

# STRATEGI PENGEMBANGAN DOSEN DAN MOTIF BERPRESTASI HUBUNGANNYA DENGAN PRODUKTIVITAS KERJA

Oleh : Tita Meirina Djuwita<sup>1</sup>

## ABSTRAK

*Tingkat produktivitas dosen dalam melaksanakan Tri Dharma Perguruan Tinggi dapat dipengaruhi oleh beberapa variabel diantaranya strategi pengembangan dosen yang bertujuan untuk meningkatkan kemampuan dan ketrampilan dosen dalam melaksanakan tugasnya. Selain itu produktivitas dosen dapat meningkat dengan adanya motif berprestasi yang tinggi sehingga dosen dapat mengembangkan kariernya yang akan berdampak pada profil dosen yang produktif.*

*Persaingan yang ketat akan tuntutan mutu pendidikan di lingkungan perguruan tinggi, baik PTN maupun PTS memerlukan pola pikir strategik dalam menentukan strategi pengembangan dosen yang tepat dan terarah, sehingga dosen mempunyai kemampuan dan ketrampilan yang profesional. Adapun motif berprestasi yang tinggi harus dipunyai oleh seorang dosen yang merupakan salah satu unsur yang penting dalam pengembangan kariernya dalam menghadapi keunggulan bersaing.*

**Kata Kunci :** Strategi, pengembangan dosen, motif berprestasi, kinerja

## A. Pendahuluan

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

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

Pengembangan sumber daya manusia dalam istilah lain disebut pengembangan personel (Personel Development), ahli lain disebut Fplippo (1984:8) menyebut dengan "Staff Development". Pengembangan sumber daya manusia pada prosesnya tidak terlepas dari implementasi fungsi-fungsi administrasi personel, dimana pengembangan sumber daya manusia didasarkan pada kebutuhan dan tujuan organisasi yang berkaitan dengan efektivitas jabatan transisi jabatan, pengembangan profesional, pengembangan pribadi, pengembangan dan peningkatan keamanan dalam pekerjaan, improvisasi unit serta improvisasi sistem (Castetter, 1981: 313)

Adapun dapat dinyatakan bahwa pengembangan sumber daya manusia diarahkan untuk memperbaiki unjuk kerja dalam semua posisi dan jabatan.

Menurut Randall (1987:29) "menjelaskan bahwa dengan strategi tertentu dalam suatu

---

<sup>1</sup> Penulis adalah Dosen Fisip Universitas Nurtanio Bandung

organisasi, akan memperoleh pegawai yang syarat dengan berbagai karakteristik yang diperlukan, pada akhirnya akan mempengaruhi praktek-praktek dalam pengembangan sumber daya manusia.

Dalam tulisan ini yang dimaksud sumber daya manusia (dosen) sebagai salah satu komponen utama dalam sistem pendidikan tinggi, memerlukan pengembangan secara efektif. Sehingga sumber daya manusia (dosen) dapat mengoptimalkan potensi yang benar-benar dapat diwujudkan fungsinya dalam lembaga (organisasi)

Pengembangan sumber daya manusia diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap organisasi dalam melakukan persaingan dengan organisasi lain melalui strategi-strategi yang diterapkan.

Tenaga edukatif atau dosen pada perguruan tinggi mempunyai peranan yang sangat strategis ditinjau dari pembinaan akademik dan mahasiswa.

Tenaga edukatif (dosen) adalah tenaga profesional, ia menetapkan dan mengarahkan apa yang benar bagi para mahasiswa berdasarkan pertimbangan profesionalnya. Dengan demikian tenaga edukatif merupakan penentu utama dalam menjaga eksistensi dari suatu perguruan tinggi.

Tenaga edukatif yang profesional, menetapkan apa yang baik untuk mahasiswa berdasarkan pertimbangan profesinya, tinggi rendahnya mutu akademik yang berlangsung disuatu perguruan tinggi tergantung dari derajat profesionalnya yang dimiliki oleh para tenaga edukatif.

Adanya hal itu menyebabkan perguruan tinggi berlomba-lomba untuk meningkatkan produktivitas kerja tenaga edukatif.

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

di dalam melakukan pekerjaannya, sehingga menampilkan dirinya sebagai pegawai yang produktif.

