

**ANALISIS FAKTOR-FAKTOR YANG BERPENGARUH  
TERHADAP KINERJA DOSEN DALAM  
MELAKSANAKAN PROSES BELAJAR MENGAJAR  
DI SEKOLAH TINGGI ILMU KESEHATAN  
MAHARDIKA CIREBON**



**TESIS**

**Diajukan Untuk Memenuhi Syarat  
Memperoleh Gelar Magister Ilmu Kesehatan Masyarakat**

**Oleh :**

**SUHAT**

**NIM : E4A004030**

**PROGRAM PASCA SARJANA  
UNIVERSITAS DIPONEGORO  
SEMARANG  
2007**

## Pengesahan Tesis

Yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan bahwa tesis yang berjudul:  
ANALISIS FAKTOR-FAKTOR YANG BERPENGARUH TERHADAP KINERJA  
DOSEN DALAM MELAKSANAKAN PROSES BELAJAR MENGAJAR DI  
SEKOLAH TINGGI ILMU KESEHATAN MAHARDIKA CIREBON  
TAHUN AKADEMIK 2005/2006

Dipersiapkan dan disusun oleh:

Nama : Suhat  
NIM : E4A004030

Telah dipertahankan di depan dewan penguji pada tanggal 5 September 2006  
dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima

Pembimbing Utama

Pembimbing Pendamping

Dra. Atik Mawarni, M.Kes  
NIP. 131 918 670

Dra. Ayun Sriatmi, M.Kes  
NIP. 131 958 815

Penguji

Penguji

Dra. Chriswardani S., M.Kes  
NIP. 131 832 258

Drg. Retno Budiastuti, MS  
NIP. 140 149 861

Semarang, November 2006  
Universitas Diponegoro  
Program Studi Ilmu Kesehatan Masyarakat  
Ketua Program

Dr. Sudiro, MPH., Dr.PH  
NIP. 131 252 965

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang**

Isu strategis dalam pengembangan tenaga kesehatan adalah kualitas institusi pendidikan dan pelatihan tenaga kesehatan yang masih terbatas. Secara umum kualitas peserta didik dari hasil pendidikan tenaga kesehatan belum memadai. Sering kali kemandirian, akuntabilitas dan daya saing masih lemah. Dalam upaya untuk menghasilkan peserta didik yang bermutu, kemampuan institusi pendidikan dinilai masih rendah, dimana kemampuan akademik dan profesionalisme tenaga kependidikan masih terbatas.<sup>1</sup>

Faktor-faktor yang menentukan tercapainya tujuan serta kesinambungan penyelenggaraan program pendidikan diperlukan pengetahuan, pemahaman dan komitmen dari setiap unsur pendidikan terhadap berbagai aspek penentu, baik perangkat lunak maupun perangkat kerasnya. Faktor-faktor penentu dimaksud adalah tugas dan fungsi pendidikan, metodologi, kurikulum, kondisi sosial masyarakat, peranan dan tugas pendidik, peserta didik dan perangkat lainnya seperti sarana dan prasarana pendidikan yang memadai. Tenaga pendidik dalam hal ini adalah tenaga dosen merupakan unsur yang paling strategis fungsinya untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia peserta didik.<sup>2</sup>

Dosen adalah seseorang yang berdasarkan pendidikan dan keahliannya diangkat oleh penyelenggara perguruan tinggi dengan tugas utama mengajar pada perguruan tinggi yang bersangkutan. Berdasarkan

Keputusan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 36/D/9/2001 tentang Petunjuk Teknis Pelaksanaan Angka Kredit Jabatan Dosen menerangkan bahwa dosen mempunyai tugas, tanggung jawab, wewenang dan hak secara penuh oleh pejabat yang berwenang untuk melaksanakan Tri Dharma Perguruan Tinggi yang mencakup tiga bidang, yaitu: pendidikan dan pengajaran (proses belajar mengajar), penelitian dan pengabdian masyarakat .<sup>3</sup>

Dalam penelitian ini lebih menitikberatkan pada bidang pendidikan dan pengajaran khususnya proses belajar mengajar, untuk bidang penelitian dan pengabdian masyarakat tidak diteliti dengan alasan secara struktural/organisasi belum terbentuk wadah untuk kegiatan tersebut disamping itu kebutuhan akan dana belum bisa dipenuhi.

Beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja antara lain pengalaman, beban kerja, kemampuan, imbalan, gaya kepemimpinan, supervisi, persepsi, sikap dan motivasi. Siagian menyatakan bahwa pengalaman seseorang melakukan tugas tertentu secara terus-menerus dalam waktu lama biasanya meningkatkan kedewasaan teknisnya.<sup>4</sup>

Kinerja adalah status kemampuan yang diukur berdasarkan pelaksanaan tugas sesuai dengan uraian tugasnya.<sup>5</sup> Kinerja dosen dilihat dari bagaimana melaksanakan perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi. Perencanaan meliputi persiapan materi kuliah, pertemuan *team teaching*, penyusunan silabi dan penyusunan bahan ajar. Pelaksanaan meliputi dosen memberi kuliah sesuai dengan Satuan Acara Perkuliahan (SAP) dan memberi tugas sesuai dengan jadwal, melakukan bimbingan dan konseling. Evaluasi meliputi dosen melakukan evaluasi mata kuliah yang menjadi tanggung

jawabnya, memberi umpan balik hasil belajar, memberi umpan balik hasil bimbingan dan konseling kepada mahasiswa.<sup>6</sup>

Sekolah Tinggi Ilmu Kesehatan (STIKes ) Mahardika berdiri tanggal 14 Agustus 2002 dibawah Yayasan Pengembangan Ilmu Mahardika (YPIM) dengan rekomendasi Departemen Kesehatan RI Nomor:KS.02.1.5.2154 dan Surat Keputusan Menteri Pendidikan Nasional I Nomor :169/D/0/2002. Program Studi keperawatan telah tercatat sebagai anggota Assosiasi Institusi Pendidikan Ners Indonesia (AIPNI) nomor :019/AIPNI/2003.

Daftar nama dosen tetap Program Studi Keperawatan STIKes Mahardika Cirebon, pendidikan dan bidang keahlian adalah sebagai berikut: Dosen dengan pendidikan S1 sebanyak 10 orang berasal dari Universitas Diponegoro, Universitas Padjadjaran, dan Universitas Indonesia, pendidikan S2 sebanyak 1 orang yang berasal dari Universitas Indonesia. Bidang keahlian dosen diantaranya meliputi Ilmu Keperawatan, Administrasi Rumah Sakit, Keperawatan Medikal Bedah, Keperawatan Anak, Komunikasi Keperawatan, Kebutuhan Dasar Manusia, Keperawatan Maternitas dan Keperawatan Jiwa (terlampir).

