

UNIVERSITAS TERBUKA

**PENGARUH KEMAMPUAN DAN MOTIVASI
TERHADAP KINERJA DOSEN PADA UNIVERSITAS
GRAHA NUSANTARA (UGN) PADANGSIDIMPUAN
TAHUN 2008**

Tesis ini diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar
Magister Manajemen

Disusun oleh :

SUCHANA LELY LUBIS
NIM. 014288334

**PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM STUDI MANAJEMEN
JAKARTA, 2008**

LEMBAR PERSETUJUAN TAPM


Judul TAPM : PENGARUH KEMAMPUAN DAN MOTIVASI TERHADAP
KINERJA DOSEN UNIVERSITAS GRAHA NUSANTARA
(UGN) PADANGSIDIMPUAN TAHUN 2008


Nama : Sulhana Lely Lubis
NIM : 014288334
Program Studi : Magister Manajemen
Hari/Tanggal : Minggu, 21 Desember 2008

Menyetujui :

Pembimbing II,


Pembimbing I,


Dr. Arlina Nurbaity Lbs, MBA
NIP.132 206 573


Dr. Yenni Absah, M.Si
NIP.131 417 461

Mengetahui,
Direktur Program Pascasarjana



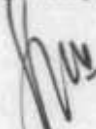

Prof. Dr. H. Udin S. Winataputra, MA
NIP. 130 367 151

UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
MAGISTER MANAJEMEN

PERNYATAAN

TAPM yang berjudul Pengaruh Kemampuan dan Motivasi Terhadap Kinerja Dosen pada Universitas Graha Nusantara (UGN) Padangsidimpuan Adalah hasil karya saya sendiri, dan seluruh sumber yang dikutip maupun Dirujuk telah saya nyatakan dengan benar.
Apabila di kemudian hari ternyata ditemukan adanya Penjiplakan (Plagiat), maka saya bersedia Menerima sanksi Akademik.

Medan, 21 Desember 2008
Yang Menyatakan



(SULHANA LELLEUBIS)
NIM. 014288354

UNIVERSITAS TERBUKA

UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN

PENGESAHAN

Nama : Sulhana Lely Lubis
NIM : 014288334
Program Studi : Magister Manajemen
Judul TAPM : PENGARUH KEMAMPUAN DAN MOTIVASI TERHADAP
KINERJA DOSEN UNIVERSITAS GRAHA NUSANTARA
(UGN) PADANGSIDIMPUAN TAHUN 2008.

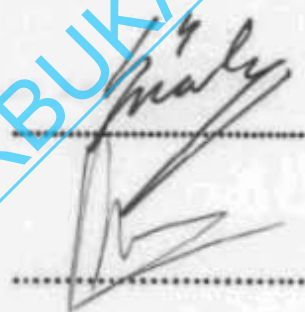
Telah dipertahankan di hadapan Sidang Panitia Penguji TAPM Program Pascasarjana
Program Studi Manajemen, Universitas Terbuka pada :

Hari/Tanggal : Minggu, 21 Desember 2008
Waktu : Jam 11.00 – 13.00 WIB

Dan telah dinyatakan LULUS

Panitia Penguji TAPM

Ketua Komisi Penguji,
Dr. Asnah Said, M.Pd



.....

Penguji Ahli,
Dr. I.N. Baskara



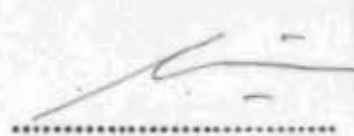
.....

Pembimbing I,
Dr. Yenni Absah, M.Si.



.....

Pembimbing II,
Dr. Arlina Nurbaity Lbs, MBA



.....

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قُلْ كُلُّ يَعْمَلُ عَلَيَّ شَاكِلَتِهٖ، فَرَبِّكُمْ أَعْلَمُ

بِمَنْ هُوَ أَهْدَى سَبِيلًا ﴿٨٤﴾

Katakanlah : " Tiap-tiap orang berbuat menurut keadaannya (867) masing-masing ". Maka Tuhan-Mu lebih mengetahui siapa yang lebih benar jalannya.

Surah Al-Israa Ayat : 84

867) : Termasuk dalam pengertian " keadaan" di sini ialah dan pengaruh alam sekitarnya.

UNIVERSITAS TERBUKA

ABSTRAK

SULHANA LELY LUBIS, Pengaruh Kemampuan dan Motivasi Terhadap Kinerja Dosen Pada Universitas Graha Nusantara (UGN) Padangsidimpuan Tahun 2008

Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui apakah ada pengaruh variabel kemampuan dan motivasi terhadap kinerja dosen pada Universitas Graha Nusantara (UGN) Padangsidimpuan. Secara teoritis kemampuan dan motivasi berpengaruh terhadap kinerja individu di dalam organisasi untuk mencapai tujuan.

Dilakukan penelitian dengan desain penelitian eksplanatori terhadap 75 orang responden yang merupakan dosen UGN dengan menggunakan teknik *aksidental sampling* yang secara proporsional mengambil sampel dari kelompok tiap fakultas yang ada. Data dikumpulkan dengan menggunakan kuisisioner dan wawancara untuk melengkapi data-data pengamatan, dan diuji dengan analisis regresi linier ganda.

Hasil temuan penelitian menunjukkan ada pengaruh signifikan antara variabel kemampuan terhadap variabel kinerja, dan ada pengaruh secara bersama-sama variabel kemampuan dan variabel motivasi terhadap variabel kinerja. Variabel kemampuan menunjukkan pengaruh positif terhadap kinerja, sedangkan motivasi menunjukkan pengaruh negatif terhadap kinerja.

Guna meningkatkan kinerja maka perlu peningkatan kemampuan dosen melalui pendidikan dan pelatihan, serta perluasan wawasan dan pemahaman para dosen, selain itu juga perlu ditingkatkan kedisiplinan dengan menerapkan sistem *reward* dan *punishment* untuk mendorong motivasi positif dari para dosen UGN.

Kata Kunci : pengaruh kemampuan, motivasi dan kinerja dosen

ABSTRACT

SULHANA LELY LUBIS, The influence of Competence and Motivation for Lecturer's Performance in Universitas Graha Nusantara (UGN) Padangsidempuan in 2008

This research is done to know whether there is Influence of Competence Variable and Motivation for Lecturer's performance in Universitas Graha Nusantara (UGN) Padangsidempuan. As a theoryism, Competence, and Motivation Influence for individual performance in organisation to reach the goal.

During this research with explanatory Research design to 75 respondent's as the Lecturer's of Universitas Graha Nusantara (UGN) with Accidental sampling technique to get the sampling from each group of departmen. Collecting data by questioner and interview to complete observation and to be tested with multiple linier reqresion analysis.

The Result of research shows that there is a significant influence between competence variable for performance variable, and both of variable as together influence performance variable. Competence variable shows positive influence for performance, while motivation shows negative influence for performance.

Encreasing performance of lecture, it's needed training and education, large insight and also comprehension beside that discipline is nessessary to be increased with applyng reward and punishment system to encourage positive motivation of the lectures of Universitas Graha Nusantara.

Keywords : Influence of Competence, Motivation, Lecturer's Performance

KATA PENGANTAR

Syukur Alhamdulillah penulis panjatkan kehadiran Allah SWT yang telah memberikan Rahmat dan Hidayah-Nya untuk menyelesaikan studi dan menyusun Tugas Akhir Program Magister (TAPM) ini dengan baik.

Tugas Akhir Program Magister (TAPM) merupakan salah satu syarat yang harus dipenuhi untuk memperoleh gelar Magister Manajemen. TAPM ini meneliti pengaruh variabel kemampuan dan variabel motivasi terhadap kinerja dosen pada UGN Padangsidempuan Tahun 2008. Diharapkan dengan adanya penelitian ini dapat menjadi salah satu sumber referensi bagi UGN untuk mengintervensi variabel yang berpengaruh terhadap kinerja para dosen di UGN Padangsidempuan.

Penulis banyak memperoleh bantuan dan dorongan dari berbagai pihak, sehingga dapat menyelesaikan Tugas Akhir Program Magister (TAPM) ini dengan baik. Untuk itu penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada :

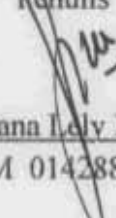
1. Bapak Prof. Dr. Udin S. Winataputra, selaku Direktur Program Pascasarjana Universitas Terbuka, beserta staf.
2. Ibu Dr. Asnah Said M.Pd, selaku ketua UPBJJ UT Medan, beserta staf, dan sebagai ketua komisi penguji.
3. Bapak Drs.C.B Supartomo, SE, M.Si, selaku Ketua Bidang Program Magister Manajemen PPs UT.
4. Ibu Prof. Dr. Ritha F. Dalimunthe, selaku ketua bidang Program Magister Manajemen UPBJJ UT Medan.
5. Bapak Dr. Nengah Baskara Wisnu Tedja, M.Si selaku penguji ahli.
6. Ibu Dr. Yeni Absah, M.Si, selaku pembimbing I, yang telah banyak memberikan bimbingan, pengarahan, dan motivasi kepada penulis.

7. Ibu Dr. Arlina Nurbaity Lubis, MBA, selaku pembimbing II, yang juga telah banyak memberikan bimbingan, pengarahan, dan motivasi kepada penulis.
8. Bapak Rektor Universitas Graha Nusantara Padangsidempuan beserta karyawan yang telah bersedia membantu penulis dalam memberikan data-data yang penulis butuhkan selama mengadakan riset.
9. Staf pengajar dan pegawai Universitas Graha Nusantara.
10. Rekan-rekan yang telah memberikan semangat dalam penyelesaian penulisan tesis ini.
11. Teristimewa kepada Ayahanda dan Ibunda Tercinta yang telah berkorban moril maupun materil demi keberhasilan ananda.
12. Teristimewa kepada suami saya tercinta, Saudin Nababan SPd serta ketiga Anak kami, Arif Hamied Nababan, Adli Abdillah Nababan, dan Alwi Ihsan Nababan yang telah banyak mendukung penulis dalam doa dan daya dalam penyelesaian tesis ini.
13. Semua pihak yang tak dapat disebutkan satu-persatu.
14. Semoga Tuhan Yang Maha Esa senantiasa memberikan ridho-Nya sehingga Tugas Akhir Program Magister (TAPM) ini dapat bermanfaat bagi semua pihak di kemudian hari, khususnya kepada di pribadi penulis.

Wassalam

Medan, 21 Desember 2008

Penulis


Sulhana Lely Lubis
NIM 014288334

DAFTAR ISI

Abstrak.....	i
Lembar Persetujuan.....	iii
Pernyataan.....	iv
Pengesahan.....	v
Kata Pengantar.....	vi
Persembahan.....	viii
Daftar Isi.....	ix
Daftar Gambar.....	xi
Daftar Tabel.....	xii
Daftar Lampiran.....	xv
BAB I PENDAHULUAN.....	
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Perumusan Masalah.....	5
1.3 Tujuan Penelitian.....	5
1.4 Manfaat Penelitian.....	6
BAB II KERANGKA TEORITIK.....	
2.1 Pengertian Kemampuan.....	7
2.1.1 Kemampuan Dosen.....	9
2.1.2 Keterampilan Dosen.....	13
2.2 Pengertian Motivasi.....	15
2.2.1 Teori Motivasi.....	15
2.2.2 Tujuan Pemberian Motivasi.....	19
2.3 Pengertian Kinerja.....	20
2.3.1 Pengukuran Kinerja.....	22
2.3.2 Metode Penilaian Kinerja.....	34
2.3.3 Kinerja Dosen.....	35
2.4 Hasil-Hasil Penelitian Terdahulu.....	38
2.5 Kerangka Pemikiran.....	39
2.6 Hipotesis.....	43
2.7 Definisi Konsep dan Operasional.....	43
BAB III METODOLOGI PENELITIAN.....	
3.1 Desain Penelitian.....	46
3.2 Populasi dan sampel.....	46
3.3 Instrumen Penelitian.....	48
3.4 Prosedur Pengumpulan Data.....	48
3.5 Metode Analisis Data.....	48
3.6 Tempat dan Waktu Penelitian.....	49

BAB IV	TEMUAN DAN PEMBAHASAN	
4.1	Gambaran Umum Universitas Graha Nusantara Padangsidempuan dan Struktur Organisasi	50
4.2	Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas	54
4.3	Analisa Deskriptif	57
4.3.1	Identitas Responden	59
4.3.2	Variabel Kemampuan	60
4.3.3	Data Variabel Motivasi	67
4.3.4	Data Variabel Kinerja Dosen	75
4.4	Analisa Regresi Linier Berganda	82
4.4.1	Analisa Variabel Kemampuan (X1)	82
4.4.2	Analisa Variabel Motivasi (X2)	84
4.4.3	Analisa Variabel Kemampuan (X1) dan Variabel Motivasi (X2) terhadap Variabel Kinerja (Y)	86
4.5	Pembahasan	89
4.5.1	Pengaruh Variabel Kemampuan (X1) terhadap Variabel Kinerja (Y)	89
4.5.2	Pengaruh Variabel Motivasi (X2) terhadap Variabel Kinerja (Y)	93
4.5.3	Pengaruh Variabel Kemampuan (X1) dan Motivasi (X2) Terhadap Variabel Kinerja (Y)	96
BAB V	KESIMPULAN DAN SARAN	
5.1	Kesimpulan	97
5.2	Saran	97
DAFTAR PUSTAKA	98

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1	Gunung Es Schumacher	8
Gambar 2.2	Hirarki Maslow	18
Gambar 2.3	Keterkaitan antara Strategi, Akibat dan Hasil Organisasi.....	23
Gambar 2.4	Dimensi Kerja	27
Gambar 2.5	Faktor-Faktor yang mempengaruhi Kinerja	34
Gambar 2.6	Pradigma Penelitian	40

UNIVERSITAS TERBUKA

DAFTAR TABEL

Tabel 4.1	Hasil Uji Validitas Variabel Kemampuan	55
Tabel 4.2	Hasil Uji Validitas Variabel Motivasi	56
Tabel 4.3	Hasil Uji Validitas Variabel Kinerja	56
Tabel 4.4	Hasil Uji Reliabilitas Variabel Kemampuan, Motivasi dan Kinerja	57
Tabel 4.5	Keadaan Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	59
Tabel 4.6	Keadaan Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan	59
Tabel 4.7	Rata-Rata Skor Responden pada Variabel Kemampuan (X_1)	60
Tabel 4.8	Jawaban Responden Tentang Kemampuan Dosen Mengajar Dengan Metode Terbaru	61
Tabel 4.9	Jawaban Responden Tentang Kemampuan Menghasilkan berbagai karya Tulis Ilmiah dan dimuat dalam Jurnal Ilmiah	61
Tabel 4.10	Jawaban Responden Tentang Kemampuan Dosen dalam Memberikan Pelayanan kepada Masyarakat	62
Tabel 4.11	Jawaban Responden Tentang Kemampuan Memahami Tugas Tugas Dosen	62
Tabel 4.12	Jawaban Responden Tentang Membimbing Kegiatan Mahasiswa Dibidang Akademik dan Kemahasiswaan	63
Tabel 4.13	Jawaban Responden Tentang Menyukai Kerja dengan Tim/Kelompok	64
Tabel 4.14	Jawaban Responden Tentang Disiplin waktu, Kehematan Penggunaan Segala Materi dan Perlengkapan Selalu Dijaga	64
Tabel 4.15	Jawaban Responden Tentang Melakukan Bimbingan Terencana Sesuai dengan Kebutuhan Mahasiswa, Sehingga Benar-benar Mendukung Perkuliahan	65
Tabel 4.16	Jawaban Responden Tentang Melaksanakan Pengembangan Hasil Pendidikan dan Penelitian yang Dapat Dimanfaatkan oleh Masyarakat	66
Tabel 4.17	Jawaban Responden Tentang Kemampuan Melaksanakan Perkuliahan/tutoria, Membimbing dan Menguji serta Menyelenggarakan Pendidikan dikelas /laboratorium	66
Tabel 4.18	Rata-Rata Skor Responden pada Variabel Motivasi (X_2)	67
Tabel 4.19	Jawaban Responden Tentang Jurusan Selalu Memberi Respons yang Cepat dan Tepat Terhadap Setiap Perkembangan, Terutama yang Berkaitan Dengan Kebutuhan Pengajaran dan Dosen	68
Tabel 4.20	Jawaban Responden Tentang Rapat Jurusan/Program Studi Diadakan Secara Periodic Untuk Menentukan Semua Kebijakan Teknis Pelaksanaan Kegiatan Akademis Termasuk Pembagian Tugas Dosen Dan Jadwal Perkuliahan	69
Tabel 4.21	Jawaban Responden Tentang Dosen Diberi Kesempatan dan Difasilitasi Mengunjungi Perusahaan Terkait dalam Usaha Meluaskan Wawasan dan Memperkaya Materi Kuliah serta Meningkatkan Kerja Sama	69

Tabel 4.22	Jawaban Responden Tentang Pelaksanaan Sistem Peningkatan Mutu Kemampuan Dosen Melalui Pelatihan dan Pendidikan Pascasarjana	70
Tabel 4.23	Jawaban Responden Tentang System Kesejahteraan Dosen, Termasuk Pemberian Penghargaan Kepada Dosen Berprestasi, dilaksanakan Dengan Baik Sehingga Semua Merasa Memiliki , Bertanggung jawab dan Senang	71
Tabel 4.24	Jawaban Responden Tentang Peraturan-Peraturan Akademis Dimuat Dalam Buku Pedoman Akademis Yang Diberikan Kepada Dosen Sehingga Semua Merasa Memiliki , dan Bertanggungjawab	71
Tabel 4.25	Jawaban Responden Tentang Dosen diberdayakan melalui penyediaan fasilitas termasuk pemberian cuti studi (studi level) yang dibiayai perguruan tinggi	72
Tabel 4.26	Jawaban Responden Tentang Pimpinan, jurusan dan juga para pegawai administrasi akademis dan tenaga penunjang akademis selalu tanggap terhadap aspirasi dan keluhan dosen dan berusaha memberikan respons dengan cepat dan setepat mungkin	73
Tabel 4.27	Jawaban Responden Tentang Semua kebijakan strategis disosialisasikan sehingga semua pihak terutama dosen, tenaga penunjang akademik memahaminya dan merasa ikut memiliki serta bertanggung jawab	73
Tabel 4.28	Jawaban Responden Tentang Pimpinan selalu berusaha proaktif dalam menghadapi perkembangan zaman dengan mengemukakan pemikiran-pemikiran baru	74
Tabel 4.29	Rata-Rata Skor Responden pada Variabel Kinerja Dosen (Y)	75
Tabel 4.30	Jawaban Responden Tentang Pengabdian	76
Tabel 4.31	Jawaban Responden Tentang Kejujuran	76
Tabel 4.32	Jawaban Responden Tentang Kesetiaan	77
Tabel 4.33	Jawaban Responden Tentang Prakarsa	77
Tabel 4.34	Jawaban Responden Tentang Kemauan kerja	78
Tabel 4.35	Jawaban Responden Tentang Kerja sama	79
Tabel 4.36	Jawaban Responden Tentang Prestasi kerja	79
Tabel 4.37	Jawaban Responden Tentang Pengembangan	80
Tabel 4.38	Jawaban Responden Tentang Tanggung jawab	80
Tabel 4.39	Jawaban Responden Tentang Disiplin kerja	81
Tabel 4.40	Hasil Koefisien Determinasi (R Square) Uji Regresi Variabel Kemampuan (X1) Terhadap Variabel Kinerja (Y)	82
Tabel 4.41	Hasil Uji Regresi Variabel Kemampuan (X1) Terhadap Variabel Kinerja (Y)	83
Tabel 4.42	Nilai Koefisien Persamaan Garis Hasil Uji Regresi Variabel Kemampuan (X1) Terhadap Variabel Kinerja (Y)	83
Tabel 4.43	Hasil Koefisien Determinasi (R Square) Uji Regresi Variabel Motivasi (X2) Terhadap Variabel Kinerja (Y)	84
Tabel 4.44	Nilai Signifikasi F Hasil Uji Regresi Variabel Motivasi (X1) Terhadap Variabel Kinerja (Y)	85

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1	Surat Izin Pengumpulan Data	103
Lampiran 2	Surat Permohonan Menjadi Responden Penelitian	104
Lampiran 3	Kuisisioner Penelitian	105
Lampiran 4	Entry Data Responden Hasil Penelitian	108
Lampiran 5	Hasil Pengolahan Data	115

UNIVERSITAS TERBUKA

BAB I PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Kemajuan suatu negara sangat bergantung pada mutu dan pemerataan pendidikan bagi masyarakatnya. Masyarakat menyadari akan pentingnya pendidikan terhadap perkembangan mutu sumber daya manusia. Dunia industri yang dihadapkan dengan perkembangan teknologi memerlukan sumber daya manusia yang tepat. Peran dosen sangat besar pengaruhnya dalam mendidik mahasiswa menjadi siap pakai dan mampu bersaing secara global.

Saat ini dunia pendidikan Indonesia sedang menghadapi masalah yang cukup serius yaitu berkisar pada masalah mutu pendidikan, kesiapan tenaga pendidik, fasilitas pendidikan dan lapangan kerja. Menurunnya penyerapan lulusan perguruan tinggi di dunia industri menjadi pokok masalah yang harus dihadapi oleh perguruan tinggi (Sinar Harapan, 2002)

Kemampuan yang dimiliki oleh seorang tenaga pengajar (dosen) menjadi salah satu faktor penting dalam menghasilkan sumberdaya manusia yang terampil dan berkualitas disamping sistem yang di bangun di dalam lingkungan pendidikan itu sendiri. Perguruan tinggi saat ini harus lebih memfokuskan dirinya dalam menyiapkan tenaga pengajar (dosen) yang benar-benar memiliki kemampuan, menyelenggarakan pendidikan sehingga menghasilkan lulusan berkualitas tinggi. Pihak manajemen perguruan tinggi juga harus dapat menciptakan sistem dalam upaya menciptakan suasana

akademik yang mendukung dan bertanggungjawab penuh didalam proses belajar-mengajar tersebut.

Paradigma pendidikan masa lalu menggambarkan bahwa dosen lebih dituntut perannya dalam proses pembelajaran, namun hal tersebut kini harus diubah. Proses pembelajaran yang baik, tergantung pada kemampuan dan kinerja para dosen yang baik dan juga peranan mahasiswa dapat meningkatkan kualitas pembelajaran yang akhirnya berpengaruh terhadap kualitas lulusannya. Keseriusan seorang tenaga pengajar (dosen) dalam mengembangkan kemampuannya untuk dapat menghasilkan kualitas lulusan dari suatu perguruan tinggi tersebut dipengaruhi oleh motivasinya.

Fenomena yang terjadi saat ini, para dosen tidak dapat berkonsentrasi sepenuhnya dalam melaksanakan tugasnya dengan baik hanya pada satu perguruan tinggi saja. Para dosen cenderung hanya datang untuk mengajar pada jam belajar saja. Hal ini menyebabkan kualitas kerja para dosen semakin menurun untuk pelaksanaan tugas mengajar di perguruan tinggi utama, tempatnya bertugas. Motivasi mengajar yang rendah serta kurangnya konsentrasi untuk proses pembelajaran yang lebih baik, dikarenakan perguruan tinggi tidak dapat meningkatkan pendapatan para dosennya (Kompas, 2003)

Sesuai dengan Keputusan Menteri Negara Koordinator Bidang Pengawasan Pembangunan dan Pendayagunaan Aparatur Negara No.38/Kep/MK.WASPAN/ 8/1999 Bab 1 pasal 1 nomor 1, dosen adalah seorang yang berdasarkan pendidikan dan keahliannya diangkat oleh

penyelenggara Perguruan Tinggi dengan tugas utama mengajar di Perguruan Tinggi tersebut, perlu dikaji lebih mendalam dan dapat ditelusuri lebih teliti, akhirnya dapat diketahui bagaimana korelasi antara kemampuan dengan motivasi yang dimiliki oleh seorang dosen terhadap kinerja yang mereka hasilkan.

Seseorang bekerja dengan penuh semangat dan motivasi yang tinggi apabila ia memperoleh kepuasan kerja yang tinggi, jika dibandingkan tingkat resiko pekerjaan seseorang dengan imbalan yang akan diberikan. Namun ada pula yang bekerja dengan motivasi dan semangat yang lemah walaupun intensitas motivasi yang diberikan sudah cukup tinggi. Hal ini tidak lain disebabkan oleh motivasi dan semangat kerja seseorang yang bergerak secara dinamis dan tidak tetap sehingga menyebabkan motivasi seseorang berubah-ubah dan tidak stabil yang disebabkan faktor intenal (pekerjaan itu sendiri) maupun eksternal (lingkungan dan isi pekerjaan).