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

Sebagai salah satu ciri unsur civitas akademika yang menjadi pendorong dan pengelola kualitas perguruan tinggi adalah tenaga edukatif. Peranan tenaga edukatif sangat strategis dilihat dari pendidikan dan pengajaran, pelaksanaan penelitian dan pengabdian pada masyarakat, dengan demikian tenaga edukatif sangat memperhatikan perkembangan pendidikan tinggi. Oleh sebab itu perlu adanya strategi pengembangan sumber daya manusia dan motif berprestasi dalam upaya peningkatan produktivitas kerja tenaga edukatif.

Dalam membahas strategi pengembangan dosen digunakan konsep manajemen strategik, khususnya pada unsur dan proses manajemen strategik. Karena dalam pengembangan sumber daya manusia dirasakan cocok untuk menghadapi kompetisi dimasa yang akan datang baik secara internal maupun eksternal dalam suatu lembaga pendidikan. Adapun dalam membahas motif berprestasi digunakan teori motivasi dari David Mc Clelland yaitu mengenai achievement motive yang termasuk pada teori pembangkitan afeksi.

Achievement motive merupakan suatu nilai sosial yang menekankan kepada dorongan-dorongan memperoleh suatu hasil dengan sebaik-baiknya agar tercapai kesempurnaan pribadi. Motif berprestasi yang tinggi harus dimiliki oleh seorang tenaga edukatif dalam melaksanakan tugasnya,

karena hal tersebut akan dapat mempengaruhi produktivitas kerjanya ke arah yang positif.

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

## **B. Pengertian Produktivitas Kerja, Strategi Pengembangan Dosen dan Motif Berprestasi**

Untuk dapat melaksanakan layanan terbaik masyarakat Perguruan Tinggi baik PTN maupun PTS memerlukan pegawai yang profesional dan memiliki motif berprestasi yang tinggi, sehingga produktivitasnya akan tinggi pula. Apa esensi produktivitas itu? Dalam literatur tentang produktivitas, akan ditemukan berbagai rumusan arti produktivitas. Menurut sebagian ahli, produktivitas berarti lebih banyak hasil dengan mempertahankan biaya tetap, mengerjakan sesuatu yang benar, bekerja lebih cerdas dan lebih keras, atau pengoperasian secara otomatis untuk mendapatkan hasil yang lebih cepat (Putti, 1985: 7).

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

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

Pendapat diatas mengisyaratkan bahwa arti produktivitas berbeda dengan produksi yang hanya menelaah faktor *output*. Produktivitas kepada suatu tingkat perbandingan antara besarnya keluaran dengan besarnya masukan. Hubungan antara produktivitas, keluaran, dan masukan dapat disimak dalam formula umum sebagai berikut

(Kiyoshi Wainai, 1993: 4; Putti, 1985: 8; Matthias Aroef, 1986: 59, Mutis and Caspersz, 1994: 103):

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

Berdasarkan formula tersebut, peningkatan produktivitas dapat terlaksana apabila salah satu dari lima situasi dapat dicapai (Hidayat, 1986: 8).

Kelima situasi yang dimaksud adalah sebagai berikut: (1) keluaran meningkat, masukan berkurang; (2) keluaran meningkat, masukan konstan; (3) keluaran meningkat, masukan juga meningkat, namun lamban; (4) keluaran konstan, masukan berkurang; dan (5) keluaran turun, masukan juga berkurang, tetapi lebih cepat.

Makna produktivitas sebagai rasio antara keluaran dengan masukan sebenarnya adalah bentuk ukuran produktivitas pada tingkat perusahaan atau disebut juga ukuran produktivitas tingkat mikro (Matthias Aroef, 1986: 59). Pada umumnya dikenal empat strata ukuran produktivitas berdasarkan keluasan ruang lingkup kegiatannya. Strata ukuran yang dimaksud adalah: (1) produktivitas tingkat ekonomi makro; (2) produktivitas tingkat sektor lapangan atau produktivitas multifaktor; dan (4) produktivitas faktor produksi atau produktivitas partial.

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

bidang produktivitas yang dapat didefinisikan secara operasional dengan indikator yang jelas.