Daftar jenjang pendidikan dan bidang keahlian dosen tidak tetap Program Studi Keperawatan STIKes Mahardika Cirebon adalah sebagai berikut: Dosen berpendidikan S1 sebanyak 32 orang, S2 sebanyak 7 orang dan pendidikan S3 sebanyak 2 orang dengan bidang keahlian diantaranya adalah Patofisiologi, Metodologi Riset, Kebutuhan Dasar Manusia, Ilmu Sosial Politik, Parasitologi, Komunikasi Umum, Kewiraan, Fisika, Bahasa Inggris, Manajemen Kesehatan, Mikrobiologi, Antropologi, Ilmu Gizi, Psikologi, Keperawatan Jiwa, Biologi, Pancasila, Kimia, Farmakologi, Agama Islam,

Keperawatan Maternitas, Statistika, Keperawatan Gawat Darurat, Keperawatan Anak, Keperawatan Medikal Bedah, Keperawatan Gerontik, dan Bahasa Arab (terlampir).

Daftar jenjang pendidikan dan bidang keahlian dosen tidak tetap Program Studi Kesehatan Masyarakat STIKes Mahardika Cirebon adalah sebagai berikut: Dosen dengan pendidikan S1 sebanyak 5 orang dan pendidikan S2 sebanyak 3 orang. Bidang keahlian dosen diantaranya adalah Bidang Ilmu Administrasi Kebijakan Kesehatan, Epidemiologi, Biostatistik dan Informasi Kesehatan (terlampir).

Daftar jenjang pendidikan dan bidang keahlian dosen tidak tetap Program Studi Kesehatan Masyarakat STIKes Mahardika Cirebon adalah sebagai berikut: Dosen dengan pendidikan S1 sebanyak 14 orang, dan dosen dengan pendidikan S2 sebanyak 6 orang. Bidang keahlian meliputi: Epidemiologi, Keselamatan dan Kesehatan Kerja, Kesehatan Lingkungan, Pendidikan Kesehatan dan Ilmu Perilaku, Ilmu Gizi dan Terapi, Kewiraan, Manajemen, Kimia, Ilmu Hukum, Bahasa Inggris, Antropologi, Farmasi Fisika dan Bahasa Indonesia (terlampir).

Jumlah mahasiswa Program Studi Keperawatan STIKes Mahardika Cirebon dari tahun 2002 sampai dengan tahun 2006 dapat dilihat dalam tabel di bawah ini.

Tabel 1.1  
Jumlah Mahasiswa Program Studi Keperawatan

No	Tahun Akademik	Jumlah
1	2002/2003	18
2	2003/2004	43
3	2004/2005	31

4	2005/2006	39
---	-----------	----

Sumber: Borang Akreditasi STIKes Mahardika Tahun 2006

Jumlah mahasiswa Program Studi Kesehatan Masyarakat STIKes Mahardika Cirebon dari tahun 2002 sampai dengan 2006 dapat dilihat dalam tabel di bawah ini.

Tabel 1.2  
Jumlah Mahasiswa Program Studi Kesehatan Masyarakat

No	Tahun Akademik	Jumlah
1	2002/2003	4
2	2003/2004	12
3	2004/2005	14
4	2005/2006	6

Sumber: Borang Akreditasi STIKes Mahardika Tahun 2006

Sekolah Tinggi Ilmu Kesehatan Mahardika Cirebon merupakan salah satu Perguruan Tinggi di Kota Cirebon yang mempunyai Program Studi Kesehatan Masyarakat dan Keperawatan. Dalam perkembangannya mendapatkan bantuan tenaga pengajar dari Kopertis Wilayah IV Jawa Barat yang dikenal dengan Dosen Kopertis dipekerjakan (dpek). Jumlah Dosen dpek pada Program Studi Keperawatan sebanyak 1 orang sedangkan pada Program Studi Kesehatan Masyarakat sebanyak 2 orang.

Pengalaman dosen STIKes Mahardika dalam memberikan perkuliahan atau dalam proses belajar mengajar (PBM) merupakan hal yang sangat penting. Artinya sejauh mana kreativitas, ketrampilan serta kualitas kerja dosen dalam proses belajar mengajar sangat tergantung dari sejauh mana pengalaman dosen terutama dalam memberikan perkuliahan. Pengalaman dosen dalam pengajaran sekaligus dapat menjadi indikasi kinerja dalam melaksanakan proses belajar mengajar.

Berdasarkan hasil survei pendahuluan melalui angket yang dilakukan secara random pada Bulan April 2005 pada 10 orang dosen STIKes Mahardika Cirebon didapatkan gambaran sebagai berikut: Proses manajemen pembelajaran masih belum optimal dimana sebagian besar dosen tidak membuat Garis-garis Besar Program Pengajaran (GBPP) sebanyak 6 orang (60,0%), hanya 2 orang (20,0%) dosen yang memiliki jabatan akademik yang menjadi penanggung jawab mata kuliah, 8 orang (80,0%) belum memiliki jabatan akademik. Frekuensi bimbingan dan konseling oleh dosen pembimbing akademik kurang intensif hanya sebatas di dalam kelas dan 9 orang (90,0%) dosen tidak memberikan umpan balik hasil terhadap tugas-tugas perkuliahan (tugas-tugas tidak dikembalikan kepada mahasiswa). Nilai hasil ujian masuk ke bagian akademik hanya 2 orang (20,0%) dosen yang tepat waktu sedangkan yang lainnya tidak tepat waktu karena nilai akhir belum selesai dibuat.

Persepsi adalah proses kognitif yang dipergunakan seseorang untuk menafsirkan dan memahami dunia sekitar.<sup>8</sup> Persepsi dosen STIKes Mahardika terhadap tugas utama dosen adalah hanya mengajar saja. Sebanyak 5 orang (50%) dosen keberatan apabila dibebani dengan tugas-tugas administrasi yang kurang berhubungan dengan tugas utama mereka, seperti mengingatkan pembayaran SPP dan melaksanakan kegiatan-kegiatan ketatausahaan dan keuangan sehingga dirasakan oleh dosen mengganggu proses belajar mengajar.

Kemampuan diartikan sebagai kapasitas individu dalam menyelesaikan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan. Kemampuan



menyeluruh karyawan meliputi kemampuan intelektualitas dan kemampuan fisik.<sup>7</sup>

Imbalan adalah sesuatu yang diberikan manajer kepada para karyawan setelah mereka memberikan kemampuan, keahlian dan usahanya kepada perusahaan. Imbalan dapat berupa upah, alih tugas, promosi, pujian dan pengakuan.<sup>8</sup> Di STIKes Mahardika Cirebon, imbalan dalam bentuk uang yang diterima dosen tetap berupa gaji tetap, kelebihan sks mengajar dan uang transportasi. Bagi dosen tidak tetap imbalan dalam bentuk uang yang diterima berupa sks mengajar dan uang transportasi. Imbalan dalam bentuk non finansial berupa mengikuti seminar, pendidikan dan latihan, lokakarya berdasarkan kepentingan dan dana yang tersedia untuk kegiatan tersebut.

Berdasarkan pengamatan Peneliti, Supervisi dilakukan langsung oleh Ketua STIKes Mahardika tetapi waktunya tidak terjadwal dan tidak teratur, kadang-kadang supervisi dilakukan hanya dengan melihat absensi harian dosen atau melihat jumlah pertemuan atau tatap muka dosen menjelang ujian. Disamping itu juga melakukan pertemuan koordinasi di awal semester, namun biasanya Ketua tidak dapat mengikuti sampai kegiatan selesai.

