

PENGARUH KINERJA DAN IKLIM ORGANISASI TERHADAP PRODUKTIVITAS KERJA DOSEN UNIVERSITAS PASUNDAN BANDUNG

Oleh : Nani Hartini ¹⁾

ABSTRAK

Masalah yang dikaji dari penelitian ini mengenai produktivitas kerja dosen di Universitas Pasundan Bandung. Inti kajiannya difokuskan pada faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja, meliputi kinerja dosen dan iklim organisasi. Tujuan penelitian adalah untuk mengetahui bagaimana kinerja dosen (X1), iklim organisasi(X2) yang ada, produktivitas kerja dosen(Y) dan mencari apakah terdapat hubungan dan seberapa besar pengaruh kinerja dosen terhadap produktivitas kerja, apakah terdapat hubungan dan pengaruh iklim organisasi terhadap produktivitas kerja, seberapa besar pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja dosen serta seberapa besar pengaruh kinerja dosen dan iklim organisasi terhadap produktivitas kerja.

Dari hasil penelitian dapat disimpulkan terdapat pengaruh yang signifikan antara kinerja dosen dan iklim organisasi secara bersama-sama terhadap produktivitas kerja dosen di lingkungan Universitas Pasundan Bandung.

Pendahuluan

Pendidikan adalah usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat bangsa dan negara (UU Sistem Pendidikan Nasional no 20/2003 pasal 1 ayat 1).

Salah satu komponen penting yang harus ada dalam proses pendidikan adalah pendidik. Pendidik adalah tenaga kependidikan yang berkualifikasi sebagai guru, dosen, konselor, pamong belajar, widyaiswara, tutor, instruktur, fasilitator, dan sebutan lain yang sesuai dengan tujuan pendidikan. (UU SPN No 20/2003 pasal 1 ayat 6). Berbagai predikat untuk seorang pendidik berbeda-beda tergantung di instansi mana ia bertugas.

Pada jenjang pendidikan tinggi tenaga pendidik disebut sebagai dosen. Proses pendidikan bermutu di perguruan tinggi tidak

dapat dilepaskan dari kondisi dosen sebagai sumber daya penting dalam pelayanan akademik maupun administratif.

Perguruan tinggi yang bermutu merupakan kebutuhan yang tidak boleh ditunda-tunda lagi. Konsep baru perguruan tinggi, kental dengan isyarat agar perguruan tinggi mampu merespon tantangan kehidupan masyarakat abad ke 21, dengan cara menghasilkan keluaran yang bermutu dan dapat berperan sebagai agen perubahan. Termasuk ke dalam tuntutan itulah, kemampuan lulusan perguruan tinggi mengisi kebutuhan tenaga kerja yang dapat bersaing secara nasional dan internasional.

Permasalahan yang dihadapi dosen akan berpengaruh terhadap kinerjanya. Berbicara tentang manajemen kinerja dosen maka tidak akan luput dari kompetensi, karena kinerja salah satunya berkaitan dengan kompetensi. Kompetensi menurut gambaran Spencer & Spencer (1993) merupakan karakteristik dasar seorang pekerja yang menggunakan bagian kepribadiannya yang paling dalam dan dapat mempengaruhi perilakunya ketika ia

¹ Nani Hartini adalah dosen Administrasi Pendidikan FIP UPI.

menghadapi pekerjaan yang akhirnya mempengaruhi kemampuan untuk menghasilkan prestasi kerjanya. Lebih lanjut dijelaskan bahwa ada lima karakteristik pembentuk kompetensi yaitu ; watak, motif, konsep diri, pengetahuan dan keterampilan.

Adapun kompetensi yang harus dimiliki oleh seorang pendidik diperinci oleh Johnson (dalam Sanusi,1996) adalah *performance component, teaching subject component, teaching process component, the personal adjustment component, the teaching profesional component dan attitude component.*

Banyak faktor yang mempengaruhi kinerja dosen. Difahami dengan konsep perubahan perilaku, Cascio (1992 :28) menyebut abilitas dan motivasi sebagai faktor-faktor yang berinteraksi dengan kinerja. Abilitas ditentukan oleh *skill* dan pengetahuan sedangkan *skill* dipengaruhi oleh kecakapan, kepribadian dan pengetahuan yang terbentuk oleh pendidikan, pengalaman pelatihan dan minat. Sedangkan dari perspektif individu dosen dan keorganisasian Perguruan tinggi swasta kinerja dosen dipengaruhi oleh motivasi, tingkat pendidikan dan iklim organisasi.

Kinerja adalah prestasi yang dapat dicapai oleh seseorang atau organisasi berdasarkan kriteria dan alat ukur tertentu. Parameter yang paling umum digunakan menurut Drucker (1977:23) adalah efektivitas, efisiensi dan produktivitas. Hal ini sejalan dengan pemikiran Sutermeister (1976: 18) bahwa *job performance as a human contribution to productivity.*

Berdasarkan pendapat tersebut dapat ditarik suatu kesimpulan bahwa ada beberapa faktor yang mempengaruhi produktivitas. Tetapi untuk memperjelas berikut akan dijelaskan definisi produktivitas. Produktivitas kerja pada lembaga non profit, seperti pada lembaga pendidikan merupakan suatu kemampuan dalam melakukan suatu kegiatan yang diukur dalam waktu tertentu serta kualitas dan kuantitas hasil pekerjaan atau kegiatan yang dilakukan. Menurut Nawawi (1998:126) mengemukakan bahwa produktivitas kerja merupakan perbandingan antara hasil yang diperoleh (*output*) dengan sumber kerja yang

dipergunakan sebagai masukan. Kutipan tersebut menegaskan bahwa produktivitas kerja pegawai tinggi bilamana hasil yang dicapai pegawai dalam bekerja lebih besar (baik secara kualitatif maupun kuantitatif) dari sumber kerja (tenaga, waktu dan biaya) yang dipergunakan.

Dengan demikian faktor-faktor yang dapat berkontribusi terhadap produktivitas kerja antara lain kinerja dan iklim organisasi. Apabila berbicara tentang iklim organisasi yang dikaitkan dengan dosen dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawab yang dibebankan kepadanya berarti membicarakan tentang kondisi lingkungan perguruan tinggi sebagai organisasi pendidikan dimana dosen tersebut bertugas.

Menurut Herzberg sebagaimana dikutip oleh Hersey dan Blanchard (1988:64) aktivitas yang dilakukan oleh manusia dapat berjalan dengan baik jika situasi dan kondisinya mendukung serta memungkinkan aktivitas itu terlaksana. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kondisi kerja atau iklim organisasi harus diciptakan dengan sebaik-baiknya sehingga dosen dapat melaksanakan tugas dengan nyaman dan produktif.

Lebih lanjut Hoy dan Miskel (2001:431) mengemukakan iklim organisasi sebagai berikut *Organizational climate is a relatively enduring quality of the school environment that is experinenced by teachers, effects their behaviour, and is based on their collective perpeptions of behaviour in schools. A climate amerges through the interaction of members and exchange of sentiments among them. The climate of schools is its personality.*

Iklim organisasi adalah kualitas lingkungan sekolah yang berlangsung secara relatif yang dialami oleh guru. Pengaruh sikap-sikapnya, dan berdasar pada pengertian secara bersama tentang sikap di sekolah. Sebuah iklim timbul melalui interaksi dari anggota dan pertukaran perasaan diantara mereka. Iklim dalam sekolah adalah kepribadiannya "tiga konsep berbeda dari iklim telah digambarkan dan dianalisa yaitu

(1) iklim terbuka adanya karakteristik yang efektif, (2) iklim sehat adalah dinamika berorganisasi yang lebih sehat yaitu kepercayaan dari keterbukaan hubungan, (3) iklim sosial sekolah tersusun dalam rangkaian kesatuan yang panjang dalam orientasi pengajaran murid.

Berdasarkan pemikiran-pemikiran tersebut di atas penulis tertarik melakukan penelitian dengan judul: Produktivitas Kerja (Studi Deskriptif tentang Pengaruh Kinerja Dosen dan Iklim Organisasi Terhadap Produktivitas Kerja di Universitas Pasundan Bandung Tahun 2006)

B. Identifikasi Masalah

1. Masalah Perguruan Tinggi Swasta

Keberadaan perguruan tinggi swasta (PTS) dalam menyelenggarakan pendidikan tinggi, memiliki makna yang strategik terutama dilihat dari keberfungsian sebagai pengembang nilai kehidupan dan iptek. Dengan demikian posisi PTS tidak dapat dipandang sebagai perguruan tinggi pesaing apalagi perguruan tinggi kelas dua setelah Perguruan Tinggi Negeri (PTN).

Sampai awal tahun 1998 tercatat 1.365 PTS di Indonesia dengan jumlah mahasiswa lebih dari 4,5 juta orang. Berikut akan disajikan perinciannya khusus untuk Kopertis Wilayah IV seperti pada tabel 1.1.

Dikaitkan dengan variabel internal dan eksternal PTS, penulis mencermati adanya 4 kategori masalah keberlangsungan hidup PTS yaitu:

Tabel 1.1
PTS di Jawa Barat dan Indonesia
Berdasarkan Bentuknya

Bentuk PTS	Jumlah	
	Jawa Barat	Indonesia
Akademi	55	432
Institut	3	42
Politeknik	3	14
Sekolah Tinggi	98	608
Universitas	22	269
Jumlah	180	1.365

Sumber : BPS 2005

- (1) Penurunan jumlah mahasiswa baru dan lama yang cukup drastis sehingga mempengaruhi eksistensi lembaga dan lambat laun tidak mampu mempertahankan dirinya apalagi mengembangkan program studi yang dimilikinya
- (2) Tidak mampu menghadapi persaingan antar lembaga sehingga lambat laun menutup salah satu program studi bahkan terancam menutup lembaga
- (3) Pengembangan staf akademik kurang mendapat perhatian, lembaga lebih banyak menunggu dari Kopertis
- (4) Hanya mampu menaikan salah satu dharma dari tri dharma perguruan tinggi yaitu pendidikan dan pengajaran sedangkan untuk penelitian dan pengabdian pada masyarakat belum berjalan optimal.

Berdasarkan data dari dirjen dikti (www.dikti.org/pts) bahwa permasalahan yang dihadapi PTS saat ini antara lain mutu, efisiensi

Tabel 1.2.
Angka Pengangguran Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Tingkat Pendidikan \ Penganggur	Jumlah		
	1997	1998	1999
Diploma I/II	37.676	47.380	90.230.
Diploma III	104.054	128.037	153.696
Sarjana	236.352	254.111	310.947
Jumlah	378.082	429.528	554.873

Sumber : BPS, 2005

dan relevansi pendidikan dalam kerangka kebijakan dan paradigma baru pendidikan tinggi. Ada kecenderungan bahwa PTS sebagian besar masih menitikberatkan pada segi kuantitas masukan dan lulusan. Keadaan itu dihadapi pula oleh PTN. Untuk lebih jelasnya dapat kita lihat dari tabel 1.2.

2. Masalah Kinerja Dosen

Sebagai salah satu sumber daya manusia di PTS, jumlah dosen dan kualifikasi dosen dapat merupakan faktor yang dapat mempengaruhi keberlangsungan dan peningkatan mutu pendidikan tinggi. Semakin memadai dari sisi kuantitas dan kualitas dosen di suatu PTS, maka semakin terpelihara keajegan mutu pelayanan akademik dan non akademiknya.

