah. Hal ini menunjukkan bahwa komunikasi yang dilakukan melalui kecerdasan sosial, bekerjasama secara produktif dengan relevan serta sikap positif dan antusiasme optimal (efektif), sehingga adanya kurang harmonis bergaul dengan atasan atau bawahan dalam menyelesaikan kegiatan Tri Dharma Perguruan Tinggi.

Hasil penelitian secara keseluruhan dari variabel produktivitas menunjukkan bahwa mayoritas dosen Kopertis Wilayah IV telah mampu melaksanakan kegiatan Tri Dharma Perguruan Tinggi dengan mencerminkan profil dari dosen secara cukup produktif, terutama untuk kepentingan lembaga dan pengembangan kariernya, walaupun demikian masih ada yang kurang inovatif mengenai materi pendidikan dan pengajaran, adanya beberapa dosen yang melakukan dharma penelitian untuk pribadi dan kelompoknya. Selain itu, di beberapa perguruan tinggi swasta, masih terdapat dosen yang belum mampu melaksanakan kegiatan Dharma Penelitian karena kurang memahami pembuatan karya ilmiah, hal tersebut disebabkan kurang adanya usaha untuk mengembangkan keilmuannya, sehingga mereka hanya melaksanakan tugas pengajaran saja.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa untuk jawaban responden mengenai kedewasaan (kematangan dosen di dalam menjalankan tugasnya yang meliputi pendidikan dan pengajaran penelitian, pengabdian pada masyarakat sebesar 62,29%. Hal ini menunjukkan pada tingkat sedang ke tinggi. Adapun unsur-unsur yang menandainya antara lain : mempunyai integritas yang tinggi dalam melakukan pekerjaan, adanya perasaan tanggung jawab yang kuat terhadap pekerjaan yang dibebankannya, adanya suatu upaya untuk dapat mengetahui kekuatan dan kelemahan sendiri, bergaul dengan harmonis dengan lingkungan dimana bekerja, adanya upaya untuk dapat mengendalikan diri dalam melaksanakan pekerjaan, bekerja efektif meskipun adanya tekanan, serta bekerja berdasarkan pengalaman dan profesional. Melihat kondisi tersebut yang didasarkan pada hasil penelitian mengenai kedewasaan yaitu pada tingkat sedang ke tinggi, maka tentu masih ada dosen yang masih kurang efektif di dalam melaksanakan Tri Dharma Perguruan Tinggi. Hal ini disebabkan kurang tepatnya dalam mengelola waktu serta kurangnya fasilitas-fasilitas yang mendukung pada proses belajar mengajar di Perguruan Tinggi.

Sebagaimana telah dikemukakan bahwa hasil uji statistik mengisyaratkan strategi pengembangan dosen dan motif berprestasi berpengaruh positif terhadap produktivitas kerja (dosen). Secara keseluruhan besarnya pengaruh tersebut adalah (67,92). Dengan demikian masih ada pengaruh variabel lain di luar variabel strategi pengembangan dosen dan motif berprestasi, yang turut mempengaruhi produktivitas kerja dosen di Kopertis Wilayah IV sebesar (32,08%). Hal ini menggambarkan pengaruh yang cukup besar.

kerja, pengawasan pimpinan, lingkungan kerja, pelaksanaan promosi ataupun sistem penggajian sedangkan koefisien jalur faktor antara lain terhadap produktivitas kerja dosen yaitu  $PY_e$  dan besarnya faktor lain terhadap produktivitas kerja dosen Kopertis Wilayah IV adalah 32.08%. Hal ini menunjukkan bahwa faktor lain yang mempengaruhi produktivitas kerja dosen ada beberapa variabel lain yang ikut berpengaruh yang mendukung peningkatan produktivitas kerja.