Sikap adalah kemampuan internal yang sangat berperan dalam pengambilan tindakan, lebih-lebih jika terbuka beberapa peluang untuk bertindak sehingga orang yang memiliki sikap jelas mampu memilih diantara kemungkinan.<sup>9</sup>

Motivasi adalah keadaan dalam pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu guna mencapai tujuan<sup>10</sup>. Ada 4 orang (40,0%) dosen yang motivasi mengajarnya sangat tinggi karena mereka dosen baru yang mempunyai harapan bahwa

setelah mengajar akan mendapatkan imbalan disamping menurut mereka untuk mencari pekerjaan di masa sekarang ini sangat sulit.

Berdasarkan uraian di atas maka peneliti tertarik untuk meneliti lebih lanjut mengenai faktor-faktor yang berpengaruh terhadap kinerja dosen STIKes Mahardika Cirebon dalam proses belajar mengajar. Alasan dipilihnya STIKes Mahardika Cirebon sebagai objek penelitian antara lain: (1) Kemampuan dan profesionalisme tenaga pengajar di STIKes Mahardika masih terbatas, sebagian besar masih berpendidikan S1 dan belum mempunyai jabatan akademik (2) Hasil studi pendahuluan memberi gambaran bahwa pelaksanaan kegiatan proses belajar mengajar belum optimal (3) Belum pernah dilakukan penelitian.

## **B. Rumusan Masalah**

Dari latar belakang di atas dapat diketahui bahwa kinerja dosen di STIKes Mahardika Cirebon dapat dikatakan masih rendah. Dari hasil survei pendahuluan didapatkan data bahwa sebagian besar dosen tidak membuat GBPP (60,0%), hanya 20,0% dosen yang memiliki jabatan akademik yang menjadi penanggung jawab mata kuliah. Dosen tidak melakukan program bimbingan kepada mahasiswa, dimana frekuensi bimbingan dan konseling oleh dosen pembimbing akademik kurang intensif hanya sebatas di dalam kelas dan 90,0% dosen tidak memberikan umpan balik hasil terhadap tugas-tugas perkuliahan (tugas-tugas tidak dikembalikan kepada mahasiswa). Nilai hasil ujian masuk ke bagian akademik, hanya 20,0% dosen yang tepat waktu sedangkan yang lainnya tidak tepat waktu dengan alasan nilai belum selesai dibuat. Maka pertanyaan penelitian yang diajukan adalah: *Faktor-faktor apa*

*sajakah yang berpengaruh terhadap kinerja dosen dalam melaksanakan proses belajar mengajar di STIKes Mahardika Cirebon tahun akademik 2005/2006 ?*

## **C. Tujuan**

### **1. Tujuan Umum**

Mengetahui dan menganalisis faktor-faktor yang berpengaruh terhadap kinerja dosen dalam melaksanakan proses belajar mengajar di STIKes Mahardika Cirebon.

### **2. Tujuan Khusus**

- a. Mengetahui gambaran variabel individu yang meliputi pengalaman pelatihan dan persepsi beban kerja, variabel organisasi yang meliputi persepsi imbalan dan persepsi supervisi, variabel psikologi meliputi sikap terhadap PBM, status dosen serta kinerja dosen dalam melaksanakan proses belajar mengajar di STIKes Mahardika Cirebon.
- b. Menganalisis hubungan antara pengalaman pelatihan dengan kinerja dosen STIKes Mahardika Cirebon dalam melaksanakan proses belajar mengajar.
- c. Menganalisis hubungan antara persepsi beban kerja dengan kinerja dosen STIKes Mahardika Cirebon dalam melaksanakan proses belajar mengajar.
- d. Menganalisis hubungan antara persepsi imbalan dengan kinerja dosen STIKes Mahardika Cirebon dalam melaksanakan proses belajar mengajar.

- e. Menganalisis hubungan antara persepsi supervisi dengan kinerja dosen STIKes ahardika Cirebon dalam melaksanakan proses belajar mengajar.
- f. Menganalisis hubungan antara sikap terhadap PBM dengan kinerja dosen STIKes Mahardika Cirebon dalam melaksanakan proses belajar mengajar.
- g. Menganalisis hubungan antara status dosen dengan kinerja dosen STIKes ahardika Cirebon dalam melaksanakan proses belajar mengajar.
- h. Mengetahui pengaruh antara variabel individu (pengalaman pelatihan dan persepsi beban kerja), variabel organisasi (persepsi imbalan, dan persepsi supervisi) dan variabel psikologi (sikap terhadap PBM) dan status dosen (*confounding variable*) dengan kinerja dosen STIKes Mahardika Cirebon dalam melaksanakan proses belajar mengajar.

#### **D. Manfaat**

1. Bagi STIKes Mahardika Cirebon

Memberikan perbaikan bagi STIKes Mahardika Cirebon dalam mengembangkan sumber daya manusia khususnya tenaga dosen di STIKes Mahardika Cirebon.

2. Bagi Penulis

Menambah pengetahuan, pengalaman dan wawasan mengenai aplikasi analisis manajemen sumber daya manusia dilihat dari segi kinerja.

## **E. Ruang Lingkup**

### 1. Lingkup masalah

Masalah dibatasi pada faktor-faktor yang berpengaruh dengan kinerja dosen STIKes Mahardika Cirebon dalam melaksanakan proses belajar mengajar.

### 2. Lingkup keilmuan

Penelitian termasuk dalam bidang Administrasi Kebijakan Publik & MSDM.

### 3. Lingkup tempat

Penelitian dilaksanakan di STIKes Mahardika Cirebon

### 4. Lingkup metode

Metode yang digunakan adalah survai dengan pendekatan *cross sectional*

### 5. Lingkup sasaran

Sasaran penelitian adalah semua dosen yang terlibat dalam proses belajar mengajar di STIKes Mahardika Cirebon.

### 6. Lingkup waktu

Penelitian dilaksanakan mulai Bulan April – September 2006.

## **F. Keaslian Penelitian**

Penelitian ini difokuskan pada kinerja Dosen Program Studi Kesehatan Masyarakat dan Keperawatan dalam melaksanakan kegiatan proses belajar mengajar di STIKes Mahardika Cirebon.

Penelitian tentang kinerja dosen Program Studi Kesehatan Masyarakat dan Keperawatan dalam melaksanakan kegiatan proses belajar mengajar di STIKes Mahardika Cirebon belum pernah dilaksanakan.