Universitas Pasundan memiliki 333 dosen yang tersebar di 6 Fakultas (sumber data dosen Universitas Pasiundan Bandung). Kenyataan ini kurang sesuai dengan jumlah mahasiswa yang semakin banyak. Hal ini berimplikasi terhadap kualitas kinerja khususnya layanan pendidikan dan pengajaran sehingga kualitas layanan belum optimal. Hal ini dikarenakan dosen menangani mahasiswa terlalu banyak. Kinerja dalam bidang penelitian untuk setiap dosen berdasarkan studi dokumentasi (dari borang dan wawancara) diperoleh informasi bahwa kegiatan penelitian baik individual maupun kelompok masih kurang dilakukan, keterbatasan dana dan kreativitas dari dosen tersebut.

Banyak faktor yang mempengaruhi baik buruknya kinerja dosen. Kita dapat menelaah konsep perubahan perilaku, yang menyebutkan bahwa kemampuan dan motivasi sebagai faktor-faktor yang berinteraksi dengan kinerja. Kemampuan ditentukan oleh skill dan pengetahuan, sedangkan *skill* dipengaruhi oleh kecakapan, kepribadian dan pengetahuan yang terbentuk oleh pendidikan, pengalaman, latihan dan minat. Sedangkan dari perspektif individu dosen dan keorganisasian PTS, kinerja dosen itu dipengaruhi antara lain oleh motif berprestasi, tingkat pendidikan dosen dan kultur organisasi.

Motif berprestasi merujuk pada keinginan seseorang untuk melakukan suatu karya yang

bernilai lebih tinggi dari pada yang dicapai oleh orang lain. Motif berprestasi diangkat dari hasil studi Mc Clelland (dalam Thoha, 1999) yang berkenaan dengan kebutuhan berprestasi, kebutuhan untuk berafiliasi dan kebutuhan untuk kekuasaan.

Kultur organisasi merupakan konsep yang relatif abstrak, merujuk pada seperangkat nilai-nilai, asumsi-asumsi, kepercayaan, sikap dan kebiasaan seseorang atau kelompok anggota organisasi yang saling membentuk dan mempengaruhi perilaku anggota serta cara organisasi itu bekerja. Penjelasan tersebut sesuai dengan definisi kultur perusahaan yang dikemukakan Armstrong (1995) misalnya pola sikap, keyakinan, asumsi dan harapan yang dimiliki bersama, yang boleh jadi tidak tercatat, tetapi membentuk cara bertindak dan berinteraksi anggota organisasi dalam organisasi dan mendukung bagaimana semua itu dilakukan.

Konsep kultur organisasi dapat dioperasionalisasikan menjadi variabel-variabel yang terukur, antara lain berdasarkan diri kepada karakteristik pembedanya dengan kultur organisasi lainnya. Robbins (1999) merincinya sebagai berikut: (1) derajat inisiatif individu, (2) toleransi terhadap tindakan beresiko, (3) Kejelasan pengarahannya (4) dorongan menuju integrasi dan koordinasi, (5) *support management*, (6) intensitas pengawasan (7) derajat identifikasi (8) Sistem imbalan (9) derajat toleransi terhadap konflik dan (10) pola komunikasi.

C. Rumusan Masalah

Penelitian ini berupaya untuk mengkaji permasalahan tentang faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja yaitu kinerja dosen dan iklim organisasi.

Adapun rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Bagaimana kinerja dosen di lingkungan Universitas Pasundan Bandung?
2. Bagaimana iklim organisasi yang berlangsung di Universitas Pasundan Bandung?

3. Seberapa besar pengaruh relatif kinerja dosen terhadap produktivitas kerjanya di Universitas Pasundan Bandung?
4. Seberapa besar pengaruh relatif iklim organisasi terhadap produktivitas kerja dosen di Universitas Pasundan Bandung?
5. Seberapa besar pengaruh relatif kinerja dosen dan iklim organisasi terhadap produktivitas kerja dosen di Universitas Pasundan Bandung?

D. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah untuk mencari jawaban atas pertanyaan-pertanyaan yang diuraikan dalam rumusan masalah yaitu ;

1. Untuk mengetahui kinerja dosen di Universitas Pasundan Bandung
2. Untuk mengetahui iklim organisasi yang berlangsung Universitas Pasundan Bandung
3. Untuk mencari seberapa besar pengaruh kinerja dosen terhadap produktivitas kerjanya di Universitas pasundan bandung
4. Untuk mencari seberapa besar pengaruh iklim organisasi terhadap produktivitas kerja dosen di Universitas Pasundan Bandung
5. Untuk mencari seberapa besar pengaruh kinerja dosen dan iklim organisasi terhadap produktivitas kerja dosen di Universitas Pasundan Bandung

E. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharpkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut :

1. Perspektif teoritis : bahwa hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi yang berarti bagi perkembangan ilmu administrasi pendidikan, khususnya pengembangan sumberdaya manusia.
2. perspektif praktis : bahwa hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi bagi tenaga kependidikan khususnya guru dan dosen sehingga memberikan kontribusi terhadap peningkatan kualitas secara keseluruhan

F. Anggapan Dasar

Asumsi atau anggapan dasar atau postulat adalah "sebuah titik tolak pemikiran yang kebenarannya diterima oleh penyelidik, yang harus dirumuskan dengan jelas.(Suharsimi Arikunto 1996:60). Asumsi dapat berhubungan dengan syarat-syarat, kondisi-kondisi dan tujuan, hakikat, bentuk dan areah argumentasi (Komaruddin, 1987:22). Adapun anggapan dasar dalam penelitian ini adalah:

1. Pada jenjang pendidikan tinggi tenaga pendidik disebut sebagai dosen. Proses pendidikan bermutu di perguruan tinggi tidak dapat dilepaskan dari kondisi dosen sebagai sumber daya penting dalam pelayanan akademik maupun administratif.
2. Kinerja dosen pada Perguruan Tinggi menjadi faktor yang strategis dan sangat penting dalam menumbuhkembangkan dan meningkatkan produktivitas Perguruan Tinggi. Hal ini sejalan dengan pemikiran Sutermeister (1976: 18) bahwa *job performance as human contribution to productivity*.
3. Produktivitas individu dapat dinilai dari apa yang dilakukan individu, yaitu bagaimana seseorang melaksanakan pekerjaan atau unjuk kerja (*job performance*. Laeharn dan Wexley (1982: 2), mengemukakan bahwa "*...performance appraials are crucial to the effectivity management of an organization's human resources and the proper management of the human resources is a critical variable effectirg are organization's productivity*".

Aktivitas yang dilakukan oleh manusia dapat berjalan dengan baik jika situasi dan kondisinya mendukung serta memungkinkan aktivitas itu terlaksana. Lebih lanjut Hoy dan Miskel (2001:431) mengemukakan iklim organisasi sebagai berikut :

Organizational climate is a relatively enduring quality of the school environment that is experienced by teachers, effects their behaviour, and is based on their collective perceptions of behaviour in schools. A

climate emerges through the interaction of members and exchange of sentiments among them. The climate of schools is its personality.

G. Hipotesis Penelitian

Hipotesis dalam penelitian ini adalah "suatu jawaban yang bersifat sementara terhadap permasalahan penelitian, sampai melalui data yang terkumpul. Menurut Frankael dan Wallen (1990:40) menyatakan "*an hypothesis is a simply put, a prediction of come sort regarding the possible outcomes of study.* Pernyataan senada juga diungkapkan oleh Surakhmad (1990:52) bahwa hipotesis adalah;

"...rumusan jawaban yang bersifat sementara dalam penyelidikan untuk mencari jawaban yang sebenarnya. Hipotesis ini dijabarkan dan ditarik dari postulat-postulat dan hipotesis tersebut tidak selalu dianggap benar atau yang dapat dianggap benar oleh penyelidik walaupun selalu diharapkan terjadi demikian".

Berdasarkan rambu-rambu di atas, maka hipotesis penelitian dirumuskan sebagai berikut :

1. Terdapat hubungan dan pengaruh secara signifikan antara kinerja dosen terhadap produktivitas kerja di Universitas Pasundan Bandung
2. Terdapat hubungan dan pengaruh yang signifikan antara iklim organisasi terhadap produktivitas kerja dosen Universitas Pasundan Bandung
3. Terdapat hubungan dan pengaruh yang signifikan antara iklim organisasi terhadap kinerja dosen
4. Terdapat hubungan dan pengaruh yang signifikan antara kinerja dosen dan iklim organisasi terhadap produktivitas kerja dosen di Universitas Pasundan Bandung

H. Kerangka Penelitian

Produktivitas kerja dipengaruhi oleh beberapa faktor salah satunya adalah kinerja

dan iklim organisasi. Sutermeister (1976:11) "menyatakan kinerja merupakan hasil perpaduan dari kecakapan dan motivasi, dimana masing-masing variabelnya dihasilkan dari sejumlah faktor lain yang saling mempengaruhi." Selanjutnya diungkapkan bahwa

Ability is deemed to result from knowledge and skill. Knowledge in turn is affected by education, experience, training and interest. Skill is affected by attitude and personality as well as by education, experience, training and interest. Motivation is here considered to result from the interacting forces in physical condition of the job and individual need.

Iklim organisasi adalah lingkungan manusia dimana para pegawai organisasi melakukan pekerjaan mereka (Davis dan Newsroom, 1996:21) atau serangkaian sifat lingkungan kerja yang dinilai langsung atau tidak langsung oleh karyawan dan dianggap menjadi kekuatan utama dalam mempengaruhi perilaku karyawan. (Gibson dkk, 1997:107). Yang dimaksud dengan lingkungan manusia adalah kepemimpinan, motivasi, komunikasi, interaksi-pengaruh, pembuatan keputusan, penyusunan tujuan dan pengendalian.

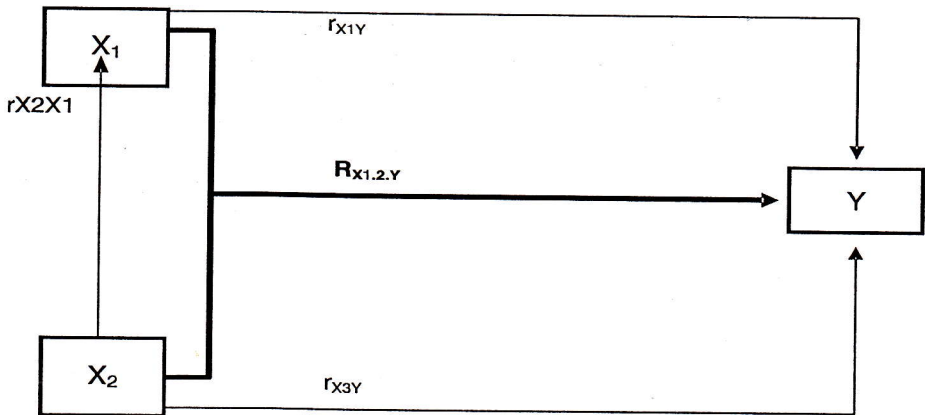
Kedua faktor ini memiliki kontribusi relatif terhadap produktivitas kerja dan digambarkan dalam bagan 1.1.