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

Dari ketujuh bidang produktivitas partial yang dapat diukur tersebut. Yang menduduki posisi strategis guna meningkatkan produktivitas suatu lembaga adalah tenaga kerja, yaitu individu-individu yang bekerja pada lembaga tersebut. Pada dasarnya, produktivitas lembaga atau perusahaan merupakan akumulasi dari produktivitas karyawan-karyawannya. Penelaahan terhadap produktivitas kerja didasari oleh pengalaman empiris pada tahapan awal revolusi industri – di negara Barat. Masalah produktivitas tenaga kerja mendapat kepedulian utama, disamping produksi dan pemasaran. Dalam kaitannya dengan produktivitas kerja, selain sebagai rasio antara *input* dan *output*, produktivitas juga berarti suatu sikap mental yang selalu mempunyai pandangan bahwa mutu kehidupan hari ini harus lebih baik dari hari kemarin dan hari besok harus lebih baik dari hari ini (John Suprihanto, 1986: 18).

Kendati diakui tidak ada individu yang sama, berdasarkan telahaahannya terhadap sejumlah hasil penelitian, Ranftl (Dale Timpe, 1992: 110-111) berhasil menjangkau karakteristik kunci profil pegawai yang produktif, karakteristik yang dimaksud adalah lebih dari sekedar memenuhi kualifikasi pekerjaan, bermotivasi tinggi, mempunyai pekerjaan positif, dewasa, dan dapat bergaul dengan efektif.

Produktivitas tenaga kerja dipengaruhi oleh berbagai faktor. Praktiknya, *et. Al.* (1992: 253) dan John Suprihanto (1986: 19) merumuskan model kerangka teoritis yang mempengaruhi produktivitas kerja. Faktor-faktor tersebut diantaranya adalah manajemen, motif berprestasi, status gizi, kepuasan kerja, jenis

kelamin, jenis pekerjaan, pendidikan dan pelatihan, hubungan industrial, serta kesempatan berprestasi. Diantara faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja tersebut, tulisan ini memilih dimensi manajemen khususnya strategi pengembangan dosen dan motif berprestasi sebagai fokus masalah.

Pemilihan dimensi manajemen sebagai faktor penentu produktivitas kerja, dilandasi oleh pemikiran Jeffrey Pfeffer (1996: 6) bahwa di era globalisasi, sumber keunggulan bersaing suatu organisasi yang paling vital selain bersumber dari pegawai yang penting adalah bagaimana strategi mememanajementi pegawai tersebut. Sedangkan motif berprestasi diilhami oleh pernyataan Mitchell (1978: 121) dan Robbin (1984 : 175) bahwa untuk menghasilkan produktivitas tenaga kerja yang tinggi harus ada dua faktor penting, yaitu kemampuan personal (*ability*) dan motivasi. Ada ahli yang menganggap ability sebagai faktor yang lebih penting dari motivasi dan ada juga yang berpandangan sebaliknya (Matsui, *et. Al.*, 1977 : 98).

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

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

pendidikan dan pengajaran, penelitian serta pengabdian pada masyarakat.

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

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

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

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

Kemampuan profesional dimaksudkan adalah kemampuan yang dituntut oleh suatu profesi, dalam hal ini tenaga edukatif yaitu Work Performance (kinerja) tenaga edukatif dalam menjalankan kegiatannya atau tugasnya, sehingga jika tenaga edukatif dapat bekerja secara profesional, maka akan menghasilkan produktivitas kerja yang tinggi.

Peningkatan mutu pendidikan pada perguruan tinggi merupakan suatu

permasalahan yang sangat penting untuk memperoleh perhatian. Banyak aspek-aspek yang mempengaruhi keberhasilan dalam upaya peningkatan pendidikan, sehingga keterbatasan dalam mencapainya, untuk itu perlu dipilih mana yang menjadi prioritas.

Mengenai bagaimana cara strategi pengembangan sumber daya manusia yang efektif, kini muncul model manajemen stratejik. Model manajemen ini telah teruji secara empirik keampuhannya dalam meningkatkan efisiensi pada organisasi bisnis, dan ternyata juga dapat diterapkan pada organisasi yang sifatnya nirlaba. Apa manajemen stratejik itu? Kendati sebagai suatu konsep, manajemen stratejik telah dikembangkan sejak lama namun tampaknya belum ada kesepakatan tentang apa arti yang tepat dan komprehensif untuk istilah tersebut (Anshoff dalam Certo and Peter, 1991). Lebih lanjut, Certo and Peter (1991:5) mendefenisikan manajemen stratejik *"...as continiuous, iterative process aimed at keeping an organization as a whole appropriately mached to its environment."*