Ada penelitian serupa yang pernah dilaksanakan, namun perbedaan dengan penelitian ini antara lain :

Tabel 1.3 Keaslian Penelitian

	<b>Buamonabot (1998)</b>	<b>Irfan (2003)</b>	<b>Penelitian ini (2006)</b>
Topik	Pengaruh penilaian kinerja dosen terhadap motivasi dosen	Kinerja dosen dalam melaksanakan pendidikan dan pengajaran (Program Diploma III)	Kinerja dosen dalam melaksanakan proses belajar mengajar (Program Sarjana)
Jenis Penelitian	<i>Pre posttest, Control design</i>	<i>Explanatory, Desain crosssectional</i>	<i>Explanatory, Desain crosssectional</i>
Variabel Bebas	Kinerja dosen melaksanakan pendidikan dan pengajaran teori dan praktek	Pendidikan, masa kerja, pelatihan, motivasi, kompensasi, supervisi, gaya kepemimpinan	Variabel individu (pengalaman pelatihan dan persepsi beban kerja), variabel organisasi (persepsi imbalan, dan persepsi supervisi) dan variabel psikologi (sikap terhadap PBM)
Variabel terikat	Motivasi dosen dalam melaksanakan pendidikan pengajaran	Kinerja dosen dalam melaksanakan proses belajar mengajar	Kinerja dosen dalam melaksanakan proses belajar mengajar
<i>Confounding Variable</i>	-	-	Status dosen
Sampel	Dosen tetap dan tidak tetap	Dosen tetap pada jurusan keperawatan	Dosen tetap dan tidak tetap pada program studi kesehatan masyarakat dan keperawatan
Tempat	Akademi Kesehatan Ambon	Politeknik Kesehatan Kupang, NTT	STIKes Mahardika Cirebon Jawa Barat
Analisis	Univariat, Bivariat	Univariat, Bivariat	Univariat, Bivariat dan Multivariat

### G. Keterbatasan Penelitian

Dengan keterbatasan waktu dan biaya maka penelitian ini dibatasi pada faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja dosen dalam melaksanakan

proses belajar mengajar di Sekolah Tinggi Ilmu Kesehatan Mahardika Cirebon tahun 2006, diantaranya adalah: variabel individu, variabel organisasi dan variabel psikologi dengan *confounding variable* status dosen. Variabel individu terdiri dari pengalaman pelatihan dan persepsi beban kerja, variabel organisasi yang diteliti adalah persepsi imbalan dan persepsi supervisi oleh pimpinan, sedangkan variabel psikologi yang diteliti hanya sikap terhadap pelaksanaan proses belajar mengajar di STIKes Mahardika Cirebon.

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **A. Model Teori Kinerja**

##### **a. Pengertian Kinerja**

Kinerja adalah hasil yang dicapai (prestasi) karyawan dalam melakukan suatu pekerjaan pada suatu organisasi. Kinerja merupakan kombinasi antara kemampuan dan usaha untuk menghasilkan apa yang dikerjakan agar menghasilkan kinerja yang baik, seseorang harus memiliki kemampuan, kemauan, usaha serta dukungan dari lingkungan. Kemauan dan usaha menghasilkan motivasi, kemudian setelah ada motivasi seseorang akan menampilkan perilaku untuk bekerja<sup>11</sup>.

Kinerja adalah status kemampuan yang diukur berdasarkan pelaksanaan tugas sesuai dengan uraian tugasnya<sup>5</sup>. Penampilan kerja adalah catatan yang dihasilkan dari suatu pekerjaan tertentu<sup>12</sup>. Pandangan yang memfokuskan pada institusi pendidikan dikemukakan oleh Kushadiwijaya (1996) yang menyatakan bahwa kinerja merupakan catatan keluaran hasil pada suatu fungsi jabatan atau seluruh aktivitas pada periode tertentu. Kinerja dalam suatu bidang pekerjaan atau aktivitas merupakan suatu kombinasi antara kemampuan, usaha dan kesempatan profesional yang diberikan oleh lembaga pendidikan.<sup>13</sup>

##### **b. Penilaian Kinerja**

Penilaian kinerja adalah proses menilai hasil personel dalam suatu organisasi melalui instrumen penilaian kinerja. Pada hakekatnya kinerja



merupakan suatu evaluasi terhadap penampilan kerja personel dengan membandingkan dengan standar baku penampilan<sup>14</sup>. Pengertian lain menyatakan bahwa penilaian kinerja adalah proses organisasi dalam melakukan penilaian terhadap pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya.<sup>15</sup>

Penilaian kinerja merupakan suatu cara mengukur kontribusi-kontribusi individu-individu anggota organisasi terhadap organisasinya<sup>12</sup>. Hall dalam Ilyas (1999), penilaian kinerja merupakan proses yang berkelanjutan untuk menilai kualitas kerja personel dan usaha untuk memperbaiki unjuk kerja personel dalam organisasi.<sup>14</sup>

Melalui penilaian kita dapat mengetahui apakah pekerjaan itu sudah sesuai atau belum dengan uraian pekerjaan yang telah disusun sebelumnya. Dengan melakukan penilaian, seorang manajer akan menggunakan uraian pekerjaan sebagai tolok ukur. Bila pelaksanaan pekerjaan sesuai atau melebihi dari uraian pekerjaan, berarti pekerjaan itu berhasil dilaksanakan dengan baik. Bila pelaksanaan pekerjaan di bawah standar uraian pekerjaan, maka pelaksanaan pekerjaan tersebut kurang<sup>14</sup>.

Pada dasarnya ada dua aspek yang dapat dinilai, yaitu keluaran dan proses atau perilaku kerja personel. Penggunaannya tergantung pada jenis pekerjaan dan fokus penilaian yang dilakukan. Pekerjaan yang sifatnya berulang dan keluaran mudah diidentifikasi, maka penilaian biasanya difokuskan pada keluaran (hasil), sedangkan pada pekerjaan yang hasilnya sulit diidentifikasi fokus penilaiannya pada aktifitas atau proses.

Penilaian keluaran maupun proses dapat digunakan untuk penilaian kinerja, tergantung untuk tujuan apa penilaian itu dilakukan. Bila penilaian ditujukan untuk meningkatkan kompensasi (upah atau bonus), fokus penilaian adalah keluaran. Akan tetapi bila penilaian tujuannya untuk pengembangan personel, penilaian difokuskan pada proses atau perilaku personel terhadap pekerjaannya.

Tujuan penilaian kinerja antara lain : (1) Penilaian kemampuan personel, merupakan tujuan mendasar dalam rangka penilaian personel secara individual, yang dapat digunakan sebagai informasi untuk menilai efektivitas manajemen sumber daya manusia, (2) Pengembangan personel, sebagai informasi untuk pengambilan keputusan untuk pengembangan personel seperti promosi, mutasi, kompensasi, (3) Memperbaiki kualitas pelaksanaan pekerjaan, (4) Sebagai bahan perencanaan sumber daya manusia organisasi di masa depan, (5) Memperoleh umpan balik prestasi kerja personel.<sup>14</sup>

#### a. Metode Penilaian Kinerja

Beberapa metode yang dapat digunakan untuk melakukan penilaian terhadap kinerja seseorang antara lain:<sup>16</sup>

- 1) Metode *rating scala*, merupakan teknik yang paling sederhana dan populer. Skala ini mencantumkan sejumlah faktor seperti kuantitas dan kualitas pekerjaan dan juga jajaran prestasi dari prestasi yang tidak memuaskan sampai pada prestasi yang luar biasa bagi tiap faktor.
- 2) Metode *rank order*, diterapkan dengan cara mendaftar semua karyawan yang akan dinilai, dan dicoret mereka yang tidak cukup

diketahui dengan baik untuk diperingkat, setelah itu mengidentifikasi karyawan yang berprestasi tinggi dan paling rendah berdasarkan faktor yang telah diukur.