Dalam lingkungan Kopertis Wilayah IV Jawa Barat masih terdapat beberapa dosen yang ada di perguruan tinggi belum mampu untuk berprestasi atau produktif dalam melaksanakan Tri Dharma Perguruan Tinggi dengan baik. Hal ini disebabkan para dosen tidak memiliki bekal dan wawasan yang luas dalam pengembangan akademik, baik dalam pembuatan modul, diktat perkuliahan. Untuk itu perlu adanya usaha pembinaan dan pengembangan yang lebih terarah dan disesuaikan dengan kebutuhan setiap dosen. Pengembangan dosen yang terarah antara lain dengan memberikan kesempatan pada dosen untuk mengikuti program pelatihan dalam rangka pengembangan wawasan berfikir dan pengembangan karier dosen yang bersangkutan.

Dari hasil observasi bahwa produktivitas dosen cukup tinggi, dimana dosen mampu melaksanakan kegiatan Tri Dharma Perguruan Tinggi. Namun dari ketiga kegiatan Tri Dharma Perguruan Tinggi, untuk kegiatan penelitian dan pengabdian pada masyarakat dirasakan masih belum optimal, dimana jarang



dosen melaksanakan kegiatan penelitian dan pengabdian masyarakat secara mandiri atau kelompok.

Dalam meningkatkan hasil kerja yang bermutu, dosen Kopertis perlu ditingkatkan dengan memberikan motivasi dan pembinaan baik dari kopertis atau para administrator perguruan tinggi dalam rangka meningkatkan hasil karya di bidang penelitian dan kegiatan dharma lainnya yang bermanfaat bagi kepentingan umum.

Upaya-upaya yang dilakukan oleh Kopertis Wilayah IV dalam rangka strategi pengembangan dosen dan motif berprestasi untuk menghasilkan produktivitas kerja yang tinggi, supaya menampilkan dosen yang produktif, adalah:

1. Memberikan bantuan dana kepada dosen yang melaksanakan penelitian sebagai rangsangan yang nilainya disesuaikan dengan keadaan dana di Kopertis atau perguruan tinggi dimana dosen tersebut bekerja.
2. Pemberian penghargaan kepada para dosen yang dapat menimbulkan motivasi untuk terus berkarya terutama yang menyangkut pengembangan akademik.
3. Peningkatan pengawasan dan pemberian bimbingan secara terprogram melalui pertemuan-pertemuan di tingkat Universitas atau sekolah tinggi yang dilakukan administrator perguruan tinggi dengan tujuan meningkatkan pemahaman mengenai tugas dan fungsi dosen dalam melaksanakan Tri Dharma Perguruan Tinggi.
4. Memberikan kesempatan untuk mengikuti pendidikan formal atau studi lanjut



S2 – S3 dengan disertai adanya dukungan dana, baik dari PTS, Kopertis ataupun Departemen Pendidikan Nasional.

Adapun hasil penelitian secara keseluruhan dapat dilihat dari konsep teoritik, penyajian data untuk menggambarkan temuan penelitian dan pembahasan hasil-hasil penelitian, maka selanjutnya dirumuskan konstruksi pola-pola dan tema-tema hasil penelitian seperti dideskripsikan pada tabel 4.29 yang memuat fokus masalah, teori, lapangan, analisis, kesimpulan, penelitian dan rekomendasi.