Kajian Pustaka

A. Konsep Dasar Kinerja

1. Pengertian Kinerja

Kinerja merupakan terjemahan dari kata *performance* yang berarti : (1) melakukan, menjalankan dan melaksanakan, (2) memenuhi atau menjalankan kewajiban suatu nazar; (3) melaksanakan dan menyempurnakan tanggung jawab; (4) melakukan sesuatu yang diharapkan oleh seseorang . (Prawiro Sentono,1992:2). Lebih jauh Prawiro Sentono menjelaskan bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi



Gb.1.1
Paradigma Penelitian

sesuai dengan wewenang dan tanggung-jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum, sesuai dengan moral maupun etika.

2. Kinerja Dosen

Kinerja merupakan terjemahan bebas dari bahasa Inggris *'performance'*, yang berarti potensi kerja atau pelaksanaan kerja atau pencapaian kerja atau hasil kerja atau penampilan kerja. Dosen dalam usahanya mencapai tujuan dan misi perguruan tinggi selalu terkait dengan bagaimana prestasi kerja yang telah ditunjukkan. Karena prestasi kerja yang dihasilkan oleh dosen menunjukkan kualitas dari dosen yang bersangkutan pada gilirannya nanti akan menunjukkan eksistensi dari perguruan tinggi tersebut.

4.2 Kemampuan Profesional Dosen

Sebagai seorang profesional, seorang dosen haruslah memiliki berbagai kemampuan. Hal ini sebagaimana yang dikemukakan oleh Hamid Hasan (1997:13) yang mengatakan bahwa :

Seorang dosen adalah seorang ilmuwan dan seorang pendidik. Sebagai ilmuwan seorang dosen haruslah memiliki dua kualitas minimal, yaitu penguasaan aspek filosofis dan substansikeilmuan atau profesi yang diajarkannya dan kemampuan pengembangan keilmuan/profesi tersebut.

Keterangan :

- X1 = Kinerja Dosen
- X2 = Iklim Organisasi
- Y = Produktivitas Kerja

Sebagai seorang pendidik seorang dosen haruslah memiliki kemampuan, pengetahuan dan keterampilan dalam melaksanakan tugasnya mempersiapkan tenaga muda yang akan memasuki salah satu profesi dalam dunia kerja.

Sebagai dosen ia diharapkan pula memiliki kemampuan profesional sebagai pendidik Hamid Hasan (1997:23) mengatakan pula bahwa :

Kemampuan sebagai tenaga pendidik digambarkan dalam profil yang bersangkutan dalam visi dan misi pendidikan yang dibinanya, perencanaan perkuliahan yang menjadi tanggungjawabnya, kemampuan berkomunikasi dan menterjemahkan materi yang diajarkannya sesuai dengan kemampuan mahasiswanya dan tujuan yang akan dicapai, kemampuan mengelola proses di kelas/labortorium/ lingkungan pendidikan lainnya, kemampuan membina/membantu mahasiswa yang mengalami kesulitan belajar, kemampuan menilai hasil belajar mahasiswa sesuai dengan tujuan, dan kemampuan

mengembangkan kegiatan pendidikan/ pengajaran yang dibinanya berdasarkan masukan-masukan dari berbagai dimensi kependidikan.

Dosen sebagai seorang pendidik haruslah memiliki 4 kompetensi dasar yaitu penguasaan ilmu pengetahuan yang terspesialisasi, teori belajar-mengajar, psikologi manusia, mampu merefleksikan siapa diri dan dimana dia berada sehingga mampu melakukan hubungan insani yang baik dengan teman sejawat ataupun atasan. Hal ini sejalan dengan pendapat dari Cooper yang dikutip Nana Sudjana (2000:18) yang mengemukakan ada 4 kompetensi guru yang harus dimiliki yaitu :

- (a) mempunyai pengetahuan tentang belajar dan tingkah laku manusia
- (b) mempunyai pengetahuan dan menguasai bidang studi
- (c) mempunyai sikap yang tepat tentang diri, sekolah, teman sejawat
- (d) mempunyai keterampilan teknis mengajar

Berdasarkan akuntabilitas dalam bidang profesi ini, maka seorang dosen bukan hanya menyampaikan/menunjukkan/melaksanakan kegiatan satu arah, tetapi juga dalam interaksi yang bersifat memantau mahasiswa memahami lebih jauh materi yang disampaikan, dan memberikan pelayanan bermutu dengan motto "*the best serve*".

4.3 Penilaian Kinerja Akademik Dosen

Dalam konteks tenaga kependidikan seperti dosen yang diukur adalah apakah ia telah melaksanakan pendidikan dan pengajaran dengan baik, melakukan penelitian yang produktif, serta menerapkan hasil-hasil penelitiannya dalam bentuk pengabdian kepada masyarakat. Jika hal ini dapat dilakukan dengan baik maka akan berpengaruh kepada individu (dosen yang bersangkutan dan mahasiswa). Terhadap organisasi akan mendapat penilaian yang baik pula dari institusi yang terkait dan masyarakat yang selanjutnya masyarakat akan mendapatkan manfaatnya baik secara langsung maupun tidak langsung. Jadi untuk

menilai dosen diperlukan deskripsi pekerjaannya yang dijadikan kriteria standar.

B. Konsep Iklim Organisasi

1. Pengertian Iklim Organisasi

Iklim kerja merupakan suasana dalam suatu organisasi yang diciptakan oleh pola hubungan antar pribadi (*interpersonal relationships*) yang berlaku. Pola hubungan ini bersumber dari hubungan antar pegawai dengan pegawai lainnya atau mungkin hubungan pegawai dengan pemimpinnya atau sebaliknya. Pola hubungan pegawai dengan pemimpinnya membentuk suatu jenis kepemimpinan (*leadership style*) yang diterapkan oleh pemimpin dalam melaksanakan fungsi-fungsi kerjanya. Iklim kerja yang kondusif sangat dibutuhkan bagi pegawai untuk menumbuhkan dorongan dalam diri pegawai tersebut untuk bekerja lebih bersemangat. Ini berarti bahwa iklim kerja berpengaruh terhadap motivasi para anggotanya. Ada iklim yang menggairahkan para anggotanya untuk berpartisipasi, ada juga iklim yang justru memadamkan motivasi untuk berprestasi.

Uraian di atas memberikan pengertian kepada kita terutama kepada para pemimpin organisasi termasuk organisasi pendidikan, untuk selalu memperhatikan iklim kerja pegawai dalam organisasinya. Pemimpin harus berusaha mengelola iklim kerja organisasinya agar dapat menciptakan suasana yang dapat menumbuhkan semangat dan kegairahan kerja para pegawainya. Melalui suasana yang demikian pegawai akan merasa tenang, nyaman, tidak akan ada yang ditakuti dalam bekerja.

2. Tipe-tipe Iklim Kerja

1) Iklim Terkendali (*engaged climate*)

Iklim terkendali ditandai dengan usaha yang tidak efektif oleh pimpinan untuk mengontrol dan adanya kinerja profesional dari para pegawai. Pimpinan keras dan autokratik, dengan memberikan petunjuk, intruksi, perintah yang tinggi dan tidak menghargai pada kemampuan profesional serta kebutuhan para pegawai.

Selain itu pimpinan menghalangi para pegawai dengan aktivitas yang berat. Para pegawai tidak memperdulikan perilaku dan memperlakukan mereka sendiri seperti profesional. Mereka satu sama lain saling menghormati dan saling mendukung, mereka bangga akan rekan kerja mereka dan menikmati pekerjaan, mereka benar-benar berteman. Selain itu tidak hanya respek akan kemampuan mereka masing-masing tetapi mereka juga menyukai satu sama lain. Pegawai-pegawainya profesional dan produktif walaupun memiliki pimpinan yang lemah, mereka tetap beresat, berkomitmen, mendukung dan terbuka.

2) iklim Lepas (*disengaged climate*)

Iklim ini ditandai dengan adanya perilaku pimpinan yang bersifat terbuka, peduli dan mendukung. Pimpinan mendengarkan dan terbuka terhadap pegawai (sangat mendukung), memberikan kebebasan kepada pegawai untuk berbuat sesuai dengan pengetahuan profesional mereka. Namun pegawai tidak mau menerima pimpinan, pegawai secara aktif bekerja untuk melakukan sabotase terhadap pimpinan, pegawai tidak memperdulikan pimpinan, tetapi mereka tidak menghargai dan tidak menyukai satu sama lainnya. Pegawai benar-benar terlepas dari tugas-tugas.

3) Iklim Tertutup (*closed climate*)

Pada iklim tertutup pimpinan dan bawahan benar-benar melakukan usaha, pimpinan menekankan pekerjaan yang kurang penting dan pekerjaannya sendiri sedangkan pegawai merespon secara minimal dan menunjukkan komitmen rendah. Kepemimpinan atasan terlihat

sebagai pengawasan, kaku tidak peduli, tidak simpatik dan memberikan dukungan yang rendah. Bahkan pimpinan menunjukkan kecurigaan, kurangnya perhatian terhadap pegawai, tertutup, kurang fleksibel, apatis dan tidak komitmen.

4) Iklim Terbuka (*Open climate*)

Iklim terbuka ditandai dengan adanya kerjasama dan respek diantara pegawai dan pimpinan. Kerjasama tersebut menciptakan iklim dimana pimpinan mendengarkan dan terbuka terhadap pegawai. Pimpinan memberikan hadiah yang benar-benar ikhlas, terus-menerus dan respek terhadap kemampuan profesionalisme dari pegawai (dukungan yang tinggi) serta memberikan kebebasan kepada para pegawai untuk berbuat. Perilaku pegawai mendukung terbuca an hubungan dengan teman sejawat tinggi. Pegawai menunjukkan pertemanan yang terbuka dan komitmen terhadap pekerjaan.

Dimensi-dimensi yang membentuk tipe-tipe iklim tersebut pada umumnya menunjukkan kualitas interaksi diantara pegawai dan pimpinan, ada yang *supportif, directive, restrictive, collegial, intimate dan disengaged* atau kombinasi keenam dimensi tersebut. Kombinasi tersebut dapat terlihat pada tabel 2.1 di bawah ini ;

3. Deskripsi hipotetik iklim keterbukaan

Dalam Hoy dan Miskel (2001:193-194) dimensi iklim kerja terbuka terdiri atas *supportive, directive, restrictive, collegial, intimate, dan disengaged*. Dari keenam dimensi tersebut tiga diantaranya mempunyai tingkat keterbukaan rendah yaitu *directive, restrictive dan disengaged*. Sedangkan tiga dimensi yang

Tabel 2.1
Profil Tipe Iklim Kerja

Dimensi Iklim	Open	Engaged	disengaged	Closed
Supportif	High	Low	High	Low
Directive	Low	High	High	High
Restrictive	Low	High	Low	High
Collegial	High	High	Low	Low
Intimate	High	High	Low	Low
Disengaged	Low	Low	High	High

lainnya mempunyai tingkat keterbukaan yang tinggi, diantaranya adalah *supportive, collegial dan intimate*.