- 3) Metode perbandingan berpasangan (*paired comparison*) dimana setiap karyawan dibandingkan dengan tiap faktor (kualitas dan kuantitas pekerjaan).
- 4) Metode insiden kritis (*critical insident*), dengan metode ini para penyelia menyimpan catatan para bawahan, setiap 6 bulan atau lebih kemudian penyelia dan bawahan mengadakan pertemuan untuk mendiskusikan prestasi bawahan dengan menggunakan insidensi khusus sebagai contoh.
- 5) Skala pengharkatan perilaku (*weight checklist*), pengukuran ini dikaitkan dengan perilaku yang bertujuan untuk mengkombinasikan manfaat yang diperoleh dari insiden kritis naratif dan pengharkatan kuantitatif dengan mengaitkan terhadap contoh-contoh spesifik, naratif yang baik dan buruk.
- 6) Metode gabungan, pada umumnya organisasi menerapkan beberapa metode sekaligus dalam membuat penilaian terhadap prestasi kerja. Ini dilakukan dengan pertimbangan bahwa metode yang satu akan dapat menutupi kekurangan metode yang lain.

Pembagian tipe-tipe penilaian kinerja:<sup>17</sup>

- 1) Penilaian Kinerja berdasarkan hasil  
Tipe kriteria kinerja ini merumuskan performansi pekerjaan berdasarkan pencapaian tujuan organisasi atau mengukur hasil-hasil akhir (*end results*). Fokusnya adalah pada penetapan

sasaran secara bersama-sama antara pimpinan dan bawahan. Kelebihan kriteria kinerja berdasarkan hasil antara lain ukuran spesifik dan dapat diukur, secara langsung berkaitan dengan pencapaian tujuan dan sasaran organisasi. Namun demikian beberapa kelemahannya antara lain banyak pekerjaan yang tidak bisa dikuantifikasikan ukurannya, bilamana ukuran-ukuran ini dipakai atas individu, maka akan ada kecenderungan berkurangnya kerjasama diantara para anggota organisasi.

2) Penilaian kinerja berdasarkan perilaku

Tipe kriteria performansi ini mengukur perilaku-perilaku yang berkaitan dengan pekerjaan. Jenis kriteria ini biasanya dikenal BARS (*Behaviorally Anchored Rating Scala*). Metode ini menganggap bahwa para pegawai bisa memberikan uraian yang tepat mengenai perilaku atau kinerja yang efektif dan tidak efektif. Kelebihan metode ini adalah perilaku-perilaku bisa diamati dan diukur secara objektif, sedangkan kekurangannya, BARS tidak mengukur secara langsung *end results* dan sulit mengukur perilaku-perilaku yang sulit diamati seperti kepemimpinan, motivasi, kreatifitas dan intelegensia seseorang.

3) Penilaian kinerja berdasarkan *Judgement*

Jenis kriteria performansi ini menilai atau mengevaluasi perilaku yang spesifik dari para pegawai. Dimensi-dimensi kriteria penilaian ini antara lain aspek kualitas pekerjaan, kuantitas pekerjaan, koordinasi, kepribadian, keramahan, integritas pribadi dan dapat dipercaya dalam menyelesaikan tugas.

Dalam prakteknya, pemilihan jenis instrumen mana yang akan digunakan sebagai instrumen kinerja pegawai, tentunya yang dapat memberikan manfaat paling besar bagi pencapaian tujuan organisasi tersebut.<sup>18</sup>

b. Kriteria Tingkat Kinerja

Kajian tentang kriteria kinerja memberikan suatu pemahaman yang jelas tentang tingkat-tingkat kinerja. Terdapat banyak definisi yang dapat digunakan untuk menggambarkan tingkatan kinerja tergantung pada sudut pandang mana pengkajian tersebut akan digunakan. Yang terpenting dalam hal ini adalah fleksibilitas organisasi dalam menggunakan tingkat-tingkat kinerja guna menentukan harga atau nilai seseorang individu dan memenuhi sasaran-sasaran organisasi. Beberapa kriteria kinerja sebagai berikut :<sup>19</sup>

Tabel 2.1 Kriteria Tingkat Kinerja

<b>Kriteria</b>	<b>Deskripsi</b>
Buruk	Kinerja di bawah harapan dan sasaran minimum
Sedang	Kinerja memenuhi sebagian besar sasaran minimum yang ditentukan bagi individu tersebut
Baik	Kinerja memuaskan, telah memenuhi persyaratan-persyaratan esensial serta mencapai hasil yang dianggap beralasan bagi pegawai tersebut sesuai dengan masa kerja, pengalaman dan pelatihan yang dimiliki
Sangat Baik	Kinerja diatas normal, pencapaian serta hasil telah berada di atas harapan untuk seorang pegawai yang cakap, dengan masa kerja, pengalaman dan pelatihan yang dimiliki
Istimewa	Kinerja telah memenuhi syarat di semua aspek. Pencapaian serta hasil telah melampaui harapan-harapan yang telah ditentukan untuk semua sasaran. Prestasi dan hasil kerja sangat tinggi, dan semua tanda menunjukkan bahwa tingkat kinerja akan tetap tinggi selama beberapa waktu

### c. Pengukuran Kinerja

Terdapat dua macam teknik yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja seseorang dalam organisasi, yaitu (1) Teknik pengukuran *360 degree assesment*, terdiri dari penilaian oleh atasan, penilaian mitra dan penilaian oleh bawahan, (2) Teknik penilaian sendiri (*self assesment*)

Teknik pengukuran kinerja dalam penelitian ini dilakukan dengan teknik *self assesment* terhadap peran dosen dalam melaksanakan tugas pokoknya dalam bidang pendidikan dan pengajaran, menggunakan skala Likert dengan skor jawaban 1 – 5. Dipilihnya teknik *assesment* dalam penelitian ini dengan pertimbangan bahwa dosen dianggap mampu melakukan penilaian terhadap proses dan hasil karya yang mereka laksanakan sebagai bagian dari tugas organisasi. Disamping itu karakteristik dosen dalam hal ini tingkat pendidikan, kematangan personal dan pengetahuan relatif homogen.