Sementara itu, Jauch dan Glueck (1988) mengartikan manajemen stratejik sebagai sejumlah keputusan dan tindakan yang mengarah pada penyusunan suatu atau sejumlah strategi yang efektif untuk membantu mencapai sasaran perusahaan. Proses manajemen stratejik yang efektif ialah cara bagaimana perencana strategi menentukan sasaran dan mengambil keputusan serta tindakan untuk mencapai sasaran tersebut. Sebagai serangkaian keputusan dan tindakan mendasar yang dibuat oleh manajemen puncak dan diimplementasikan oleh seluruh jajaran suatu organisasi dalam rangka mencapai tujuan, manajemen strategik pada hakekatnya merupakan suatu rencana berskala besar yang berorientasi jangkauan masa depan serta ditetapkan sedemikian rupa sehingga memungkinkan organisasi berinteraksi secara efektif dengan lingkungan dan terarah kepada optimalisasi pencapaian tujuan.

Manajemen stratejik pada hakekatnya merupakan upaya untuk senantiasa membuat

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

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

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

Motivasi berprestasi dirumuskan oleh McClelland (1953 : 116) adalah “... *doing something well or doing something better than it had been done before, more efficiently, more quickly with labor, with a better result*”. Yang artinya mengerjakan sesuatu dengan baik atau lebih baik dari sebelumnya, lebih efisien, lebih cepat dengan hasil yang lebih baik. Ini berarti orang yang memiliki motif berprestasi mau berbuat lebih dari orang lain, atau mengerjakan sesuatu lebih baik dari

pengerjaan sebelumnya. Dalam rumusan yang lebih ringkas McClelland (1953 : 111) mengatakan, motif berprestasi “...*success in competition with some standard of excellence*” yaitu bersaing untuk mencapai keberhasilan dengan beberapa standar keunggulan.

### **C. Strategi Pengembangan Dosen dan Motif Berprestasi Hubungannya dengan Produktivitas Kerja.**

Pengembangan dosen di perguruan tinggi merupakan kebutuhan yang sangat penting dalam melaksanakan Tri Dharma Perguruan Tinggi selalu berkesinambungan secara optimal untuk melakukan pengembangan tenaga edukatif yaitu meningkatkan kemampuan dan ketrampilan tenaga edukatif dalam upaya memperlancar pelaksanaan tugas secara efektif dan efisien di perguruan tinggi masing – masing.

Berkaitan dengan upaya pengembangan dosen maka diperlukan strategi – strategi yang tepat. Adapun strategi – strategi yang dilakukan berhubungan dengan kegiatan – kegiatan sebagai berikut :

- 1) Penilaian kebutuhan pengembangan dosen di dasarkan pada analisa penilaian pengembangan dosen
- 2) Penetapan program pembinaan yaitu menetapkan program yang relevan dengan kebutuhan pengembangan dosen, baik yang berbentuk pendidikan dalam pekerjaan (*on the job training*) maupun yang berbentuk pendidikan di luar pekerjaan (*off the job training*). Keberhasilan suatu kegiatan pengembangan dosen tidak terlepas dari bagaimana metode yang digunakan dalam merealisasikan program kerja.

Dalam menetapkan program kegiatan pengembangan dosen dilakukan beberapa alternatif yaitu:

1. Pengembangan melalui kegiatan penataran dan latihan bagi tenaga edukatif

Contoh : Adanya penataran – penataran dari berbagai bidang study.

2. Pembinaan melalui kegiatan seminar – seminar dan diskusi ilmiah bagi tenaga edukatif yang merupakan saran atau wadah yang memberikan kemungkinan bagi tenaga edukatif untuk mengembangkan kemampuan.

Contoh :

Pemilihan dosen teladan

3. Mengikutkan dosen ke studi S2/S3

Sebagai tenaga edukatif di perguruan tinggi, dosen memiliki posisi stratejik dan peran yang signifikan dalam mengupayakan keberhasilan perguruan tinggi. Karena proses pengkoordinasian sumber – sumber manusiawi dalam proses belajar – mengajar di perguruan tinggi dimaksudkan untuk mencapai tujuan pendidikan, maka peran tenaga edukatif (dosen) di perguruan tinggi memerlukan strategi pengembangan dosen yaitu meliputi misi, tujuan, sasaran, nilai, perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi.