Dalam upaya memotivasi dosen agar kinerjanya meningkat, sering pimpinan Perguruan Tinggi berasumsi bahwa pemenuhan kebutuhan dosen yang bersifat material dapat menyebabkan kepuasan kerja, sehingga orientasi pimpinan dalam memotivasi dosennya selalu berfokus pada masalah gaji, bonus dan berbagai bentuk tunjangan. Konsekuensinya Perguruan Tinggi kurang memperhatikan motivasi yang lain yang lebih bersifat efektif dan efisien seperti menggunakan isi pekerjaan (*job content*) memperhatikan lingkungan bekerja/ suasana lingkungan bekerja dan

supervisi yang menyenangkan. Bagi para pimpinan Perguruan Tinggi semestinya harus cepat tanggap dalam memberikan atau menetapkan teknik motivasi yang akan diberikan kepada dosennya. Dosen akan dapat mencapai kemampuan dan efektifitas kerja yang tinggi dengan cara mengevaluasi keberhasilan prestasi dosen dalam melaksanakan tugas-tugas yang telah diberikan kepadanya. Dengan demikian dapat diketahui motivasi yang dimiliki apakah menurun, meningkat atau tidak mengalami perubahan. Menurut Mayo (1992) "Bahwa perlakuan yang wajar terhadap para karyawan lebih besar pengaruhnya terhadap produktifitas dari pada tingkat upah yang besar, walaupun upah juga merupakan hal yang penting". Motivasi tampak sebagai suatu usaha positif dalam menggerakkan, mengarahkan dan menumbuhkan daya serta potensi tenaga kerja, agar secara produktif berhasil dalam mencapai tujuan yang ditetapkan sebelumnya. Motivasi akan tampak sebagai kebutuhan dan juga sebagai perangsang kerja manusia.

Banyak dosen gagal untuk berkonsentrasi mengajar sepenuhnya di perguruan tingginya dikarenakan tidak sebandingnya kinerjanya dengan penghargaan yang diberikan oleh perguruan tingginya (*performance/reward disconnect*). Untuk memperbaiki kinerja dosen, hubungan langsung harus tercipta antara kinerja yang diinginkan dan penghargaan yang didapat. Jika dosen diberikan penghargaan atas kinerjanya, perguruan tinggi juga akan mendapatkan hasil kerja yang baik. Kesalahan dalam memberikan penghargaan yang tidak tepat maka sudah pasti akan mendapatkan hasil yang

kurang baik.

Dosen bisa mengoptimalkan kinerjanya agar produktivitas kerja masing-masing dosen bisa tumbuh, dengan dorongan dan kemampuan yang mereka miliki. Indikator penilaian diukur melalui, pendidikan dan pengajaran, penelitian serta, pengabdian masyarakat. Kinerja dosen diukur melalui pengumpulan angka kredit dan dinilai oleh Tim Penilai Jabatan Dosen di Perguruan Tinggi masing-masing. Semakin tinggi kinerja dosen semakin tinggi produktivitas, dan kualitas output perguruan tinggi juga meningkat

1.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang diatas maka dirumuskan masalah sebagai berikut :

- (1) Apakah kemampuan berpengaruh terhadap kinerja dosen pada Universitas Graha Nusantara Padangsidempuan?"
- (2) Apakah motivasi berpengaruh terhadap kinerja dosen pada Universitas Graha Nusantara Padangsidempuan ?"
- (3) Apakah kemampuan dan motivasi berpengaruh terhadap kinerja dosen pada Universitas Graha Nusantara Padangsidempuan?"

1.3 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian ini adalah :

- (1) Mengetahui dan menganalisis pengaruh kemampuan terhadap kinerja dosen pada Universitas Graha Nusantara Padangsidempuan

- (2) Mengetahui dan menganalisis pengaruh motivasi terhadap kinerja dosen pada Universitas Graha Nusantara Padangsidempuan
- (3) Mengetahui dan menganalisis pengaruh kemampuan dan motivasi secara bersamaan terhadap kinerja dosen pada Universitas Graha Nusantara Padangsidempuan

1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat dari penelitian ini adalah :

- (1) Memberikan masukan khususnya Universitas Graha Nusantara Padangsidempuan serta pengelola Perguruan Tinggi lainnya dalam rangka merumuskan kebijaksanaan yang berkaitan dengan kinerja dan produktivitas Dosen.
- (2) Untuk menambah dan memperluas pengetahuan penulis dalam hal manajemen khususnya yang berhubungan dengan masalah kemampuan, motivasi dan kinerja dosen dalam melaksanakan Tri Dharma Perguruan Tinggi.
- (3) Diharapkan dapat memberi masukan dan perbandingan bagi para peneliti lain yang ingin memperdalam penelitiannya mengenai kemampuan, motivasi dan kinerja tenaga akademik Perguruan Tinggi.

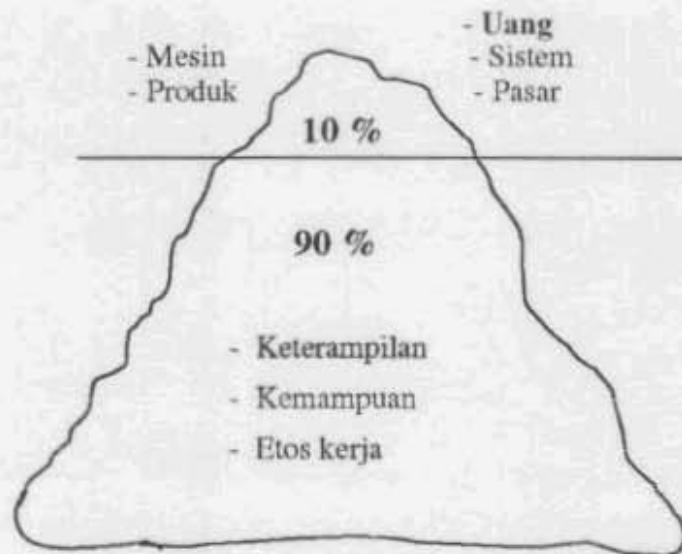
BAB II KERANGKA TEORITIK

2.1 Pengertian Kemampuan

Sumber daya manusia yang memiliki kemampuan tinggi sangat menunjang tercapainya visi dan misi organisasi untuk segera maju dan berkembang pesat, guna mengantisipasi kompetisi global. Kemampuan yang dimiliki seseorang akan membuatnya berbeda dengan yang mempunyai kemampuan rata-rata atau biasa saja.

Menurut Sofo (2003:150) istilah kemampuan didefinisikan dalam arti apa yang diharapkan di tempat kerja, dan merujuk pada pengetahuan, keahlian, dan sikap yang dalam penerapannya harus konsisten dan sesuai standar kinerja yang dipersyaratkan dalam pekerjaan.

Ada tiga komponen penting yang tidak tampak dalam kemampuan diri manusia yaitu: keterampilannya, kemampuannya dan etos kerjanya. (Schumacher, dalam Sinamo, 2002:6). Tanpa ketiganya, semua sumber daya tetap terpendam, tidak dapat dimanfaatkan, dan tetap merupakan potensi belaka. Jika di simak ketiga komponen yang tidak kelihatan tersebut memang berada dalam diri manusia, tersimpan dalam bentuk kemampuan insani operasional (*operational human abilities*), sebagaimana ditampilkan pada gambar



Gambar 2.1 Gunung Es Schumacher

Sumber : JH Sinamo (2002:9)

Lowler dan Porter mendefinisikan kemampuan (*ability*) sebagai karakteristik individual seperti *intelegensia, manual skill, traits* yang merupakan kekuatan potensial seseorang untuk berbuat dan sifatnya stabil (As'ad, 2000:61). Selain itu kemampuan, dinyatakan sebagai seperangkat tindakan cerdas penuh tanggung jawab yang dimiliki seseorang sebagai syarat untuk dianggap mampu, oleh masyarakat dalam melaksanakan tugas-tugas di bidang pekerjaan tertentu. (Mendiknas, 045/U/2002 dalam Sedarmayanti, 2003:127).

Kemampuan pada individu tersebut paling tidak ditentukan oleh tiga aspek kondisi dasar yaitu; kondisi sensoris dan kognitif, pengetahuan tentang cara respon yang benar, dan kemampuan melaksanakan respon tersebut. Jadi

kemampuan (*ability*) merupakan suatu potensi untuk melakukan sesuatu atau dengan kata lain kemampuan (*ability*) adalah *what one can do* dan bukanlah *what he does do* (As'ad, 2000:60).

Sebagai makhluk psikologikal (*psycological being*) manusia ditandai dengan kemampuan dalam enam hal; *Pertama*; Kemampuan berpikir persepsional-rasional. *Kedua*; Kemampuan berpikir kreatif-imajinatif, *Ketiga*; Kemampuan berpikir kritikal-argumentatif. *Keempat*; Kemampuan memilih sejumlah pilihan yang tersedia. *Kelima*; Kemampuan berkehendak secara bebas. *Keenam*; Kemampuan untuk merasakan (Sinamo, 2002:47-48).

Kemampuan sejati, adalah kekuatan yang dapat mendorong terwujudnya sinergi kemampuan konstruktif seluruh potensi yang ada dalam diri manusia berupa kekuatan fisik, akal pikiran, jiwa, hati nurani (spiritualitas) dan etika sosial di lingkungannya untuk mewujudkan hasil karya terbaik dan bermanfaat. (Kepmenpan RI No. 25/2002:72).

Berdasarkan uraian tersebut dapat disimpulkan bahwa kemampuan merupakan potensi yang dimiliki oleh seorang dosen dalam menyelesaikan tugasnya secara cepat dan tepat, efektif dan efisien sesuai dengan metode atau standar kerja yang diwujudkan dalam pelaksanaan tugasnya.

2.1.1 Kemampuan Dosen

Kualitas hasil proses belajar mengajar di perguruan tinggi sangat ditentukan oleh mahasiswa, dosen, media/alat pengajaran dan materi pengajaran. Faktor motivasi belajar menjadi faktor penentu bagi mahasiswa

untuk dapat mendapatkan pengajaran dan terciptanya proses belajar yang efektif.

Motivasi belajar dari mahasiswa terdiri dari motivasi eksternal dan internal. Motivasi internal, bersifat lebih kekal karena merupakan dorongan keinginan dari dalam yang didasari oleh kesadaran dan pengetahuan, sedangkan motivasi eksternal, dapat mempunyai efek yang tidak berkesinambungan sejalan dengan pengaruh luar yang muncul dan menghilang.

Berdasarkan seluruh faktor penentu dapat mencapai proses belajar mengajar yang efektif dan akan menciptakan *outcome* yang berkualitas adalah faktor dosen itu sendiri. Pelaku utama dalam proses belajar mengajar adalah dosen merupakan motivator bagi mahasiswa, penyedia materi pengajaran yang berkualitas serta berperan menyampaikan pengetahuan dan keterampilan.

Paradigma pendidikan sekarang ini tampaknya menggiring kita kepada pemahaman bahwa proses pendidikan itu menempatkan dosen dan mahasiswa dalam kesetaraan, artinya komunikasi dalam proses belajar mengajar itu berlangsung dua arah, dan interaktif transaksional, namun peranan dosenlah yang menciptakan keadaan proses belajar mengajar seperti itu. Dosen haruslah orang yang mempunyai kemampuan, ahli dalam bidangnya, bermoral baik, etis dan rasional. Ketika prestasi mahasiswa sebagai indikator keberhasilan proses belajar cenderung jelek, maka dosenlah yang dianggap faktor penyebab kesalahan.

Kemampuan dosen sangat menentukan untuk tercapainya proses belajar mengajar yang efektif dan dapat menunjukkan kualitas produk perguruan tinggi (alumni) itu sendiri. Kemampuan dosen itu berupa kemampuan berkomunikasi dalam menyampaikan ilmu pengetahuan, kemampuan pada bidang keilmuan yang diajarkan, kemampuan menyiapkan dan mengembangkan materi pelajaran yang *up to date* dan relevan dengan perkembangan ilmu pengetahuan mutakhir.

Kemampuan menyediakan dan menggunakan media pengajaran agar mahasiswa mudah memahami pesan, kemampuan menyusun tujuan perkuliahan yang proporsional dan rasional dan juga kemampuan sebagai motivator bagi mahasiswa sehingga dapat menimbulkan dan meningkatkan semangat belajar kreatif dan kemampuan mahasiswa memahami materi pelajaran yang disampaikan.

Menurut Tampubolon (2001;185) untuk menjalankan tugasnya sebagai dosen dalam pengajaran, seorang dosen harus memiliki kemampuan dasar yaitu:

1. Menguasai bidang ilmu kesariajaan khususnya mata kuliah yang akan diajarkannya
2. Menguasai prinsip-prinsip psikologi, khususnya psikologi pendidikan, termasuk prinsip-prinsip Kemampuan Emosional
3. Menguasai prinsip-prinsip manajemen Perguruan Tinggi, khususnya prinsip-prinsip filosofi Manajemen Mutu Terpadu dan penerapannya.
4. Menguasai prinsip-prinsip manajemen perkuliahan bermutu beserta

kegiatan-kegiatan pendukungnya termasuk administrasi kelas yang meliputi perencanaan. Pengendalian mutu (pelaksanaan) dan evaluasi. Dalam pengendalian mutu terhadap metode dan teknik penyajian materi kuliah.

5. Mampu mempergunakan alat-alat bantu pendidikan , khususnya perkuliahan dan alat-alat lab (praktikum) yang relevan, termasuk komputer dan multimedia.
6. Mampu berkomunikasi lisan maupun tulisan dengan bahasa komunikatif dalam Bahasa Indonesia dan Bahasa Inggris, termasuk membaca cepat.
7. Memiliki kemampuan Intelegensi, kemampuan Emosional dan Kemampuan Motorik yang baik sehingga mampu bekerja sama dalam tim dan mampu mengembangkan diri sendiri, serta membina dan mengembangkan hubungan yang baik dengan orang lain.
8. Menguasai prinsip-prinsip penelitian dan pengabdian pada masyarakat serta mampu melaksanakannya
9. Memahami dan mampu melaksanakan prinsip-prinsip etika akademik
10. Memahami dan mampu mengembangkan lima ciri pokok kepemimpinan Perguruan Tinggi bermutu.

Menurut Tampubolon (2001) kemampuan berkomunikasi (*communication competence*) sangat penting, yaitu :

1. *Intpretive competence* yaitu kemampuan untuk melabeli, mengorganisasi dan menginterpretasi kondisi-kondisi yang ada di

sekeliling suatu interaksi dalam proses pengajaran.

2. *Goal competence* yaitu kemampuan untuk menentukan tujuan, mengantisipasi konsekuensi dan pilihan-pilihan tindakan.
3. *Role competence* yaitu kemampuan meletakkan peran sosial dan mengetahui perilaku mana yang layak untuk peran tersebut.
4. *Self competence* yaitu kemampuan untuk memilih dan menghadirkan citra diri yang diharapkan dalam situasi tertentu
5. *Message competence* yaitu kemampuan untuk menerima

Tindakan menjadi seperangkat pilihan-pilihan pesan yang dipahami dan direspon oleh orang lain yakni pengetahuan tentang kode verbal dan nonverbal dan relasi yang diharapkan.

2.1.2 Keterampilan Dosen

Kemampuan yang harus dimiliki oleh seseorang dosen untuk dapat melaksanakan tugasnya dengan baik, dalam proses pengajaran atau pendidikan sehingga dapat mencapai kinerja organisasi perguruan tinggi, juga harus dapat memiliki keterampilan. Dalam melaksanakan proses belajar mengajar, dosen dapat mengadopsi dan mengembangkan 3 pilar *success skills* yaitu (Pengembangan Success Skill, UGM, 2008)

1. *Learning Skills*, mencakup keterampilan untuk mempelajari sesuatu yang baru dan keterampilan untuk mengelola perubahan.
2. *Thinking Skills*, mencakup keterampilan untuk menghasilkan kualitas pikir

yang kritis, kemampuan untuk melakukan pembuatan keputusan (*decision making*), pemecahan masalah (*problem solving*) dan kreativitas

3. *Living Skills*, meliputi kemampuan untuk mengelola diri, memotivasi diri, peningkatan daya juang, tanggung jawab, kepekaan terhadap lingkungan. Keterampilan berkomunikasi, kecerdasan emosi serta kematangan sosial.

Usaha untuk terwujudnya ketiga pilar keterampilan tersebut, membutuhkan tenaga pengajar yang memiliki kualitas keterampilan mengajar yang sesuai. Proses pembelajaran tidak lagi bersifat *teacher centered* dan *teaching oriented*, namun telah bergeser ke arah *student centered* dan *learning oriented*. Yaitu dosen berfungsi sebagai fasilitator, mahasiswa dirangsang untuk mengembangkan kemampuan dan "membangun ilmunya sendiri". Selaras dengan hal tersebut fungsi dosen sebagai fasilitator perlu ditingkatkan. Adapun keterampilan dosen sebagai fasilitator mencakup:

- a. Keterampilan Mengembangkan Dialog
- b. Keterampilan Mengembangkan Dinamika Kelompok
- c. Keterampilan Mengembangkan Motivasi Mahasiswa
- d. Keterampilan Merangsang Proses Berpikir Kritis
- e. Keterampilan Mengajarkan *Living Skills* melalui (kurikulum tersamar)

2.2 Pengertian Motivasi

Istilah motivasi sering didefinisikan sebagai kebutuhan, keinginan, dorongan atau rangsangan dalam diri pribadi untuk mencapai sesuatu tujuan, secara sadar (*conscious*) ataupun setengah sadar (*subconscious*). Dengan adanya motivasi dalam diri seseorang dapat ditumbuhkan rasa memiliki (*sense of belonging*), yang pada akhirnya dapat meningkatkan partisipasi dan komunikasi serta menumbuhkan rasa empati yaitu kemampuan untuk menempatkan diri pada posisi orang lain atau merasakan kesulitan orang lain.

Menurut Tunggul (1997:139) "Pengertian motivasi adalah sekumpulan faktor yang menyebabkan manusia berperilaku dalam cara tertentu, dan motivasi merupakan kuat lemahnya dorongan untuk berperilaku". Sedangkan menurut Molan (2002:100) "motivasi adalah dorongan dari dalam yang menyebabkan orang berperilaku seperti yang mereka lakukan". Kebutuhan menimbulkan dorongan yang pada gilirannya menimbulkan perilaku tertentu. Dengan demikian, maka motivasi didalam diri pegawai merupakan faktor pendorong yang sangat penting bagi tercapainya peningkatan kinerja pegawai tersebut.

2.2.1 Teori Motivasi

Maslow mengemukakan hasil-hasil pemikirannya mengenai motivasi kerja manusia dalam bukunya "*Motivation and Personality*". Menurutnya seseorang bekerja atau berperilaku karena adanya dorongan untuk memenuhi bermacam-macam kebutuhannya, dan kebutuhan manusia itu memiliki

tingkatan atau hirarki. Ia mengelompokkan semua kebutuhan manusia dalam lima tingkatan atau yang biasa disebut dengan Hirarki Kebutuhan Maslow (Siagian, 1999:287), yaitu :

1. Kebutuhan Fisiologis, seperti pangan, sandang dan papan
2. Kebutuhan keamanan, tidak hanya arti fisik tetapi juga mental, dan psikologis, termasuk didalamnya terbebas dari ancaman fisik dan kehilangan pekerjaan
3. Kebutuhan sosial, yaitu kebutuhan akan pergaulan dan diterima dalam lingkungan sosialnya, kasih sayang, dan afiliasi yaitu hasrat untuk mendapatkan hubungan antar pribadi yang ramah dan akrab.
4. Kebutuhan akan penghargaan dan prestise yang pada umumnya tercermin dalam berbagai simbol-simbol status.
5. Aktualisasi diri dalam arti tersedianya kesempatan bagi seseorang untuk mengembangkan potensi yang terdapat dalam dirinya sehingga berubah menjadi kemampuan nyata.

Menurut Maslow, kelima kategori tersebut saling berkaitan dalam bentuk hirarki yang teratur, dimana satu kategori kebutuhan hanya menjadi aktif apabila tingkat kebutuhan yang lebih rendah telah terpenuhi. Ada banyak kebutuhan, namun kebutuhan yang belum terpenuhi yang akan mempengaruhi perilaku seseorang. Tingkat terendah dalam hirarki adalah tingkat kebutuhan fisiologis dan yang tertinggi adalah aktualisasi atau perwujudan diri.

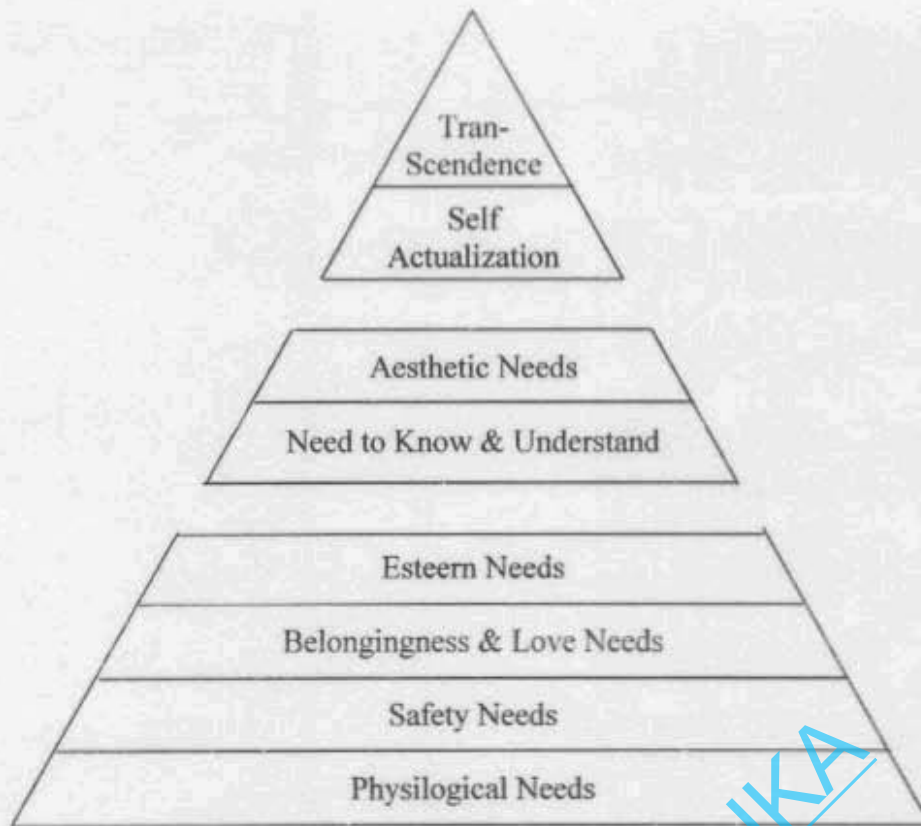
Sejalan dengan berkembangnya dunia bisnis dan semakin

perkembangannya kehidupan organisasional, maka teori klasik Maslow di atas semakin berkembang atau disempurnakan karena semakin berkembang dan bervariasi pula hirarki kebutuhan manusia yang pada awalnya hirarki kebutuhan tersebut diklasifikasikan atas dua tingkat kebutuhan yaitu kebutuhan primer dan kebutuhan sekunder. Selanjutnya teori motivasi Maslow ini dikembangkan dan dilengkapi oleh Maslow dan Lowery pada tahun 1998.

Mereka mengembangkan kebutuhan akan aktualisasi diri, yaitu tingkatan yang kelima ke dalam 4 (empat) tingkatan kebutuhan yang berbeda yaitu :

- Cognitive* yaitu kebutuhan untuk mengetahui, memahami dan menyelusuri
- Aesthetic* yaitu kebutuhan akan kesimbangan, ketertarikan, dan keindahan
- Self-transcendence* yaitu kebutuhan yang berhubungan dengan sesuatu yang melebihi egonya atau keinginan menolong orang lain memenuhi aspirasi dan harapannya dan menyadari potensi dirinya (Huitl,2004).

Hirarki Kebutuhan Maslow dan Lowery dalam Huitl (2004) digambarkan dibawah ini :



Gambar 2.2 Hirarki Maslow

Sumber: <http://www.ifia.org/IV/111161761.kaye.htm>

Alderfer berusaha untuk mengadakan revisi terhadap teori Maslow. Dia mengatakan bahwa pemenuhan kebutuhan manusia pada kenyataannya tidaklah berjenjang, tetapi menuntut pemuasan secara serentak. Misalnya manusia butuh makanan untuk mengatasi laparnya, dan sekaligus juga butuh rasa aman dan bebas dari ancaman fisik dan kehilangan pekerjaan.

Teori Clayton Bering juga disebut dengan ERG theory yang merupakan singkatan dari Existence (E) yaitu kebutuhan makan dan materi lainnya termasuk gaji dan kebutuhan rasa aman, Relatedness (R) yaitu kebutuhan akan

hubungan yang harmonis dengan keluarga dan rekan sekerjanya Growth (G) yaitu keinginan seseorang untuk berkembang secara psikologis.

2.2.2 Tujuan Pemberian Motivasi

Pemberian motivasi kepada dosen bertujuan untuk kemajuan diri pribadi pegawai maupun organisasi. Jika pemberian motivasi dapat dilakukan terus-menerus. Maka kinerja organisasi dapat terkendali dan kinerja dosen dapat dicapai dan dijaga.

Jika pemberian motivasi tetap dilaksanakan dengan baik, maka diharapkan pegawai dapat memiliki tanggung jawab pribadi yang tinggi atas pekerjaan yang diberikan kepadanya., selanjutnya diharapkan dapat memberikan hasil yang memuaskan bagi organisasi. Selain itu pegawai yang diberi motivasi akan lebih bertanggung jawab dan lebih berani lagi mengambil keputusan dan inisiatif tanpa harus mengabaikan kebijakan-kebijakan organisasi yang telah ditentukan.