Penilaian sendiri ditentukan oleh sejumlah faktor antara lain kepribadian, pengalaman dan pengetahuan, pendidikan dan sosio-demografis. Dengan demikian, tingkat kematangan personel dalam menilai hasil karya sendiri menjadi salah satu pertimbangan teknik ini.<sup>14</sup>

Disamping itu, penilaian sendiri adalah pendekatan yang paling umum digunakan untuk mengukur dan memahami perbedaan individu. Penilaian sendiri biasanya digunakan pada bidang manajemen sumber daya manusia seperti penilaian kebutuhan pelatihan, analisa peringkat jabatan, perilaku kepemimpinan, penilaian

sikap dan kinerja. Meskipun terdapat kelemahan teknik ini seperti : (1) individu cenderung memberi skor tinggi sehingga ada kesan kinerja mereka tinggi, (2) kemungkinan bias personel, (3) ada kecenderungan untuk memberi skor pada nilai-nilai tertentu, misalnya nilai ditengah-tengah, namun teknik penilaian sendiri ini memiliki beberapa kelebihan antara lain : (1) dapat digunakan dengan baik apabila ditujukan untuk pengembangan dan umpan balik kinerja personel dan masukan untuk penyelesaian masalah ketenagaan, (2) dapat digunakan untuk penilaian kinerja personel dalam jumlah besar, lokasi kerja terpencar dan sulit dijangkau, (3) dapat digunakan untuk mendapatkan informasi kinerja profesional sebagai bahan pertimbangan untuk pengembangan personel di masa depan, (4) biaya murah dan mudah dilakukan, (5) efektif dan efisien dalam menilai kinerja profesional kesehatan.<sup>14</sup>

Untuk mengurangi kelemahan metode ini antara lain dengan melakukan uji validitas dan reliabilitas kuesioner sebagai instrumen penilaian.<sup>14</sup>

Sedangkan teknik pengukuran *360 derajat assesment* walaupun dinilai lebih unggul dibandingkan dengan teknik penilaian *self assesment* karena dapat mengurangi bias personil, namun terdapat kelemahan model ini antara lain masalah konsistensi penilaian yang sangat bervariasi.<sup>14</sup>

#### d. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Untuk mengetahui determinan kinerja pegawai, perlu dilakukan pengkajian terhadap beberapa teori kinerja. Secara teoritis ada tiga kelompok variabel yang mempengaruhi perilaku kerja dan

kinerja yaitu variabel individu, variabel organisasi dan variabel psikologis. Ketiga kelompok variabel tersebut mempengaruhi perilaku kerja yang pada akhirnya berpengaruh pada kinerja pegawai. Perilaku yang berhubungan dengan kinerja adalah yang berkaitan dengan tugas-tugas pekerjaan yang harus diselesaikan untuk mencapai sasaran suatu jabatan atau tugas.

Model teori kinerja dan melakukan analisis terhadap sejumlah variabel yang menjelaskan perilaku dan kinerja individu. Variabel individu dikelompokkan pada sub-variabel kemampuan dan ketrampilan merupakan faktor utama yang mempengaruhi perilaku dan kinerja individu. Sedangkan variabel demografi mempunyai efek tidak langsung pada perilaku dan kinerja individu.<sup>8</sup>

Variabel psikologik terdiri dari sub-variabel sikap, persepsi, kepribadian, belajar dan motivasi. Variabel ini banyak dipengaruhi oleh keluarga, tingkat sosial, pengalaman kerja sebelumnya dan variabel demografi. Variabel psikologi seperti persepsi, sikap, kepribadian dan belajar merupakan hal yang kompleks dan sulit diukur, karena seorang individu masuk dan bergabung dalam organisasi kerja pada usia, etnis, latar belakang budaya, ketrampilan berbeda satu dengan yang lainnya.

Variabel organisasi, berefek tidak langsung terhadap perilaku dan kinerja individu. Variabel ini digolongkan kedalam sub-variabel sumber daya, kepemimpinan, imbalan, struktur dan desain pekerjaan. Variabel imbalan atau kompensasi akan berpengaruh untuk



meningkatkan motivasi kerja yang pada akhirnya secara langsung akan meningkatkan kinerja individu.<sup>20</sup>

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja seorang pegawai yaitu kecerdasan, stabilitas emosi, motivasi kerja, situasi keluarga, pengalaman kerja serta pengaruh dari nilai-nilai sosial. Dalam dimensi yang berbeda dinyatakan bahwa faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang dalam melaksanakan pekerjaan yang menjadi tanggungjawabnya adalah motivasi kerja, kepuasan kerja, tingkat stres, kondisi fisik pekerjaan, sistem kompensasi dan aspek-aspek teknis lain.<sup>11</sup>

Kinerja juga dipengaruhi faktor-faktor sebagai berikut: kemampuan dan ketrampilan, pemahaman akan tugas, motivasi, kesediaan mencurahkan tenaga, dan faktor-faktor eksternal meliputi sistem kompensasi, interaksi sosial antar organisasi dan supervisi. Faktor ekstrinsik yang mempengaruhi kinerja seorang penyelia adalah penyelia, upah dan kondisi kerja, sedangkan faktor kerja intrinsik adalah prestasi, rasa tanggung jawab dan beban kerja.<sup>21</sup> Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu:

#### 1) Kemampuan

Kemampuan kerja artinya kapasitas individu dalam menyelesaikan berbagai tugas dalam sebuah pekerjaan. Kemampuan menyeluruh karyawan meliputi kemampuan intelektualitas dan kemampuan fisik.<sup>7</sup>

Kemampuan intelektual dibutuhkan untuk menunjukkan aktivitas-aktivitas mental. Tes IQ misalnya dibuat untuk

mengetahui kemampuan intelektual seseorang. Tes-tes yang digunakan untuk mengukur dimensi intelegensi dapat dijadikan pegangan kuat untuk meramalkan kinerja.

Kemampuan fisik diperlukan untuk melakukan tugas-tugas yang menuntut stamina, koordinasi tubuh atau keseimbangan, kekuatan, kecepatan dan kelenturan tubuh. Kemampuan fisik ini terutama penting untuk pekerjaan-pekerjaan rutin dan yang lebih terstandar di tingkat bawah dari hierarki perusahaan. Manajemen harus lebih mampu mengidentifikasi kemampuan fisik yang sesuai dengan jenis pekerjaannya, karyawan memiliki perbedaan dalam kemampuan fisik.

Jenis-jenis pekerjaan itu memiliki tuntutan yang berbeda terhadap karyawan dan para karyawan memiliki kemampuan yang berbeda. Prestasi kerja akan meningkat ketika ada kesesuaian antara kemampuan dan jenis pekerjaannya. Oleh karena itu kebutuhan akan kemampuan khusus karyawan, intelektual maupun fisik akan terpenuhi apabila secara jelas juga dirincikan persyaratan kemampuan kerja yang dibutuhkan. Contoh, seseorang yang ditugaskan sebagai sekretaris dan dia tidak memenuhi persyaratan minimal untuk pekerjaan tersebut, prestasi dia pasti akan rendah, walaupun dia memiliki sikap positif dan motivasi tinggi terhadap pekerjaan tersebut.<sup>7</sup>

## 2) Ketrampilan

Ketrampilan merupakan salah satu permasalahan tenaga kerja yang sangat penting. Sejumlah perusahaan membutuhkan

karyawan yang memiliki ketrampilan cukup, seperti: mampu membaca dan mengerti petunjuk-petunjuk operasional yang kompleks, cetak biru, cara kerja komputer, membuat kontrol kualitas secara statistik, membuat penilaian terhadap permintaan klien dan sebagainya.<sup>7</sup>

Ketrampilan adalah kecakapan yang berhubungan dengan tugas yang memiliki dan dipergunakan oleh seseorang pada waktu yang tepat. Sejumlah ketrampilan fisik dan dapat dilihat dalam tabel berikut ini:<sup>8</sup>

Tabel 2.2 Jenis Ketrampilan Fisik

No.	Ketrampilan Fisik	Uraian
1.	Kekuatan dinamis	Ketahanan otot dalam menggunakan tenaga secara berlanjut atau berulang.
2.	Tingkat kelenturan	Kemampuan melenturkan atau merentangkan tubuh atau otot belakang.
3.	Koordinasi tubuh nyata	Kemampuan mengkoordinasikan tindakan beberapa bagian tubuh ketika sedang bergerak.
4.	Keseimbangan tubuh nyata	Kemampuan memelihara keseimbangan dengan isyarat nonvisual.
5.	Stamina (daya tahan)	Kapasitas menahan usaha maksimum yang memerlukan pengerahan kardiovaskuler.