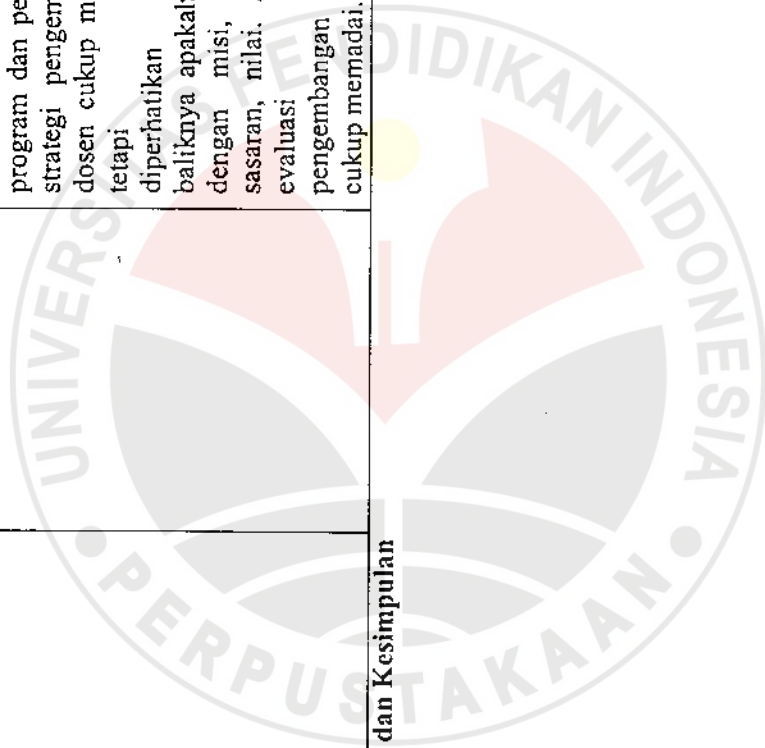
Tabel 4.29

## KONSTRUKSI POLA-POLA DAN TEMA HASIL PENELITIAN

No	Fokus Masalah	Teori	Lapangan	Analisis	Kesimpulan	Rekomendasi
1	Seberapa besar pengaruh pengembangan terhadap produktivitas kerja dosen di kopertis wilayah IV Jawa Barat	Pengembangan dosen di PT adalah segala usaha yang dilakukan untuk meningkatkan kualitas dosen di PT yang mencakup <i>staff development</i> maupun <i>in service education</i> . Pengembangan dosen dimaksudkan membina dosen dapat bekerja secara efektif dan efisien. Pengembangan dosen yang direncanakan dengan tepat akan dapat menghasilkan output yang bermutu, sehingga dapat meningkatkan produktivitas kerja dosen adapun langkah strategi pengembangan dosen menggunakan model manajemen strategik yaitu mengenai unsur meliputi misi, tujuan, sasaran nilai, proses, perencanaan dan analisis lingkungan, implementasi evaluasi.	Pengembangan dosen di PT adalah segala usaha yang dilakukan untuk meningkatkan kualitas dosen di PT yang mencakup <i>staff development</i> maupun <i>in service education</i> . Pengembangan dosen yang dilaksanakan Kopertis Wilayah IV dalam tugas-tugas rutin dalam pengembangan dosen dengan cara menyelenggarakan penataran-penataran, memberikan bantuan dana penelitian, menyelenggarakan pengabdian masyarakat ; mengikutsertakan dosen ke pendidikan S2/S3 di dalam negeri maupun luar negeri	Hasil pengujian statistika menunjukkan pengaruh strategi pengembangan dosen terhadap produktivitas kerja pegawai sebesar 24,96 % : strategi pengembangan yang berkaitan dengan misi tidak berpengaruh terhadap produktivitas kerja dosen, begitu pula dengan tujuan. Sasaran dari strategi dosen pengembangan dosen cukup tercapai sesuai dengan yang direncanakan. Strategi pengembangan dosen yang berkaitan dengan nilai tidak berpengaruh terhadap produktivitas kerja dosen. Perencanaan dan analisa lingkungan strategi pengembangan dosen tidak berpengaruh terhadap produktivitas.	Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa keberhasilan strategi pengembangan dosen sangat tergantung pada sasaran, program pengembangan yang disesuaikan dengan kebutuhan dosen, implementasi program pengembangan dosen. Tidak efektifnya implementasi pengembangan dosen disebabkan oleh lemahnya penerapan salah satu indikator strategi pengembangan dosen. Tingkat produktivitas kerja dosen cukup produktif artinya sebagian besar dosen menunjukkan kemampuan dan karyanya. Namun dari ketiga kegiatan Tri Dharma PT, penelitian dan pengabdian pada masyarakat belum optimal dengan demikian produktivitas kerja.	Pimpinan PTS dan Koordinator Kopertis jika akan meningkatkan produktivitas kerja dosen, hendaknya pimpinan PTS dan Kopertis memberikan kesempatan untuk mengikuti studi lanjut S2/S3 dan pelatihan yang sesuai dengan bidang kajiannya. Jika pimpinan PTS dan Kopertis menginginkan para tenaga edukatif meningkatkan produktivitasnya maka perlu melihat potensi yang dimilikinya, kebutuhan motif berprestasi serta pembinaan lingkungan eksternal bagaimana kebutuhan masyarakat. Selain itu adanya komitmen dari berbagai pihak, PTS, kopertis, tenaga, edukatif, Diknas dan lingkungan luas yang berkaitan dengan kualitas PT.