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

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

dosen baik untuk jangka pendek, menengah atau jangka panjang.

Adapun motif berprestasi dilihat dari motivasi kerja yang dapat ditelaah dari sepuluh indikator, yaitu kebutuhan memperoleh hasil, kegiatan memperoleh hasil, intensitas kecemasan terhadap kemungkinan gagal mencapai tujuan, hambatan dari dalam diri guna mencapai tujuan, hambatan yang datang dari luar, intensitas kepuasan subyek terhadap hasil yang dicapai, intensitas kekecewaan terhadap kegagalan, dorongan yang membantu mengarahkan kegiatan, intensitas keinginan untuk mencapai hasil yang sebaik – baiknya. Motif berprestasi ini merujuk pada nilai pendorong atau daya penggerak individu dalam berperilaku guna mencapai penyelesaian tugas pelaksanaan yang berkaitan dengan Tri Dharma Perguruan tinggi yaitu bidang pendidikan dan pengajaran, penelitian dan pengabdian masyarakat serta penunjang lainnya, sehingga mencapai hasil dengan produktivitas kerja yang tinggi.

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

Adapun profil dosen mempunyai ciri – ciri :

1. Lebih memenuhi kualifikasi pekerjaan, ditandai dengan karakteristik yang khas adalah cerdas dan dapat belajar dengan cepat, kreatif dan inovatif, memahami pekerjaan, bekerja dengan cerdas, selalu mencari perbaikan, dianggap bernilai oleh pengawasnya (atasannya), selalu meningkatkan diri.
2. Bermotivasi tinggi, dalam pengertian pegawai yang bermotivasi tinggi dalam melaksanakan pekerjaannya akan mendorong pada produktivitas kerja yang tinggi. Hal tersebut ditandai dengan pengamatan yang khas adalah : dapat memotivasi diri sendiri, mengambil inisiatif, perasaan komitmen yang tinggi, tekun, mempunyai kemampuan yang keras untuk bekerja, bekerja efektif dengan atau tanpa pengawasan melihat hal – hal yang harus

- dikerjakan dan mengambil tindakan yang perlu, menyukai tantangan, ingin menguji kemampuannya, menyukai pencarian pemecahan masalah, selalu ingin bertanya, memikirkan perbaikan sesuatu, berorientasi pada sasaran (pencapaian hasil), selalu tepat waktu, tingkat energi dan mengarahkan energi dengan efektif, merasa puas jika melakukan pekerjaan dengan baik.
3. Mempunyai orientasi pekerjaan positif dikatakan sebagai faktor utama dalam produktifitas kerja pegawai, yang mempunyai karakteristik khas adalah : menyukai pekerjaannya dan membanggakannya, menetapkan standar yang tinggi, mempunyai kebiasaan kerja yang baik, selalu terlibat dalam pekerjaannya, cermat, dapat dipercaya dan konsisten, menghormati manajemen dan tujuannya, mempunyai hubungan baik dengan manajemen, dapat menerima pengarahannya, luwes dan dapat menyesuaikan diri dengan perubahan.
  4. Dewasa, dalam pengertian pegawai yang dewasa memperlihatkan kinerja yang konsisten dan hanya memerlukan pengawasan yang minimal, hal tersebut ditujukan dengan ciri-ciri khas adalah berintegritas tinggi (dalam arti bersikap seadanya, jujur, tulus), mempunyai rasa tanggungjawab yang kuat, mengetahui kekuatan/kelemahan, mandiri, percaya diri, berdisiplin diri, pantas memperoleh harga diri, bergaul efektif dengan lingkungan, mantap secara emosional dan percaya diri, bekerja efektif dibawah tekanan, dapat belajar dari pengalaman, mempunyai ambisi yang sehat (ingin tumbuh secara profesional).
  5. Dapat bergaul dengan efektif, dalam arti kemampuan memantapkan hubungan antara pribadi yang positif, dengan ciri khas adalah memperagakan kecerdasan sosial, pribadi yang menyenangkan (diterima dan bergaul efektif baik dengan atasan atau teman sejawat), memperagakan sikap positif dan antusiasme.