Sejumlah pekerja ternyata tidak memiliki ketrampilan yang dibutuhkan oleh perusahaan, sehingga perusahaan harus melakukan latihan dan reedukasi secara intensif terhadap karyawan. Para manajer harus bertanggung jawab untuk kebutuhan terpenuhinya karyawan-karyawan terampil dan

mempertahankan mereka agar tidak pindah kerja pada perusahaan saingan.<sup>7</sup>

### 3) Pengalaman

Pengalaman seseorang melakukan tugas tertentu secara terus-menerus dalam waktu yang lama biasanya meningkatkan kedewasaan teknisnya. Contoh bila awalnya seorang sekretaris mampu mengetik dengan kecepatan 60 entakan per menit maka semakin lama orang tersebut melakukan tugas semakin lama kecepatan pun semakin tinggi. Dalam arti semakin berkurang jumlah kesalahan teknis yang dibuatnya. Asumsi yang sama berlaku untuk semua jenis pekerjaan. Hal ini karena salah satu kelebihan manusia dibandingkan dengan makhluk lainnya adanya kemampuan belajar dari pengalaman terutama pengalaman yang berakhir pada kesalahan.<sup>22</sup>

Pengalaman adalah keseluruhan pelajaran yang dipetik seseorang dari peristiwa-peristiwa yang dilaluinya di dalam perjalanan hidupnya. Bertitik tolak dari pengertian tersebut memberitahukan kepada kita bahwa pengalaman seseorang sejak kecil turut membentuk perilaku orang yang bersangkutan dalam kehidupan organisasionalnya.<sup>23</sup>

Hal yang perlu diperhatikan dalam hubungannya ini yaitu kemampuan seseorang untuk belajar dari pengalaman apakah pengalaman pahit atau manis. Jika ada pemeo yang mengatakan bahwa "Pengalaman adalah guru yang terbaik", ide pokok

sesungguhnya adalah menarik sesuatu hal yang bernilai sebagai modal dalam mengarungi lautan kehidupan yang akan datang.

Apabila ditinjau dari segi teori perilaku administrasi bahwa yang penting adalah mendapat perhatian dari seorang pimpinan adalah menjaga agar jangan sampai pengalaman pahit seseorang mengakibatkan memiliki berbagai sifat negatif seperti: apatisme, keras kepala, tidak toleran, mudah putus asa dan sebagainya. Jangan sampai pengalaman seseorang jangan menyebabkan orang tersebut terlalu percaya diri, sombong, merasa paling hebat dan lain-lain.

Salah satu sumber pengalaman lain yang dapat membentuk perilaku administrasi seseorang adalah peristiwa yang mungkin pernah dialami pada organisasi lain baik secara langsung maupun tidak langsung.

Pengalaman-pengalaman pribadi ini memiliki dampak pertama pada komponen kognitif dari sikapnya. Artinya pengalaman pribadi dengan obyek tertentu (orang, benda atau peristiwa) dengan cara menghubungkan obyek tersebut dengan pengalaman lain dimana anda telah memiliki sikap tertentu.<sup>7</sup>

Pengalaman dosen dalam melaksanakan proses belajar mengajar merupakan hal yang sangat penting. Artinya sejauh mana kreativitas ketrampilan serta kualitas kerja dosen dalam melaksanakan proses belajar mengajar sangat tergantung bagaimana pengalaman dosen tersebut dalam memberikan perkuliahan. Pengalaman dosen sekaligus dapat menjadi indikasi

kinerja dalam melaksanakan proses belajar mengajar. Semakin banyak pengalaman seseorang maka kinerja yang dihasilkan akan semakin tinggi atau semakin baik.

Determinan utama yang menentukan produktifitas organisasi adalah karakteristik organisasi, karakteristik pekerjaan serta karakteristik individu.<sup>20</sup>

#### 1) Variabel Individu dan Psikologis

##### a. Kemampuan dan Ketrampilan

Karakteristik individu yang berupa kemampuan dan ketrampilan dalam melaksanakan suatu pekerjaan tertentu merupakan faktor yang sangat penting bagi perwujudan kinerja seseorang. Kemampuan adalah suatu karakteristik individu yang menggambarkan pelaksanaan beberapa pekerjaan potensial.<sup>24</sup>

Dalam pengertian lain kemampuan adalah kemampuan keseluruhan dari individu yang pada hakekatnya tersusun atas dua perangkat faktor yaitu kemampuan intelektual dan kemampuan fisik. Kemampuan intelektual adalah kemampuan yang diperlukan untuk mengerjakan kegiatan-kegiatan mental misalnya pemahaman verbal, deduksi, persepsual, visualisasi ruang lingkup dan ingatan. Sedangkan kemampuan fisik adalah kemampuan yang diperlukan untuk melakukan tugas-tugas yang menuntut stamina, kekuatan dan ketrampilan. Kadar kemampuan dan ketrampilan ini dapat diperoleh melalui pendidikan, pelatihan maupun pengalaman, tanpa

mengabaikan kepatuhan terhadap prosedur dan pedoman yang ada dalam menjalankan dan menyelesaikan tugas suatu pekerjaan.<sup>7</sup>

Dalam melakukan pekerjaan tertentu, pendidikan formal seringkali merupakan syarat paling pokok untuk memegang fungsi-fungsi tertentu. Untuk tercapainya kesuksesan di dalam suatu pekerjaan dituntut pendidikan yang sesuai dengan jabatan yang dipegang seseorang.

Sedangkan ketrampilan seseorang dalam melakukan suatu pekerjaan tertentu juga dapat dicapai dengan pelatihan. Pelatihan adalah suatu perubahan pengertian dan pengetahuan atau ketrampilan yang dapat diukur. Pelatihan dilakukan terutama untuk memperbaiki efektifitas pegawai dalam mencapai hasil kerja yang telah ditetapkan. Pelatihan diselenggarakan dengan maksud memperbaiki penguasaan ketrampilan dan teknik-teknik pelaksanaan pekerjaan tertentu, terinci dan rutin.<sup>25</sup>