No	Fokus Masalah	Teori	Lapangan	Analisis	Kesimpulan	Rekomendasi
				<p>Implementasi pengembangan dosen cukup berjalan dengan baik, tetapi belum optimal, masih adanya kendala jika dilihat dari program dan pemilihan strategi pengembangan dosen cukup memadai, tetapi harus diperhatikan umpan baliknya apakah sesuai dengan misi, tujuan, sasaran, nilai. Adapun evaluasi strategi pengembangan dosen cukup memadai.</p>	<p>dosen dapat dipengaruhi oleh strategi pengembangan dosen. Misi, tujuan, nilai dan perencanaan dan analisis lingkungan harus tepat dan terarah serta diadakan perbaikan supaya sesuai dengan yang diharapkan, sehingga strategi pengembangan dosen akan berhasil dan berpengaruh positif terhadap produktivitas kerja dosen.</p>	

Sumber tabel : Analisis Teori, Lapangan dan Kesimpulan



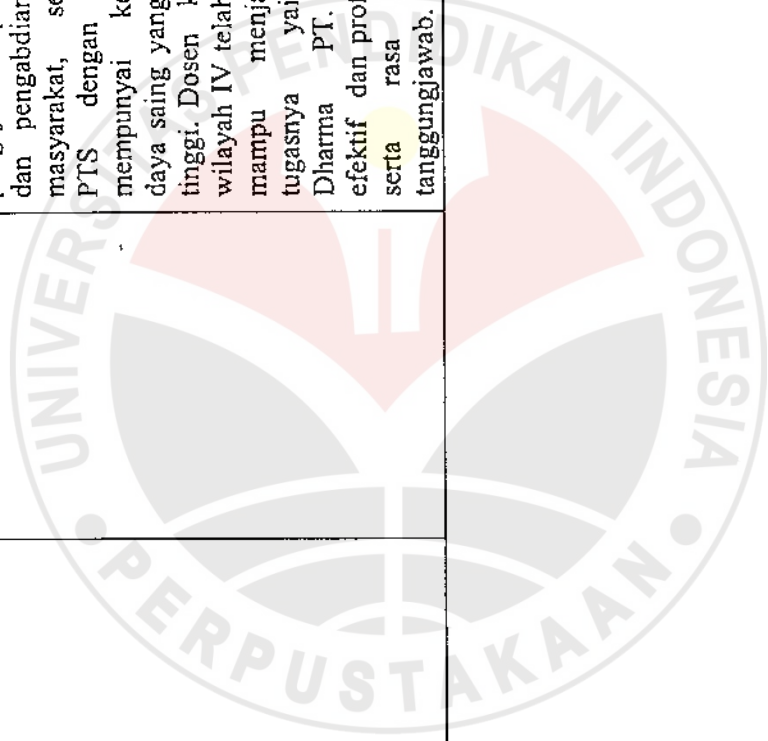
No.	Fokus Masalah	Teori	Lapangan	Analisis	Kesimpulan	Rekomendasi
2	Seberapa besar pengaruh motif berprestasi terhadap produktivitas kerja dosen di Kopertis Wilayah IV Jawa Barat.	Achievment menurut Mc Clelland sebagai suatu nilai sosial yang menekankan kepada dorongan-dorongan memperoleh suatu hasil dengan sebaik-baiknya agar terapai perasaan kesempurnaan pribadi. Individu yang mempunyai motif berprestasi yang tinggi cenderung menerima kemungkinan suksesnya lebih besar daripada individu yang memiliki motif berprestasi rendah. Motif berprestasi yang sifatnya relatif	Motif berprestasi yang merujuk pada nilai sosial sebagai pendorong atau daya penggerak individu dalam berperilaku guna mencapai penyelesaian tugas yang bagi dosen kopertis wilayah IV pelaksanaan tugas berkaitan dengan Tri Dharma Perguruan Tinggi yaitu bidang pendidikan dan pengajaran, penelitian dan pengabdian pada masyarakat. Untuk meningkatkan motif berprestasi dosen Kopertis Wilayah	Hasil penelitian menunjukkan pengaruh motif berprestasi terhadap produktivitas kerja sebesar 42,24%, hal ini berarti bahwa motif berprestasi mempunyai pengaruh yang positif terhadap produktivitas kerja dosen Kopertis Wilayah IV. Dengan demikian intensitas motivasi kerja telah cukup memadai, tetapi masih ada yang belum optimal, yaitu masih ada dosen belum menunjukkan kebutuhan memperoleh	Adanya dorongan yang kuat dalam diri dosen Perguruan Tinggi Swasta untuk mencapai keberhasilan dalam melaksanakan pekerjaan didorong oleh adanya kesadaran diri sendiri menjalankan Tri Dharma Perguruan Tinggi berupaya untuk keberhasilan tujuan pendidikan. Dengan demikian dosen berusaha memperhitungkan keberhasilan untuk memperkecil kegagalan. Motif berprestasi salah satu unsur untuk pengembangan	Dalam upaya untuk meningkatkan motif berprestasi dosen Kopertis Wilayah IV, hendaknya Pimpinan Perguruan Tinggi Kopertis maupun Kopertis memberikan peluang untuk kesempatan melanjutkan pendidikan formal untuk meningkatkan potensi yang dimiliki serta berusaha memperhatikan kebutuhan dalam mewujudkan