Berikut akan dijabarkan dalam bentuk tabel Deskripsi hipotetik iklim keterbukaan:

C. Produktivitas Kerja

1. Pengertian Produktivitas Kerja

Produktivitas dapat diartikan sebagai hubungan antar hasil karya nyata maupun fisik (barang dan jasa) dengan masukan yang sebenarnya. Produktivitas juga diartikan sebagai tingkat efisiensi dalam memproduksi barang-barang dan jasa-jasa. Greeberg (Muchdarsyah; 2003:12) mendefinisikan produktivitas sebagai “perbandingan antar totalitas pengeluaran pada waktu tertentu dibagi totalitas masukan selama periode

tersebut.” Jadi produktivitas menunjuk pada efisiensi produksi. Pengukuran total produktivitas mencakup seluruh output organisasi dibagi dengan seluruh inputnya. Sedangkan input dapat mencakup hal-hal seperti bahan mentah, tenaga listrik, tenaga kerja, peralatan, fasilitas dan modal. Pengukuran total relatif jarang dan mungkin tidak sama manfaatnya bagi manager sumber daya manusia dengan pengukuran parsial yang memfokuskan pada sederet input atau output yang lebih terbatas.

2. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Produktivitas Kerja

Masalah produktivitas kerja dalam suatu organisasi merupakan faktor yang penting terutama bila dihubungkan dengan masalah penggunaan sumber kerja sebagai input baik

Tabel 2.2
Deskripsi hipotetik iklim keterbukaan

Dimensi Keterbukaan	Deskripsi	Sampel Perilaku Pegawai
<i>Supportive</i> (keterdukungan)	Menggambarkan bahwa orang-orang dalam bekerja saling mendengarkan dan terbuka terhadap saran-saran. Penghargaan dicerminkan dalam sikap menghargai dan kritik ditangani dengan konstruktif. Orang-orang saling menghargai kompetensi profesional	Pegawai menggunakan kritik secara konstruktif. Dalam bekerja, pegawai mau mendengarkan saran orang lain. Pegawai luwes dalam berkomunikasi
<i>Collegial</i> (Pertemanan)	Menggambarkan keakraban, pertemanan, antusias bekerja dalam kepentingan peningkatan kompetensi profesional	Pegawai berteman baik dengan yang lain. Pegawai bersemangat untuk bekerja sama Pegawai akrab dalam berdiskusi
<i>Intimate</i> (keintiman)	Menggambarkan suasana yang kuat dalam solidaritas, saling menghargai, saling menghormati, terdapat sense of belongingness	Pegawai saling mendukung satu dengan yang lainnya. Pegawai merasakan bahwa pekerjaan milik bersama. Pegawai mempunyai kesamaan tujuan dalam bekerja.
<i>Directive</i>	Menggambarkan ketegangan suasana, supervisi terbuka Pimpinan menegakan kontrol terbuka dan konstan, seluruh aktivitas pegawai diturunkan secara detail.	Pimpinan memonitor apapun yang dikerjakan pegawai. Peraturan pimpinan sangat ketat. Pimpinan mengecek pekerjaan
<i>Restrictive</i>	Pimpinan menghalangi dan membebani pekerjaan pegawai dengan pekerjaan-pekerjaan lain yang mengganggu tanggungjawabnya.	Pegawai disibukan dengan pekerjaan. Kewajiban rutin pegawai terganggu. Pegawai memiliki banyak kepentingan.
<i>Disengaged</i>	Pegawai ditempatkan secara sederhana dan kurang profesional, mereka tidak memiliki orientasi tujuan umum. Perilaku mereka kadang negatif dan kritis terhadap teman kerja dan organisasi.	Pertemuan kelompok tidak bermanfaat. Ada kelompok minoritas, berlawanan dengan kelompok mayoritas. Pegawai bertele-tele ketika berbicara dalam pertemuan

berupa material, personil, waktu, tenaga dan pemikiran. Disamping itu tingkat produktivitas kerja pegawai suatu organisasi juga dipengaruhi oleh berbagai factor antara lain kemampuan, sikap dan keterampilan individu dalam bekerjasama dengan kelompoknya. Manajemen yang diterapkan oleh pimpinan maupun organisasi kerjanya, komitmen kelompok dan sebagainya.

Menurut Muchdarsyah (1992:56) secara umum produktivitas suatu organisasi dipengaruhi oleh manusia, modal, metode (proses), lingkungan organisasi (internal), produksi, lingkungan Negara (eksternal), lingkungan internasional maupun regional dan umpan balik.

Manusia sebagai factor penentu produktivitas menyangkut beberapa hal antara lain: Kuantitas, Tingkat Keahlian, Latar belakang budaya dan pendidikan, Kemampuan dan sikap, Minat dan motivasi, Disiplin, Etos kerja, Struktur pekerjaan, keahlian, umur(kadang-kadang jenis kelamin) dari angkatan kerja (Muchdarsyah; 2003:56)

Sedangkan lingkungan organisasi (internal) meliputi : Organisasi dan perencanaan, Sistem manajemen, Kondisi kerja (fisik), Iklim organisasi (social), Tujuan perusahaan dan hubungan dengan lingkungan

- (1) Sistem insentif
- (2) Kebijakan personalia
- (3) Gaya Kepemimpinan
- (4) Ukuran Perusahaan (Muchdarsyah; 2003:57)

Pendapat lain yang dikemukakan oleh Paul Mali (1978:56) bahwa produktivitas kerja merupakan suatu sinergistik, yaitu factor-faktor yang terbentuk dari factor-faktor secara keseluruhan. Faktor-faktor tersebut dapat dikelompokkan pada empat level yaitu :

- (1) pada level keempat (tertinggi), yang berpengaruh terhadap produktivitas secara langsung adalah efektivitas (*performance*) dan efisiensi (penggunaan sumber-sumber)
- (2) Pada level ketiga, terdiri atas keterampilan (*skills*), motivasi, metoda dan biaya

(3) Pada level kedua, terdiri atas kepemimpinan (*leaderships*), pengalaman suasana (*climate*), insentif, jadwal kerja (*schedule*), struktur organisasi, teknologi dan material

(4) Pada level pertama, terdiri dari kecakapan (*ability*), gaya (*style*), latihan (*training*), pengetahuan (*knowledge*), kondisi fisik, rekan, bentuk tugas (*job design*), tujuan (*goal*), kebijakan, standar, perlengkapan dan kualitas.

d. Pengukuran produktivitas dosen

Sesuai dengan kerangka berfikir tentang produktivitas kerja, maka tolak ukurnya dilihat dari unjuk kerja dosen dalam wujud pelayanan, baik yang bersifat kuantitatif maupun kualitatif dalam satu satuan waktu tertentu.

Untuk melihat sejauhmana produktivitas kerja dosen, diperlukan penjelasan tentang dimensi, indikator, unsur dan kriteria yang menyatakan produktivitas kerja dosen. Dimensi produktivitas menyangkut input, proses dan output. Input merujuk pada perilaku produktivitas yaitu dosen, proses merujuk pada cara pencapaian produktivitas dan output berkaitan dengan hasil yang dicapai. Unsur produktivitas merujuk pada wujud pelayanan baik secara kuantitatif maupun kualitatif.

Indikator produktivitas dikembangkan oleh beberapa ahli dan penulis rangkum bahwa individu yang produktif itu sebagai berikut: (1) tindakannya konstruktif, (2) percaya pada diri sendiri, (3) bertanggungjawab, (4) memiliki rasa cinta terhadap pekerjaan, (5) mempunyai pandangan jauh ke depan, (6) mampu mengatasi persoalan dan dapat menyesuaikan diri dengan lingkungan yang berubah-ubah, (7) memiliki kontribusi yang positif terhadap lingkungannya (kreatif, imajinatif, dan inovatif, (8) memiliki kekuatan untuk mewujudkan potensinya.

Kemudian hal yang perlu kita cermati untuk melihat produktivitas dosen adalah dengan melihat usaha-usaha yang dilakukan oleh dosen meningkatkan kemampuan akademik dan profesioanalnya melalui berbagai kegiatan yang berkesinambungan, dengan maksud

untuk meningkatkan kemampuan dirinya sesuai dengan tuntutan tugas.

Kriteria produktivitas pekerjaan dosen dikembangkan secara spesifik berdasarkan bidang tugasnya masing-masing sebagai berikut:

a) Produktivitas dalam bidang pendidikan dan pengajaran

Dosen berfungsi memberikan pelayanan yang ditujukan untuk mengubah perilaku siswa yang mencakup kemampuan kognisi, afeksi dan psikomotor. Dengan istilah lain dosen itu sebagai pengajar dan pendidik mahasiswanya.

Mengajar merupakan tugas utamadosen yang secara hakiki berarti suatu upaya untuk membantu kegiatan belajar. Secara umum mengajar diartikan sebagai suatu kegiatan membimbing dan menyampaikan ilmu pengetahuan, keterampilan dan nilai-nilai yang diajarkan. Sedangkan mendidik adalah usaha untuk membantu manusia dalam mengembangkan diri dan menyiapkan diri guna mengambil tempat semestinya dalam pengembangan masyarakat dan kehidupan dirinya.

Berkaitan dengan tugas dosen dalam mengajar, maka produktivitasnya harus dilihat dari kuantitas dan kualitasnya dalam hal mengajar. Kualitas pembelajaran sangat didukung oleh kompetensi yang dimiliki dosen tersebut. Faktor motivasi pun merupakan pokok penunjang dalam mencapai produktivitas kerja.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa bahwa produktivitas dosen dalam pengajaran dapat dijabarkan dalam : (1) Perencanaan Pengajaran yang meliputi : pembuatan silabus atau satuan acara perkuliahan (SAP), (2) Pelaksanaan proses belajar mengajar yang mencakup: penguasaan materi, penggunaan metode dan alat bantu yang sesuai dengan evaluasi mengajar, (3) Aspek pribadi dalam hubungannya dengan siswam, meliputi: luwes terbuka bergairah dan merangsang siswa untuk berfikir kritis dan kreatif, pelaksanaan tugas bimbingan mencakup; bimbingan akademik dan pembuatan karya ilmiah, dan (4) pelaksanaan administrasi akademik.

Dengan fungsi dan tugas tersebut maka dosen di perguruan tinggi dituntut untuk dapat berperan sebagai fasilitator, dinamisator, dan motivator mahasiswa. Dengan kata lain fungsi dosen adalah merangsang mahasiswa dengan berbagai masalah, mengajukan pertanyaan dan memberikan dorongan ke arah pembentukan inisiatif dan kreativitas (Mimbar Pendidikan, 1980:6). Dalam konteks ini pendidik dan pengajar merupakan satu kesatuan dari tugas utama dosen, yang biasanya dikenal dengan tugas mengajar.

Berkaitan dengan tugas dosen dalam mengajar, maka produktivitasnya harus dilihat dari kuantitas dan kualitasnya dalam mengajar. Menurut Depdikbud (1980: 43-49, kemampuan seorang dosen (guru) akan tercermin lewat penguasaannya dalam:

- 1) Kemampuan menguasai bahan,
- 2) kemampuan mengelola program belajar mengajar,
- 3) kemampuan mengelola kelas,
- 4) kemampuan menggunakan media,
- 5) kemampuan menguasai landasan-landasan kependidikan,
- 6) kemampuan mengelola interaksi belajar-mengajar,
- 7) kemampuan menilai prestasi siswa untuk kependidikan dan pengajaran,
- 8) kemampuan mengenal fungsi dan program pelayanan bimbingan dan penyuluhan, dan
- 9) kemampuan memahami prinsip-prinsip dan menafsirkan hasil-hasil penelitian pendidikan guna keperluan pengajaran).