Menurut Hasibuan (1996) motivasi itu adalah

1. Mendorong gairah dan semangat kerja pegawai
2. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja pegawai
3. Meningkatkan produktivitas kerja pegawai
4. Mempertahankan loyalitas dan kestabilan pegawai pimpinan
5. Meningkatkan kedisiplinan dan menurunkan tingkat absensi pegawai
6. Mengefektifkan pengadaan pegawai
7. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik

8. Meningkatkan kreatifitas dan partisipasi pegawai
9. Meningkatkan tingkat kesejahteraan pegawai
10. Mempertinggi rasa tanggung jawab pegawai terhadap tugas-tugasnya
11. Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku

2.3 Pengertian Kinerja

Sutermeister (1999) mengatakan bahwa: "Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja (prestasi) karyawan adalah motivasi, kemampuan, pengetahuan, keahlian, pendidikan, pengalaman, pelatihan, minat. Sikap, kepribadian. Kondisi-kondisi fisik dan kebutuhan fisiologis. Kebutuhan sosial dan kebutuhan egoistik".

Bekerja merupakan kegiatan manusia untuk mengubah keadaan tertentu dari satu alam lingkungan. Perubahan itu ditujukan untuk memenuhi kebutuhan hidup, mempertahankan hidup, dan memelihara hidup yang pada dasarnya semuanya untuk memenuhi tujuan hidup. Tujuan hidup melalui bekerja meliputi tujuan yang khusus dan pengelompokan kerja yang menimbulkan rasa berprestasi (*sense of accomplishment*) dalam individu pekerja tersebut. Pada dasarnya kebutuhan hidup manusia tersebut tidak hanya berupa material, tetapi juga bersifat nonmaterial seperti: kebanggaan dan kepuasan kerja. Didalam proses pencapaian kebutuhan yang diinginkan tiap individu cenderung akan di hadapkan pada hal-hal baru yang mungkin tidak diduga sebelumnya sehingga melalui bekerja dan pertumbuhan pengalaman, seseorang akan memperoleh kemajuan dalam hidupnya. Dalam proses bekerja

itulah, seseorang dapat dilihat bagaimana hasil kerjanya atau disebut dengan kinerja.

Kinerja atau dalam bahasa Inggrisnya *Performance* yang berasal dari kata "*to perform*" yang artinya melakukan suatu kegiatan dan menyempurnakan sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan. Sementara itu dalam praktek manajemen sumber daya manusia banyak terminologi yang muncul dengan kata kinerja yaitu evaluasi kinerja (*performance evaluation*), dikenal juga dengan istilah penilaian kinerja (*performance appraisal, performance rating, performance assesment, employee evaluation, merit, rating, effeciency rating, service rating*), pada dasarnya merupakan proses yang digunakan perusahaan untuk mengevaluasi *job performance*.

Pengertian kinerja (*performance*) menurut The Scribner dalam Prawirosentoso (1999), adalah : "Hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika".

Menurut Timpe (1999) mengatakan bahwa : " kinerja karyawan dibawah standar mungkin disebabkan sejumlah faktor-faktor, dimulai dari keterampilan kerja yang buruk hingga motivasi yang tidak cukup, atau lingkungan kerja yang buruk. Namun perlu diingat bahwa dalam menciptakan motivasi, suasana organisasi juga mempengaruhi para karyawan tersebut

dapat memiliki kinerja yang lebih baik”.

Porter dan Lawer dalam As'ad (2001) menyatakan bahwa: “Kinerja (*performance*) adalah *successful role achievement* yang didapat seseorang dari perbuatannya dalam bekerja”. Berdasarkan defenisi di atas maka yang dimaksud dengan kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh setiap karyawan, menurut ukuran-ukuran yang berlaku dalam mencapai target yang sudah ditetapkan.

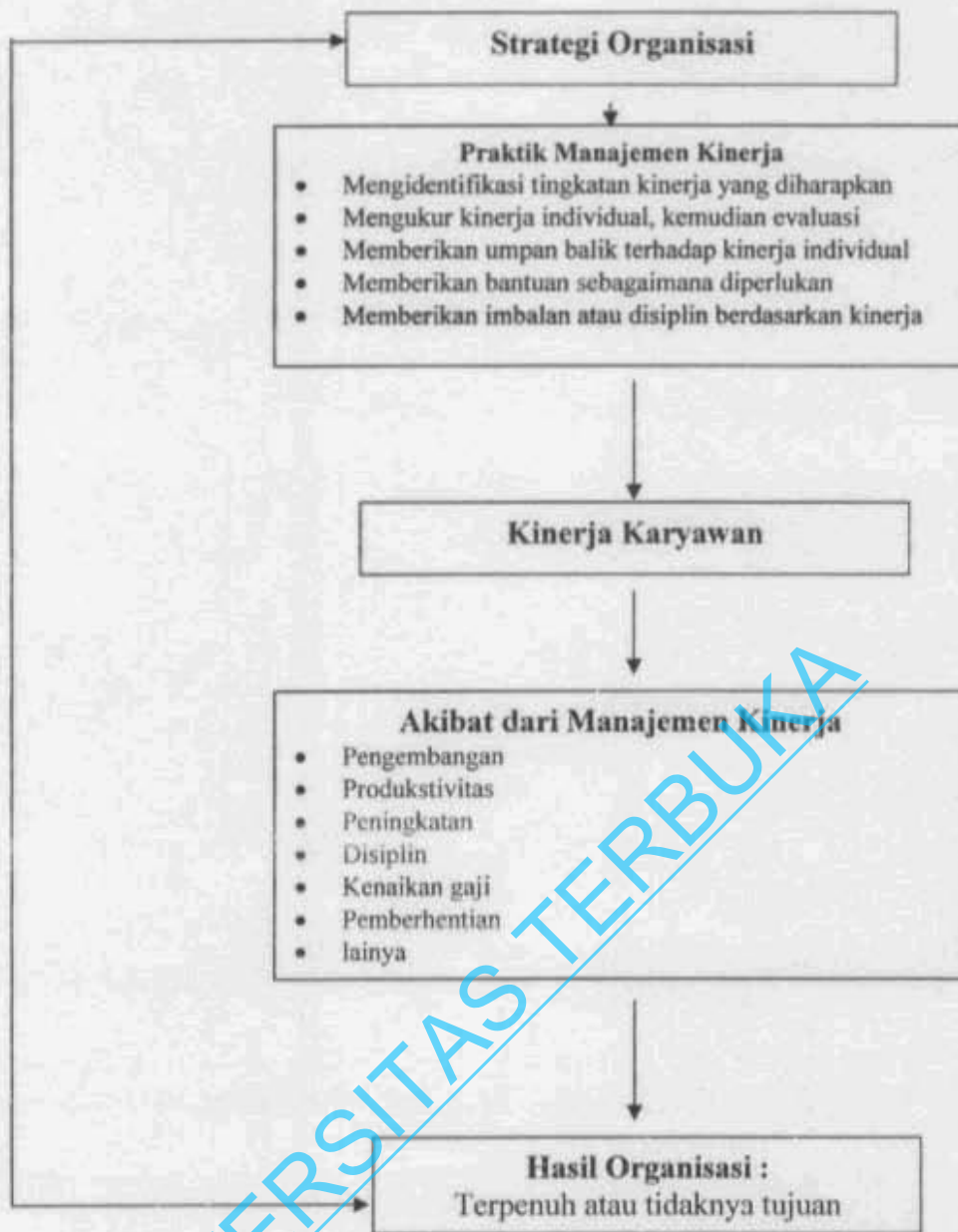
Berdasarkan defenisi tersebut juga dapat disimpulkan bahwa pada hakikatnya kinerja merupakan prestasi yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugasnya atau pekerjaannya sesuai dengan standar dan kriteria yang ditetapkan untuk pekerjaan itu.

2.3.1 Pengukuran Kinerja

Penilaian Kinerja (*Performance Appraisal*) adalah suatu cara yang dilakukan menilai kinerja karyawan, apakah mencapai target pekerjaan yang dibebankan kepadanya. Penilaian hasil kerja atau kinerja organisasi maupun kinerja individual dilakukan oleh sistem manajemen yang bertugas untuk melakukan penilaian hasil kerja pegawai yang disebut manajemen kinerja. Manajemen kinerja memfokuskan perhatiannya pada kinerja karyawan dan objek pembahasannya sama saja yaitu kinerja, untuk kerja karyawan.

Program Manajemen Kerja yang mempunyai ruang lingkup yang besar mencakup semua unsur atau input yang harus didayagunakan oleh organisasi untuk meningkatkan kinerja organisasi.

Hubungan antara strategi organisasi, dan hasil organisasi dalam pelaksanaan manajemen kerja dapat dilihat pada gambar 2.3



Gambar 2.3 Keterkaitan antara Strategi, Akibat dan Hasil Organisasi
Sumber : Mathis dan Jacson (2002:77)

Ruky (2004) menyatakan bahwa: elemen-elemen kinerja organisasi yang menjadi ruang lingkup manajemen adalah

1. "Teknologi (peralatan, metode kerja) yang digunakan
2. Kualitas dari input (termasuk material)
3. Kualitas lingkungan fisik (keselamatan, kesehatan kerja)
4. Layout tempat kerja dan kebersihan
5. Iklim dan budaya organisasi (termasuk supervise dan kepemimpinan)
6. Sistem kompensasi dan imbalan".

Penilaian kinerja organisasi atau karyawan pada elemen teknologi, yaitu peralatan metode kerja yang digunakan dapat menggambarkan kemampuan karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya.

Kinerja mempunyai empat aspek, yaitu : (1) kemampuan (2) penerimaan tujuan pimpinan, (3) tingkatan tujuan yang dicapai; (4) interaksi antara tujuan dan kemampuan para karyawan dalam perusahaan, dimana masing-masing elemen tersebut berpengaruh terhadap kinerja seseorang. Seorang karyawan tidak akan mampu bekerja dengan baik, jika tidak memiliki kemampuan untuk mengerjakan pekerjaan tersebut. Meskipun pekerjaan itu dapat selesai dikerjakan, namun tidak membuahkan hasil yang memuaskan. Oleh karena itu, dalam rangka peningkatan kinerja seorang karyawan, pengetahuan bidang tugas pekerja yang bersangkutan sangat penting. Dengan demikian, faktor-faktor yang menandai kinerja adalah hasil ketentuan (1) Kemampuan; (2) tujuan yang khusus; (3) kompleksitas; (4) komitmen; (5)

umpan balik; (6) situasi; (7) pembatasan; (8) perhatian pada setiap kegiatan; (9) usaha; (10) ketekunan; (11) ketaatan; (12) kesediaan untuk berkorban; dan (13) memiliki standar yang jelas.

Dimensi yang disebut diatas adalah berlaku secara umum, namun untuk pekerjaan seorang dosen mempunyai dimensi lain misalnya : seperti mengajar, penelitian dan pengabdian masyarakat. Kriteria pekerjaan adalah faktor yang terpenting dari apa yang dilakukan orang di pekerjaannya,. dalam artian, kriteria pekerjaan menjelaskan apa-apa yang sudah ditetapkan oleh organisasi untuk dikerjakan para karyawan. Oleh karena itu, kriteria-kriteria ini penting, kinerja individual dalam kriteria pekerjaan haruslah diukur, dibandingkan dengan standar yang ada, dan hasilnya harus dikomunikasikan kepada setiap karyawan.

Deskripsi pekerjaan selalu memiliki lebih dari satu kriteria penilaian pekerjaan, sebagai contoh : kriteria pekerjaan seorang pemain baseball lapangan beberapa di antaranya adalah *home run* rata-rata pukulan, presentasi lapangan dan kinerja. Dalam olahraga dan banyaknya pekerjaan lainnya, kriteria pekerjaan yang *multiple* menjadi suatu peraturan dan bukannya pengecualian, dan ini berarti bahwa si karyawan mungkin berkinerja lebih baik dalam suatu kriteria dibandingkan kriteria lainnya.

Pada suatu organisasi mengukur kinerja sangat penting diperhatikan kriteria yang digunakan. Umumnya, kriteria itu relevan ketika difokuskan pada aspek yang paling penting dari pekerjaan karyawan,. sebagai contoh menilai seorang petugas pelayanan kepuasan konsumen dalam suatu pusat

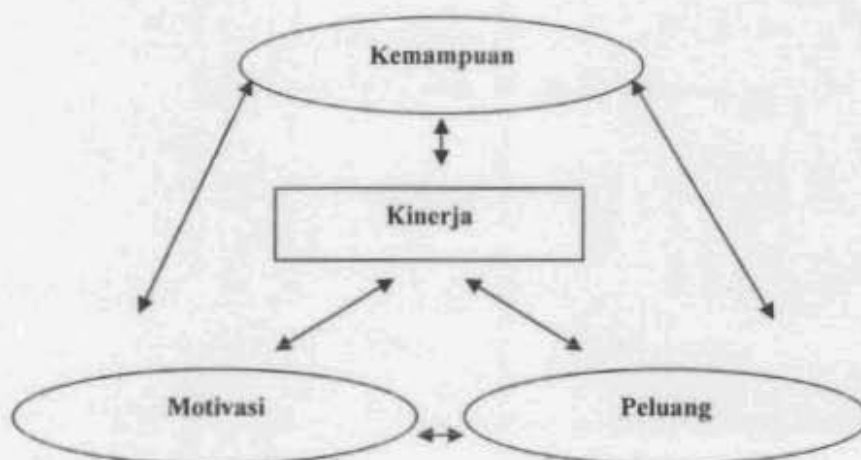
klaim asuransi aspek "penampilan" mungkin saja kurang relevan, dibandingkan dengan jumlah telepon yang ditangani dengan sepiantasnya. Contoh ini menekankan bahwa kriteria pekerjaan yang terpenting harus diidentifikasi dan keterkaitannya dengan deskripsi pekerjaan karyawan.

Kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama, periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target, sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.

1. Kinerja merujuk kepada tingkat keberhasilan dalam melaksanakan tugas serta untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kinerja dinyatakan baik dan sukses jika tujuan yang diinginkan dapat tercapai dengan baik (Donnelly, Gibson and Ivancevich: 1994)
2. Kinerja sebagai fungsi interaksi antara kemampuan atau ability (A), motivasi atau motivation (M) dan peluang atau opportunity (O), yaitu $\text{kinerja} = f(A \times M \times O)$. Artinya: kinerja merupakan fungsi dari kemampuan, motivasi dan peluang (Robbins: 1996).

Berdasarkan hal-hal di atas maka dapat dinyatakan bahwa kinerja ditentukan oleh faktor-faktor *kemampuan, motivasi dan peluang*. Kesempatan kinerja adalah tingkat kinerja yang tinggi yang sebahagian merupakan fungsi dari tiadanya rintangan-rintangan yang mengendalikan karyawan itu. Meskipun seorang individu mungkin bersedia dan mampu, bisa saja ada

rintangan yang menjadi penghambat seperti pada gambar dibawah ini.



Gambar 2.4 Dimensi Kerja

Sumber : Performance Appraisal, Basri dan Rival (2005: 16)

Menurut Basri dan Rival (2005) kinerja ditentukan oleh tiga faktor, yaitu (1) kemampuan, (2) Motivasi dan (3) peluang. Oleh karena itu, agar mempunyai kinerja yang baik, seseorang harus mempunyai keinginan yang tinggi untuk mengerjakan serta mengetahui pekerjaannya. Tanpa mengetahui ketiga faktor ini kinerja yang baik tidak tercapai. Kinerja individu dapat ditingkatkan, apabila ada kesesuaian antara pekerjaan dan kemampuan.

Agar dapat mengelola kinerja karyawan dengan optimal maka pihak manajemen harus memahami faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja dan produktivitas kerja. Menurut Sutermeiser (1959) "faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah motivasi, kemampuan, pengetahuan, keahlian, pendidikan, pengalaman, pelatihan, minat, sikap, kepribadian,

kondisi-kondisi fisik dan kebutuhan-kebutuhan individual yang terdiri dari kebutuhan biologis, kebutuhan sosial dan kebutuhan egoistik”.

Selanjutnya dijelaskan lagi oleh Noe,dkk (2000) “bahwa keahlian, kemampuan dan lain-lainnya itu merupakan faktor penting dalam kinerja, kemudian faktor ini ditransformasikan ke dalam tujuan melalui perilaku karyawan. Hal ini disebabkan karyawan dapat menunjukkan prestasinya hanya jika mereka memiliki pengetahuan , keahlian, kemampuan dan karakteristik lain yang memadai.

Susunan kinerja karyawan dikembangkan atas dasar pengukuran yang digunakan oleh Colarelli,*et. al* (1987). “Prestasi kerja diukur dengan meminta manajer memberi *rate* pada karyawan dengan lima item pernyataan, seperti “apakah saudara akan mempekerjakan orang ini jika berhenti?”. “Secara keseluruhan, bagaimana saudara akan menilai prestasi kerja orang ini?” dan “secara Keseluruhan, seberapa besar saudara termotivasi untuk percaya bahwa orang ini mampu dalam mengembangkan keterampilan *interpersonal* dan *technical* yang dapat meningkatkan efektifitas kerja mereka?”. Lima poin skala respon digunakan dalam pengukuran mulai dari SS=sangat sesuai sampai dengan STS=sangat tidak sesuai”.

Anthony, *et. al* (1997) “mendefenisikan pengukuran kinerja sebagai berikut : *the activity of measuring the performance of an activity or the entire value chain*”. Berdasarkan defenisi di atas dapat diambil kesimpulan bahwa pengukuran kinerja adalah merupakan tindakan penilaian yang dilakukan terhadap berbagai aktivitas dalam rantai nilai yang ada dalam pimpinan. Dan

hasil pengukuran tersebut kemudian digunakan sebagai umpan balik memberikan respon tentang prestasi pelaksanaan suatu rencana dan pada titik mana perusahaan memerlukan penyesuaian-penyesuaian atas aktivitas perencanaan dan pengendalian.

Menurut pendapat Vroomain dalam Umar,(2001) “dikatakan bahwa kinerja seorang karyawan tergantung dari motivasi dan kemampuan kerjanya, yang diformulasikan dengan rumus $P = f (M.A)$ ”. Dijelaskan lebih detail bahwa motivasi itu sendiri terdiri dari komponen-komponen nilai-nilai (*valence*), peralatan (*instrument*) dan harapan (*expectance*). Melalui beberapa hasil penelitian (Touliatos, dkk. 1984; Greenhaus, *at.al* (1990) Igarria dan Wormley, (1992); Igarria dan Baroudi, (1995) “telah digunakan faktor-faktor kemampuan, kerjasama, pengetahuan tentang pekerjaan dan kualitas kerja untuk mengevaluasi kinerja karyawan. Untuk menentukan tolok ukur keberhasilan/ sangat sulit, karena pekerjaan yang akan diukur sangat sulit dan kompleks sehingga rumit untuk mengukur produktivitas atau out put yang dihasilkan.

Secara umum kriteria yang digunakan adalah : kualitas, kuantitas, waktu yang digunakan, jabatan yang dipegang, absensi dan ketenangan dalam melaksanakan pekerjaan. Kriteria mana yang digunakan adalah perbedaan antara pekerjaan yang satu dengan yang lain, jadi pengukuran kinerja tergantung pada jenis pekerjaan dan apa yang diproduksi dari suatu pimpinan atau institusi yang berkepentingan.

Departemen sumber daya manusia pada umumnya merancang dan

mengurus sistem penilaian kinerja perusahaan sehingga menjamin adanya keseragaman. Walaupun departemen sumber daya manusia dapat mengembangkan pendekatan yang berbeda untuk para manajer, profesional, para karyawan, atau kelompok lain; namun keseragaman dimasing-masing kelompok diperlukan untuk memastikan hasil yang dapat dibandingkan. Departemen sumber daya manusia sendiri mungkin saja jarang menilai kinerjanya secara aktual.

Penilaian dilaksanakan tidak hanya sekadar untuk mengetahui kinerja yang lemah, hasil yang baik dan bisa diterima juga harus diidentifikasi sehingga dapat digunakan untuk penilaian lainnya. Untuk itu, dalam penilaian kinerja perlu memiliki hal-hal berikut ini :

(1) Standar kinerja

Sistem penilaian memerlukan standar kinerja yang mencerminkan seberapa jauh keberhasilan, sebuah pekerjaan telah dicapai. Agar efektif, standar perlu berhubungan dengan hasil yang diinginkan dari tiap pekerjaan. Hal tersebut dapat diraih dari analisis pekerjaan dengan menganalisa hubungannya dengan kinerja karyawan saat sekarang.

Untuk menjaga tanggung jawab karyawan harus ada peraturan-peraturan tertulis, dimana peraturan tersebut diberitahukan kepada karyawan sebelum dilakukan penilaian. Idealnya, penilaian setiap kinerja karyawan harus didasarkan pada kinerja nyata dari unsur yang kritis yang diidentifikasi melalui analisis pekerjaan.

(2) Ukuran kinerja

Penilaian kinerja juga memerlukan ukuran/standar kinerja yang dapat diandalkan yang digunakan untuk menilai kinerja. Agar terjadi penilaian yang kritis dalam menentukan kinerja, dibandingkan dengan standar yang sama untuk mencapai kesimpulan sama tentang kinerja sehingga dapat menambah reliabilitas sistem penilaian. Sistem penilaian kinerja yang baik sangat tergantung pada persiapan dan harus memenuhi syarat-syarat sebagai berikut:

a. Praktis

Keterkaitan langsung dengan pekerjaan seseorang adalah bahwa penilaian ditujukan pada perilaku dan sikap yang menentukan keberhasilan dalam menyelesaikan suatu pekerjaan tertentu.

b. Kejelasan Standar.

Standar merupakan tolok ukur seseorang dalam melaksanakan pekerjaannya. Agar memperoleh nilai tinggi, standar harus pula mempunyai kompetitif. Dengan kata lain, penerapannya harus dapat berfungsi sebagai alat pembandingan antara prestasi kerja seorang karyawan dengan karyawan lainnya yang melakukan pekerjaan yang sama.

c. Kriteria yang Objektif

Kriteria yang dimaksud adalah berupa ukuran-ukuran yang memenuhi persyaratan seperti mudah digunakan, andal, dan

memberikan informasi tentang perilaku kritikal yang menentukan keberhasilan dalam melaksanakan pekerjaan.

Menurut Wayne F. Casino/Elias M.Award (1981), suatu penilaian kinerja dapat dikatakan efektif apabila instrumen penilaian kinerja tersebut memenuhi syarat-syarat *reliability*, *relevance*, *acceptability*, *sensitivibility*, *practicality*, dapat diuraikan sebagai berikut :

i. Reliability

Sistem penilaian tersebut dapat dipercaya (konsisten dan stabil). Mungkin yang paling penting adalah konsisten suatu ukuran kinerja. Reliabilitas suatu penilaian dipengaruhi oleh beberapa faktor antara lain: waktu dan frekuensi penilaian, disebut memiliki tingkat reliabilitas yang tinggi apabila dua penilai atau lebih terhadap karyawan yang sama memperoleh hasil nilai yang tingkatnya relatif sama. jika ada dua penilai mengevaluasi pekerja yang sama, mereka perlu menyimpulkan hasil serupa menyangkut hasil mutu pekerja.

ii. Relevance

Ukuran kinerja harus dihubungkan dengan output riil dan suatu kegiatan secara logika. Suatu sistem penilaian digunakan untuk mengukur hal-hal atau kegiatan-kegiatan yang ada hubungannya dengan kesesuaian antara hasil pekerjaan dan tujuan yang ditetapkan lebih dahulu.

iii. *Sensitivity*

Sistem penilaian tersebut cukup peka dalam membedakan atau menunjukkan kegiatan yang berhasil, cukup atau gagal /jelek telah dilakukan oleh seorang karyawan. Beberapa ukuran harus mampu mencerminkan perbedaan antara penampilan nilai tinggi dan rendah. Penampilan tersebut harus dapat membedakan dengan teliti tentang perbedaan kinerja.

iv. *Practicality*

Sistem penilaian dapat mendukung secara langsung tercapainya tujuan organisasi melalui peningkatan produktivitas para karyawan dan kriteria, harus dapat diukur, kekurangan pengumpulan data tidak terlalu mengganggu atau tidak inefisien.

v. *Acceptability*

Hasil dari sistem penilaian tersebut dapat diterima dalam hubungannya dengan kesuksesan dari pelaksanaan pekerjaan dalam suatu organisasi.

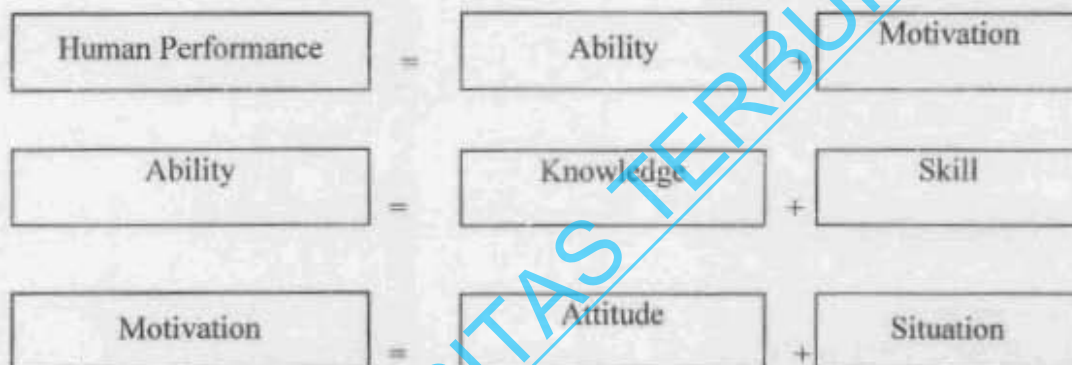
Pada suatu organisasi perlu dilakukan pengamatan terhadap elemen-elemen kinerja ini, baik secara langsung maupun secara tidak langsung. Pengamatan langsung dilakukan ketika penilai benar-benar melihat kinerja itu. Pengamatan tidak langsung, terjadi ketika penilai dapat mengevaluasi dari berbagai catatan dan laporan. Selain itu, penilai dapat menilai, misalnya kinerja operator telepon, dengan mencoba secara diam-diam menelpon

operator, kemudian menilai perilakunya.