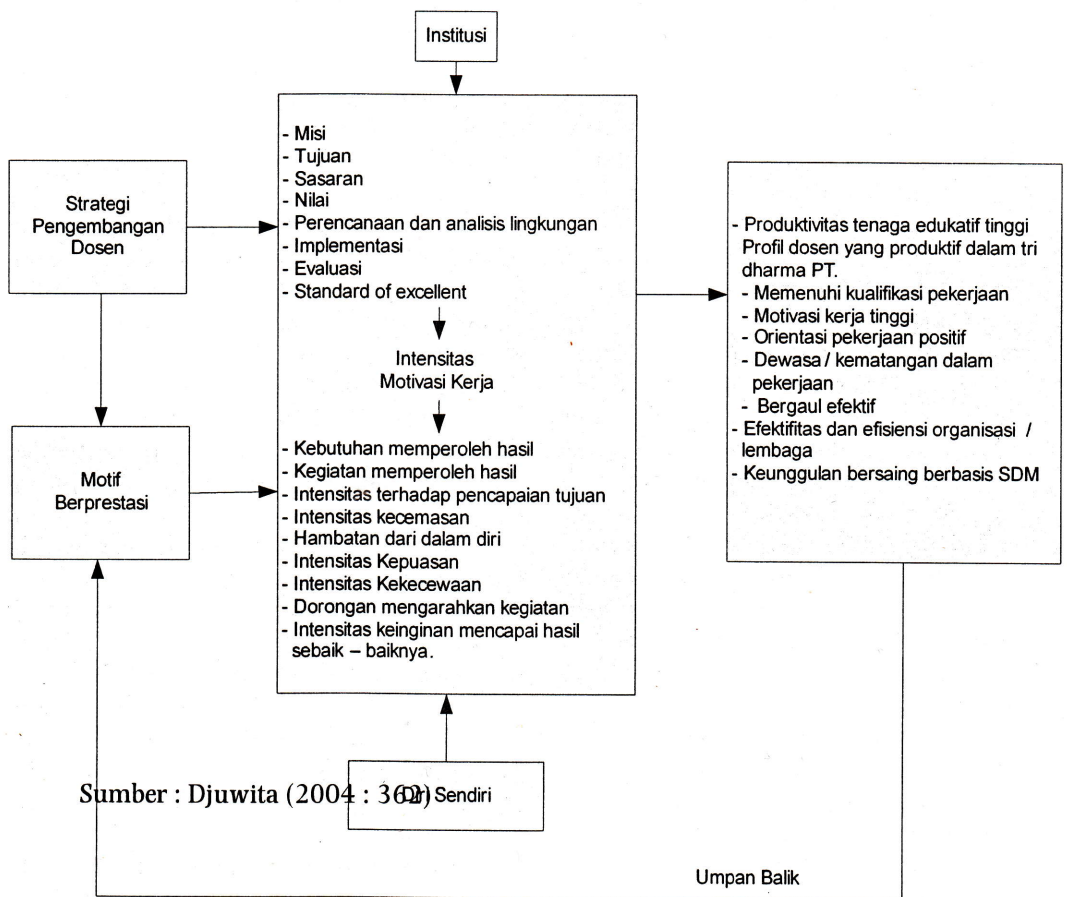
Dalam tulisan ini untuk mengukur produktifitas kerja tenaga edukatif digunakan ciri – ciri dari pegawai yang produktif (Ranftl), sebab seorang tenaga edukatif di perguruan tinggi (dosen) dalam menjalankan tugasnya harus menunjukkan penampilan kerja yang produktif dengan ditunjukkan oleh ciri – ciri khas dari seorang pegawai yang produktif, sehingga akan tercapai produktivitas yang tinggi.

Tenaga kerja sampai saat ini merupakan ukuran dari suatu produktivitas. Hal ini disebabkan karena besarnya biaya yang terbesar untuk pengadaan produk. Sejalan dengan ini, dijelaskan Siagian (1997 : 155) dalam membahas produktivitas tidak mungkin terlepas dari pembahasan produktivitas unsur manusia. Oleh karena itu produktivitas SDM perlu ditingkatkan baik pengetahuan dan ketrampilannya.