Kualitas pelayanan yang ditujukan tenaga edukatif dalam menjalankan fungsi pendidikan dan pengajaran, tercermin dari *profil penampilan mengajar*, yakni penampilan nyata dosen dalam proses belajar-mengajar yang dititikberatkan kepada pencapaian tujuan pengajaran dan penguasaan materi dan metodologi yang tepat pada saat proses belajar mengajar berlangsung.

Menurut Buku II Pedoman Pelaksanaan Pola Pembaharuan Sistem Pendidikan Tenaga Kependidikan di Indonesia, profil penampilan mengajar tenaga edukatif dapat diidentifikasi

dengan penguasaan sepuluh kompetensi berikut:

- (a) Penguasaan bahan, yakni menguasai bahan-bahan bidang studi dan metodologi.
- (b) Mengelola program belajar mengajar
 - 1. merumuskan tujuan instruksional
 - 2. Mengenal dan dapat menggunakan metode mengajar
 - 3. Memilih dan menyusun prosedur instruksional yang tepat
 - 4. Melaksanakan program belajar mengajar
 - 5. Mengenal kemampuan anak
 - 6. Merencanakan dan melaksanakan pengajaran remedial
- (c) Mengelola kelas
 - 1. Mengatur tata ruang kelas untuk mengajar
 - 2. Menciptakan iklim belajar mengajar yang serasi
- (d) Menggunakan media dan sumber belajar
 - 1. Mengenal, memilih dan menggunakan media
 - 2. Membuat alat bantu sederhana
 - 3. Menggunakan dan mengelola laboratorium dalam rangka proses belajar mengajar
 - 4. Mengembangkan laboratorium
 - 5. Menggunakan perpustakaan dalam proses belajar mengajar
 - 6. Menggunakan *micro teaching* dalam program pengamalan lapangan.
- (e) Menguasai landasan-landasan kependidikan.
- (f) Mengelola interaksi belajar.
- (g) Menilai prestasi belajar siswa.
- (h) Mengenal fungsi dan program bimbingan dan penyuluhan.
- (i) Mengenal dan menyelenggarakan administrasi sekolah.
- (j) Memahami prinsip-prinsip dan menafsirkan hasil-hasil penelitian pendidikan guna keperluan pengajaran.

b) Produktivitas dalam Bidang Penelitian

Untuk menunjang pelaksanaan tugas mengajar di atas, dosen dituntut untuk mengembangkan diri. Sarana yang tepat untuk itu adalah kemampuan dalam menyelenggara-

kan penelitian. Produktivitas penelitian ini mencerminkan kemampuan akademik tenaga edukatif yang pada akhirnya akan meningkatkan kredibilitas lembaga tersebut.

Penelitian sebagai manifestasi dari kajian teoritis dan empiris memerlukan criteria tertentu untuk dapat dikatakan sebagai hasil karya ilmiah yang bermutu. Menurut Nasution (1982:23-25) penelitian dapat dikatakan bermutu apabila memiliki syarat sebagai berikut: latar belakang bersama rincian permasalahannya, tujuan dan manfaat penelitian, kerangka pemikiran, hipotesa atau pertanyaan penelitian, kerangka penelitian, hipotesa atau pertanyaan penelitian, paradigma penelitian, prosedur atau metoda, kesimpulan hasil penelitian dan rekomendasi berupa saran. Pemikiran senada juga diungkapkan oleh Surakhmad (1985:11-114) dan Reichardt and Cook (1979: 7-130), dengan memandang keseluruhan aspek tersebut sebagai suatu kesatuan yang menggambarkan penelitian yang utuh.

Selanjutnya Nasution (1982:24) menawarkan aspek-aspek yang harus dipenuhi dalam permasalahan penelitian, yakni:

- (1) masalah hendaknya bertalian dengan konsep-konsep yang pokok atau hubungan antara konsep-konsep yang pokok.
- (2) Hendaknya mengembangkan atau mempeluas cara-cara mentest suatu teori.
- (3) Memberi sumbangan kepada metodologi peneliab dengan menemukan alat, teknik atau metode baru.
- (4) Hendaknya memanfaatkan konsep-konsep, teori atau data dan teknik dari disiplin ilmu yang berlainan.
- (5) Hendaknya dituangkan dalam disain yang cermat, uraiannya teliti mengenai variabel-variabelnya serta menggunakan metoda yang serasi.

Dalam kerangka tugas di bidang penelitian ini, produktivitas dosen dapat pula dilihat dari keterlibatannya dalam berbagai kegiatan ilmiah, misalnya: sebagai pemrasaran dalam kegiatan ilmiah, menulis buku yang orisinalitasnya dapat dipertanggungjawabkan, atau bisa juga menterjemahkan karya lain.

c) Produktivitas dalam Pengabdian Pada Masyarakat

Kegiatan pengabdian pada masyarakat menjadi bagian yang tidak terpisahkan dari tugas dan dosen, ditujukan dan diarahkan untuk menunjang pembangunan di berbagai lapisan masyarakat (Depdikbud, 1976). Secara lebih operasional fungsi pengabdian pada masyarakat adalah: (1) mengamalkan pengetahuan, teknologi dan seni, (2) membantu masyarakat dalam melaksanakan pembangunan, (3) meningkatkan relevansi program institut dengan kebutuhan masyarakat, dan (4) melaksanakan pola pembangunan dan konsepsi pembangunan yang sesuai untuk pengembangan daerah melalui kerjasama antara perguruan tinggi dan badan-badan lain (Buku Pedoman Kegiatan Akademik IKIP Jakarta, 1991:29).

METODE PENELITIAN

Perlu dikemukakan kembali bahwa tujuan penelitian ini untuk mengetahui sejauhmana pengaruh kinerja dosen dan iklim organisasi terhadap produktivitas kerja di Universitas Pasundan Bandung.

Metode penelitian yang digunakan untuk mencapai tujuan tersebut adalah metode deskriptif dengan pendekatan kuantitatif yang menggunakan statistik yang tingkat pekerjaannya mencakup cara-cara menghimpun, menyusun atau mengatur, mengolah, menyajikan dan menganalisis data dan angka agar dapat memberikan gambaran yang teratur, ringkas dan jelas mengenai gejala, peristiwa atau keadaan. (Anas Sudijono, 1997:4).

Pendapat lain yang senada dikemukakan oleh Frankel dan Wallen (1990:275): "*Correlational research is also sometimes referred to as a form of descriptive research because it describes this relationship between variables*". Sementara Isaac dan Michael (1980) menyatakan penelitian deskriptif adalah "*To describe systematically the facts and characteristics of a given population or area of interest, factually and accurately*". Adapun

langkah-langkahnya adalah: 1) *Define the objectives in clear, specific terms*, 2) *Design the approach*, 3) *Collect data*, and 4) *Report the result*.

Berdasarkan kajian tersebut penulis menggunakan metode penelitian deskriptif untuk mencapai tujuan penelitian ini.

Variabel dan Definisi Operasional

Variabel dapat didefinisikan sebagai atribut dari seseorang atau obyek yang mempunyai variasi antara satu dengan yang lainnya atau satu objek dengan objek yang lainnya. (Hatch dan Farhadi dikutip oleh Sugiyono, 2000:20).

Variabel variabel dalam penelitian ini bersumber dari kerangka teoritis yang dijadikan dasar penyusunan konsep berpikir yang menggambarkan secara abstrak suatu gejala sosial. Variasi nilai dari konsep disebut variabel yang dalam setiap penelitian selalu didefinisikan atau dibatasi pengertiannya secara operasional. Variabel variabel yang dioperasionalisasikan adalah semua variabel yang terkandung dalam hipotesis hipotesis penelitian yang dirumuskan, yaitu dengan cara menjelaskan pengertian pengertian konkret dari setiap variabel, sehingga dimensi dan indikator-indikatornya serta kemungkinan derajat nilai atau ukurannya dapat ditetapkan.

Varibel dalam penelitian ini terdiri dari Kinerja Dosen (variabel X1) , Iklim Organisasi (variabel X2) dan Produktivitas Kerja (variabel Y) operasional dari masing-masing variabel dijelaskan sebagai berikut :

a. Variabel Kinerja Dosen (X1)

Dalam penelitian ini yang dimaksud kinerja adalah hasil perpaduan dari kecakapan dan motivasi. Kecakapan (kemampuan) dalam penelitian ini meliputi kemampuan personal, profesional dan sosial dan motivasi meliputi kebutuhan akan prestasi, kebutuhan akan kekuasaan dan kebutuhan untuk berafiliasi.

b. Variabel iklim organisasi (X2)

Iklim organisasi didefinisikan sebagai suasana di dalam institusi pendidikan yang diciptakan oleh hubungan antar pribadi, baik hubungan antara atasan dan bawahan

maupun hubungan antara sesama tenaga pendidik dan suasana yang terjadi akibat dari pengaruh system yang diterapkan di institusi tersebut serta lingkungan fisiknya. Pengukuran terhadap iklim organisasi akan dilakukan melalui penilaian dosen terhadap suasana tempat ia bekerja yang ia lihat, dipikirkan dan dirasakannya. Indikator yang digunakan adalah kualitas kepemimpinan, hubungan sosial dan struktur tugas.

c. Variabel Produktivitas Kerja (Y)

Produktivitas kerja didefinisikan sebagai hasil konkrit (produk) yang dihasilkan oleh individu ataupun kelompok dalam satuan waktu tertentu dalam suatu proses kerja. Produktivitas kerja dosen dalam penelitian ini adalah dengan melihat usaha-usaha yang dilakukan oleh dosen meningkatkan kemampuan akademik dan profesioanalnya melalui berbagai kegiatan yang berkesinambungan, dengan maksud untuk meningkatkan kemampuan dirinya sesuai dengan tuntutan tugas.

Kriteria produktivitas pekerjaan dosen dikembangkan secara spesifik berdasarkan bidang tugasnya dalam bidang pendidikan dan pengajaran, penelitian dan pengabdian pada masyarakat.

Teknik pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan instrumen angket, studi dokumentasi dan wawancara. Sumber data atau responden utama adalah para dosen Universitas Pasundan Bandung yang berjumlah 333 orang dan diambil sampel sejumlah 127 orang yang tersebar di Fakultas Hukum, Fakultas Ekonomi, Fakultas Teknik, Fakultas Ilmu Seni, Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan dan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik.

HASIL PENELITIAN

1. Analisis Kinerja Dosen

Kinerja dosen dalam penelitian ini didefinisikan sebagai unjuk kerja dosen dalam pelaksanaan tugas dan tanggungjawabnya sebagai tenaga akademik di perguruan tinggi

yang didasari kemampuan dan motivasi. Secara empirik kinerja dosen di lingkungan Universitas Pasundan Bandung berkategori baik. Hal ini berdasarkan hasil pengolahan data skor rata-rata responden pada variabel X1 sebesar 141,28.