2.3.2 Metode Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja karyawan dapat dilakukan dengan 2 metode yaitu metode tradisional dan metode modern. Penilaian kinerja dengan metode tradisional dilakukan dengan *rating scale* dan *employee comparison*. Penilaian kinerja dengan metode modern dilakukan dengan *management by objective* dan *assesment centre*.

Menurut Rival dan Basri (2005), dalam penilai kinerja, diperhatikan faktor-faktor yang dipertimbangkan dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan dapat dilihat pada gambar berikut.



Gambar 2.5 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja
 Sumber: Performance Appraisal, Basri & Rival (2005:21)

2.3.3 Kinerja Dosen

Sesuai dengan Keputusan Menteri Negara Koordinator Bidang Pengawasan Pembangunan Aparatur Negara Nomor 38/KEP/MK.Waspan/8/1999 tentang jabatan Fungsional Dosen dan Angka Kreditnya pada Bab 1 pasal 1 butir 1 Dosen adalah seseorang yang berdasarkan keahlian dan diangkat oleh penyetenggara Perguruan Tinggi dengan tugas utama mengajar pada Perguruan Tinggi yang bersangkutan Dalam pasal 2 butir 1 ditulis Dosen berkedudukan sebagai pejabat fungsional dengan tugas utama mengajar pada Perguruan Tinggi.

Sedangkan dalam pasal 3 dikatakan tugas pokok Dosen adalah melaksanakan pendidikan dan pengajaran pada Perguruan Tinggi, penelitian serta pengabdian pada masyarakat. Jika di lihat dari aktivitasnya maka Dosen dinilai berdasarkan angka kreditnya, dimana dalam pasal 4 diatur angka kredit yang akan dinilai adalah terdiri dari unsur utama dan unsur penunjang.

Unsur utama terdiri dari yang pertama adalah Pendidikan meliputi mengikuti pendidikan sekolah dan memperoleh gelar/sebutan, mengikuti pendidikan sekolah dan memperoleh gelar/sebutan tambahan yang setingkat atau lebih tinggi di luar bidang ilmunya, mengikuti pendidikan dan pelatihan fungsional dosen dan memperoleh Surat Tanda Tamat Pendidikan dan Pelatihan (STTP) termasuk yang berbentuk kegiatan magang junior. Tri Dharma Perguruan Tinggi pertama meliputi kegiatan pendidikan dan pengajaran.

Pendidikan adalah pengembangan kemampuan dan jati diri peserta

didik sebagai wujud kepribadian yang utuh, melalui program pengajaran yang diarahkan melalui kurikulum program studi. Sedangkan pengajaran adalah pengembangan penalaran peserta didik untuk memahami kaedah-kaedah keilmuan sebagai pelaksana tugas fungsional dosen yang terdiri dari pemilihan dan pengorganisasian materi, pelaksanaan kegiatan pembelajaran, dan penilaian proses serta hasil pembelajaran sesuai dengan sasaran kurikulum yang telah ditentukan.

Pendidikan dan pengajaran meliputi: melaksanakan perkuliahan/tutorial dan menguji serta menyelenggarakan kegiatan pendidikan di laboratorium, praktik keguruan, praktik bengkel/studi/kebun percobaan/teknologi pengajaran, membimbing seminar mahasiswa, membimbing kuliah kerja nyata (KKN), praktik kerja lapangan (PKL), membimbing tugas akhir penelitian mahasiswa termasuk membimbing pembuatan laporan hasil penelitian tugas akhir, penguji pada ujian akhir, membina kegiatan mahasiswa di bidang akademik dan kemahasiswaan, mengembangkan program perkuliahan, mengembangkan bahan pengajaran, menyampaikan orasi ilmiah, membina kegiatan mahasiswa di bidang akademik dan kemahasiswaan, membimbing dosen yang lebih rendah jabatannya, melaksanakan kegiatan data sharing dan pencangkakan dosen.

Sedangkan Tri Dharma yang kedua adalah melaksanakan penelitian dan pengembangan serta menghasilkan karya ilmiah, karya teknologi, karya seni monumental/seni pertunjukan dan karya sastra, meliputi: menghasilkan karya penelitian, menerjemahkan/menyadur buku ilmiah, mengedit,

menyunting karya ilmiah, membuat rancangan dan karya teknologi, membuat rancangan dan karya seni. Penelitian adalah kegiatan telaah taat kaidah dalam upaya untuk menemukan kebenaran dan/atau menyelesaikan masalah dalam ilmu pengetahuan, teknologi, dan atau kesenian.

Tri Darma yang ketiga adalah melaksanakan pengabdian kepada masyarakat, meliputi : menduduki jabatan pimpinan dalam lembaga pemerintahan/pejabat negara sehingga harus dibebaskan dari jabatan organiknya, melaksanakan pengembangan hasil pendidikan dan penelitian yang dapat dimanfaatkan oleh masyarakat, memberi latihan, penyuluhan, dan penataran pada masyarakat. Memberi pelayanan kepada masyarakat atau kegiatan lain yang menunjang pelaksanaan tugas umum pemerintahan dan pembangunan, membuat/menulis karya pengabdian kepada masyarakat.

Selain unsur utama masih ada unsur-unsur penunjang yang dapat dijadikan angka kredit dosen yaitu berupa kegiatan untuk mendukung pelaksanaan tugas pokok dosen. Unsur penunjang adalah kegiatan yang mendukung pelaksanaan tugas pokok Dosen meliputi menjadi anggota dalam suatu panitia/badan pada perguruan tinggi, menjadi anggota organisasi profesi, mewakili perguruan tinggi/lembaga pemerintahan duduk dalam panitia antar lembaga, menjadi anggota delegasi nasional ke pertemuan internasional, berperan aktif dalam pertemuan ilmiah, mendapat tanda jasa/penghargaan, menulis buku pelajaran SLTA ke bawah, dan mempunyai prestasi di bidang olahraga/kesenian/sosial.

Memberikan pelayanan pendidikan yang berkualitas kepada pelanggan

(mahasiswa) merupakan hasil penting yang mempengaruhi kinerja kompetitif perguruan tinggi. Baik kualitas maupun produktivitas yang tinggi, keduanya penting dalam aspek ketiga dari kinerja yang dipertimbangkan dalam hal ini. Pelayanan pendidikan terutama pengajaran yang sangat baik sulit untuk didefinisikan tetapi orang atau pelanggan perguruan tinggi akan mengetahui setelah melihat produk perguruan tinggi tersebut atau alumninya dapat diserap oleh industri atau dunia kerja dengan cepat.

2.4 Hasil-Hasil Penelitian Terdahulu

Hasil-hasil penelitian terdahulu menunjukkan bahwa adanya faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang dalam melaksanakan tugas di perusahaan dan ada kaitannya dengan tingkat produktivitas. beberapa penelitian telah menggunakan faktor-faktor kepuasan kerja dan kesempatan karir, kerjasama, pengetahuan tentang pekerjaan dan kualitas kerja untuk mengevaluasi kinerja dosen.

Menurut hasil penelitian Ani Muttaqiyathun (1998), "Kinerja dan Kepuasan Karir Dosen PTS di Kopertis Wilayah V DI Yogyakarta", diketahui kepuasan kerja dan kesempatan karir dapat menilai kinerja dosen Kopertis Wilayah V Daerah Khusus Istimewa Yogyakarta.

Menurut penelitian yang penulis buat, persamaannya sama-sama membicarakan masalah kinerja, perbedaannya pokok bahasan penulis buat Pengaruh kemampuan, motivasi terhadap kinerja dosen, sedangkan pokok bahasan dari peneliti terdahulu Ani Muttaqiyatun (1988) Kepuasan kerja dan

kesempatan karir dapat menilai kinerja dosen

Menurut hasil penelitian widiastuti dan Harsiwi (2000) diketahui bahwa kinerja dosen wanita sangat dipengaruhi oleh kondisi keamanan, baik secara akademik maupun non akademik. Dari kegiatan Tri Dharma Perguruan Tinggi adalah terjadi pada responden antara 51-60 tahun, yang berstatus kawin atau bercerai mati, lama bekerja 10-14 tahun memegang jabatan administrasi. Sedangkan penelitian sebelumnya, secara umum disimpulkan bahwa Dosen yang diperbantukan mempunyai tingkat kinerja rendah Tutupoho, (1993). Penelitian yang penulis buat persamaannya sama-sama membicarakan masalah kinerja, sedangkan perbedaannya penulis membuat Pengaruh kemampuan, motivasi terhadap kinerja Dosen. Peneliti terdahulu Widiastuti dan Harsiwi (2000), dosen yang diperbantukan (DPK) mempunyai tingkat kinerja rendah.

2.5 Kerangka Pemikiran

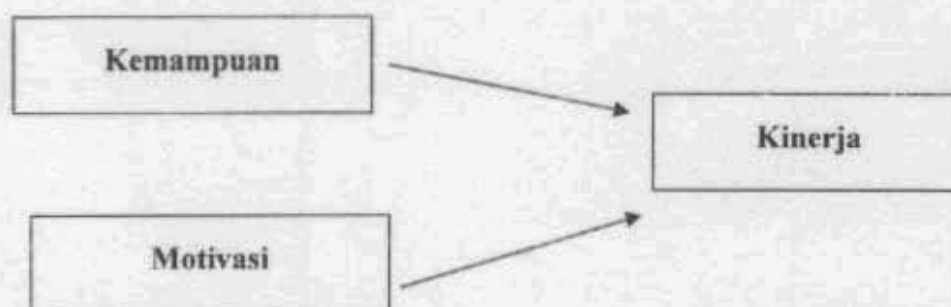
Dapat disimpulkan bahwa kemampuan merupakan potensi yang dimiliki oleh seorang dosen dalam menyelesaikan tugasnya secara cepat dan tepat, efektif dan efisien sesuai dengan metode atau standar kerja yang diwujudkan dalam pelaksanaan tugasnya.

Sedangkan menurut Molan (2002:100) "motivasi adalah dorongan dari dalam yang menyebabkan orang berperilaku seperti yang mereka lakukan".

Kinerja sebagai fungsi interaksi antara kemampuan atau *ability* (A), motivasi atau Motivation (M) yaitu:

$$\text{Kinerja} = f(A \times M)$$

Artinya kinerja merupakan fungsi dari kemampuan, motivasi (Robbins; 1996). Dengan demikian, kinerja ditentukan oleh faktor-faktor *kemampuan, dan motivasi*



Gambar 2.6 Pradigma Penelitian

Berkaitan dengan Proses belajar mengajar yang dilakukan di Universitas Graha Nusantara Padangsidimpuan, maka sepatutnya seluruh pihak terkait mulai dari Pimpinan, Ketua Jurusan untuk mengukur kinerja dosen, memonitor, mengevaluasi dosen agar dapat memenuhi tuntutan mahasiswa sesuai dengan harapan-harapannya. Melalui pengukuran kinerja tersebut, setiap mahasiswa akan puas, dan kedalaman materi perkuliahan, mutu lulusan akan terserap oleh dunia industri.

Usaha untuk menentukan kinerja begitu kompleks, sehingga sulit untuk mengukur output yang pasti. Kriteria yang sering digunakan adalah kualitas, kuantitas, waktu yang dipakai, jabatan yang dipegang, absensi dan

keselamatan dalam menjalankan tugas, serta tingkat kesulitan pekerjaan. Tetapi dimensi mana yang dominan berbeda antara pekerjaan yang satu dengan yang lain. Jadi pengukuran kinerja tergantung pada jenis pekerjaan dan misi organisasi tersebut.

Kinerja dosen ada kaitannya dengan Tri Dharma Perguruan Tinggi, dan yang paling penting adalah proses belajar mengajar di kelas yang sering kurang memadai, untuk tercapainya kompetensi mahasiswa seperti peningkatan skill, sikap kebiasaan dan keterampilan belajar. Sedangkan dalam bidang penelitian dirasakan sangat minim iklim meneliti sangat rendah dan kualifikasi tenaga peneliti juga masih rendah,serta untuk penelitian juga sangat terbatas.

Upaya komprehensif perlu dilakukan dengan sarana antara lain adalah meningkatnya apresiasi sivitas akademika terhadap penelitian sehingga kinerja peneliti dan mutu hasil penelitian semakin hari semakin berkualitas.

Kenyataan Perguruan Tinggi yang memiliki dosen bermutu banyak diminati masyarakat, karenanya kualitas dosen sangat identik dengan kinerja, makanya untuk meningkatkan kualitas para dosen adalah merupakan keharusan bagi pihak terkait.

Bagi lembaga pendidikan yang tidak mau mengikuti perubahan, kemungkinan untuk masa yang akan datang akan ditinggalkan oleh masyarakat, dan akhirnya mengalami kemunduran, akibatnya mengalami kebangkrutan atau tutup. Agar mutu pendidikan bisa ditingkatkan, maka setiap program studi yang tersedia, harus sesuai dengan kebutuhan industri

dan pasar kerja, sesuai dengan tuntutan zaman, berjalan dengan baik.

Kurikulumnya disesuaikan dengan kemajuan perubahan teknologi dan informasi yang berkembang dan ada jaminan dari pengelola bahwa kualitas Lulusan akan dapat bersaing di pasar kerja.

Kualifikasi dosen sangat diperlukan untuk penyampaian ilmu dan keterampilannya kepada mahasiswa, tenaga dosen yang berkompeten dan berkualitas akan memudahkan transfer ilmu pengetahuan, teknologi dan keterampilan, sehingga apa yang diterima mahasiswa dapat dikembangkan sesuai dengan kemampuan mahasiswa dan kajian bidang studi yang didalamnya.

Dosen juga harus memiliki disiplin tinggi, dan mempunyai rasa tanggung jawab terhadap ilmu yang disampaikan kepada peserta didik, dan tidak memberi kuliah secara asal-asalan. Bila tidak ada niat baik untuk meningkatkan kualitas dosen, perubahan-perubahan yang mendasar terhadap, kurikulum, silabus, satuan acara perkuliahan, laboratorium, metodologi pengajaran maka akan kurang efektif untuk peningkatan kualitas dosen. Perlu dimulai dari rekrutmen, peningkatan kemampuan dosen, dan kinerja dosen, system peningkatan lainnya dan juga diimbangi dengan peningkatan kesejahteraannya.

Salah satu keunggulan kompetitif yang bisa diandalkan industri adalah melalui dosen, dimana dosen merupakan asset utama yang paling dominan dan dapat menentukan berhasil tidaknya suatu tujuan yang akan dicapai. Hal ini merupakan tantangan yang sulit dan kompleks bagi Perguruan Tinggi,

melalui pemerataan dan kesempatan belajar, relevansi pendidikan dengan pembangunan maka akan dapat menunjang tercapainya manusia yang memiliki kualitas *adaptable visioner* dan keunggulan bersaing serta memiliki jiwa *entrepreneur*.

2.6 Hipotesis

Berdasarkan rumusan masalah serta kerangka pemikiran di atas maka dapat dibuat hipotesis sebagai berikut :

1. Ada pengaruh variabel kemampuan terhadap variabel kinerja dosen pada Universitas Graha Nusantara Padangsidempuan tahun 2008
2. Ada pengaruh variabel motivasi terhadap variabel kinerja dosen pada Universitas Graha Nusantara Padangsidempuan tahun 2008
3. Ada pengaruh variabel kemampuan dan variabel motivasi secara bersama-sama terhadap Kinerja dosen pada Universitas Graha Nusantara Padangsidempuan tahun 2008

2.7 Defenisi Konsep dan Operasional

Variabel dalam penelitian ini ada 3 variabel, tiga variabel tersebut mencakup kemampuan kerja, motivasi kerja dan kinerja secara operasionalnya terdiri dari opsi-opsi dalam data interval dengan menggunakan skala seperti dibawah ini :

Skala	Indikator	Defenisi	Variabel
Dukur dengan skala likert	Meliputi kesiapan, mempersiapkan bahan ajar, penyusunan SAP, dosen, penjelasan kemampuan dosen dalam menarik minat, penguasaan materi ajar, komunikasi dengan mahasiswa,	Apa yang diharapkan di tempat kerja, dan merujuk pada pengetahuan, keahlian, sikap dalam penerapannya harus konsisten dan sesuai dengan standar kinerja yang dipersyaratkan dalam pekerjaan.	Kemampuan (Ability) A
Dukur dengan skala likert	Meningkatkan kegiatan mengajar, semangat mengajar dari mahasiswa durasi kegiatan, frekuensi kegiatan, ketabahan, ketelitian dan kemampuannya menghadapi rintangan dan kesulitan untuk menumbuhkan rasa memiliki (sense of belonging) meningkatkan partisipasi, menimbulkan empati	Kebutuhan, keinginan, dorongan dalam diri pribadi untuk mencapai sesuatu tujuan, secara sadar (conscious) ataupun setengah sadar (sub Conscious) dapat mencapai tujuan, tingkat aspirasinya (maksud, rencana, cita-cita sasaran yang hendak dicapai dengan kegiatan yang dilakukan.	Motivasi (Motivation) M
Dukur dengan skala likert	Jumlah perkuliahan terlaksana, kesesuaian materi dengan syllabus, penggunaan alat bantu, tingkat kepuasan mahasiswa, dosen, dan staf,	Hasil kerja yang dapat dicapai oleh sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung	Kinerja (Performance)

Tabel 2.1 Definisi Konsep dan Operasional

Variabel	Defenisi	Indikator	Skala
Y	jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi.	tingkat jumlah praktikum terlaksana, ketepatan waktu pelaksanaan ujian, ketepatan penyerahan nilai, jumlah kasus pelanggaran, distribusi nilai, jumlah bimbingan, rata-rata waktu penyelesaian.	

UNIVERSITAS TERBUKA

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Desain Penelitian

Berdasarkan permasalahan dan tujuan penelitian maka penelitian ini menggunakan jenis penelitian eksplanatori, yaitu penelitian yang menjelaskan hubungan kausal antar variabel melalui pengujian hipotesis (Singarimbun dan Effendi, 1989:43), yaitu menjelaskan pengaruh variabel kemampuan dan motivasi terhadap kinerja dosen.

3.2 Populasi dan Sampel

Populasi adalah semua nilai pengukuran kuantitatif dan kualitatif dari karakteristik tertentu mengenai sekumpulan objek yang lengkap dan jelas (Sudjana, 1975:372). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh dosen di UGN yaitu :

Tabel 3.1 Data Staf Pengajar/ Dosen di UGN

Fakultas	Jurusan	Orang	Jumlah
FKIP	Pendidikan M.M	18	88
	Pendidikan PKN	19	
	Pendidikan Bahasa Inggris	22	
	Pendidikan Bahasa Indonesia	12	
	Pendidikan Sejarah	15	
	Pendidikan Fisika	2	
Ekonomi	Manajemen	15	30
	Ekonomi Pembangunan	15	
Sospol	Administrasi	16	32
	Pemerintahan	16	
Pertanian	Agroteknologi	18	35
	Produksi Ternak	17	
Teknik	Sipil	15	15
Jumlah			200

Sumber : Data Kepegawaian UGN.

Berdasarkan tabel di atas terlihat bahwa populasi dari penelitian ini berjumlah 200 orang. Populasi ini merupakan dosen Universitas Graha Nusantara yang terdaftar tahun 1982 sampai dengan tahun 2008 pada bagian kepegawaian jurusan yang ada di UGN dan sedang aktif melakukan tugas.

Teknik pengambilan sampel adalah *sampling aksidental*, sedangkan besarnya sampel penelitian dengan menggunakan rumus Slovin adalah:

$$n = \frac{N}{N(e)^2 + i}$$

n = jumlah sampel
 N = Jumlah Populasi
 e = kelonggaran sampel (10%)
 i = konstanta

$$n = \frac{200}{200(10)^2 + 1}$$

$n = 66,6$ digenapkan menjadi 67

Jumlah sampel adalah 66,6 digenapkan 67 orang, untuk menghindari kemungkinan kuisioner tidak dikembalikan dan tingkat kesalahan 10%, maka sampel diambil dari populasi dosen sebanyak 200 orang adalah sejumlah 75 orang yang diambil secara proporsional mewakili masing-masing fakultas dengan rincian :

FKIP	= (88/200) x 75	= 33 orang
Ekonomi	= (30/200) x 75	= 11 orang
Sespol	= (32/200) x 75	= 12 orang
Pertanian	= (35/200) x 75	= 13 orang
Teknik	= (15/200) x 75	= 6 orang

3.3 Instrumen Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah, kerangka teori dan hipotesis yang diajukan, maka variabel dalam penelitian ini sebagai berikut :

1. Variabel terikat (*dependent variable*) dengan symbol y , yaitu Kinerja Dosen di UGN Padang Sidempuan
2. Variabel bebas (*independent variable*) adalah faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja dosen di UGN Padang Sidempuan yang terdiri dari Kemampuan (X_1), dan Motivasi (X_2)

3.4 Prosedur Pengumpulan Data

Prosedur pengumpulan data pada penelitian ini dilakukan dengan cara:

1. *Wawancara*, yang dilakukan dengan ketua Jurusan di lima fakultas UGN Padangsidempuan.
2. *Kuisisioner*, yang diberikan kepada responden yang ada di UGN, kuisisioner yang akan diberikan kepada responden penelitian terlebih dahulu dilakukan uji validitas dan reliabilitas kepada 15 dosen diluar responden penelitian.

3.5 Metode Analisis data

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kemampuan dan motivasi terhadap kinerja dosen di UGN Padangsidempuan. Digunakan model statistika regresi linier berganda persamaan normatif pengaruh kemampuan, dan motivasi terhadap Kinerja Dosen dijabarkan sebagai berikut :

$$y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + e$$

defenisi $\beta_1 > 0$; $\beta_2 > 0$; dimana :

y	= estimasi Kinerja Dosen di UGN	X ₂	= Skor Motivasi
X ₁	= Skor kemampuan	β ₀	= Konstanta
β ₁ β ₂	= Koefisien regresi dari variable		
e	= epsilon / variabel yang belumlengkap		

Pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat di uji dengan tingkat kepercayaan (*confiedence level*) 95% atau sama dengan 5%.

3.6 Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian dilakukan di Universitas Graha Nusantara (UGN) yang dilakukan pada bulan Januari 2008 sampai dengan bulan Juni 2008.

UNIVERSITAS TERBUKA

BAB IV TEMUAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum Universitas Graha Nusantara Padangsidempuan dan Struktur Organisasi

Kehadiran UU No. 22 Tahun 1961 telah memacu pemerintah dan masyarakat untuk mendirikan Perguruan Tinggi negara (PTN) maupun Perguruan Tinggi Swasta (PTS).

Demikian halnya yang terjadi di Keresidenan Tapanuli yaitu pada sekitar tahun 1961 terdapat gagasan untuk mewujudkan pendirian perguruan tinggi. Dengan dipelopori oleh Residen Tapanuli Raja Patuan Natigor dan Sekretaris Keresidenan Sutan Singengu, maka terbentuknya suatu yayasan untuk mendirikan satu perguruan tinggi bernama Universitas Tapanuli (UNITA) pada tanggal 23 Februari 1961. Universitas ini terpecah di tiga kabupaten yakni:

1. Di Kabupaten Tapanuli Selatan didirikan Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan (FKIP) dan Fakultas Hukum, tepatnya di Padangsidempuan.
2. Di Kabupaten Tapanuli Tengah didirikan Fakultas Ekonomi di Kota Sibolga.
3. Di Kabupaten Tapanuli Utara didirikan Fakultas Kedokteran di Kota Tarutung.

Dalam perkembangan selanjutnya pemerintah bersama-sama dengan masyarakat berusaha menegerikan empat fakultas tersebut. Melalui kebijakan pemerintah lewat Menteri Perguruan Tinggi dan Ilmu

Pengetahuan DR. Syarif Thayeb maka Fakultas Hukum UNITA ditetapkan menjadi Fakultas Hukum Cabang Universitas Sumatera Utara (USU).

Setelah meluluskan beberapa puluh sarjana muda akhirnya ditutup pada tahun 1976. Fakultas Ekonomi yang berada di Sibolga dialihkan ke Fakultas Ekonomi USU. Fakultas Kedokteran di Tarutung akhirnya ditutup karena tidak memenuhi persyaratan.

Demikian juga FKIP menjadi IKIP Medan Cabang Padangsidempuan dengan SK Menteri Perguruan Tinggi dan Ilmu Pengetahuan No. 184 tahun 1965. IKIP Medan Cabang Padangsidempuan telah meluluskan ribuan Sarjana Muda, D1, D2 dan D3 dalam berbagai disiplin ilmu.

Dengan keluarnya PP No. 5 tahun 1980 tentang Organisasi Perguruan Tinggi Universitas dan Institut, yang tidak membenarkan adanya status cabang maka keberadaan IKIP Medan Cabang Padangsidempuan menjadi pernyataan.

Pada tahun 1980 keluar Peraturan Pemerintah No. 5 tentang Organisasi Universitas/Institut yang tidak membenarkan adanya status cabang, sehingga kelangsungan hidup IKIP Medan di Padangsidempuan dipertanyakan masyarakat ramai.