<p>stabil merupakan gambaran umum yang kepribadian mendorong berusah mencapai sukses dengan mempertentangkan terhadap suatu standar kesempurnaan (<i>standard of excellent</i>). Intensitas motivasi kerja dosen ditelaah dari 4 dimensi, yaitu : (1) dorongan dan aktivitas memperoleh hasil (2) antispasi terhadap pencapaian tujuan. (3) kemampuan menanggulangi hambatan (4) respon terhadap hasil yang dicapai</p>	<p>IV melaksanakan program memberikan bantuan biaya untuk menyelenggarakan pengabdian masyarakat, pendidikan yang lebih tinggi jengjang di dalam negeri maupun luar negeri. Mengikutsertakan dosen pada pemilihan dosen teladan.</p>	<p>Hasil, intensitas terhadap pencapaian tujuan, kecemasan terhadap pencapaian tujuan, beusaha mengatasi hambatan dari dalam dan luar diri, kepuasan mencapai hasil, kekecewaan terhadap dorongan kegagalan, mengarahkan kegiatan mendapatkan hasil sebaik-baiknya. Adapun dosen yang didominasi oleh motif berprestasi selalu berusaha melakukan sesuatu yang lebih baik dibandingkan dengan orang lain atau berusaha mencapai standar keunggulan yang ditetapkan.</p>	<p>dorongan untuk berprestasi. Memberikan bantuan kepada dosen yang melaksanakan penelitian sebagai rangsangan yang nilainya disesuaikan dengan keadaan dana di Kopertis dan Perguruan Tinggi Swasta dimana dosen bekerja. Pemberian penghargaan kepada para dosen yang mempunyai motivasi kerja yang tinggi untuk terus berkarya yang menyangkut pengembangan akademik strategi pengembangan dosen dan motif berprestasi yang dibangun oleh beberapa dimensi dapat berpengaruh positif terhadap produktivitas kerja dosen, sehingga dapat dijadikan kebijakan Pimpinan PTS dan koordinator kopertis.</p>
---	--	---	---