Terdapat dua dimensi yang menjadi ukuran yaitu kemampuan dan motivasi. Dimensi kemampuan terdiri dari :

(1.) Kemampuan Personal dengan indikator :

- Bertaqwa kepada Tuhan yang Maha Esa
- Mengkaji ajaran agama/kepercayaan yang dianut
- Mengamalkan ajaran-ajaran agama/kepercayaan yang dianut
- Menghayati peristiwa yang mencerminkan sikap saling menghargai antar umat beragama
- Berperan dalam masyarakat sebagai warga Negara yang baik
- Mengkaji berbagai ciri manusia bermoral
- Mengkaji sifat-sifat kepatriotan bangsa
- Membiasakan diri menerapkan nilai-nilai Pancasila dalam kehidupan

Berdasarkan hasil pengolahan data dari responden diperoleh skor rata-rata untuk masing-masing variabel berada pada kateori baik. Skor diperoleh rata-rata lebih dari 50% dari skor ideal 100%. Dengan demikian dapat diperoleh gambaran kemampuan personal dosen di lingkungan Universitas Pasundan Bandung berkategori tinggi. Prosentase terbesar pada pelaksanaan ajaran agama yang dianut masing-masing dosen yakni 90,9%.Hal ini berarti bahwa aspek spiritual mendominasi kemampuan bekerja mereka sehingga menghasilkan kinerja yang baik. Pendapat para ahli mengenai hal ini pun sejalan, dalam arti bahwa aspek profesional didukung oleh aspek personal. Seseorang dengan tingkat keimanan yang tinggi akan berkorelasi terhadap tingkat tingginya rasa tanggungjawab terhadap pekerjaan yang diembannya. Perkembangan pemahaman tentang pentingnya *Spiritual Intelegence (Emotional Spiritual Qoetions/ESQ)* dalam organisasi saat ini telah diakui

banyak pihak sebagai *human contribution to productivity*.

(2). Kemampuan Sosial

- Mengkaji hubungan manusia dengan lingkungan
- Membiasakan diri menghargai dan memelihara mutu lingkungan
- Mengembangkan sifat-sifat terpuji yang dipersyaratkan bagi jabatan dosen
- Bersikap sabar, demokratis, menghargai pendapat orang lain, sopan santun dan tanggap terhadap pembaharuan

(3). Kemampuan profesional mencakup :

- Menguasai tujuan pendidikan tinggi untuk pencapaian tujuan pendidikan nasional
- Memahami makna tujuan pendidikan nasional
- Mampu menjabarkan tujuan pendidikan tinggi
- Mampu mengkorelasikan antara tujuan pendidikan nasional dengan tujuan pendidikan tinggi
- Memahami fungsi pendidikan tinggi dalam masyarakat
- Mengkaji peranan pendidikan tinggi sebagai pusat pembelajaran dan pusat budaya
- Mampu merefleksikan kebutuhan masyarakat
- Memahami pendidikan sebagai *agent of change*
- Mengenal Prinsip-prinsip psikologi pendidikan yang dimanfaatkan dalam proses belajar mengajar
- Mengkaji jenis perbuatan untuk memperoleh pengetahuan, keterampilan dan sikap
- Menerapkan prinsip-prinsip dan teori belajar serta metode mengajar
- Menerapkan teori perkembangan manusia dalam PBM
- Mampu menggunakan media pembelajaran

Menurut Hickman (1990:225) kinerja selalu merupakan tanda keberhasilan suatu

organisasi dan orang-orang yang ada didalamnya, hal ini diperkuat oleh Stoner dan Freeman (1994:249) yang mengemukakan bahwa kinerja adalah kunci yang harus berfungsi secara efektif agar organisasi secara keseluruhan berhasil. Oleh karena itu kinerja baik dalam bentuk individual maupun bentuk organisasi selanjutnya terus dievaluasi untuk mendapatkan standar keberhasilan

Untuk mengukur kinerja seseorang dalam bidangnya, Robbins (1986:410) mengungkapkan dengan cara membandingkan antara hasil evaluasi dengan pekerjaannya yang menggunakan kriteria seperti yang telah ditetapkan bersama.

Dalam bidang Administrasi, pengukuran kinerja pada umumnya ditetapkan beberapa indikator seperti Kersner (1992:47) mengemukakan indikator kinerja adalah pengawasan, perencanaan kerja, komunikasi, kerjasama, kebiasaan kerja dan keuntungan.

Sementara Hodgetts dan Kuratno (1988:442) menyebutkan indikator kinerja yaitu kuantitas kerja, kualitas kerja, kebiasaan kerja, hubungan antar individu dan kemampuan pengawasan. Lebih jauh Arnold dan Feldman (1996:309) mengukur kinerja dapat dilakukan berdasarkan *graphic rating scale* dengan indikatornya adalah kuantitas dan kualitas kerja, kerjasama dan keputusan.

Manfaat pengukuran kinerja berdasarkan modul AKIP-LAN (2003:3) antara lain:

1. Memastikan pemahaman para pelaksana akan ukuran yang digunakan untuk mencapai kinerja
2. Memastikan tercapainya rencana kinerja yang telah disepakati
3. Memonitor dan mengevaluasi pelaksanaan kinerja dan membandingkannya
4. Memberikan penghargaan dan hukuman yang objektif atas prestasi pelaksanaannya yang telah diukur sesuai dengan sistem pengukuran kinerja yang telah disepakati
5. Mengidentifikasi apakah kepuasan pelanggan telah terpenuhi
6. Membantu memahami proses kegiatan instansi pemerintah

7. Memastikan bahwa pengambilan keputusan dilakukan secara objektif
8. menunjukkan peningkatan yang perlu dilakukan
9. mengungkap permasalahan yang terjadi

Profesi dosen sebagai salah satu jenis pekerjaan yang memiliki tujuan, merupakan suatu aktivitas yang menuntut beberapa peran dan fungsi untuk mencapai tujuan pendidikan dan pengajaran optimal. Menurut Davies (1971:71) peranan dan tugas guru dapat diidentifikasi dalam dua bagian pokok yaitu (1) guru sebagai pengelola (*manager*) dan (2) guru sebagai pelaksana operasional. Peran dan fungsi guru sebagai pengelola menuntut suatu kemampuan manajerial dalam mengelola pendidikan dan pengajaran dan sebagai pelaksana guru dituntut untuk memiliki kemampuan teknis dalam melaksanakan kegiatan belajar mengajar di kelas. Berdasarkan teori yang dikemukakan di atas, maka dapat difahami bahwa kinerja dosen adalah proses dari hasil kerja dosen dalam mengelola dan melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya untuk mencapai tujuan pendidikan dan pengajaran. Para ahli memiliki pandangan yang sama bahwa untuk mencapai tujuan organisasi diperlukan tingkat kinerja yang baik dari para dosen.

Dimensi kedua dalam kinerja adalah motivasi. Berdasarkan hasil pengolahan data diperoleh gambaran bahwa motivasi dosen di lingkungan Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan Universitas Pasundan Bandung berkategori cukup tinggi. Hal ini merupakan prestasi yang baik bagi sebuah organisasi yang memiliki staf dengan motivasi tinggi.

Wahjosumidjo. (1994:191) mengemukakan orang yang mempunyai motivasi prestasi yang tinggi, secara umum mereka memiliki ciri-ciri (1) Mereka menjadi bersemangat sekali apabila unggul, (2) Menentukan tujuan secara realistis dan mengambil risiko, (3) Mereka mau bertanggung jawab sendiri mengenai hasilnya, (4) Mereka bertindak sebagai wirausaha, memilih tugas yang menantang, dan menunjukkan perilaku yang lebih berinisiatif

daripada kebanyakan orang, (5) Mereka menghendaki umpan balik kongkrit yang cepat terhadap prestasi mereka, (6) Mereka bekerja tidak terutama untuk mendapatkan uang atau kekuasaan, mereka memerlukan pekerjaan yang membuat mereka puas, otonomi, umpan balik terhadap sukses dan kegagalan, peluang untuk tumbuh dan tantangan, (7) Mereka dapat diandalkan sebagai tulang punggung organisasi, dan diperlukan dalam organisasi.

Dengan memperhatikan uraian di atas maka dapat ditarik benang merah yang menghubungkan kemampuan seseorang yang baik dan memiliki motivasi tinggi akan menghasilkan kinerja yang baik. Hal ini sejalan dengan pendapat Vroom bahwa yang berpengaruh terhadap kinerja adalah kemampuan dan motivasi. Meskipun masih banyak para pakar yang menambahkan bahwa dimensi kinerja itu tidak hanya dua faktor tersebut.

Kinerja merupakan terjemahan bebas dari bahasa Inggris '*performance*', yang berarti potensi kerja atau pelaksanaan kerja atau pencapaian kerja atau hasil kerja atau penampilan kerja. Dosen dalam usahanya mencapai tujuan dan misi perguruan tinggi selalu terkait dengan bagaimana prestasi kerja yang telah ditunjukkan. Karena prestasi kerja yang dihasilkan oleh dosen menunjukkan kualitas dari dosen yang bersangkutan pada gilirannya nanti akan menunjukkan eksistensi dari perguruan tinggi tersebut.

Dalam melaksanakan kegiatan PBM dosen dihadapkan pada seperangkat nilai-nilai yang berhubungan dengan sistem sosial antara lain ; (1) Dosen mampu memainkan perannya dalam pola sistem sosial, (2) Dosen sebagai fasilitator dalam penerapan kurikulum dan (3) dosen sebagai pengembang kurikulum.

2. Analisis Iklim Organisasi

Berdasarkan hasil pengolahan data diperoleh gambaran tentang iklim organisasi di lingkungan Universitas Pasundan Bandung berkategori baik. Hal ini dilihat dari skor rata-rata yang diperoleh sebesar 146,11. Dimensi iklim organisasi dalam penelitian ini meliputi : (1) Kualitas kepemimpinan dengan indikator:

- Kadar kepercayaan Kepada Bawahan
- Komunikasi ke atas ke bawah
- Reward System
- Struktur Birokrasi
- Sentralisasi Keputusan
- Tekanan pada prestasi
- Tekanan pada latihan dan pengembangan
- Safety Needs
- Keterbukaan
- Kompetensi dan keluwesan organisasi

(2) Hubungan Sosial dengan indikator:

- Konformitas
- Kerjasama tim
- Semangat individu/kelompok
- Terbuka terhadap kritik konstruktif
- Komunikasi yang luwes
- Memberikan saran
- Keakraban, pertemanan, antusias bekerja dalam peningkatan kompetensi
- Solidaritas, saling menghormati dan menghargai dan sense of belongingness

(3) Struktur tugas dengan indicator:

- Kejelasan (Clarity)
- Standar
- Tanggungjawab
- Tekanan pada pekerjaan nalar

Berbicara tentang iklim organisasi yang dikaitkan dengan tugas dosen dalam pelaksanaan tugas dan tanggung jawabnya berarti membicarakan tentang kondisi lingkungan dimana ia bekerja.

Perguruan tinggi sebagai organisasi formal merupakan wadah untuk bekerjasama dalam upaya melakukan pekerjaan berkaitan dengan aktivitas pendidikan. Menurut Hellriegel dan Slocum (1989:9) berpendapat bahwa organisasi adalah suatu system sosial yang terdiri dari subsistem teknologi, subsistem administrative dan subsistem informasi.