Atas inisiatif Prof. Dr. A. P. Parlindungan, S. H. waktu itu Rektor USU dan Prof. Dr. Ir. Andi Hakim Nasution pada waktu itu Rektor IPB, bersama-sama dengan BP2 Tapanuli Selatan yang berada di Jakarta diberikanlah masukan-masukan bagi Pemerintahan Daerah Tingkat I Sumatera Utara agar tetap mempertahankan eksistensi Padangsidempuan

sebagai Kota Pendidikan. Pada waktu itu ada tiga alternatif yang diusulkan, yakni:

1. IKIP Medan Cabang Padangsidempuan akan berdiri sendiri.
2. IKIP Medan cabang Padangsidempuan menjadi FKIP USU.
3. Mendirikan Universitas yang lebih besar agar dapat menampung IKIP Padangsidempuan menjadi FKIP.

Alternatif yang lebih memungkinkan adalah alternatif yang ke-3, maka atas inisiatif Bapak Bupati KDH Tingkat II Tapanuli Selatan yakni Abdul Rasyid Nasution, S.H. diadakan musyawarah dengan seluruh unsur-unsur pimpinan masyarakat se-Kota Padangsidempuan, antara lain mewakili lembaga eksekutif dan legislatif termasuk para fungsionaris IKIP Medan di Padangsidempuan di rumah kediaman Bupati di Jalan Kenangan No. 1 Padangsidempuan.

Pada waktu itu terhimpun sejumlah dana sebagai modal awal untuk mendirikan sebuah yayasan yang terwujud pada tanggal 23 Februari 1985 dengan nama Yayasan Dharma Bakti Pendidikan Indonesia (YADPI).

Usaha berikutnya mendirikan Universitas Graha Nusantara (UGN) pada tanggal 2 Mei 1985 yang lokasinya di Tor Simarsayang dengan empat Fakultas yakni:

1. Fakultas Ekonomi
2. Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
3. Fakultas Teknik
4. Fakultas Pertanian

Pengembangan selanjutnya diadakan kerjasama dengan USU yang ditandatangani pada tanggal 8 Oktober 1986 disaksikan oleh Kopertis Wilayah I.

Melalui Kopertis Wilayah I, UGN memperoleh status terdaftar dengan Surat Keputusan Mendikbud RI No. 0571/1/0/1987 tertanggal 22 September 1987.

Pada tanggal 4 November 1989 di Kampus IKIP Medan Padangsidempuan Jalan Dr. Soetomo, berlangsung pertemuan antara IKIP Medan dan Ketua Yayasan Dharma Baakti Pendidikan Indonesia yang disaksikan oleh Kopertis Wilayah I, IKIP Medan di Padangsidempuan rencananya akan diserahkan kepada UGN termasuk perangkat lunak dan perangkat kerasnya, dengan demikian UGN memiliki dua kampus dengan struktur organisasi yang terdiri dari lima Fakultas dan tiga belas Program Studi (bagan struktur organisasi terlampir), yakni:

1. Fakultas Teknik dengan program studi:
 - a. Teknik Sipil
2. Fakultas Ekonomi dengan program studi:
 - a. Manajemen
 - b. Ekonomi Pembangunan
3. Fakultas Pertanian dengan program studi:
 - a. Produksi Ternak
 - b. Agronomi
4. Fakultas Ilmu Sosial dan Politik dengan program studi:
 - a. Ilmu Pemerintahan

- b. Ilmu Administrasi Negara
5. Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan yang diintegrasikan dengan Universitas Graha Nusantara Padangsidempuan, yang terdiri dari program studi:
- a. Pendidikan Bahasa Indonesia dan Sastra Daerah
 - b. Pendidikan Bahasa Inggris
 - c. Pendidikan Pancasila & Kewarganegaraan
 - d. Pendidikan Sejarah
 - e. Pendidikan Matematika
 - f. Pendidikan Fisika

Dan sampai saat ini, ketiga belas program studi tersebut masih aktif dan telah mendapat ijin perpanjangan (Re-Status) dari Menteri Pendidikan Nasional pada tanggal 19 Oktober 2005.

4.2 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas

Hasil yang diperoleh dari uji validitas dan reliabilitas yang dilakukan terhadap kuisioner penelitian yang diambil dari dosen non-responden menunjukkan hasil-hasil sebagai berikut :

4.2.1 Uji Validitas

Kuisioner penelitian terdiri atas 3 variabel yaitu faktor kemampuan, faktor motivasi dan faktor kinerja. Masing-masing variabel terdiri atas 10 item pernyataan yang diisi oleh non-responden penelitian.

Berdasarkan hasil pengolahan data diperoleh hasil masing-masing variabel seperti terlihat pada tabel di berikut :

Tabel 4.1 Hasil Uji Validitas Variabel Kemampuan

Variabel	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Mampu1	33.80	15.029	.658	.893
Mampu2	34.13	16.695	.633	.894
Mampu3	33.87	15.838	.691	.890
Mampu4	34.07	16.924	.617	.895
Mampu5	34.07	16.067	.638	.893
Mampu6	33.80	15.886	.602	.896
Mampu7	34.07	15.495	.772	.884
Mampu8	34.33	15.810	.636	.893
Mampu9	33.87	15.695	.725	.887
Mampu10	34.20	15.886	.629	.894

Berdasarkan tabel di atas terlihat bahwa seluruh item pernyataan variabel kemampuan nilai r hitungnya masing-masing yang terdapat pada kolom *Corrected Item-Total Correlation* lebih besar dari pada nilai r tabel yaitu $df = n - 2 = 15 - 2 = 13$, pada tingkat kemaknaan 5% di dapatkan angka r tabel sebesar 0,514. Hal ini menunjukkan bahwa seluruh item pernyataan variabel kemampuan telah valid.

UNIVERSITAS TERBUKA

Tabel 4.2 Hasil Uji Validitas Variabel Motivasi

Variabel	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Motivasi1	33.87	18.267	.625	.919
Motivasi2	33.40	18.257	.687	.915
Motivasi3	33.73	18.352	.617	.919
Motivasi4	33.73	18.210	.838	.908
Motivasi5	33.60	18.400	.656	.917
Motivasi6	33.33	18.095	.641	.918
Motivasi7	33.60	17.686	.813	.908
Motivasi8	33.33	17.381	.657	.918
Motivasi9	33.73	18.495	.766	.912
Motivasi10	33.67	17.381	.842	.906

Berdasarkan tabel di atas, terlihat juga hasil yang menunjukkan kesamaan seperti variabel kemampuan, pada variabel motivasi ini seluruh item pernyataannya memiliki r hitung lebih besar dari r tabel.

Tabel 4.3 Hasil Uji Validitas Variabel Kinerja

Variabel	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Kinerja1	33.60	16.257	.544	.935
Kinerja2	34.07	14.924	.818	.920
Kinerja3	34.07	14.352	.784	.923
Kinerja4	34.13	15.124	.966	.915
Kinerja5	34.00	16.857	.588	.932
Kinerja6	34.13	16.124	.681	.928
Kinerja7	34.20	15.457	.831	.921
Kinerja8	33.80	15.171	.672	.929
Kinerja9	34.00	15.571	.710	.926
Kinerja10	34.20	15.457	.831	.921

Berdasarkan tabel di atas, terlihat juga hasil yang menunjukkan kesamaan seperti variabel kinerja, pada variabel kinerja ini seluruh item pernyataannya memiliki r hitung lebih besar dari r tabel.

4.2.2 Uji Reliabilitas

Setelah memastikan seluruh variabel kuisioner telah valid maka selanjutnya adalah melakukan uji reliabilitas dengan memasukkan kembali item-item masing-masing variabel dan melakukan uji reliabilitas dengan membanding antara r tabel dengan r hitung, dalam hal ini r hitung adalah nilai alpha.

Tabel 4.4 Hasil Uji Reliabilitas Variabel Kemampuan, Motivasi dan Kinerja

Variabel	Cronbach's Alpha	N of Items
Kemampuan	.902	10
Motivasi	.922	10
Kinerja	.932	10

Berdasarkan tabel di atas terlihat bahwa masing-masing variabel memiliki nilai alpha lebih besar dari nilai r tabel (0,514), dengan demikian seluruh item masing-masing variabel kuisioner telah *reliable*.

4.3 Analisa Deskriptif

Pada bagian pembahasan ini penulis akan membuat suatu data-data yang penulis peroleh dari penelitian lapangan pada dosen Universitas Graha Nusantara Padang Sidempuan.

Penelitian lapangan yang telah dilakukan sesuai dengan teknik pengumpulan data yang penulis kemukakan sebelumnya, maka penulis membuat daftar kuisioner sebanyak 30 item pernyataan yang disebar kepada 75 orang responden. Dalam membuat daftar kuisioner ini penulis tekankan pada judul penelitian yang telah ditetapkan dimuka yang dibagi

berdasarkan pada variabel yang di teliti yaitu Kemampuan (X_1) dan Motivasi (X_2) sebagai variabel bebas (X), sedangkan kinerja dosen sebagai variabel terikat (Y)

Dalam melakukan analisa data mengenai responden, dimana penulis menggunakan beberapa pernyataan yang langsung menyangkut dengan penelitian ini, adapun pernyataan tersebut ditujukan kepada seluruh dosen yang menjadi sampel penelitian ini. Dalam menganalisa data di bawah ini maka dilakukan dengan prosedur sebagai berikut :

- a. Mengumpulkan kuesioner tentang pengaruh motivasi terhadap kinerja dosen
- b. Menghitung frekwensi setiap jawaban angket tentang pengaruh motivasi dan kinerja dosen kemudian kuesioner tersebut dimasukkan ke dalam kriteria penilaian yaitu :
 - Jawaban 1 bernilai Tidak Baik
 - Jawaban 2 bernilai Kurang Baik
 - Jawaban 3 bernilai Cukup
 - Jawaban 4 bernilai Baik
 - Jawaban 5 bernilai Sangat Baik
- c. Mentabulasikan jawaban responden, kemudian dimasukkan dalam tabulasi data.
- d. Menghitung besarnya pengaruh kemampuan dan motivasi terhadap kinerja dosen

4.3.1 Identitas Responden

Dalam membuat data mengenai responden ini, dimana pernyataannya berhubungan dengan jenis kelamin, pendidikan dan yang disebarkan kepada 75 responden.

Tabel 4.5 Keadaan Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis kelamin	Jumlah	Persentase (%)
Pria	54	72
Wanita	21	28
Total	75	100

Sumber Data : Hasil Penelitian 2008

Berdasarkan tabel di atas terlihat bahwa responden yang berjenis kelamin pria sebanyak 54 orang (72 %) responden, sedangkan responden yang berjenis kelamin wanita adalah sebanyak 21 orang (28 %).

Tabel 4.6 Keadaan Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Tingkatan Pendidikan	Frekuensi	Persentase (%)
S1	60	80
S2	15	20
S3	0	0
Total	75	100

Sumber Data : Hasil Penelitian 2008

Berdasarkan tabel di atas terlihat bahwa responden yang mempunyai tingkat pendidikan S1 sebanyak 60 orang (80%) responden, dan S2 sebanyak 15 orang (20 %) responden berpendidikan S3 tidak ada.

4.3.2 Variabel Kemampuan (X₁)

Hasil pengumpulan data berdasarkan kuisisioner penelitian pada variabel kemampuan (X₁) dengan menggunakan 10 item pernyataan memberikan hasil seperti terlihat pada tabel berikut.

Tabel 4.7 Rata-Rata Skor Responden pada Variabel Kemampuan (X₁)

No	Item Pernyataan	Skor	Rata-Rata	Keterangan
1	Pernyataan 1	245	3,27	Cukup
2	Pernyataan 2	226	3,01	Cukup
3	Pernyataan 3	232	3,09	Cukup
4	Pernyataan 4	236	3,15	Cukup
5	Pernyataan 5	237	3,16	Cukup
6	Pernyataan 6	226	3,01	Cukup
7	Pernyataan 7	221	2,95	Kurang dan mendekati cukup
8	Pernyataan 8	227	3,03	Cukup
9	Pernyataan 9	220	2,93	Kurang dan mendekati cukup
10	Pernyataan 10	234	3,12	Cukup
	Jumlah	2304	3,07	Cukup

Berdasarkan tabel di atas terlihat bahwa dari seluruh data responden yang diperoleh pada item-item pernyataan variabel kemampuan menunjukkan nilai rata-rata tertinggi pada item pernyataan 1 (pertama) sebesar 3,27 poin dan nilai rata-rata terendah sebesar 2,93 poin pada pernyataan 9 (kesembilan), secara umum seluruh responden memiliki rata-rata variabel kemampuan sebesar 3,07 poin, hal ini menunjukkan bahwa rata-rata responden memiliki kemampuan yang hanya berada pada kategori cukup.

Tabel 4.8 Jawaban Responden Tentang Kemampuan Dosen Mengajar Dengan Metode Terbaru

Jawaban Responden	Jumlah	Persentase (%)
Sangat Baik	6	8
Baik	10	13
Cukup	51	68
Kurang Baik	8	11
Tidak Baik	0	0
Total	75	100

Sumber Data : Hasil Penelitian 2008

Berdasarkan tabel di atas terlihat 6 orang (8%) responden menyatakan sangat baik kemampuan dosen mengajar dengan metode terbaru dan 10 orang (13 %) responden baik, Cukup 51 orang (68%), yang menjawab kurang Baik 8 orang (11%) sedangkan yang memberikan jawaban tidak baik tidak ada

Tabel 4.9 Jawaban Responden Tentang Kemampuan Menghasilkan berbagai karya Tulis Ilmiah dan dimuat dalam Jurnal Ilmiah

Jawaban Responden	Jumlah	Persentase (%)
Sangat Baik	5	7
Baik	8	10
Cukup	56	75
Kurang Baik	5	6
Tidak Baik	1	1
Total	75	100

Sumber Data : Hasil Penelitian 2008

Berdasarkan tabel di atas terlihat 5 orang (7 %) responden menyatakan sangat baik kemampuan dosen dalam menghasilkan karya

tulis ilmiah dan jurnal ilmiah, baik 8 orang (10%) dan cukup 56 baik (75%), yang menyatakan kurang baik 5 orang (6%) sedangkan yang menyatakan tidak baik hanya 1 orang (1%).

Tabel 4.10 Jawaban Responden Tentang Kemampuan Dosen dalam Memberikan Pelayanan kepada Masyarakat

Jawaban Responden	Jumlah	Persentase (%)
Sangat Baik	0	0
baik	14	19
Cukup	54	72
Kurang Baik	7	9
Tidak Baik	0	0
Total	75	100

Sumber Data : Hasil Penelitian 2008

Berdasarkan tabel di atas terlihat 14 orang (19%) responden menyatakan kemampuan dosen dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat baik, cukup 54 orang (72%) dan 7 orang (9%) responden menyatakan kurang baik.

Tabel 4.11 Jawaban Responden Tentang Kemampuan Memahami Tugas-Tugas Dosen

Jawaban Responden	Jumlah	Persentase (%)
Sangat Baik	0	0
Baik	14	19
Cukup	0	0
Kurang Baik	61	81
Tidak Baik	0	0
Total	75	100

Sumber Data : Hasil Penelitian 2008

Berdasarkan tabel di atas terlihat 14 orang (19 %) responden menyatakan baik kemampuan dosen dalam memahami tugas-tugas, sedangkan yang menyatakan kurang baik 61 orang (81 %) kemampuan dosen dalam memahami tugas-tugasnya.

Tabel 4.12 Jawaban Responden Tentang Membimbing Kegiatan Mahasiswa Dibidang Akademik dan Kemahasiswaan

Jawaban Responden	Jumlah	Persentase (%)
Sangat Baik	0	0
Baik	18	24
Cukup	52	69
Kurang Baik	5	6
Tidak Baik	0	0
Total	75	100

Sumber Data : Hasil Penelitian 2008

Berdasarkan tabel di atas terlihat 18 orang (24 %) responden menyatakan baik dosen dalam kegiatan membimbing mahasiswa dibidang akademik dan kemahasiswaan, 52 orang (69%) menyatakan cukup, dan 5 orang responden menyatakan kurang baik bimbingan akademik dan kemahasiswaan yang dilakukan oleh para dosen.

Tabel 4.13 Jawaban Responden Tentang Menyukai Kerja dengan Tim/Kelompok

Jawaban Responden	Jumlah	Persentase (%)
Sangat Baik	0	0
Baik	10	13
Cukup	56	75
Kurang Baik	9	12
Tidak Baik	0	0
Total	75	100

Sumber Data : Hasil Penelitian 2008

Berdasarkan tabel di atas terlihat 10 orang (13 %) responden menyatakan baik kerjasama tim/kelompok yang dilakukan dosen, yang menyatakan cukup 56 orang (75%) dan 9 orang (12%) responden menyatakan kurang baik tentang kerjasama tim/kelompok yang dilakukan oleh dosen.

Tabel 4.14 Jawaban Responden Tentang Disiplin waktu, Kehematan Penggunaan Segala Materi dan Perlengkapan Selalu Dijaga

Jawaban Responden	Jumlah	Persentase (%)
Sangat Baik	0	0
Baik	9	12
Cukup	55	73
Kurang Baik	10	14
Tidak Baik	1	1
Total	75	100

Sumber Data : Hasil Penelitian 2008

Berdasarkan tabel di atas terlihat 9 orang (12 %) responden menyatakan baik tingkat kedisiplinan dosen dalam bekerja dan kehematan

dalam segala materi dan perlengkapan yang dijaga, 55 orang (73 %) responden menyatakan cukup baik, 10 orang (14%) menyatakan kurang baik, sedangkan yang menyatakan tidak baik hanya 1 orang (1%).

Tabel 4.15 Jawaban Responden Tentang Melakukan Bimbingan Terencana Sesuai dengan Kebutuhan Mahasiswa, Sehingga Benar-benar Mendukung Perkuliahan

Jawaban Responden	Jumlah	Persentase (%)
Sangat Baik	0	0
Baik	9	12
Cukup	59	79
Kurang Baik	7	9
Tidak Baik	0	0
Total	75	100

Sumber Data : Hasil Penelitian 2008

Dari data di atas terlihat 9 orang (12 %) responden menyatakan bagus melakukan bimbingan terencana sesuai dengan kebutuhan mahasiswa dan mendukung perkuliahan dan 59 orang (79 %) responden menyatakan cukup 59 orang 79 %, sedangkan yang memberikan jawaban kurang baik 7 orang (9%) dan tidak ada responden yang mengatakan tidak baik

Tabel 4.16 Jawaban Responden Tentang Melaksanakan Pengembangan Hasil Pendidikan dan Penelitian yang Dapat Dimanfaatkan oleh Masyarakat

Jawaban Responden	Jumlah	Persentase (%)
Sangat Baik	0	0
Baik	2	3
Cukup	66	88
Kurang Baik	7	9
Tidak Baik	0	0
Total	75	100.00

Sumber Data : Hasil Penelitian 2008

Dari data di atas terlihat 2 orang (3%) responden menyatakan baik Tentang Melaksanakan Pengembangan Hasil Pendidikan dan Penelitian yang Dapat Dimanfaatkan oleh Masyarakat, 66 orang (88%) responden menyatakan cukup sedangkan yang memberikan jawaban kurang baik 7 orang (9%) yang menyatakan tidak baik tidak ada.

Tabel 4.17 Jawaban Responden Tentang Kemampuan Melaksanakan Perkuliahan/tutorial, Membimbing dan Menguji serta Menyelenggarakan Pendidikan dikelas/laboratorium

Jawaban Responden	Jumlah	Persentase (%)
Sangat Baik	0	0
Baik	11	15
Cukup	62	83
Kurang Baik	2	2
Tidak Baik	0	0
Total	75	100

Sumber Data : Hasil Penelitian 2008

Dari data di atas terlihat 11 orang (15 %) responden menyatakan

baik Tentang Kemampuan Melaksanakan Perkuliahan/tutorial, Membimbing dan Menguji serta Menyelenggarakan Pendidikan dikelas/laboratorium, 62 orang (83%) responden menyatakan cukup sedangkan yang memberikan jawaban kurang baik 2 orang (2%) menyatakan tidak baik tidak ada.

4.3.3 Variabel Motivasi (X₂)

Dalam penelitian ini dimana penulis menyusun jawaban kuesioner penelitian variabel motivasi (X₂) menggunakan 10 pernyataan, yang disebarakan kepada 75 responden sebagai bagian dari sampel penelitian.

Tabel 4.18 Rata-Rata Skor Responden pada Variabel Motivasi (X₂)

No	Item Pernyataan	Skor	Rata-Rata	Keterangan
1	Pernyataan 1	308	4,11	Baik
2	Pernyataan 2	246	3,28	Cukup
3	Pernyataan 3	235	3,13	Cukup
4	Pernyataan 4	241	3,21	Cukup
5	Pernyataan 5	269	3,59	Cukup dan mendekati baik
6	Pernyataan 6	262	3,49	Cukup
7	Pernyataan 7	251	3,35	Cukup
8	Pernyataan 8	252	3,36	Cukup
9	Pernyataan 9	228	3,04	Cukup
10	Pernyataan 10	247	3,29	Cukup
	Jumlah	2539	3,39	Cukup

Berdasarkan tabel di atas terlihat bahwa dari seluruh data responden yang diperoleh pada variabel motivasi menunjukkan nilai rata-rata tertinggi sebesar 4,11 poin pada item pernyataan 1 (pertama) dan nilai rata-rata terendah sebesar 3,04 poin pada item pernyataan 9 (kesembilan), secara keseluruhan Total skor memiliki nilai rata-rata sebesar 3,39 poin,

hal ini juga menunjukkan bahwa rata-rata responden memiliki motivasi yang hanya berada pada kategori cukup.

Tabel 4.19 Jawaban Responden Tentang Jurusan Selalu Memberi Respons yang Cepat dan Tepat Terhadap Setiap Perkembangan, Terutama yang Berkaitan Dengan Kebutuhan Pengajaran dan Dosen

Jawaban Responden	Jumlah	Persentase (%)
Sangat Baik	24	32
Baik	35	47
Cukup	16	21
Kurang Baik	0	0
Tidak Baik	0	0
Total	75	100

Sumber Data : Hasil Penelitian 2008

Berdasarkan tabel di atas terlihat 24 orang (32%) responden menyatakan sangat baik dalam Memberi Respons yang Cepat dan Tepat Terhadap Setiap Perkembangan, Terutama yang Berkaitan Dengan Kebutuhan Pengajaran dan Dosen, 35 orang (47%) responden menyatakan baik, sedangkan yang menyatakan cukup 16 orang (21%) yang menyatakan kurang baik dan tidak baik tidak ada.

Tabel 4.20 Jawaban Responden Tentang Rapat Jurusan/Program Studi Diadakan Secara Periodic Untuk Menentukan Semua Kebijakan Teknis Pelaksanaan Kegiatan Akademis Termasuk Pembagian Tugas Dosen dan Jadwal Perkuliahan

Jawaban Responden	Jumlah	Persentase (%)
Sangat Baik	0	0
Baik	21	28
Cukup	54	72
Kurang Baik	0	0
Tidak Baik	0	0
Total	75	100

Sumber Data : Hasil Penelitian 2008

Berdasarkan tabel di atas terlihat 21 orang (28 %) responden menyatakan baik, Rapat Jurusan/Program Studi Diadakan Secara Periodic Untuk Menentukan Semua Kebijakan Teknis Pelaksanaan Kegiatan Akademis Termasuk Pembagian Tugas Dosen dan Jadwal Perkuliahan, 54 orang (72%) menyatakan cukup, sedangkan yang mengatakan kurang baik dan tidak baik tidak ada

Tabel 4.21 Jawaban Responden Tentang Dosen Diberi Kesempatan dan Difasilitasi Mengunjungi Perusahaan Terkait dalam Usaha Meluaskan Wawasan dan Memperkaya Materi Kuliah serta Meningkatkan Kerja Sama

Jawaban Responden	Jumlah	Persentase (%)
Sangat Baik	0	0
Baik	10	13
Cukup	65	87
Kurang Baik	0	0
Tidak Baik	0	0
Total	75	100

Sumber Data : Hasil Penelitian 2008

Berdasarkan tabel di atas terlihat 10 orang (13 %) responden menyatakan baik Dosen Diberi Kesempatan dan Difasilitasi Mengunjungi Perusahaan Terkait dalam Usaha Meluaskan Wawasan dan Memperkaya Materi Kuliah serta Meningkatkan Kerja Sama, sedangkan yang menyatakan cukup 65 orang (87%) menyatakan cukup dan yang menyatakan kurang baik dan tidak baik tidak ada (kosong).