No	Fokus Masalah	Teori	Lapangan	Analisis	Kesimpulan	Rekomendasi
3	Seberapa pengaruh pengembangan dosen dan motif berprestasi secara simultan terhadap produktivitas kerja dosen di Kopertis wilayah IV Jawa-Barat.	<p>Produktivitas kerja merupakan satu sikap mental mempunyai pandangan bahwa mutu kehidupan hari ini harus lebih baik dari kemarin dan hari esok lebih baik dari hari ini. Ada beberapa bidang produksi perihal yang dapat diukur (haberstad), yang menduduki posisi strategi meningkatkan produktivitas lembaga adalah tenaga kerja individu yang bekerja pada lembaga itu. Adapun untuk meningkatkan produktivitas lembaga adalah tenaga kerja menurut ranfel dengan karakteristik dengan pegawai yang produktif yang dapat ditetapkan pada dosen di PT, yaitu : lebih dari sekedar memenuhi kualifikasi pekerjaan bermotivasi tinggi, mempunyai orientasi pekerjaan yang positif dewasa dan dapat bergaul efektif. Dengan demikian strategi pengembangan dosen dan motif berprestasi dapat</p>	<p>Dosen mempunyai orientasi pekerjaan yang positif seperti kebiasaan kerja yang baik, terlibat dalam pekerjaan cermat, luwes menjalankan tri dharma PT, meskipun tentu ada sebagian tidak bersikap seperti itu : Kedewasaan/kematangan dosen melaksanakan tri dharma PT. cukup memadai, tetapi masih ada yang kurang berintegrasi dalam melakukan pekerjaan. Dalam bergaul yang efektif mengutamakan kecerdasan sosial, berkomunikasi efektif dengan lingkungan, menerima kritik terhadap pekerjaan yang menyangkut Tri Dharma PT, bekerja sama dengan kelompok pada bidang penelitian, berusaha memberikan masukan dalam kaitannya dengan Tri Dharma PT. tetapi masih sulit menciptakan dalam</p>	<p>Pengaruh strategi pengembangan dosen dan motif berprestasi terhadap produktivitas kerja dosen di kopertis wilayah IV sebesar 67,92% artinya sebagian besar dosen kopertis wilayah cukup mampu dalam melaksanakan tugasnya dalam tri dharma PT yaitu, cukup cerdas di dalam mengerjakan pekerjaannya dalam bidang pendidikan dan pengajaran serta penelitian. Adanya kreativitas dalam melaksanakan pekerjaannya. Faktor kesadaran dari dalam diri akan dapat menimbulkan kreativitas dan inovatif, sehingga dapat meningkatkan motif berprestasi. adanya sikap tanggung jawab, berusaha menyesuaikan diri dengan lingkungan, kematangan dalam melaksanakan pekerjaan, sehingga berpengaruh terhadap peningkatan</p>	<p>Dari ke 2 variabel terikat yaitu strategi pengembangan sumber daya manusia dan motif berprestasi, secara statistik motif berprestasi mempunyai pengaruh yang besar dibandingkan dengan strategi pengembangan dosen. Hal ini menunjukkan bahwa motif berprestasi di kopertis wilayah IV merupakan faktor penentu terhadap produktivitas kerja dosen hasil analisis uji statistik memberikan gambaran bahwa strategi pengembangan dosen dan motif berprestasi berpengaruh positif terhadap produktivitas kerja tenaga edukatif pada kopertis wilayah IV. Oleh sebab itu semakin efektif dan efisien pelaksanaan strategi pengembangan dosen dan makin tinggi motif berprestasi semakin tinggi</p>	<p>Untuk meningkatkan produktivitas kerja dosen, PTS yang terwujud dalam bidang pendidikan dan pengajaran, dan penelitian pengabdian masyarakat, pihak PTS maupun koordinator kopertis melakukan upaya untuk mendorong dosen untuk pengembangan dirinya menjadi tenaga pendidik yang profesional. Hal ini memerlukan kerjasama yang harmonis antara kopertis pimpinan PTS dan dosen serta dukungan dari Departemen Pendidikan Nasional, agar tujuan dari strategi pengembangan dosen untuk meningkatkan produktivitas kerja dosen dapat tercapai.</p>