Subsistem yang paling penting dalam suatu organisasi adalah subsistem manusia. Hal ini didasari oleh pemikiran bahwa keberhasilan suatu organisasi dalam pencapaian tujuan dan mempertahankan eksistensinya lebih banyak ditentukan oleh factor manusia. Oleh sebab itu dalam melaksanakan aktivitasnya, manusia

yang bekerja pada organisasi tersebut perlu disubstitusi dengan berbagai stimulus dan fasilitas yang dapat meningkatkan kebutuhan dan gairah kerjanya.

Hoy dan Miskel (1987:216) mengemukakan bahwa :

Terdapat tingkah laku didalam setiap organisasi mempunyai fungsi yang tidak sederhana karena didalamnya terdapat sejumlah kebutuhan individu-individu dan tujuan-tujuan organisasi yang ingin dicapai bersama. Hubungan-hubungan antar unsur didalamnya sangatlah dinamis, mereka membawa kebiasaan-kebiasaan unik dari rumah masing-masing dengan segala simbol, nilai-nilai dan motivasi.

Menurut Herzberg sebagaimana dikutip oleh Kusumastuti (1998:64) aktivitas yang dilakukan oleh manusia dapat berjalan dengan baik jika situasi dan kondisinya mendukung serta memungkinkan aktivitas itu terlaksana. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kondisi lingkungan kerja atau iklim kerja pada institusi pendidikan harus diciptakan dengan sedemikian rupa sehingga dosen merasa nyaman dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya. Lingkungan atau iklim yang kondusif akan mendorong dosen untuk berprestasi optimal sesuai dengan minat dan kemampuannya.

3. Analisis Pengaruh Kinerja Dosen Terhadap Produktivitas Kerja

Hasil analisis data menunjukkan bahwa Kinerja Dosen (X1) terhadap Y secara statistik menunjukkan tingkat signifikan sebesar 0,679. Hal ini berarti bahwa kinerja dosen tinggi berpengaruh terhadap produktivitas kerja dosen di lingkungan Universitas Pasundan Bandung.

Berdasarkan temuan tersebut dapat kita ketahui bahwa pengaruh kinerja dosen terhadap produktivitas cukup besar, namun tidak 100% dipengaruhi oleh kinerja saja hal ini berarti bahwa ada faktor-faktor lain yang berpengaruh terhadap produktivitas. Temuan ini sejalan dengan pendapat para ahli yang

mengemukakan bahwa terdapat banyak faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja.

Ravianto (1998:4) menyebutkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja pegawai meliputi : pendidikan, keterampilan, disiplin, sikap dan etika kerja, motivasi, gaji dan kesehatan, teknologi, manajemen, dan kesempatan berprestasi. Hal yang sama dikemukakan juga oleh Sutermeister (1976:7) yang mengemukakan bahwa "... *the human contribution to productivity, or employee job performance are considered to result from ability and motivation, or more accurately, ability times motivation.*" Pendapat tersebut menjelaskan bahwa manusia mempunyai kontribusi pada produktivitas atau kinerja pegawai tergantung pada hasil kemampuan dan motivasi.

Memperhatikan kutipan di atas, terlihat bahwa faktor-faktor yang tersebut merupakan faktor-faktor yang berkaitan dengan motivasi kerja termasuk di dalamnya lingkungan kerja. Bila ditelaah lebih jauh lagi ternyata faktor kebutuhan dasar manusia seperti rasa aman, perlindungan, upah yang baik, dan kesetiaan juga merupakan faktor-faktor penentu produktivitas kerja pegawai.

4. Analisis Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Produktivitas Kerja

Hasil analisis data menunjukkan bahwa model yang diajukan memiliki kesesuaian dengan data. Selain itu berdasarkan hasil uji-t terhadap koefisien korelasi, koefisien korelasi Iklim Organisasi (X₂) terhadap Y secara statistik menunjukkan cukup signifikan sebesar 0,483 Hal ini berarti bahwa iklim organisasi cukup signifikan berpengaruh terhadap produktivitas kerja dosen di Universitas Pasundan Bandung.

Iklim kerja Pegawai dalam suatu organisasi akan berpengaruh terhadap motivasi kerja pegawai organisasi tersebut. Iklim kerja yang positif akan menciptakan situasi yang nyaman dan tenang. Situasi yang demikian akan dapat membuat setiap pegawai merasa betah berada di tempat kerjanya dan membangkitkan pegawai untuk menampilkan

pekerjaan seoptimal mungkin. Hal ini disebabkan karena pegawai mempunyai motivasi yang tinggi dalam bekerja. Dengan demikian iklim kerja dalam suatu organisasi akan berpengaruh terhadap motivasi kerja pegawainya.

Pernyataan tersebut sesuai dengan apa yang dikemukakan oleh Koontz dan O'Donnel (Dirjen dikti, Buku IIC;1983:46) yang menyatakan bahwa, "Motivasi yang efektif bergantung pada iklim organisasi." Hal ini diperkuat lagi dengan hasil penelitian Stringer (Dirjen Dikti, Buku IIC;1983:46), yang menyatakan bahwa "... kekuatan motif-motif tersebut dipengaruhi oleh iklim organisasi." Lebih jauh lagi dikatakan bahwa suatu iklim yang penuh tanggungjawab dan standar-standar yang jelas mereka memperoleh suatu korelasi yang kuat an iklim tersebut dengan motivasi untuk berprestasi.

Selanjutnya, pegawai yang bekerja dengan tenang dan nyaman, tidak terburu-buru dan penuh semangat serta mempunyai motivasi yang tinggi, maka pekerjaan dapat diselesaikan sesuai dengan standar yang benar dan dalam skala waktu yang telah ditentukan, serta orang-orang akan senang melakukan pekerjaannya. Kinerja pegawai akan dipantau oleh individu yang bersangkutan dan tidak akan membutuhkan terlalu banyak pengawasan. Semangat juang pegawai akan tinggi. Suasana yang demikian akan sangat memungkinkan para pegawai dapat bekerja lebih nyaman, tenang, tidak terburu-buru, penuh keakraban dan saling menghargai diantara para pegawai. Iklim tersebut sangat diperlukan untuk meningkatkan produktivitas.

5. Analisis Pengaruh Kinerja Dosen dan Iklim Organisasi Terhadap Produktivitas Kerja

Hasil analisis data menunjukkan bahwa model yang diajukan memiliki kesesuaian dengan data. Selain itu berdasarkan hasil uji-t terhadap koefisien jalur empirik hipotesis pertama dapat diterima karena berdasarkan hasil pengujian koefisien jalur Kinerja dosen dan iklim organisasi secara statistik

menunjukkan sangat signifikan, masing-masing sebesar 0,802. Nilai koefisien determinasi anatara variabel $X_{1,2}$ terhadap Y sebesar 64,6%. Sedanglan sisanya sebesar 35,4%, dipengaruhi oleh faktor lain. Dengan Asymtop Signifikansi 0,001 maka disimpulkan bahwa korelasi antara variabel $X_{1,2}$ dengan variabel Y adalah signifikan atau dapat dikatakan bahwa secara bersama-sama X_1 dan X_2 berpengaruh terhadap Y . serta hubungan yang terjadi adalah hubungan yang linier. Artinya setiap ada kenaikan yang terjadi pada variabel X akan diikuti oleh kenaikan pada variabel Y . Hasil analisis regresi menunjukkan bahwa hubungan fungsional antara variabel X_1 dan X_2 dengan variabel Y tercermin pada persamaan regresi = $7,110 + 0,690X_1 + 0,554X_2$

Berdasarkan hasil penelitian tersebut dapat kita simpulkan bahwa kinerja dan iklim organisasi memiliki pengaruh dalam rangka mencapai produktivitas. Pada kasus di Universitas Pasundan Bandung ini, skor yang diperoleh untuk masing-masing variabel cukup, artinya faktor-faktor lain lebih besar pengaruhnya terhadap produktivitas.

Meskipun demikian faktor kinerja dosen penting untuk mendapatkan perhatian dari berbagai kalangan baik pemerintah, pihak yayasan maupun dari individu dosen masing-masing. Kinerja dosen pada Perguruan Tinggi Swasta menjadi faktor yang strategis dan sangat penting dalam menumbuhkembangkan Perguruan Tinggi swasta. Secara makro posisi Perguruan Tinggi Swasta (PTS) saat ini dan dimasa yang akan datang akan menghadapi tiga tantangan utama dalam kehidupan berbangsa dan bernegara di abad 21. Ketiga tantangan itu adalah (1) Heterogenitas Indonesia: geografis, kependudukan, bahasa, kebudayaan, agama, kepercayaan, tingkat kemajuan pendidikan dan kehidupan ekonomi sehingga menantang Indonesia untuk memikirkan bagaimana cara terbaik mengelola bangsa Indonesia agar heterogenitas itu dapat menjadi kekuatan strategis yang bermanfaat seoptimal mungkin bagi kehidupan rakyatnya? , (2) Bagaimana cara terbaik untuk mengelola Indonesia agar dalam waktu yang tidak begitu

lama terbentuk masyarakat madani (*civil society*) yang relatif menyeluruh dan dalam keadaan damai sejahtera? dan (3) Bagaimana cara terbaik mengelola Indonesia agar proses globalisasi, industrialisasi, dan sistem informasi canggih dapat bermanfaat dan meningkatkan mutu kehidupan rakyat .

Permasalahan kinerja berdasarkan temuan penelitian ini akan dipengaruhi iklim organisasi. Iklim kerja Pegawai dalam suatu organisasi akan berpengaruh terhadap motivasi kerja pegawai organisasi tersebut. Iklim kerja yang positif akan menciptakan situasi yang nyaman dan tenang. Situasi yang demikian akan dapat membuat setiap pegawai merasa betah berada di tempat kerjanya dan membangkitkan pegaai untuk menampilkan pekerjaan seoptimal mungkin. Hal ini disebabkan karena pegawai mempunyai motivasi yang tinggi dalam bekerja. Dengan demikian iklim kerja dalam suatu organisasi akan berpengaruh terhadap motivasi kerja pegawainya.

Pernyataan tersebut sesuai dengan apa yang dikemukakan oleh Koontz dan O'Donnel (Dirjen dikti, Buku IIc;1983:46) yang menyatakan bahwa, "Motivasi yang efektif bergantung pada iklim organisasi." Hal ini diperkuat lagi dengan hasil penelitian Stringer (Dirjen Dikti, Buku IIc;1983:46), yang menyatakan bahwa "... kekuatan motif-motif tersebut dipengaruhi oleh iklim organisasi." Lebih jauh lagi dikatakan bahwa suatu iklim yang penuh tanggungjawab dan standar-standar yang jelas mereka memperoleh suatu korelasi yang kuat antara iklim tersebut dengan motivasi untuk berprestasi.

Selanjutnya, pegawai yang bekerja dengan tenang dan nyaman, tidak terburu-buru dan penuh semangat serta mempunyai motivasi yang tinggi, maka pekerjaan dapat diselesaikan sesuai dengan standar yang benar dan dalam skala waktu yang telah ditentukan, serta orang-orang akan senang melakukan pekerjaannya. Kinerja pegawai akan dipantau oleh individu yang bersangkutan dan tidak akan membutuhkan terlalu banyak pengawasan. Semangat juang pegawai akan tinggi. Suasana

yang demikian akan sangat memungkinkan para pegawai dapat bekerja lebih nyaman, tenang, tidak terburu-buru, penuh keakraban dan saling menghargai diantara para pegawai. Iklim tersebut sangat diperlukan untuk meningkatkan produktivitas.