Tabel 4.22 Jawaban Responden Tentang Pelaksanaan Sistem Peningkatan Mutu Kemampuan Dosen Melalui Pelatihan dan Pendidikan Pascasarjana

Jawaban Responden	Jumlah	Persentase (%)
Sangat Baik	0	0
Baik	16	21
Cukup	59	79
Kurang Baik	0	0
Tidak Baik	0	0
Total	75	100

Sumber Data : Hasil Penelitian 2008

Berdasarkan tabel di atas terlihat 16 orang (21 %) responden menyatakan baik Sistem Peningkatan Mutu Kemampuan Dosen Melalui Pelatihan dan Pendidikan Pascasarjana, 59 orang (79%) menyatakan cukup, sedangkan yang menyatakan kurang baik dan tidak baik tidak ada

Tabel 4.23 Jawaban Responden Tentang Sistem Kesejahteraan Dosen, Termasuk Pemberian Penghargaan Kepada Dosen Berprestasi, dilaksanakan Dengan Baik Sehingga Semua Merasa Memiliki, Bertanggung jawab dan Senang

Jawaban Responden	Jumlah	Persentase (%)
Sangat Baik	0	0
Baik	44	59
Cukup	31	41
Kurang Baik	0	0
Tidak Baik	0	0
Total	75	100

Sumber Data : Hasil Penelitian 2008

Berdasarkan tabel di atas terlihat 44 orang (59 %) responden menyatakan baik sistem kesejahteraan dosen, termasuk pemberian penghargaan kepada dosen berprestasi, dilaksanakan dengan baik sehingga semua merasa memiliki, bertanggung jawab dan senang, dan yang menyatakan cukup 31 orang (41%), sedangkan yang menyatakan kurang baik dan tidak baik tidak ada

Tabel 4.24 Jawaban Responden Tentang Peraturan-Peraturan Akademis Dimuat Dalam Buku Pedoman Akademis Yang Diberikan Kepada Dosen Sehingga Semua Merasa Memiliki, dan Bertanggungjawab

Jawaban Responden	Jumlah	Persentase (%)
Sangat Baik	0	0
Baik	36	48
Cukup	39	52
Kurang Baik	0	0
Tidak Baik	0	0
Total	75	100

Sumber Data : Hasil Penelitian 2008

Berdasarkan tabel di atas terlihat 36 orang (48 %) responden menyatakan baik Peraturan-Peraturan Akademis Dimuat Dalam Buku Pedoman Akademis Yang Diberikan Kepada Dosen Sehingga Semua

Merasa Memiliki , dan Bertanggungjawab, sedangkan yang memberikan jawaban cukup 39 orang (52%), sedangkan yang menyatakan tidak baik dan kurang baik tidak ada

Tabel 4.25 Jawaban Responden Tentang Dosen diberdayakan melalui penyediaan fasilitas termasuk pemberian cuti studi (studi level) yang dibiayai perguruan tinggi

Jawaban Responden	Jumlah	Persentase (%)
Sangat Baik	0	0
Baik	33	44
Cukup	35	47
Kurang Baik	7	9
Tidak baik	0	0
Total	75	100

Sumber Data : Hasil Penelitian 2008

Berdasarkan tabel di atas terlihat 33 orang (44 %) responden menyatakan baik Dosen diberdayakan melalui penyediaan fasilitas termasuk pemberian cuti studi (studi level) yang dibiayai perguruan tinggi, yang menyatakan cukup 35 orang (47%) responden, sedangkan yang memberikan jawaban kurang baik 7 orang (9%) responden dan menyatakan tidak baik tidak ada

Tabel 4.26 Jawaban Responden Tentang Pimpinan, jurusan dan juga para pegawai administrasi akademis dan tenaga penunjang akademis selalu tanggap terhadap aspirasi dan keluhan dosen dan berusaha memberikan respons dengan cepat dan setepat mungkin

Jawaban Responden	Jumlah	Persentase (%)
Sangat Baik	0	0
Baik	27	36
Cukup	48	64
Kurang Baik	0	0
Tidak Baik	0	0
Total	75	100

Sumber Data : Hasil Penelitian 2008

Berdasarkan tabel di atas terlihat 27 orang (36 %) responden menyatakan baik Pimpinan, jurusan dan juga para pegawai administrasi akademis dan tenaga penunjang akademis selalu tanggap terhadap aspirasi dan keluhan dosen dan berusaha memberikan respons dengan cepat dan setepat mungkin, 48 orang (64%) responden menyatakan cukup, dan tidak ada yang menyatakan kurang baik dan tidak baik

Tabel 4.27 Jawaban Responden Tentang Semua kebijakan strategis disosialisasikan sehingga semua pihak terutama dosen, tenaga penunjang akademik memahaminya dan merasa ikut memiliki serta bertanggung jawab

Jawaban Responden	Jumlah	Persentase (%)
Sangat Baik	0	0
Baik	10	13
Cukup	58	78
Kurang Baik	7	9
Tidak Baik	0	0
Total	75	100

Sumber Data : Hasil Penelitian 2008

Berdasarkan tabel di atas terlihat 10 orang (13%) responden menyatakan baik kebijakan strategis disosialisasikan sehingga semua pihak terutama dosen, tenaga penunjang akademik memahaminya dan merasa ikut memiliki serta bertanggung jawab, 58 orang (78%) responden menyatakan cukup, 7 orang (9%) responden menyatakan kurang baik, sedangkan yang memberikan jawaban tidak baik tidak ada.

Tabel 4.28 Jawaban Responden Tentang Pimpinan selalu berusaha proaktif dalam menghadapi perkembangan zaman dengan mengemukakan pemikiran-pemikiran baru

Jawaban Responden	Jumlah	Persentase (%)
Sangat Baik	0	0
Baik	26	35
Cukup	45	60
Kurang Baik	4	5
Tidak baik	0	0
Total	75	100

Sumber Data : Hasil Penelitian 2008

Berdasarkan tabel di atas terlihat 26 orang (35 %) responden menyatakan baik Pimpinan selalu berusaha proaktif dalam menghadapi perkembangan zaman dengan mengemukakan pemikiran-pemikiran baru, 45 orang (60%) responden menyatakan cukup, sedangkan yang memberikan jawaban kurang baik 4 orang (5%) dan tidak baik tidak ada

4.3.4 Variabel Kinerja (Y)

Dalam variabel terikat penulis menyusun kuisioner penelitian mengenai kinerja dosen dalam 10 pernyataan yang disebarakan kepada 75 responden sebagai bagian dari sampel penelitian dengan hasil seperti terlihat berikut.

Tabel 4.29 Rata-Rata Skor Responden pada Variabel Kinerja Dosen (Y)

No	Item Pernyataan	Total Skor	Rata-Rata	Keterangan
1	Pernyataan 1	277	3,69	Cukup dan mendekati baik
2	Pernyataan 2	270	3,60	Cukup dan mendekati baik
3	Pernyataan 3	253	3,37	Cukup
4	Pernyataan 4	242	3,23	Cukup
5	Pernyataan 5	271	3,61	Cukup dan mendekati baik
6	Pernyataan 6	274	3,65	Cukup dan mendekati baik
7	Pernyataan 7	254	3,39	Cukup
8	Pernyataan 8	244	3,25	Cukup
9	Pernyataan 9	237	3,16	Cukup
10	Pernyataan 10	231	3,08	Cukup
	Jumlah	2553	3,40	Cukup

Berdasarkan tabel di atas terlihat bahwa dari seluruh data responden yang diperoleh pada variabel kinerja menunjukkan nilai rata-rata tertinggi sebesar 3,69 poin pada item pernyataan 1 (pertama) dan nilai rata-rata terendah sebesar 3,08 poin pada item pernyataan 10 (kesepuluh), secara keseluruhan Total skor variabel kemampuan memiliki nilai rata-rata sebesar 3,40 poin, hal ini juga menunjukkan bahwa rata-rata responden memiliki motivasi yang hanya berada pada kategori cukup.

Tabel 4.30 Jawaban Responden Tentang Pengabdian

Jawaban Responden	Jumlah	Persentase (%)
Sangat Baik	12	16
Baik	31	42
Cukup	30	40
Kurang Baik	1	1
Tidak Baik	1	1
Total	75	100

Sumber Data : Hasil Penelitian 2008

Berdasarkan tabel di atas terlihat 12 orang (16 %) responden menyatakan sangat baik tentang pengabdian, yang menyatakan baik 31 orang (42%), dan 30 orang (40 %) responden menyatakan cukup sedangkan yang menyatakan kurang baik dan tidak baik sebanyak masing-masing 1 orang (2 %).

Tabel 4.31 Jawaban Responden Tentang Kejujuran

Jawaban Responden	Jumlah	Persentase (%)
Sangat Baik	15	20
Baik	21	29
Cukup	34	45
Kurang Baik	4	5
Tidak Baik	1	1
Total	75	100

Sumber Data : Hasil Penelitian 2008

Berdasarkan tabel di atas terlihat 15 orang (20 %) responden menyatakan sangat baik kejujuran dosen dalam pekerjaan yang diberikan, dan 21 orang (29 %) baik, responden, 34 orang (45 %) menyatakan cukup,

sedangkan yang memberikan jawaban kurang baik 4 orang (5%) dan tidak baik 1 orang (1%).

Tabel 4.32 Jawaban Responden Tentang Kesetiaan

Jawaban Responden	Jumlah	Persentase (%)
Sangat Baik	0	0
Baik	29	39
Cukup	45	60
Kurang Baik	1	1
Tidak Baik	0	0
Total	75	100

Sumber Data : Hasil Penelitian 2008

Berdasarkan tabel di atas terlihat 29 orang (39 %) responden menyatakan baik tentang kesetiaan dosen dalam pekerjaan yang diberikan dan 45 orang (60%) menyatakan cukup, sedangkan yang menyatakan kurang baik 1 orang (1%), sedangkan yang memberikan jawaban tidak baik tidak ada

Tabel 4.33 Jawaban Responden Tentang Prakarsa

Jawaban Responden	Jumlah	Persentase (%)
Sangat Baik	0	0
Baik	21	28
Cukup	50	67
Kurang Baik	4	5
Tidak Baik	0	0
Total	75	100

Sumber Data : Hasil Penelitian 2008

Berdasarkan tabel di atas terlihat 21 orang (28 %) responden menyatakan baik tentang prakarsa dosen di tempat pekerjaan dan 50 orang (67 %) responden menyatakan cukup, yang menyatakan kurang baik 4 orang (5%) sedangkan yang memberikan jawaban tidak baik tidak ada

Tabel 4.34 Jawaban Responden Tentang Kemauan kerja

Jawaban Responden	Jumlah	Persentase (%)
Sangat Baik	8	10
Baik	34	45
Cukup	30	41
Kurang Baik	3	4
Tidak Baik	0	0
Total	75	100

Sumber Data : Hasil Penelitian 2008

Berdasarkan tabel di atas terlihat 8 orang (10 %) responden menyatakan sangat baik kemauan kerja dosen dalam melaksanakan pekerjaan dan 34 orang (45%) responden menyatakan baik, yang menyatakan cukup 30 orang (41%), sedangkan yang memberikan jawaban kurang baik 3 orang (4%) yang memberikan jawaban yang tidak baik tidak ada.

Tabel 4.35 Jawaban Responden Tentang Kerja sama

Jawaban Responden	Jumlah	Persentase (%)
Sangat Baik	9	12
Baik	33	44
Cukup	32	43
Kurang Baik	0	0
Tidak baik	1	1
Total	75	100

Sumber Data : Hasil Penelitian 2008

Berdasarkan tabel di atas terlihat 9 orang (12%) responden menyatakan sangat baik tentang kerja sama yang dibangun dosen dalam bekerja dan 33 orang (44%) responden menyatakan baik, yang menyatakan cukup 32 orang (43%) responden, yang menyatakan kurang baik tidak ada, sedangkan yang menyatakan tidak baik 1 orang (1%).

Tabel 4.36 Jawaban Responden Tentang Prestasi kerja

Jawaban Responden	Jumlah	Persentase (%)
Sangat Baik	10	13
Baik	18	24
Cukup	38	51
Kurang Baik	9	12
Tidak Baik	0	0
Total	75	100

Sumber Data : Hasil Penelitian 2008

Berdasarkan tabel di atas terlihat 10 orang (13%) responden menyatakan sangat baik tentang prestasi kerja dosen dalam melaksanakan pekerjaan dan 18 orang (24%) responden menyatakan baik, yang menyatakan cukup 38 orang (51%) responden, sedangkan yang tidak

menjawab tidak baik tidak ada

Tabel 4.37 Jawaban Responden Tentang Pengembangan

Jawaban Responden	Jumlah	Persentase (%)
Sangat Baik	4	5
Baik	14	19
Cukup	53	71
Kurang Baik	4	5
Tidak baik	0	0
Total	75	100

Sumber Data : Hasil Penelitian 2001

Berdasarkan tabel di atas terlihat 4 orang (5%) responden menyatakan sangat baik tentang pengembangan dosen dalam bekerja dan 14 orang (19 %) responden menyatakan baik, yang menyatakan cukup 53 orang (71%), yang menjawab kurang baik 4 orang (5%) sedangkan yang memberikan jawaban tidak baik tidak ada

Tabel 4.38 Jawaban Responden Tentang Tanggung jawab

Jawaban Responden	Jumlah	Persentase (%)
Sangat Baik	0	0
Baik	32	43
Cukup	28	37
Kurang Baik	10	13
Tidak Baik	5	7
TOTAL	75	100

Sumber Data : Hasil Penelitian 2008

Berdasarkan tabel di atas terlihat 32 orang (43 %) responden

menyatakan baik tentang tanggung jawab dosen dalam melaksanakan pekerjaan dan 28 orang (37%) responden menyatakan cukup, sedang yang menjawab kurang baik 10 orang (13%), sedangkan yang menyatakan tidak baik sebanyak 5 orang (7%) responden.

Tabel 4.39 Jawaban Responden Tentang Disiplin kerja

Jawaban Responden	Jumlah	Persentase (%)
Sangat Baik	0	0
Baik	18	24
Cukup	45	60
Kurang Baik	12	16
Tidak Baik	0	0
TOTAL	75	100

Sumber Data : Hasil Penelitian 2008

Berdasarkan tabel di atas terlihat 18 orang (24 %) responden menyatakan tentang baik disiplin dosen dalam menerima tugas yang diberikan pimpinan dan 45 orang (60%) responden menyatakan cukup, yang menyatakan kurang baik 12 orang (16%), sedang yang menjawab tidak baik tidak ada.

UNIVERSITAS TERBUKA

4.4 Analisa Regresi Linier Berganda

Untuk mengetahui pengaruh variabel kemampuan (X1) dan variabel motivasi (X2) terhadap variabel kinerja, digunakan uji regresi linier berganda dan di peroleh hasil uji seperti terlihat berikut.

4.4.1 Analisa Variabel Kemampuan (X1)

Untuk mengetahui pengaruh variabel kemampuan terhadap kinerja maka perlu diperoleh nilai koefisien determinasi (R Square), nilai signifikasin F dan nilai koefisien persamaan garis linier hasil uji regresi seperti terlihat di bawah ini

Tabel 4.40 Hasil Koefisien Determinasi (R Square) Uji Regresi Variabel Kemampuan (X1) Terhadap Variabel Kinerja (Y)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.354(a)	.125	.113	2.745

a. Predictors: (Constant), Variabel Kemampuan (X1)

Setelah dilakukan analisis ternyata variabel kemampuan menghasilkan koefisien determinasi (R Square) menunjukkan nilai 0,125 artinya bahwa model regresi yang diperoleh dapat menjelaskan 12,5% variasi variabel kemampuan.

Selanjutnya untuk melihat pengaruh pada hasil uji regresi diperoleh hasil seperti terlihat berikut

Tabel 4.41 Hasil Uji Regresi Variabel Kemampuan (X1) Terhadap Variabel Kinerja (Y)

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	78.690	1	78.690	10.441	.002(a)
	Residual	550.190	73	7.537		
	Total	628.880	74			

a. Predictors: (Constant), Variabel Kemampuan (X1)

b. Dependent Variable: Variabel Kinerja (Y)

Berdasar tabel di atas terlihat hasil uji F yang menunjukkan nilai P (signifikansi F) sebesar 0,002 yang berarti pada alpha 5% dapat dinyatakan bahwa ada pengaruh variabel kemampuan terhadap variabel kinerja.

Berdasarkan nilai koefisien dapat diperoleh persamaan garis pada kolom B maka akan diketahui koefisien regresi variabel seperti terlihat pada tabel berikut

Tabel 4.42 Nilai Koefisien Persamaan Garis Hasil Uji Regresi Variabel Kemampuan (X1) Terhadap Variabel Kinerja (Y)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t		Sig.
		B	Std. Error	Beta	B	Std. Error	
1	(Constant)	24.003	3.122		7.687		.000
	Variabel Kemampuan (X1)	.327	.101	.354	3.231		.002

a. Dependent Variable: Variabel Kinerja (Y)

berdasarkan tabel di atas terlihat nilai koefisien regresi pada kolom B sebesar 0,327 dan nilai konstantanya sebesar 24,003, dengan demikian nilai persamaan regresinya diperoleh :

$$\text{Kinerja} = 24.003 + (0,327 * \text{Kemampuan})$$

Berdasarkan persamaan di atas maka apabila diketahui tingkat

kemampuan responden bernilai 30 poin maka kinerja akan bernilai = $24,003 + (0,327 \times 30) = 33,813$ poin. Berdasarkan model persamaan ini, dapat diprediksikan nilai kinerja dengan menggunakan variabel kemampuan. Bila nilai koefisien B bernilai positif maka akan menunjukkan pengaruh positif dan sebaliknya. Hal ini menunjukkan bahwa kemampuan berpengaruh positif sebesar $0,327 \times$ kemampuan.

4.4.2 Analisa Variabel Motivasi (X2)

Untuk mengetahui pengaruh variabel kemampuan terhadap kinerja maka perlu diperoleh nilai koefisien determinasi (R Square), nilai signifikasin F dan nilai koefisien persamaan garis linier hasil uji regresi seperti terlihat di bawah ini

Tabel 4.43 Hasil Koefisien Determinasi (R Square) Uji Regresi Variabel Motivasi (X2) Terhadap Variabel Kinerja (Y)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.038(a)	.001	-.012	2.933

a. Predictors: (Constant), Variabel Motivasi (X2)

Setelah dilakukan analisis ternyata variabel kemampuan menghasilkan koefisien determinasi (R Square) menunjukkan nilai 0,001 artinya bahwa model regresi yang diperoleh dapat menjelaskan 0,1% variasi variabel motivasi.

Selanjutnya untuk melihat pengaruh pada hasil uji regresi diperoleh hasil seperti terlihat berikut

Tabel 4.44 Nilai Signifikansi F Hasil Uji Regresi Variabel Motivasi (X1) Terhadap Variabel Kinerja (Y)

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.903	1	.903	.105	.747(a)
	Residual	627.977	73	8.602		
	Total	628.880	74			

a Predictors: (Constant), Variabel Motivasi (X2)

b Dependent Variable: Variabel Kinerja (Y)

Berdasar tabel di atas terlihat hasil uji F yang menunjukkan nilai P (signifikansi F) sebesar 0,747 yang berarti pada alpha 5% dapat dinyatakan tidak ada pengaruh variabel motivasi terhadap variabel kinerja

Berdasarkan nilai koefisien dapat diperoleh persamaan garis pada kolom B maka akan diketahui koefisien regresi variabel seperti terlihat pada tabel berikut

Tabel 4.45 Nilai Koefisien Persamaan Garis Hasil Uji Regresi Variabel Motivasi (X1) Terhadap Variabel Kinerja (Y)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	35,781	5,385		6,645	,000
	Variabel Motivasi (X2)	-.051	,159	-.038	-.324	,747

a Dependent Variable: Variabel Kinerja (Y)

Berdasarkan tabel di atas terlihat nilai koefisien regresi pada kolom B sebesar -0,051 dan nilai konstantanya sebesar 35,781, dengan demikian nilai persamaan regresinya diperoleh :

$$\text{Kinerja} = 35,781 - (0,051 * \text{motivasi})$$

Berdasarkan persamaan di atas maka apabila diketahui tingkat motivasi

motivasi menunjukkan nilai R Square sebesar 0,128 apabila digabung secara bersama-sama dengan variabel kemampuan.

Selanjutnya untuk melihat pengaruh pada hasil uji regresi diperoleh hasil seperti terlihat berikut

Tabel 4.47 Hasil Uji Regresi Linier Berganda Variabel Kemampuan (X1) dan Motivasi (X2) Terhadap Variabel Kinerja (Y)

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	80.343	2	40.172	5.273	.007(a)
	Residual	548.537	72	7.619		
	Total	628.880	74			
2	Regression	78.690	1	78.690	10.441	.002(b)
	Residual	550.190	73	7.537		
	Total	628.880	74			

a Predictors: (Constant), Variabel Motivasi (X2), Variabel Kemampuan (X1)

b Predictors: (Constant), Variabel Kemampuan (X1)

c Dependent Variable: Variabel Kinerja (Y)

Berdasar tabel di atas terlihat hasil uji F yang menunjukkan nilai P (signifikansi F) variabel kemampuan dan motivasi secara bersama-sama berpengaruh dengan nilai signifikansi F sebesar 0,007(a) pada alpha 5%, yang berarti dapat dinyatakan bahwa ada pengaruh secara bersamaan antara variabel kemampuan dan motivasi terhadap variabel kinerja. Akan tetapi apabila berdiri sendiri-sendiri maka hanya variabel kemampuan yang memiliki pengaruh dengan nilai P sebesar 0,002 hasil ini sama dengan uji sebelumnya.

Berdasarkan nilai koefisien dapat diperoleh persamaan garis pada kolom B maka akan diketahui koefisien regresi variabel kemampuan dan motivasi terhadap kinerja seperti terlihat pada tabel berikut

Tabel 4.48 Nilai Koefisien Persamaan Garis Hasil Uji Regresi Variabel Kemampuan (X1) dan Motivasi (X2) Terhadap Variabel Kinerja (Y)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t		Sig.
		B	Std. Error	Beta	B	Std. Error	
1	(Constant)	26.306	5.856		4.492		.000
	Variabel Kemampuan (X1)	.329	.102	.356	3.229		.002
	Variabel Motivasi (X2)	-.070	.149	-.051	-.466		.643
2	(Constant)	24.003	3.122		7.687		.000
	Variabel Kemampuan (X1)	.327	.101	.354	3.231		.002

a. Dependent Variable: Variabel Kinerja (Y)

Berdasarkan tabel di atas terlihat nilai koefisien regresi pada kolom B untuk variabel kemampuan memiliki nilai sebesar 0,329 dan meningkat sebesar 0,002 dari nilai koefisien sebelumnya, sedangkan nilai koefisien regresi untuk variabel motivasi memiliki nilai sebesar -0,070 dan meningkat negatif sebesar 0,019 dari nilai koefisien sebelumnya dan nilai konstantanya sebesar 26,306 dengan demikian nilai persamaan regresinya diperoleh :

$$\text{Kinerja} = 26,306 + (0,329 * \text{kemampuan}) - (0,07 * \text{motivasi})$$

Berdasarkan persamaan di atas maka apabila diketahui tingkat kemampuan responden bernilai 30 poin dan motivasi bernilai 30 poin maka kinerja akan bernilai $= 26,306 + (0,329 \times 30) - (0,07 * 30) = 34,076$ poin. Berdasarkan model persamaan ini, menunjukkan bahwa kemampuan berpengaruh positif sebesar $0,329 \times$ kemampuan dan berpengaruh negatif sebesar $0,07 \times$ motivasi.

Berdasarkan nilai signifikansi t maka diperoleh variabel kemampuan memiliki nilai sebesar 0,002 yang berarti ada pengaruh

responden bernilai 30 poin maka kinerja akan bernilai = $35,781 - (0,051 \times 30) = 34,251$ poin. Berdasarkan model persamaan ini, dapat diprediksikan nilai kinerja dengan menggunakan variabel kemampuan. Berdasarkan nilai persamaan tersebut, maka hal tersebut menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh negatif sebesar $0,051 \times$ kemampuan.

4.4.3 Analisa Variabel Kemampuan (X1) dan Variabel Motivasi (X2) terhadap Variabel Kinerja (Y)

Untuk mengetahui pengaruh variabel kemampuan dan motivasi secara bersama-sama terhadap kinerja maka perlu diperoleh nilai koefisien determinasi (R Square), nilai signifikasin F dan nilai koefisien persamaan garis linier hasil uji regresi linier berganda dengan metode backward seperti terlihat di bawah ini.

Tabel 4.46 Hasil Koefisien Determinasi (R Square) Uji Regresi Variabel Kemampuan (X1) Terhadap Variabel Kinerja (Y)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.357(a)	.128	.104	2.760
2	.354(b)	.125	.113	2.745

a Predictors: (Constant), Variabel Motivasi (X2), Variabel Kemampuan (X1)

b Predictors: (Constant), Variabel Kemampuan (X1)

Setelah dilakukan analisis secara bersama-sama antara variabel kemampuan dan motivasi terhadap kinerja ternyata variabel kemampuan menghasilkan koefisien determinasi (R Square) menunjukkan nilai 0,125 artinya bahwa model regresi yang diperoleh dapat menjelaskan 12,5% variasi variabel kemampuan, nilai koefisien determinasi ini bernilai sama dengan hasil uji variabel kemampuan sebelumnya. Sedangkan variabel

variabel kemampuan terhadap kinerja sedangkan variabel motivasi memiliki nilai signifikansi t sebesar 0,643 yang berarti tidak ada pengaruh variabel motivasi terhadap kinerja, dengan demikian persamaan nilai regresi antara variabel kemampuan dan variabel motivasi secara bersama-sama berpengaruh lebih didorong oleh pengaruh positif variabel kemampuan hal ini sesuai dengan hasil nilai signifikansi t sebesar 0,002 dan koefisien B sebesar 0,327 dan konstanta sebesar 24,003.

Hasil uji regresi linier ganda secara keseluruhan menunjukkan bahwa pada alpha 5% hanya variabel kemampuan yang berperan menentukan kinerja.

4.5 Pembahasan

Hasil analisa yang telah dilakukan dengan melakukan uji regresi linier berganda menunjukkan hal-hal sebagai berikut.