		berpengaruh terhadap produktivitas kerja dosen.	pekerjaan serta bersikap simpati dan penuh perhatian.	<p>produktivitas dosen menjadi pegawai yang produktif dan inovatif terhadap layanan pendidikan dan pengajaran penelitian dan pengabdian pada masyarakat, sehingga PTS dengan dosen mempunyai kekuatan daya saing yang cukup tinggi. Dosen kopertis wilayah IV telah cukup mampu menjalankan tugasnya yaitu Tri Dharma PT. secara efektif dan profesional serta rasa penuh tanggungjawab.</p>	produktivitas dosen kerja
--	--	---	---	--	---------------------------



- D. Model pengembangan dosen dan motif berprestasi dalam kaitannya dengan produktivitas kerja dosen PTS.
- 1) Dasar Pemikiran
    1. Misi suatu lembaga merupakan suatu tujuan yang fundamental yang membedakan dengan lembaga lain dan yang mengidentifikasi skope lembaga tersebut yang berkaitan dengan hasil pelaksanaan.
      - Misi dari strategi pengembangan dosen di kopertis wilayah IV adalah strategi pengembangan dosen berfungsi untuk mengembangkan potensi, kemampuan dan keterampilan dosen dalam upaya meningkatkan produktivitas kerja serta keunggulan bersaing dengan lingkungan.
    2. Suatu tujuan adalah apa yang menjadi komitmen kemana arah tercapai. Adapun tujuan dari strategi pengembangan dosen kopertis adalah dengan strategi pengembangan dosen yang tepat dan terarah akan dapat mengakibatkan produktivitas kerja, sehingga kualitas dosen meningkat untuk mencapai profesionalisme.
    3. Sasaran suatu keadaan yang diinginkan dan realisasinya menjadi tanggung jawab lembaga yang bersangkutan, sehingga sasaran dari suatu lembaga menjadi arah dari tujuan lembaga yang bersangkutan sasaran dari strategi pengembangan dosen yang dilakukan oleh kopertis wilayah IV adalah : Dengan strategi pengembangan dosen yang tepat dan terarah akan dapat meningkatkan kemampuan dan keterampilan dosen sehingga dapat berpengaruh positif terhadap peningkatan produktivitas kerja suatu pelayanan proses belajar mengajar bagi para mahasiswa.
    4. Nilai menjadi suatu kualitas yang mendorong untuk menentukan tujuan dan merumuskan kebijakan sebagai cara ke arah tercapainya tujuan strategi pengembangan dosen cukup mempunyai nilai yang positif terutama membantu dalam beradaptasi dengan lingkungan dan tugas yang dibebankan akan meningkat.
    5. Dalam analisis lingkungan dan perencanaan dosen, perencana strategi pengembangan dosen memiliki kesempatan untuk mengantisipasi peluang



dan membuat rencana untuk melakukan pilihan peluang tersebut dan menghindari ancaman menjadi keuntungan dalam organisasi.