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



## Model Pengembangan Dosen dan Motif Berprestasi Dalam Kaitannya dengan Produktivitas



### D. Kesimpulan

1. Strategi pengembangan dosen bertujuan untuk meningkatkan kemampuan dan ketrampilan dosen dalam melaksanakan tugasnya sedangkan motif berprestasi dosen sebagai upaya dalam mengembangkan kemampuan dan ketrampilan pada unit kerjanya.
2. Dalam menghadapi peluang dan ancaman pada era globalisasi yaitu perkembangan dan perubahan IPTEK yang sangat cepat, diperlukan strategi pengembangan dosen yang tepat, sehingga dapat meningkatkan kemampuan dan menghasilkan dosen yang profesional serta relevan dengan kebutuhan masyarakat dan tantangan masa depan.
3. Misi pengembangan dosen berperan sebagai landasan cita – cita sumber inspirasi dan aspirasi serta motivasi, pemberi arah pencapaian tujuan keunggulan dalam arti mutu terbaik (excellence) bagi dosen, sehingga memberikan kontribusi yang sangat berarti dalam pendidikan dan pengajaran bagi para mahasiswa.
4. Peningkatan daya saing dan perbaikan mutu berkelanjutan dalam merencanakan masa depan perguruan tinggi dan implementasinya perlu adanya pemilihan strategi yang tepat dalam menentukan

bentuk pengembangan dosen, sehingga memberikan kontribusi pada peningkatan produktivitas kerja.

5. Motif berprestasi pada dosen pada bidang pendidikan dan pengajaran, penelitian dan pengabdian pada masyarakat akan lebih kuat jika adanya dorongan untuk melaksanakan pekerjaan secara efektif dan efisien.

#### E. Daftar Pustaka

- Cascio, Wayne and mill.1986.Managing Human Resource, Productivity, Quality of work life. Singapore. Mc Graw – Hill.
- Castetter, William B.1981 the Personal Function in Educational Administration, New York : Mc. Millian Publishing Co,Inc.
- Certo, sc and Peter J.P.1991. Strategic Management : Concept and Application. New York: Mc Graw Hill, Intenational Edition
- Djuwita, Tita Meirina. 2004. Pengaruh strategi Pengembangan Dosen dan M o t i f Berprestasi terhadap Produktifitas Kerjanya, Disertasi, Bandung, Program Pascasarjana UPI.
- Fplippo, Edwin B. 1984. Personal Management, sixth Edition , Singapore. Mc Graw Hill Book, Company
- Hidayat,1986. Konsep Dasar dan Pengertian Produktivitas serta Interpretasi Hasil Pengukurannya, Prisma No II Tahun 1996
- Jauch.L.R.and Glueck.W.F. 1988. Strategic Management and Buisness Policy, New York : Mc. Graw Hill,Inc.
- John Suprihanto.1986. Hubungan Industrial, Jakarta, Erlangga.
- Matthias Aroef, 1986. Pengukuran Produktivitas, Kebutuhan Mendesak di Indonesia, Prisma No II Tahun 1986
- Matsui,T,et al. 1982. Influence of Achievement Need on Goal setting Performance and Feedback effectiveness in journal of applied psychology No 67, 1982
- Mc Clelland, David C, et al. 1953. The Achievement Motive, New York Applenton Century Crofts
- Mittchell,T.R. (ed) 1982. People in Organization: An Introduction to Organozation Behavior, Tokyo : Mc graw Hill
- Pfeffer, Jeffrey. 1995. Competitive Advantage Through People, New York Harvard Business School
- Putti, Joseph P.1993 Understanding Productivity, Singapore : Federal Publication.
- Robbin ; Stephen P. 1993. Organizational Behavior, concept Controversies and Application, USA : Prentice Hall International Inc.
- Schuler, Randall.S. 1987. Personal and Human Resources Management, west New York, Publishing Company, St.Paul.
- Siagian, Sondang P (1997) Manajemen Sumber Daya Manusia, Jakarta, Bumi Aksara.
- Syamsuddin, Abin. 1996. Pengembangan Profesi dan Kinerja Tenaga Kependidikan, Bandung: Program Pascasarjana IKIP
- Tilaar, H.A.R. 1999. Beberapa Agenda Reformasi Pendidikan Nasional Indonesia, Magelang; Tera
- Timpe.A.Dale (ed).1992. The art and science of Bussiness Management Productivity New York : Kend Publishing
- Riwayat Penulis : Dr. Tita Meirina Djuwita, Dra, Msi adalah Dosen Kopertis Wilayah IV dpk Universitas Nurtanio