4.5.1 Pengaruh Variabel Kemampuan (X1) terhadap Variabel Kinerja (Y)

Berdasarkan hasil penelitian diperoleh rata-rata skor responden dengan nilai 3,07 poin yang berarti cukup. Nilai skor ini masih jauh dari kategori baik atau nilai 4, nilai tertinggi dari masing-masing item pernyataan hanya pada pernyataan 1 (pertama) sebesar 3,27. Pernyataan pertama ini menyatakan hal tentang kemampuan mengajar dengan cara/metode terbaru, hal ini menunjukkan bahwa para dosen memiliki kemampuan untuk menyerap dan mempelajari cara-cara atau metode-metode pengajaran yang baru dan menerapkannya dalam pengajaran terhadap mahasiswa.

Kemampuan ini merupakan kemampuan dengan nilai tertinggi dari kategori cukup untuk keseluruhan item pernyataan kemampuan, sementara nilai terendah dengan kategori kurang baik berada pernyataan 7 (ketujuh) dan 9 (kesembilan). Pernyataan ketujuh memiliki rata-rata skor sebesar 2,95 hal ini merupakan kemampuan para responden yang kurang baik dalam memenuhi disiplin waktu, penghematan materi dan perlengkapan pengajaran serta menjaganya. Pernyataan kesembilan memiliki rata-rata skor 2,93 hal ini juga menunjukkan kemampuan para responden yang kurang baik dalam melaksanakan pengembangan hasil pendidikan dan penelitian yang dapat dimanfaatkan masyarakat.

Kemampuan yang rendah dalam menjalankan disiplin waktu menunjukkan bahwa para responden tidak memiliki fokus cita-cita yang mengarah pada pencapaian tujuan organisasi yang sesungguhnya dan juga menunjukkan tidak adanya upaya optimal untuk meningkatkan kualitas kinerja, disiplin merupakan salah satu faktor penting yang mendukung terciptanya kinerja organisasi yang optimal.

Kemampuan yang rendah juga dalam memanfaatkan hasil pendidikan dan penelitian yang dapat dikembangkan oleh masyarakat menunjukkan bahwa para responden hanya menjalankan tugasnya sebatas untuk melepaskan kewajiban semata, tidak ada upaya yang optimal untuk mengembangkan sisi lain dari perguruan tinggi yang seharusnya juga memberikan kontribusi bermakna terhadap masyarakat sekitar secara khusus dan masyarakat lain pada umumnya.

Kemampuan para responden yang rata-rata hanya berada pada kategori 3 atau cukup ini tentu saja disebabkan oleh banyak faktor, selain faktor internal seperti tingkat pendidikan dan jumlah pelatihan yang diikuti oleh responden juga dapat disebabkan oleh faktor eksternal responden seperti lingkungan organisasi baik fisik, psikologis, sosial dan ekonomi. Berdasarkan hasil penelitian terlihat bahwa pada umumnya responden hanya memiliki tingkat pendidikan S-1 sebanyak 60 orang (80%), tingkat pendidikan yang mayoritas hanya S-1 tentu saja berperan penting untuk menentukan tingkat kemampuan para responden.

Hal tersebut sejalan dengan Sutermeister (1999) menyatakan bahwa: "faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah kemampuan, motivasi, pengetahuan, keahlian, pendidikan, pengalaman, minat, sikap, kepribadian, kondisi-kondisi fisik dan kebutuhan fisiologis, sosial dan egoistik.

Berdasarkan hasil analisis regresi variabel kemampuann diperoleh nilai P sebesar 0,002 pada alpha 5% yang berarti ada pengaruh variabel kemampuan terhadap kinerja dan berpengaruh positif sebesar 0,327 x kemampuan. Berdasarkan hasil analisis ini menunjukkan bahwa kemampuan responden yang rendah berpengaruh terhadap kinerja yang juga menghasilkan kinerja yang rendah dan sebaliknya. Berdasarkan nilai koefisien kemampuan menunjukkan pengaruh positif sebesar 0,327 x kemampuan, ini berarti apabila tiap responden dilakukan intervensi untuk meningkatkan kemampuannya maka secara signifikan terhadap kinerja.

Pengaruh signifikan dan positif dari variabel kemampuan ini sesuai dengan apa yang dinyatakan oleh Sinamo (2002:47-48) bahwa kemampuan akan mendorong terwujudnya hasil karya terbaik dan bermanfaat yang didorong terlebih dahulu oleh sinergi kemampuan konstruktif seluruh potensi yang ada pada manusia berupa kekuatan akal, pikiran, jiwa, hati nurani dan etika sosial.

Sejalan dengan hal ini, dapat dinyatakan bahwa rendahnya kemampuan yang berpengaruh positif terhadap kinerja disebabkan oleh tidak sinerginya seluruh kemampuan konstruktif potensial yang ada. Selain itu rendahnya nilai rata-rata kinerja yang hanya bernilai 3,40 poin atau kategori cukup juga disebabkan oleh rendahnya disiplin waktu responden hal ini dapat dilihat dari hasil variabel kinerja item kesepuluh yaitu disiplin kerja dengan nilai rata-rata sebesar 3,08 poin dan item kesembilan yaitu tanggung jawab dengan nilai rata-rata sebesar 3,16 poin. Kedua item pernyataan dari variabel kinerja ini menunjukkan rendahnya kemampuan responden dalam menjalankan etos kerja, akan tetapi pengaruh positif yang ditunjukkan oleh peningkatan kemampuan dapat dijadikan sebagai upaya mengintervensi peningkatan kinerja.

Ada tiga komponen penting yang tidak tampak dalam kemampuan diri manusia yaitu, keterampilannya, kemampuannya dan etos kerjanya. (Schumacher, dalam Sinamo, 2002:6). Tanpa ketiganya, semua sumber daya tetap terpendam, tidak dapat dimanfaatkan, dan tetap merupakan potensi belaka, dengan demikian berarti responden masih memiliki potensi yang besar dalam meningkatkan kinerjanya apabila kemampuan yang

dilandasi dengan etos kerja akan signifikan berpengaruh terhadap kinerja dan bila potensi ini tidak diintervensi untuk ditingkatkan maka potensi yang ada tidak akan berkembang.

4.5.2 Pengaruh Variabel Motivasi (X2) terhadap Variabel Kinerja (Y)

Berdasarkan hasil penelitian diperoleh rata-rata skor responden dengan nilai 3,39 poin yang berarti cukup. Nilai ini relatif lebih tinggi dari pada nilai rata-rata variabel kemampuan akan tetapi nilai skor ini masih jauh dari kategori baik atau nilai 4 poin.

Nilai tertinggi dari masing-masing item pernyataan variabel motivasi hanya pada pernyataan 1 (pertama) sebesar 4,11 poin yang berarti baik. Pernyataan pertama ini menyatakan hal tentang respon yang cepat dan tepat terhadap perkembangan terutama yang berkaitan dengan kebutuhan pengajaran dan dosen yang diberikan oleh jurusan, respon yang cepat ini merupakan motivasi terbesar yang dimiliki oleh para responden dalam meningkatkan kinerja.

Kemampuan ini merupakan motivasi dengan nilai tertinggi dari rata-rata keseluruhan item pernyataan motivasi, sementara nilai terendah dengan kategori cukup berada pernyataan 9 (kesembilan) dan 3 (ketiga). Pernyataan 9 (kesembilan) memiliki rata-rata skor sebesar 3,04 yaitu semua kebijakan strategis disosialisasikan sehingga semua pihak terutama dosen, tenaga penunjang akademik memahaminya dan merasa ikut memiliki serta bertanggung jawab. Hal ini menunjukkan bahwa segala hal yang berhubungan dengan sosialisasi kebijakan-kebijakan strategis yang dilakukan oleh organisasi tidak menjadi motivasi yang baik bagi para

responden sehingga responden tidak memahami kebijakan strategis yang disosialisasikan dan rendahnya rasa ikut memiliki serta bertanggung jawab terhadap keberlangsungan organisasi dan pencapaian tujuan organisasi.

Tidak tersosialisasinya kebijakan-kebijakan strategis organisasi kepada seluruh anggota organisasi dan rendahnya rasa memiliki dan bertanggung jawab terhadap organisasi menunjukkan bahwa organisasi tidak berjalan dengan optimal dalam pencapaian kinerja yang ditetapkan, rasa memiliki terhadap organisasi merupakan modal penting bagi organisasi untuk mencapai tujuannya. Keterbukaan dan kesempatan untuk terlibat bagi seluruh komponen organisasi akan mendorong lahirnya perasaan memiliki organisasi, perasaan memiliki organisasi akan mendorong lahirnya kreativitas yang akan mendorong percepatan pencapaian tujuan organisasi yang akan mencerminkan kinerja.

Item pernyataan 3 (ketiga) memiliki skor rata-rata sebesar 3,13 poin, item ini menyatakan tentang kesempatan dan fasilitas untuk mengunjungi perusahaan-perusahaan terkait dalam usaha meluaskan wawasan dan memperkaya materi kuliah serta meningkatkan kerjasama, hal ini menunjukkan bahwa dalam upaya memperluas wawasan dan memperkaya materi perkuliahan serta peningkatan kerjasama, dalam hal ini berarti bahwa responden tidak termotivasi dengan baik terhadap kesempatan dan fasilitas untuk memperluas wawasan dan memperkaya materi kuliah dengan metode kunjungan perusahaan yang selama ini telah diberikan oleh organisasi.

Berdasarkan hasil analisis regresi diperoleh nilai P sebesar 0,747 pada alpha 5% yang berarti tidak ada pengaruh variabel motivasi terhadap kinerja dan berpengaruh negatif sebesar $-0,051 \times$ motivasi. Berdasarkan hasil analisis ini menunjukkan bahwa motivasi responden tidak berpengaruh terhadap kinerja responden, dan ini berarti bahwa apabila motivasi responden diintervensi untuk ditingkatkan maka akan menurunkan kinerja responden sebesar $-0,051 \times$ motivasi.

Tidak adanya pengaruh signifikan antara variabel motivasi terhadap kinerja secara teoritis berbeda dengan apa yang nyatakan Sutermeister (1999) bahwa: "motivasi berpengaruh terhadap kinerja". Hal ini dapat dijelaskan, bahwa terdapat perbedaan antara harapan dan kenyataan yang dialami oleh responden dalam menjalankan aktivitasnya.

Responden yang memiliki motivasi relatif tinggi akan cenderung menurun tingkat kinerjanya lebih tinggi daripada responden yang memiliki motivasi lebih rendah. Hal ini menandakan bahwa responden dengan motivasi lebih tinggi akan mengalami kekecewaan lebih tinggi pula dalam upaya menjalankan tugasnya, hal ini disebabkan karena motivasi yang dimiliki oleh responden tidak tersalurkan, motivasi yang tidak tersalurkan ini dapat disebabkan oleh banyak hal baik yang disebabkan oleh faktor internal responden maupun faktor manajemen organisasi yang tidak memberikan kesempatan untuk terlibat, keterbukaan dan rasa memiliki organisasi.

Tidak adanya saluran bagi realisasi motivasi responden menyebabkan responden cenderung frustrasi dan bekerja apa adanya.

terlebih lagi bahwa responden memahami bahwa apa yang diberikan oleh organisasi untuk memotivasi responden yang diberikan oleh organisasi masih relatif belum sesuai dengan harapan responden hal ini lebih membuat frustrasi dan penurunan kinerja. Frustrasi ini juga berkaitan erat dengan partisipasi para responden terhadap organisasi yang ditandai rendahnya rasa memiliki, keterbukaan dan kesempatan untuk terlibat yang diberikan oleh organisasi.

4.5.3 Pengaruh Variabel Kemampuan (X1) dan Motivasi (X2) Terhadap Variabel Kinerja (Y)

Berdasarkan hasil analisis regresi linier berganda diperoleh nilai P sebesar 0,007 pada alpha 5% yang berarti ada pengaruh variabel kemampuan dan variabel motivasi secara bersamaan terhadap variabel kinerja. Hal ini menunjukkan bahwa kemampuan yang rendah dan motivasi yang rendah akan berpengaruh kepada kinerja yang rendah. Berdasarkan hasil uji kemampuan dan motivasi memiliki pengaruh, dalam hal ini menunjukkan bahwa adanya pengaruh motivasi yang berdasarkan hasil uji variabel sebelumnya tidak berpengaruh lebih disebabkan kepada peran variabel kemampuan yang lebih besar berpengaruh terhadap kinerja.

Jika dilihat berdasarkan koefisien signifikansi t variabel motivasi memiliki nilai sebesar 0,643 hal ini berarti tidak ada pengaruh yang sesungguhnya terhadap kinerja, hal ini juga ditunjukkan dengan hasil signifikansi t variabel kemampuan sebesar 0,002 hal ini menunjukkan bahwa secara bersama-sama antara variabel kemampuan dan motivasi

memiliki pengaruh terhadap kinerja lebih besar disebabkan variabel kemampuan.

Secara teoritis hal ini berbeda dengan pernyataan bahwa kemampuan dan motivasi memiliki pengaruh terhadap kinerja, akan tetapi hasil penelitian menunjukkan bahwa kemampuan yang cenderung cukup berpengaruh terhadap kinerja yang juga cukup, sedangkan nilai rata-rata motivasi yang sedikit lebih tinggi daripada kemampuan tidak menyebabkan nilai kinerja meningkat.

Berdasarkan hasil penelitian terlihat bahwa responden memiliki motivasi yang rendah berkaitan dengan kebijakan strategis organisasi, rasa memiliki organisasi dan tanggung jawab, hal ini juga berkaitan erat dengan rendahnya disiplin waktu dan penghematan materi dan perlengkapan sehingga mampu menciptakan efisiensi, bila responden merasa memiliki maka dengan sendirinya akan mendorong terciptanya efisiensi organisasi, hal ini juga ditandai dengan rendahnya disiplin kerja, tanggung jawab dan prestasi kerja.

UNIVERSITAS TERBUKA

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian diperoleh kesimpulan :

- a. Ditemukan Pengaruh signifikan variabel kemampuan (X1) terhadap variabel kinerja (Y).
- b. Ditemukan tidak ada pengaruh signifikan variabel motivasi (X2) terhadap variabel kinerja (Y)
- c. Ditemukan adanya pengaruh signifikan secara bersama-sama antara variabel kemampuan dan variabel motivasi terhadap variabel kinerja, dan variabel kemampuan memiliki peranan lebih besar mempengaruhi kinerja daripada variabel motivasi.

5.2 Saran

Berdasarkan hasil penelitian disarankan :

- a. Kemampuan dosen perlu lebih ditingkatkan lagi, baik melalui peningkatan jenjang pendidikan formal maupun pelatihan yang memadai dan berkualitas, sehingga dosen memiliki kemampuan yang lebih baik. Kemampuan yang lebih baik ini akan membangun kepercayaan diri seluruh komponen organisasi untuk berkontribusi memberikan yang terbaik bagi organisasi.

- b. Perlu ditingkatkan disiplin waktu bagi seluruh dosen, dengan menerapkan manajemen disiplin yang disepakati dan dipatuhi oleh seluruh anggota organisasi dengan menerapkan sistem *reward* dan *punishment* hal ini tentu saja akan membangun motivasi dosen kearah positif yang dapat mengurangi kecenderungan frustasi yang dialami para dosen yang terlanjur beranggapan bahwa "berdisiplin atau tidak disiplin hasilnya sama saja, tidak akan mendapat hukuman, juga tidak akan mendapat penghargaan".
- c. Melibatkan partisipasi seluruh dosen secara terbuka, dan mendorong kesempatan yang sama pada setiap dosen baik dalam kesempatan pendidikan dan pelatihan, perluasan wawasan dan pengetahuan, penggunaan fasilitas organisasi, serta meningkatkan upaya-upaya nyata yang mampu mewujudkan rasa memiliki organisasi. Hal tersebut akan mampu mendorong lahirnya kreativitas dan inovasi yang akan menciptakan motivasi positif dan mengeliminasi paradigma negatif yang selama ini tertanam dalam motivasi para dosen sehingga akan berpengaruh terhadap kinerja.
- d. Perlu dibangun manajemen organisasi yang terbuka dan melibatkan partisipasi semua pihak untuk mendorong pencapaian tujuan organisasi dan menghasilkan kinerja yang lebih baik.

DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto Suharsimi, 2002. "Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek". Edisi Revisi V. Rineka Cipta. Jakarta.
- As'ad, M.,2001. "Seri Ilmu Sumber Daya Manusia : Psikologi Industri" Edisi keempat, Cetakan keenam, Liberty, Yogyakarta.
- Basri, Rivai, 2005. "Performance Appraisal" , PT. Rajagrafindo Persada. Jakarta.
- Dzuhayatin, S.R.,2000 "Problem Peningkatan Sumber Daya Perempuan : Antara Cita dan Fakta" Makalah Seminar pemberdayaan pekerjaan perempuan di Era Millenium III, Universitas Ahmad Dahlan, Yogyakarta.
- Faraco, Kida, Barbier. 2002. "Didactic Prosody and Notetaking in L1 and L2, dari situs <http://www.lpl.univ-aix/fr/projects/aix02/sp2002/pdf/faraco-et-al.pdf>.
- Greenhaus, J.H., Parasuraman, S dan Wormley, W.M. 1990. " Effect of Race on Organizational Experience, Job Performance Evaluation and Career Outcomes" *Academy of Management Journal*, vol. 33.
- Hadi, Sutrisno.2000. "Statistik 2" Andi Offset, Yogyakarta.
- Hadi,Sutrisno.1991."Analisa Butir Untuk instrumen" ANDI Offset,Yogyakarta.
- Hall, D.T. 1996. "Protean Careers of the 21st Century" *Academy of Management Executive*, vol.10,no.4
- Handoko,T .Hani, 2000 :*Management Personalia dan Sumber Daya Manusia*" Edisi2, BPFE Yogyakarta.
- Hariswi, M. 2004. "Produktivitas Kerja dan Kesempatan Aktualitas Diri dosen Wanita" Th.agung M., www.scribd.com, Yogyakarta.
- Harvey Don dan Bowin R B, 1996, *Human Resource Management, an Experiential Approach*,Prentice Hall,inc, New jersey
- Hasibuan Melayu S.P, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi revisi,Bumi Aksara,Jakarta.

- Igbaria, M. dan Baroudi, J.J. 1995. "The impact of job Performance Evaluation on Career Advancement Prospect: An Examination of Gender Differences in the IS Workplace" *MIS Quarterly*, March.
- Igbaria, M. dan Wormley, W. 1992. "Manager Organizational Experience and Career Success of MIS Profesional and Manager: AN Examination of Gender Difference in the is Workplace" *Mis Quarterly*, March
- Isaac, S. dan Michael, W.B. 1985. "Handbook in Research and Evaluation" second edition EDLTS, San Diego, California.
- Jackson, H dan Mathis, L. 2002. "Manajemen Sumber Daya Manusia", Salemba Empat, Jakarta.
- Job-Life Satisction Relationship : A Review and Direction for Organizational Behavior Human Resource Research" *journal y of Applied psychholy*, 83.
- Kerlinger, Fred, 1990, *Asas-asas Penelitian Behavioral*, Penerjemah, Landung R Simatupang, Yogyakarta, Gajah Mada University Press.
- Kilduff, M. dan , Day, D.V. 1994. "Do Chameleons Get Ahead? The Effect of self Monitoring on Managerial carrers" *Academy of Management Journal*, 37.
- Kompas, 7 Juli 2003; PNS antara Idealisme dan Kealasan Kesejahteraan Pendidik yang menggenaskan dari situs <http://www.kompas.com> 411557 Htm
- Locke, E.A dan latham, G.P. 1990. "A Theory of Goal setting and Task Performance 1969-1980" *Psychological Bulletin*, 90 Universitas Gajah Mada, Yogyakarta.
- Mantra, Ida Bagus dan Kasto, 1992, Penentuan Sampel: *Metode Penelitian Survei*, Ed. Masri Singarimbun dan Sofian Effendi, Jakarta: LP3S
- Menteri Negara Koordinator Bidang Pengawasan Pembangunan dan Pendayagunaan Aparatur Negara, 1999, Keputusan Menteri Negara BPP dan Pendayagunaan Aparatur Negara tentang *Jabatan Fungsional Dosen dan Angka Kreditnya NO. 38/Kep/MK.Waspan/8/1999*, Jakarta.

- Sinar Harapan, 3 Januari 2002; yang Rendah – rendah menjadi milik Indonesia; Harian Umum Sore, dari situs [www.sinarharapan.co.id/](#)
- Soeprhanto, J. 2001. "*Penilaian Kinerja dan Pengembangan Karyawan*", edisi pertama, PT. BPF, Yogyakarta.
- Sugiyono., 2003. "*Metode Penelitian Bisnis*", Cetakan kelima, CV. Alfabeta, Bandung.
- Suharsimi, 2002. *Prosedur Penelitian*, Rineka Cipta, Yogyakarta.
- Supriyanto, A., 1989. "*Hubungan Produktivitas Kerja dengan Kepuasan Kerja Tenaga Pengajar Fakultas Pendidikan Teknik dan Kejuruan IKIP Yogyakarta dan IKIP Padang*" tesis tidak dipublikasikan, Institut Keguruan dan Ilmu Pendidikan, Jakarta.
- Surahman, Adang 2004, dari situs [www.surahman.com](#)
- Sutermeister, R.A 1969 '*People And Productivity*' Toronto, Mc.Graw Hill Book Co.
- Tampubolon, Daulat P, 2001, *Perguruan Tinggi Bermutu*, PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta
- Turban, D.B dan Dougherty, T.W. 1994, "Role of Protégé Personality in Receipt of Mentoring and Careers Succes" *Academy of Management Journal*, 37
- UGM, Februari 2005, dari situs [http://www.ugm.ac.id](#)
: web.ugm.ac.id/duelike/filprop/DokIB,
- Umar, Husein. 2001. "*Riset Sumber Daya Manusia dalam Organisasi*" Gramedia Pustaka Utama, Cetakan keempat, Jakarta.
- Wibisunu, L. 1999. "*Hubungan manajemen Karir dengan Pengembangan dan Kinerja karyawan*" tesis tidak diterbitkan, UGM Yogyakarta.



Nomor : 11203 /H31.4/AK/2008
 Lampiran: -
 Hal : Pengumpulan data untuk Tugas Akhir
 Program MM-UT

Yth. : Bapak Rektor
 Universitas Graha Nusantara (UGN)
 di
 Padangsidempuan

Untuk keperluan Studi Eksploratoris dalam rangka Penulisan Tugas Akhir Program Magister (TAPM) pada Program Pascasarjana Universitas Terbuka, dengan ini kami menerangkan bahwa;

Nama : DRA. SULHANA LELY LUBIS, AK.
 NIM : 014288334
 Program : Magister Manajemen Universitas Terbuka
 Topik : PENGARUH KEMAMPUAN, DAN MOTIVASI, TERHADAP P. KINERJA
 DOSEN PADA UNIVERSITAS GRAHA NUSANTARA (UGN)
 PADANGSIDIMPUAN

Untuk itu kami mohon bantuan Bapak/Ibu/Sdr. kiranya berkenan memberi ijin dan fasilitasi agar yang bersangkutan dapat mengumpulkan data/informasi pada Instansi/ Lembaga/ Perusahaan yang Bapak/Ibu/Sdr. pimpin.

Atas segala perhatian, bantuan dan kerjasama yang baik kami mengucapkan terima kasih.

UNIVERSITAS TERBUKA

Direktur Program Pascasarjana,



[Handwritten signature]

Prof. Dr. H. Edin S Winataputra, MA.
 NIP. 130 367 151

Tembusan:
 Kepala UPBJJ-UT MEDAN

Kepada Yth, Bapak/Ibu Dosen
Universitas Graha Nusantara
di
Padang Sidimpuan

Medan, 2008

Perihal : Permohonan Menjadi Responden Penelitian

Dengan Hormat,

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Dra. Sulhana Lely Lubis Ak.

NIM : 014288334

Saya adalah mahasiswa Prograam Pascasarjana Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Terbuka. Saat ini sedang melakukan penelitian sebagai salah satu persyaratan untuk mendapatkan gelar Magister Manajemen. Adapun Judul penelitian yang sedang saya lakukan adalah : **"Pengaruh Kemampuan dan Motivasi Terhadap Kinerja Dosen di Universitas Graha Nusantara Padang Sidimpuan"**.

Saya memohon kesediaan Bapak/Ibu untuk berpartisipasi mengisi kuesioner ini. Saya menyadari permohonan ini sedikit banyak akan mengganggu ketenangan/kegiatan Bapak/Ibu. Saya akan menjamin kerahasiaan dari semua jawaban/opini yang telah Bapak/Ibu berikan. Penelitian ini semata-mata hanya digunakan untuk kepentingan penyelesaian tugas akhir saya, dan saya ringkaskan dari analisis yang akan dipublikasikan. Atas kesediaan dan partisipasi Bapak/Ibu untuk mengisi dan mengembalikan kuesioner ini saya ucapkan terima kasih sebesar-besarnya.

Hormat Saya,

(Dra. Sulhana Lely Lubis Ak)

PETUNJUK PENGISIAN ANGKET :

1. Berikanlah jawaban singkat pada bagian pertanyaan identitas responden yang membutuhkan jawaban tertulis Bapak/Ibu.
2. Berikanlah tanda checklist (√) pada kolom yang Bapak/Ibu anggap sesuai dengan jawaban pada Bapak/Ibu.