6. Strategi pengembangan dosen yang tepat melalui pendidikan lanjutan S2 dan S3 serta melalui pelatihan-pelatihan yang terbentuk melalui pelatihan – pelatihan yang terbentuk penataran, simposium, seminar, semiloka, dan pertemuan-pertemuan ilmiah akan dapat meningkatkan produktivitas kerja tenaga edukatif, sehingga memperoleh hasil yang optimal dan menampilkan dosen yang produktif.
7. Program strategi pengembangan dosen dalam implementasinya dapat menggunakan beberapa metoda yang akan dipilih. Harus mempertimbangkan cost effectiveness, materi program yang diinginkan, kesesuaian fasilitas, harapan dan kemampuan peserta, harapan dan kemampuan lembaga serta prinsip belajar. Untuk lebih meningkatkan produktivitasnya kerja tenaga edukatif, maka implementasinya program pengembangan dosen harus dilaksanakan lebih terprogram yang dilakukan khususnya oleh kopertis atau yang dilakukan oleh PTS.
8. Evaluasi strategi pengembangan dosen adalah menilai apakah strategi pengembangan dosen yang dilaksanakan sesuai dengan tujuan atau sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya. Dimana langkah selanjutnya adalah memberikan pertimbangan untuk kemungkinan merubah strategi yang paling cocok dengan tujuan.
9. Adanya dorongan yang kuat dalam diri dosen untuk mencapai keberhasilan dalam melaksanakan pekerjaan yang didorong oleh adanya kesadaran diri sendiri untuk menjalankan Tri Dharma Perguruan Tinggi. Dengan kesadaran yang mungkin dari diri sendiri, tenaga edukatif akan lebih mempunyai masa tanggung jawab yang lebih tinggi di dalam menghadapi tantangan dan hambatan dalam melaksanakan tugas pendidikan dan pengajaran, penelitian dan pengabdian masyarakat.
10. Dosen yang produktif mampu menyelesaikan pekerjaan yang berhubungan dengan pendidikan dan pengajaran, penelitian dan

Pengabdian pada masyarakat, disamping itu mampu memanfaatkan fasilitas yang disediakan di perguruan tinggi. Dimana itu bekerja.

2) Asumsi

1. Kegiatan program pendidikan dan pelatihan sangat mempengaruhi tingkat produktivitas kerja pegawai, sebab itu sebagai investasi berarti pendidikan bertujuan untuk meningkatkan kualitas dosen (Gary S. Becker).
2. Strategi pengembangan dosen dapat diarahkan pada peningkatan kemampuan individu. Peningkatan tersebut melalui pendidikan dan pelatihan, karena pendidikan dan pelatihan merupakan salah satu upaya untuk meningkatkan kemampuan dengan tujuan supaya dapat beradaptasi terhadap berbagai perubahan dan tantangan yang dihadapi.
3. Penerapan proses manajemen strategik dalam pengembangan dosen merupakan hal yang cocok dengan kondisi perguruan tinggi dalam rangka menghadapi peluang, tantangan menghadapi kebutuhan di masa yang akan datang.
4. Motif berprestasi yang kuat (tinggi) pada diri tenaga edukatif yang merupakan dorongan-dorongan memperoleh hasil yang sebaik-baiknya supaya dapat tercapai standar kesempurnaan (standar of excellent) dalam pelaksanaan pekerjaan yang berkaitan dengan Tri Dharma Perguruan Tinggi, akan dapat meningkatkan produktivitas kerjanya melalui 4 dimensi dari motif berprestasi yaitu dorongan dan aktivitas mencapai hasil, antisipasi terhadap pencapaian tujuan, kemampuan menanggulangi hambatan, respon terhadap hasil yang dicapai.
5. Produktivitas kerja tenaga edukatif yang semakin meningkat dapat terlihat dari karakteristik atau ciri-ciri profil pegawai yang produktif melalui strategi pengembangan dosen dan motif berprestasi (Ranftl).
6. Dosen di perguruan tinggi merupakan investasi yang paling penting, karena dosen merupakan kunci keberhasilannya perguruan tinggi.

sehingga diarahkan dengan lebih tepat dan terarah supaya mempunyai nilai tambah dalam peningkatan produktivitas kerja.

Arah yang dicapai dalam model dibawah ini adalah strategi pengembangan dosen yang tepat dan terarah dan motif berprestasi yang menuju dorongan – dorongan memperoleh hasil yang sebaik-baiknya supaya dapat tercapai standar kesempurnaan (standar excellent) dalam pelaksanaan Tri Dharma Perguruan Tinggi yang dapat memberikan penampilan ciri-ciri dari profil dosen yang produktif dengan mekanisme model yang didesain dari hasil penelitian adalah sebagai berikut :



Gambar 4.3  
 Model Pengembangan Dosen Perguruan Tinggi dan Motiv Berprestasi  
 Dalam Kaitannya dengan Produktivitas