Disisi lain produktivitas pada umumnya adalah nilai keluaran dalam interaksi dan interelasinya dengan kesatuan masukan tertentu. Produktivitas kerja karyawan biasanya dinyatakan sebagai imbang hasil rata-rata yang dincapai oleh tenaga kerja, rata-rata dalam hubungannya dengan jam kerja yang diberikan dalam proses tersebut. Dengan demikian produktivitas pada dasarnya mencakup sikap mental dan perilaku yang selalu mempunyai pandangan bahwa pekerjaan yang dilaksanakan hari ini harus lebih baik dan hari kemarin.

Pola perilaku yang demikian mengakibatkan para bawahan selalu berusaha untuk meningkatkan kualitas kerja mereka, yang barangkali merupakan salah satu stimulus untuk berbuat yang terbaik. Para bawahan yang memiliki perilaku yang demikian terdorong untuk menjadi dinamis, kreatif, inovatif, serta terbuka akan tetapi mempunyai sikap cepat tanggap terhadap pembaharuan, namun tetap ia harus memiliki pendirian dan bersikap hati-hati terhadap inovasi tersebut.

Produktivitas dapat diukur dengan dua standar utama, yaitu : produktivitas fisik dan produktivitas nilai. Secara fisik, produktivitas diukur atas dasar nilai-nilai kemampuan, sikap, perilaku, disiplin, motivasi dan komitmen terhadap pekerjaan. Oleh karena itu mengukur tingkat produktivitas tidaklah mudah, disamping banyaknya variable, juga ukuran yang digunakan sangat bervariasi. Paul mali (dalam Nanang Fattah; 1996:16), menyatakan "dalam mengukur produktivitas berdasarkan kombinasi antar efektivitas dan efisensi". Efektivitas berkaitan dengan *performance* dan efisensi dikaitkan dengan penggunaan sumber-sumber. Indeks produktivitas diukur berdasarkan perbandingan atau rasio anatar pencapaian *performance* dengan sumber-

sumber yang dialokasikan. Dengan demikian pengertian produktivitas memiliki dua dimensi yaitu efektivitas yang berkaitan dengan pencapaian unjuk kerja yang maksimal, dalam arti pencapaian target yang berkaitan dengan kualitas, kuantitas dan waktu. Sedangkan dimensi kedua yaitu efisiensi yang merujuk kepada upaya membandingkan masukan dengan realitas penggunaannya atau bagaimana pekerjaan tersebut dilaksanakan.

KESIMPULAN

1. Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan dapat ditarik suatu kesimpulan bahwa kinerja dan iklim organisasi memiliki pengaruh yang kuat terhadap produktivitas kerja. Oleh karenanya maka Lembaga senantiasa memelihara dan terus-menerus berupaya untuk meningkatkan kemampuan dosen dalam kompetensi peadagogik, sosial, personal dan profesional sesuai dengan amanah UU no 14 tahun 2005 tentang Guru dan Dosen serta lebih memotivasi stafnya (dosen) untuk bekerja lebih baik dan lebih berprestasi.
2. Lembaga terus berupaya untuk mewujudkan suasana /iklim kerja yang kondusif dalam rangka pencapaian produktivitas kerja, terutama dalam hubungan sosial dan struktur tugas.
3. Optimalisasi peran dosen sebagai pendidik, peneliti dan pengabd pada masyarakat melalui kegiatan-kegiatan ilmiah dan kemasyarakatan.
4. Peningkatan produktivitas kerja dapat dicapai melalui peningkatan hasil kerja oleh semua orang dan segala kompoenne organisasi . Mutu tidak hanya berkaitan dengan produk tetapi tetapi menyangkut berbagai aktivitas yang dilakukan, oleh karenanya peningkatan aspek mutu sumberdaya manusia merupakan aspek penting dalam peningkatan mutu hasil kerja.

DAFTAR PUSTAKA

- Anoraga, Pandji, (1992), *Psikologi Kerja*. Jakarta: Rineka Cipta
- Arep, Ishak dan Tanjung, Hendri. (2003). *Manajemen Motivasi*. Jakarta: Grasindo.
- Crandon, David and Kenneth A, PhD (2003) *Principles to Guide The Developmen and Use Of Effectivity Performance Measures*. PERFORMANCE Improvement Journal. Volume 45 No 2
- Creamers, Elizabeth (2001) *Assesing Faculty Publication Productivity*. Journal Of Organization Productivity. Volume 34 no 2
- Chant, Newmann PhD (2002), *Organizational Climate Assesment*. Journal Of Behavioral Organization. ISSN : 1442-4553 Volume 5 no 3.
- Dale Timpe. (1982). *Seri Manajemen Sumber Daya Manusia Produktivitas*. Jakarta: PT. Gramedia.
- Dimlepa, Prince (2004) *The Impact Of Organizational Climate and Job Expectation on Black and White Manajerial Job*. Team Performance Management Journal. ISSN 1991-0044 Volume 23 No2
- Everett, Todd (2000) *An Organization Climate survey to Improve Performance*. Quality of Work Journal. Volume 22 No 1
- Fattah, Nanang. (1996). *Landasan Manajemen Pendidikan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Foster, Bill. (2001). *Pembinaan Untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan*. Jakarta. PPM.
- Fremont, E. Kast dan Rosenzweig, E. James, (2002). *Organisasi dan Manajemen*: Edisi Keempat. Jakarta: Bumi Aksara.
- Gaspersz Vincent, (2000). *Manajemen Produktivitas Total: Strategi Peningkatan Produktivitas Bisnis Global*. Jakarta: Gramedia.
- Gates, Susan M, Catherine Augustine and Roger Benjamin (2003) *Ensuring Quality and Productivity in Higher Education: An Analysis of Assesment Practices*. Center Of International Productivity Journal. Volume 11 No 2
- Gordiner, Nadine. (2003). *Good Climate Friendly Inhabitants*. Journal of Behavioral Organization. ISSN : 1442-4553 Volume 12 no 2.
- Gufron, Anik, (1993). *Motivasi Kerja Guru dalam Pelaksanaan Tugas sebagai Pengembang Kurikulum*. Tesis. Bandung: PPS IKIP.
- Handoko, T. Hani. (1993). *Manajemen*: Edisi II. Yogyakarta: BPFE.
- Hasibuan, Malayu. (1996). *Manajemen Sumberdaya Manusia*. Jakarta: Haji Masagung.
- Hasibuan, Malayu. (1996). *Organisasi dan Motivasi: Dasar Peningkatan Produktivitas*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hersey and Blanchard. (1977). *Management of Organizational Behaviuor, Publizing Human Resources*: Third Edition. New York: Prentice Hall. Inc.
- Hoy, wayne K, and Miskel Cecil G. (2001). *Educational Administration*. McGrow-Hill: New York.
- Hurtado, Sylvia, Jeffrey Millem and Clayton Pederson. (2000) *Enacting Diverse Learning Environment : Improving the Climate for Racial/Ethnic Diversity in Higher Education*. The International Journal Of Organizational behaviour. Volume 12 no 4
- Kelner, Steve. (2000), *Managing The Climate of TQM Organization*. Center For Quality And Management Journal. ISSN ; 1072-5296 Volume 7 No 1
- Klein, James, and Rita C Richey. (2001) *Improving individual and Organizational Performance : The Case For International Standards*. Journal Of Performance management. ISSN 1005-5338 Volume 34 No 2
- Jerome, Paul. (2001). *Mengevaluasi Kinerja Karyawan*: Terjemahan. Jakarta: PPM.
- Lacham & Wexley. (1982). *Increasing Productivity Through Performance Apprais, al*. USA: Addison-Wesley Publishing Cpmpany Inc.

- Mali, Paul. (1976). *Improving Total Productivity, MBO Strategis for Bussniss Government and not for Provil Organization*. Torono, John Wiley & Sons, New York: Chucester, Risbane.
- Masitoh (2002) *Implementasi dan Evaluasi Kebijakan Pimpinan Dalam Pengembangan Dosen Serta Dampaknya pada Kinerja dosen di Politeknik Negeri Ujung Pandang*. Thesis.
- Maryana. (1997) *Profesionalisme Tenaga Pengajar Tetap FKIP Jakarta*. Thesis
- Molleman, Eric. (2005) *The Impact Of Organizational Climate. International Journal Of Productivity and Performance Management. ISSN :1741-0401 Volume 11 No 11*
- Muchdarsah, Sinungan. (2000). *Produktivitas Apa dan Bagaimana*. Jakarta Angkasa Persada.
- Nawawi, H. Dan Martini H. (1985). *Administrasi Personil untuk Meningkatkan Produktivitas Kerja*. Jakarta Bumiaksara.
- Radua Che Rose, PhD, and Naresh Kumar, PhD (2003) *The Influence Of Organizational and Human Resource Management Strategies On Performance. Performance Management Journal. Volume 14 no 3*
- Ravianto. (1988). *Produktivitas dan Manusia Indonesia. Jakarta: SIUP*.
- Robbins, Stephen P., (2001), *Organizational Behavior*, New Jersey: Pearson Education International.
- Robert L. Mathis and John H. Jackson. (2000). *Human Resource Management*. New York: South-Western College Publishing
- Rosyidi, Unifah. (1995) *Produktivitas Kerja Tenaga Edukatif IKIP Jakarta*. Thesis
- Schuler, Randall S. (1987) *Personel and Resource Management: Third Eition*. New York: West Publisin Company.
- Schatz, Kenneth dan Sca Lindia (tanpa tanum). *Keberhasilan daya Pengaruh dalam Manajemen*. New York: Wet Publising dalam Manajemen. Tanpa Penerbit.
- Spencer M. Kyle and Spencer. (1993). *Competence At Work Models Superior Performance*. John Wiley. New York.
- Siagian, Sondang P. (1980). *Filsafat Administrasi*. Jakarta: Gunung Agung.
- Stringer, Robert. (1984). *Efektivitas Organisasi*. LP3S. Jakarta.
- Sugiyono. (1994). *Metode Penelitian Administratif*. Bandung: Alfabeta.
- Surachmad, W. (1988). *Pengantar Penelitian Ilmiah: Dasar, Metode dan Teknik*. Bandung: Tarsito.
- Sutermeister, Robert A. (1976). *People and Productivity: Third Edition*. New York: McGraw Hill Book Company.
- Syamsudin, Abin. (1999). *Psikologi Kependidikan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Undang-undang RI No. 20 Tahun 2003. *Sistem Pendidikan Nasional*. Jakarta: CV. Medya Duta.
- Wahjosumidjo. (1987). *Kepemimpinan dan Motivasi*. Bandung: Ghalia Indonesia.
- Wekley, K.N., & Yulk, G.A. (1977). *Organizational Behaviour and Personal Psychology*. Jome Wood Illionis: Richard D. Irwinm Inc.
- Winardi. (2002). *Motivasi dan Pemotivasian dalam Manajemen*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada
- Wood, Jack. (2001). *Organizational Behavior a Global Perspectives*. John Wiley & Sons Australia, Ltd.