Lampiran 3
Kuisisioner Penelitian

Petunjuk mengisi pernyataan :

1. Mohon memberi tanda (√) pada jawaban yang Bapak/Ibu dosen anggap paling sesuai. Angka 5 = sangat baik; 4=baik; 3=cukup; 2=kurang baik; 1= tidak baik
2. Mohon mengisi bagian yang membutuhkan jawaban saja
3. Setiap jawaban hanya membutuhkan satu jawaban saja
4. Setelah melakukan pengisian, mohon Bapak/Ibu melipat pernyataan dan mengembalikan pernyataan ini kepada yang memberikan

Identitas Responden :

1	Tingkat Pendidikan	S3	S2	S1
2	Jenis Kelamin			
3	Jurusan / Fakultas			

Faktor Kemampuan

No	Pernyataan	Penilaian				
		5	4	3	2	1
1	Kemampuan berusaha mengajar dengan cara / metode terbaru					
2	Kemampuan menghasilkan berbagai karya ilmiah dan dimuat dalam jurnal ilmiah					
3	Memberi pelayanan kepada masyarakat atau kegiatan lain yang menunjang tugas umum pemerintahan dan pembangunan					
4	Memahami tugas-tugas yang harus dikerjakan sebagai dosen					
5	Membimbing kegiatan mahasiswa dibidang akademik dan kemahasiswaan					
6	Menyukai kerja dengan tim/kelompok					
7	Dalam pelaksanaan perkuliahan, disiplin waktu, kehematan penggunaan segala materi dan perlengkapan selalu dijaga					
8	Pembimbingan terencana sesuai dengan kebutuhan mahasiswa, sehingga benar-benar mendukung perkuliahan					
9	Melaksanakan pengembangan hasil pendidikan dan penelitian yang dapat dimanfaatkan oleh masyarakat					
10	Dapat melaksanakan perkuliahan/tutorial, membimbing dan menguji serta menyelenggarakan pendidikan dikelas/laboratorium					

Faktor Motivasi

No	Pernyataan	Penilaian				
		5	4	3	2	1
1	Jurusan selalu memberi respons yang cepat dan tepat terhadap setiap perkembangan, terutama yang berkaitan dengan kebutuhan pengajaran dan dosen					
2	Rapat jurusan/program studi diadakan secara periodic untuk menentukan semua kebijakan teknis pelaksanaan kegiatan akademis termasuk pembagian tugas dosen dan jadwal perkuliahan					
3	Dosen diberi kesempatan dan difasilitasi mengunjungi perusahaan terkait dalam usaha meluaskan wawasan dan memperkaya materi kuliah serta meningkatkan kerja sama					
4	Pelaksanaan system peningkatan mutu kemampuan dosen melalui pelatihan dan atau pendidikan pasca sarjana					
5	System kesejahteraan dosen, termasuk pemberian penghargaan kepada dosen berprestasi, dilaksanakan dengan baik sehingga semua merasa memiliki, bertanggung jawab dan senang					
6	Peraturan-peraturan akademis dimuat dalam buku pedoman Akademis yang diberikan kepada dosen sehingga semua merasa memiliki, dan bertanggung jawab					
7	Dosen diberdayakan melalui penyediaan fasilitas termasuk pemberian cuti studi (studi level) yang dibiayai perguruan tinggi					
8	Pimpinan, jurusan dan juga para pegawai administrasi akademis dan tenaga penunjang akademis selalu tanggap terhadap aspirasi dan keluhan dosen, berusaha memberikan respons dengan cepat dan setepat mungkin					
9	Semua kebijakan strategis disosialisasikan sehingga semua pihak terutama dosen, tenaga penunjang akademik memahaminya dan merasa ikut memiliki serta bertanggung jawab					
10	Pimpinan selalu berusaha proaktif dalam menghadapi perkembangan zaman dengan mengemukakan pemikiran-pemikiran baru					

UNIVERSITAS TERBUKA

No Sampel	Tabel Pertanyaan Pada Variabel X										Rata-rata
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	
1	5	4	4	3	4	4	3	4	3	4	3,8
2	3	3	4	4	4	3	3	4	3	4	3,5
3	5	3	4	4	4	4	4	3	3	4	3,7
4	3	3	3	3	3	2	3	3	2	2,8	
5	3	4	4	3	4	3	3	3	4	3,4	
6	3	3	3	4	4	3	4	3	3	3,4	
7	5	3	3	3	4	3	4	3	3	3,4	
8	5	4	4	4	4	3	2	3	2	3,3	
9	4	3	3	4	4	3	3	3	4	3,4	
10	4	4	4	3	4	4	3	3	3	3,5	
11	4	4	4	3	3	4	4	3	3	3,5	
12	4	3	4	4	3	3	4	3	4	3,5	
13	4	3	3	4	4	4	4	3	4	3,7	
14	4	3	4	3	3	4	4	4	3	3,5	
15	4	3	4	3	4	4	4	4	3	3,7	
16	5	4	4	4	3	4	4	3	4	3,8	
17	3	3	4	4	4	3	3	4	3	3,5	
18	5	3	4	4	4	4	4	3	3	3,7	
19	3	3	3	3	3	3	2	3	2	2,8	
20	3	4	4	3	4	3	3	3	4	3,4	
21	3	3	3	4	4	3	4	4	3	3,4	
22	5	3	3	3	4	3	4	3	3	3,4	
23	5	4	4	4	3	3	2	3	2	3,3	
24	4	3	3	4	4	4	3	3	4	3,4	
25	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3,5	
26	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2,9	
27	3	3	2	3	3	3	2	3	3	2,7	
28	3	3	3	3	3	3	2	2	3	2,8	
29	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3,0	
30	2	3	2	3	3	3	2	3	3	2,7	
31	3	3	2	3	3	3	3	3	2	2,8	
32	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3,0	
33	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2,8	
34	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2,8	
35	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3,0	
36	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2,9	
37	3	3	2	3	3	3	2	3	3	2,8	
38	3	2	3	3	3	3	3	3	2	2,8	
39	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2,8	

TABEL FAKTOR KEMAMPUAN

ENTRY DATA RESPONDEN HASIL PENELITIAN

No Sampel	Tabel Pertanyaan Pada Variabel X										Jumlah	Rata-rata
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10		
40	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	29	2,9
41	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	28	2,8
42	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	28	2,8
43	3	2	3	3	3	3	1	3	3	3	27	2,7
44	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	28	2,8
45	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30	3,0
46	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	28	2,8
47	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	28	2,8
48	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	28	2,8
49	3	1	3	3	3	2	3	3	2	3	26	2,6
50	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	29	2,9
51	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30	3,0
52	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	28	2,8
53	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30	3,0
54	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30	3,0
55	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30	3,0
56	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	29	2,9
57	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30	3,0
58	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30	3,0
59	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	29	2,9
60	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30	3,0
61	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30	3,0
62	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	28	2,8
63	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	29	2,9
64	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30	3,0
65	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30	3,0
66	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	29	2,9
67	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	29	2,9
68	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30	3,0
69	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	29	2,9
70	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	28	2,8
71	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30	3,0
72	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	29	2,9
73	4	3	3	2	3	3	3	3	3	3	30	3,0
74	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	29	2,9
75	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	28	2,8
Jumlah	245	226	232	236	237	226	221	227	220	234	2304	3,07

Faktor Kinerja

Faktor		5	4	3	2	1
1	Pengabdian					
2	Kejujuran					
3	Kesetiaan					
4	Prakarsa					
5	Kemauan kerja					
6	Kerja sama					
7	Prestasi kerja					
8	Pengembangan					
9	Tanggung jawab					
10	Disiplin kerja					

UNIVERSITAS TERBUKA

No Sampel	Tabel Pertanyaan Pada Variabel X										Jumlah	Rata-rata
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10		
36	3	3	3	3	4	3	3	4	3	4	33	3,3
37	5	3	3	4	4	4	3	3	3	4	36	3,6
38	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	28	2,8
39	3	4	3	3	4	3	3	3	3	4	33	3,3
40	3	3	3	4	4	3	4	4	3	3	34	3,4

111

TABEL MOTIVASI

No Sampel	Tabel Pertanyaan Pada Variabel X										Jumlah	Rata-rata
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10		
1	4	3	3	3	4	3	3	3	3	4	33	3,3
2	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	35	3,5
3	4	4	3	3	3	4	4	3	3	3	34	3,4
4	4	3	3	3	3	3	4	3	4	3	33	3,3
5	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	37	3,7
6	4	3	3	3	3	4	4	4	4	3	34	3,4
7	4	3	3	3	4	4	4	4	4	3	36	3,6
8	5	3	3	4	3	3	3	2	3	3	33	3,3
9	4	3	3	3	4	3	3	3	3	4	33	3,3
10	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	35	3,5
11	4	4	3	3	3	4	4	3	3	3	34	3,4
12	4	3	3	3	3	3	4	3	4	3	33	3,3
13	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	37	3,7
14	4	3	3	3	3	4	4	4	3	3	34	3,4
15	4	3	3	3	4	4	4	4	4	3	36	3,6
16	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	32	3,2
17	5	3	3	3	3	4	3	3	2	3	32	3,2
18	4	4	4	3	4	4	3	4	3	4	38	3,8
19	3	3	3	3	4	3	3	4	3	4	33	3,3
20	5	3	3	4	4	4	3	3	3	4	36	3,6
21	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	28	2,8
22	3	4	4	3	4	3	3	3	3	4	34	3,4
23	3	3	3	3	4	3	4	4	3	3	33	3,3
24	5	3	3	3	4	3	4	3	3	3	34	3,4
25	5	4	3	3	3	3	2	3	2	3	31	3,1
26	4	3	3	4	4	3	3	3	3	4	34	3,4
27	4	4	3	3	4	4	3	3	3	3	34	3,4
28	4	4	3	3	3	4	4	3	3	3	34	3,4
29	4	3	3	3	3	3	4	3	4	3	33	3,3
30	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	37	3,7
31	4	3	4	3	3	4	4	4	3	3	35	3,5
32	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3	37	3,7
33	5	3	4	3	3	3	3	3	3	3	33	3,3
34	5	3	3	3	3	4	3	3	2	3	32	3,2
35	5	4	3	3	4	4	3	4	3	4	37	3,7

No Sampel	Tabel Pertanyaan Pada Variabel Y										Jumlah	Rata-rata
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10		
26	4	3	3	3	4	3	4	3	3	2	32	3,2
27	4	2	3	3	5	3	3	3	4	3	33	3,3
28	3	5	3	4	3	3	3	2	4	2	32	3,2
29	3	4	3	3	5	3	3	4	4	3	35	3,5
30	4	4	3	3	4	3	3	4	1	2	31	3,1
31	4	3	3	3	4	3	2	3	4	3	32	3,2
32	4	2	3	2	4	3	3	3	3	3	30	3,0
33	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3	34	3,4
34	4	1	3	2	4	3	3	3	4	2	29	2,9
35	3	3	3	3	5	1	3	2	4	3	30	3,0
36	4	3	3	4	4	4	3	3	4	4	36	3,6
37	3	3	3	3	5	3	3	2	4	4	33	3,3
38	1	5	3	4	3	3	2	3	3	3	30	3,0
39	4	5	3	3	4	5	3	3	4	4	38	3,8
40	3	4	3	3	2	3	3	3	4	4	32	3,2
41	3	4	2	3	3	4	3	3	2	4	31	3,1
42	3	4	3	2	3	5	3	3	3	3	32	3,2
43	3	3	3	3	3	4	3	3	2	4	31	3,1
44	3	5	3	4	4	4	3	3	3	3	35	3,5
45	3	5	3	3	3	4	3	2	4	4	34	3,4
46	3	2	3	3	3	4	3	3	3	3	30	3,0
47	3	2	3	2	3	3	2	3	2	3	26	2,6
48	3	3	3	3	4	5	3	3	4	3	34	3,4
49	2	3	2	3	3	3	3	2	3	3	28	2,8
50	4	3	3	4	4	3	3	3	4	4	34	3,4
51	4	4	3	4	4	4	3	3	4	3	36	3,6
52	4	4	4	3	3	4	4	3	3	3	35	3,5
53	4	3	4	4	3	3	4	3	4	3	35	3,5
54	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	38	3,8
55	4	3	4	3	3	4	4	4	4	3	36	3,6
56	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3	37	3,7
57	3	3	4	4	3	3	3	3	4	3	35	3,5
58	5	3	4	3	3	4	3	3	2	3	33	3,3
59	5	4	4	3	4	4	3	4	4	4	39	3,9
60	3	3	4	4	4	5	3	4	4	4	38	3,8
61	5	3	4	4	4	4	3	3	3	4	37	3,7

No Sampel	Tabel Pertanyaan Pada Variabel Y										Jumlah	Rata-rata
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10		
62	3	3	3	3	3	5	2	3	4	2	31	3,1
63	3	4	4	3	4	3	3	3	4	4	35	3,5
64	3	3	3	4	4	5	4	4	3	3	36	3,6
65	5	3	3	3	4	5	4	3	4	3	37	3,7
66	5	4	4	4	3	3	2	3	2	3	33	3,3
67	3	3	4	3	3	5	3	3	4	3	34	3,4
68	3	3	3	3	3	4	3	3	2	3	30	3,0
69	3	4	4	3	3	3	3	3	4	3	33	3,3
70	3	3	4	3	4	4	4	3	1	3	32	3,2
71	4	3	3	3	3	4	3	4	4	2	33	3,3
72	4	3	4	3	3	3	3	3	4	2	32	3,2
73	4	4	3	3	2	5	3	4	4	3	35	3,5
74	4	3	3	3	3	4	3	3	4	2	32	3,2
75	4	4	3	3	4	4	2	3	1	3	31	3,1
	277	270	253	242	271	274	254	244	237	231	2553	3,40

UNIVERSITAS TERBUKA

No Sampel	Tabel Pertanyaan Pada Variabel X										Jumlah	Rata-rata
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10		
72	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	28	2,8
73	3	4	4	3	4	3	3	3	3	4	34	3,4
74	3	3	3	3	4	3	4	4	3	3	33	3,3
75	5	3	3	3	4	3	4	3	3	3	34	3,4
	308	246	235	241	269	262	251	252	228	247	2539	3,39

TABEL KINERJA

No Sampel	Tabel Pertanyaan Pada Variabel Y										Jumlah	Rata-rata
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10		
1	4	5	3	4	4	4	3	3	3	3	36	3,6
2	4	4	4	3	3	4	4	3	3	3	35	3,5
3	4	5	4	4	3	3	4	5	4	3	39	3,9
4	4	5	3	4	4	4	4	5	3	4	40	4,0
5	4	5	4	3	3	4	4	5	3	3	38	3,8
6	4	3	4	3	4	4	4	5	4	3	38	3,8
7	5	3	4	4	3	3	5	3	3	3	36	3,6
8	5	3	4	3	3	4	5	3	2	3	35	3,5
9	5	4	4	3	4	4	5	4	3	4	40	4,0
10	3	3	4	4	4	3	5	4	3	4	37	3,7
11	5	3	4	4	4	4	5	3	3	4	39	3,9
12	3	5	3	3	3	3	2	3	3	2	30	3,0
13	3	4	4	3	4	3	3	3	3	4	34	3,4
14	3	5	3	4	4	3	4	4	3	3	36	3,6
15	5	3	3	3	4	3	4	3	3	3	34	3,4
16	5	4	4	4	3	3	2	3	2	3	33	3,3
17	3	5	4	3	3	3	3	3	3	3	33	3,3
18	3	3	3	3	5	4	5	3	2	3	34	3,4
19	3	4	4	3	5	3	5	3	3	3	36	3,6
20	3	5	4	3	4	4	4	3	1	3	34	3,4
21	4	3	3	3	3	4	5	4	3	2	34	3,4
22	4	5	4	3	5	3	5	3	3	2	37	3,7
23	4	4	3	3	2	3	5	4	3	3	34	3,4
24	4	5	3	3	5	4	3	3	3	2	35	3,5
25	4	4	3	3	4	4	2	3	1	3	31	3,1

LAMPIRAN 5 HASIL PENGOLAHAN DATA

UJI VALIDITAS DAN RELIABILITAS

RELIABILITY

```

/VARIABLES=Mampu1 Mampu2 Mampu3 Mampu4 Mampu5 Mampu6 Mampu7 Mampu8
Mampu9
Mampu10
/SCALE ('ALL VARIABLES') ALL/MODEL=ALPHA
/SUMMARY=TOTAL .

```

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	15	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	15	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.902	10

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Mampu1	33.80	15.029	.658	.893
Mampu2	34.13	16.695	.633	.894
Mampu3	33.87	15.838	.691	.890
Mampu4	34.07	16.924	.617	.895
Mampu5	34.07	16.067	.638	.893
Mampu6	33.80	15.886	.602	.896
Mampu7	34.07	15.495	.772	.884
Mampu8	34.33	15.810	.636	.893
Mampu9	33.87	15.695	.725	.887
Mampu10	34.20	15.886	.629	.894

```
RELIABILITY
/VARIABLES=Motivasi1 Motivasi2 Motivasi3 Motivasi4 Motivasi5
Motivasi6
Motivasi7 Motivasi8 Motivasi9 Motivasi10
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL/MODEL=ALPHA
/SUMMARY=TOTAL .
```

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	15	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	15	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.922	10

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Motivasi1	33.87	18.267	.625	.919
Motivasi2	33.40	18.257	.687	.915
Motivasi3	33.73	18.352	.617	.919
Motivasi4	33.73	18.210	.838	.908
Motivasi5	33.60	18.400	.656	.917
Motivasi6	33.33	18.095	.641	.918
Motivasi7	33.60	17.686	.813	.908
Motivasi8	33.33	17.381	.657	.918
Motivasi9	33.73	18.495	.766	.912
Motivasi10	33.67	17.381	.842	.906

```
RELIABILITY
/VARIABLES=Kinerja1 Kinerja2 Kinerja3 Kinerja4 Kinerja5 Kinerja6
Kinerja7
```

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Variabel Motivasi (X2)		Enter

- a. All requested variables entered.
b. Dependent Variable: Variabel Kinerja (Y)

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.038 ^a	.001	-.012	2.933

- a. Predictors: (Constant), Variabel Motivasi (X2)

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.903	1	.903	105	.747 ^a
	Residual	627.977	73	8.602		
	Total	628.880	74			

- a. Predictors: (Constant), Variabel Motivasi (X2)
b. Dependent Variable: Variabel Kinerja (Y)

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	35.781	5.385		6.645	.000
	Variabel Motivasi (X2)	-.051	.159	-.038	-.324	.747

- a. Dependent Variable: Variabel Kinerja (Y)

UNIVERSITAS TERBUKA

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	26.306	5.856		4.492	.000
	Variabel Kemampuan (X1)	.329	.102	.356	3.229	.002
	Variabel Motivasi (X2)	-.070	.149	-.051	-.466	.643
2	(Constant)	24.003	3.122		7.687	.000
	Variabel Kemampuan (X1)	.327	.101	.354	3.231	.002

a. Dependent Variable: Variabel Kinerja (Y)

Excluded Variables^b

Model		Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics
						Tolerance
2	Variabel Motivasi (X2)	-.051 ^a	-.466	.643	-.055	.999

a. Predictors in the Model: (Constant), Variabel Kemampuan (X1)

b. Dependent Variable: Variabel Kinerja (Y)

UNIVERSITAS TERBUKA

```
Kinerja8 Kinerja9 Kinerja10
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL/MODEL=ALPHA
/SUMMARY=TOTAL
```

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	15	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	15	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.932	10

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Kinerja1	33.60	16.257	.544	.935
Kinerja2	34.07	14.924	.818	.920
Kinerja3	34.07	14.352	.784	.923
Kinerja4	34.13	15.124	.966	.915
Kinerja5	34.00	16.857	.588	.932
Kinerja6	34.13	16.124	.681	.928
Kinerja7	34.20	15.457	.831	.921
Kinerja8	33.80	15.171	.672	.929
Kinerja9	34.00	15.571	.710	.926
Kinerja10	34.20	15.457	.831	.921

UJI REGRESI LINIER GANDA

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Variabel Kemampuan (X1)	.	Enter

- a. All requested variables entered.
b. Dependent Variable: Variabel Kinerja (Y)

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.354 ^a	.125	.113	2.745

- a. Predictors: (Constant), Variabel Kemampuan (X1)

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	78.690	1	78.690	10.441	.002 ^a
	Residual	550.190	73	7.537		
	Total	628.880	74			

- a. Predictors: (Constant), Variabel Kemampuan (X1)
b. Dependent Variable: Variabel Kinerja (Y)

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	24.003	3.122		7.687	.000
	Variabel Kemampuan (X1)	.327	.101	.354	3.231	.002

- a. Dependent Variable: Variabel Kinerja (Y)

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Variabel Motivasi (X2), Variabel Kemampuan (X1)		Enter
2		Variabel Motivasi (X2)	Backward (criterion: Probability of F-to-remove >= .100).

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Variabel Kinerja (Y)

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.357 ^a	.128	.104	2.760
2	.354 ^b	.125	.113	2.745

a. Predictors: (Constant), Variabel Motivasi (X2), Variabel Kemampuan (X1)

b. Predictors: (Constant), Variabel Kemampuan (X1)

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	80.343	2	40.172	5.273	.007 ^a
	Residual	548.537	72	7.619		
	Total	628.880	74			
2	Regression	78.690	1	78.690	10.441	.002 ^b
	Residual	550.190	73	7.537		
	Total	628.880	74			

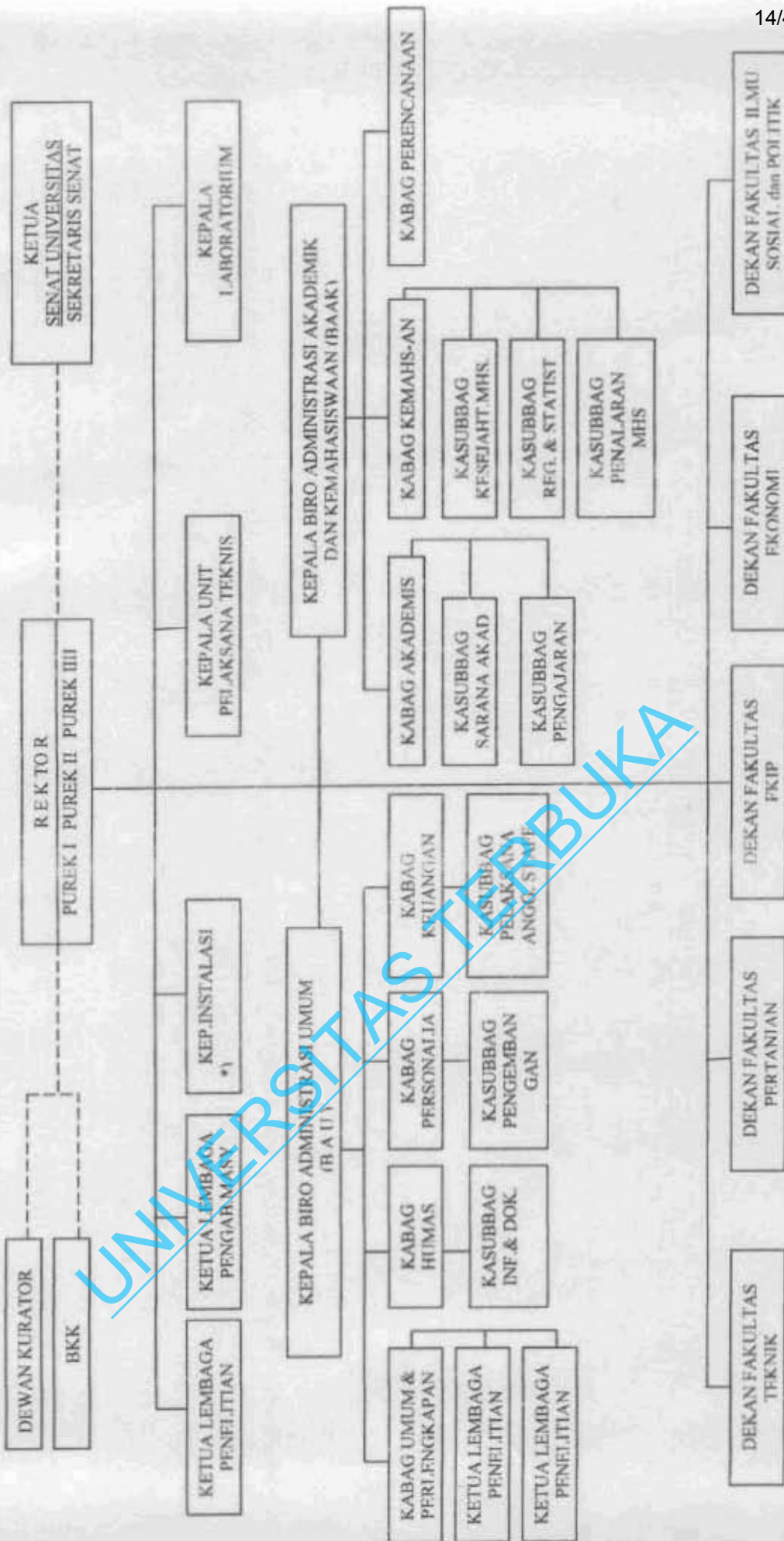
a. Predictors: (Constant), Variabel Motivasi (X2), Variabel Kemampuan (X1)

b. Predictors: (Constant), Variabel Kemampuan (X1)

c. Dependent Variable: Variabel Kinerja (Y)

Lampiran 6

STRUKTUR ORGANISASI
UNIVERSITAS GRAHA NUSANTARA (UGN)



KETERANGAN : *1) = Belum dibentuk
 = Garis Komando
 = Garis koordinasi