Pelatihan pegawai mempunyai tujuan utama antar lain (1) agar pegawai menguasai ketrampilan kerja yang lebih baik dari sebelumnya, termasuk penguasaan ketrampilan kerja baru yang mutakhir dibidangnya, (2) pegawai meningkat pengetahuannya sesuai dengan bidang tugasnya dan kebutuhan organisasi dan masyarakat yang dilayani, (3) pegawai bertambah baik sikapnya dalam

mengimplementasikan nilai-nilai terhadap pekerjaan serta hubungan kerja dalam organisasi.<sup>15</sup>

b. Masa Kerja

Lama kerja biasanya dikaitkan dengan waktu mulai bekerja dengan umur pada saat ini, diasumsikan bahwa semakin lama seseorang bekerja pengalamannya semakin luas dan banyak. Pengalaman adalah pengetahuan, ketrampilan dan perilaku yang pernah dipelajari. Adapun masa kerja adalah lamanya bekerja seseorang, yang dikaitkan dengan pengalaman-pengalaman yang didapat dalam menjalankan tugas. Mereka yang berpengalaman dipandang lebih mampu dalam pelaksanaan tugas, makin lama kerja seseorang, kecakapan mereka akan lebih baik, karena mereka sudah menyesuaikan diri dengan lingkungan pekerjaannya.<sup>26</sup>

c. Motivasi

Motivasi adalah keadaan pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu melakukan kegiatan guna mencapai suatu tujuan.<sup>11</sup>

Motivasi merupakan hasil interaksi antar individu dan situasinya, sehingga setiap manusia mempunyai motivasi yang berbeda antara yang satu dengan yang lainnya. Motivasi sukar diukur dan diamati secara langsung, tetapi dapat diduga dari perilaku manusia.<sup>7</sup>

Pendapat yang sama dikemukakan oleh Gheselli dan Brown (1995) bahwa menentukan motivasi seseorang sangat



sukar, namun demikian bukan berarti motivasi seseorang tidak dapat diukur. Ada tiga cara melihat motivasi seseorang yakni : (1) dengan melihat karakteristik perilaku, (2) dengan menggunakan pertanyaan lewat wawancara atau angket, (3) dengan menggunakan teknik proyeksi baik berupa gambar-gambar atau cerita yang bersifat ambisius.<sup>11</sup>

Menurut Herzberg dalam Siagian (1995) disebutkan ada dua faktor yang mempengaruhi motivasi seseorang yaitu faktor intrinsik (motivasi) yaitu faktor-faktor yang mendorong karyawan berprestasi yang sifatnya berasal dari dalam diri seseorang. Faktor intrinsik ini diantaranya: prestasi, pekerjaan kreatif dan menantang, tanggungjawab dan peningkatan. Sedangkan faktor ekstrinsik (*hygiene*) adalah faktor yang berasal dari luar yang dipandang meningkatkan prestasi seseorang karyawan, diantaranya kebijakan dan administrasi, kualitas pengendalian, kondisi kerja, hubungan kerja, status pekerjaan, keamanan kerja, kehidupan pribadi dan penggajian.<sup>22</sup>

Sekarang ini penjelasan yang paling banyak diterima oleh masyarakat peneliti adalah teori ekspektansi (Vroom, dalam Muchlas, 1997). Teori ini menyatakan bahwa kekuatan dari kecenderungan untuk berperilaku atau bertindak dengan cara tertentu tergantung pada kekuatan dari ekspektansi bahwa tindakan itu akan segera diikuti oleh sebuah hasil dan

tergantung pada adanya daya tarik hasil tersebut kepada individu yang bersangkutan.<sup>7</sup>

Ada tiga variabel yang berpengaruh yaitu : (1) daya tarik (*attractiveness*), pentingnya daya tarik hasil yang akan diterima oleh seorang karyawan setelah menyelesaikan tugas atau pekerjaannya, (2) hubungan prestasi kerja dengan penghargaan (*performance-reward linkage*), derajat kepercayaan karyawan bahwa prestasi kerja pada tingkat tertentu akan menuju kepada perolehan hasil yang diinginkan, (3) hubungan usaha dan prestasi kerja (*effort-performance linkage*), kemungkinan yang dipersepsikan karyawan bahwa besarnya usaha yang akan diperjuangkan akan menuju kepada pencapaian prestasi kerja.

Kekuatan dari motivasi seseorang untuk berprestasi tergantung pada seberapa kuatnya kepercayaan bahwa ia akan dapat mencapai target ini (prestasi kerja), apakah ia akan memperoleh penghargaan yang memadai dan jika penghargaan itu diberikan oleh organisasi, penghargaan ini dapat memuaskan tujuan individu.

Ada empat langkah yang harus diperhatikan dalam teori ekspektansi ini yaitu: (1) hasil-hasil yang ditawarkan oleh pekerjaan kepada seseorang karyawan tergantung pada persepsinya. Hasil-hasil yang dipersepsikan positif dapat berupa gaji, keamanan, bonus, kesempatan untuk mempraktekkan bakat atau ketrampilan dan hubungan-

hubungan yang murni. Sebaliknya hasil-hasil yang dipersepsikan negatif berupa: kelelahan, kebosanan, frustrasi, kecemasan, supervisi yang kasar dan ancaman yang dikeluarkan. (2) daya tarik hasil-hasil ini menuntut pertimbangan karyawan, apakah positif, negatif atau netral, merupakan isu internal dari individu bersangkutan yang tidak terlepas dari pengaruh nilai pribadi, kepribadian dan kebutuhan. Individu yang mendapatkan hasil khusus yang menarik, yaitu memberikan nilai positif, akan lebih suka memperolehnya daripada tidak memperolehnya. Individu-individu lainnya mungkin menilainya negatif sehingga lebih suka tidak memperolehnya daripada memperolehnya, sedangkan individu lainnya malah bersikap netral. (3) perilaku apa yang dimunculkan karyawan dalam mencapai hasil-hasil tersebut. Biasanya hasil-hasil tersebut tidak mempunyai dampak terhadap prestasi kerja seseorang kecuali dia mengetahui secara jelas dan tidak meragukan apa saja yang harus dikerjakan untuk mencapai hasil-hasil tersebut. (4) pandangan bahwa karyawan kemungkinan untuk melakukan sesuatu yang diminta. Setelah seseorang mempertimbangkan kompetensi dan kemampuan untuk mengontrol variabel-variabel yang dapat menentukan kesuksesan, seberapa jauh probabilitasnya untuk menetapkan hal ini pada perolehan hasil yang sukses.

Selanjutnya Vroom dalam Siagian (1996) menjelaskan bahwa daya tarik teori harapan ini berangkat dari empat hal : (1) teori ini menekankan pada imbalan, artinya terdapat keyakinan bahwa imbalan yang diberikan organisasi sejajar dengan apa yang diinginkan oleh pekerja yang bertitik tolak dari kepentingan karyawan dalam mana setiap orang berusaha memaksimalkan kepuasannya. (2) para manajer harus memperhitungkan daya tarik memerlukan pemahaman dan pengetahuan tentang nilai apa yang diberikan oleh para pekerja pada imbalan yang diterimanya, (3) teori harapan menekankan pada perilaku yang diharapkan dari para pekerja, artinya teori ini menekankan pada keyakinan dalam diri pekerja tentang apa yang diharapkan oleh organisasi kepadanya dan bahwa prestasi kerjanya dinilai dengan menggunakan kriteria yang rasional dan objektif. (4) teori ini menyangkut harapan, artinya teori ini tidak menekankan pada apa yang realistik dan rasional, yang ditekankan ialah bahwa harapan mengenai prestasi kerja, imbalan mengenai pemuasan tujuan akan menentukan usahanya.<sup>4</sup>

## 2) Variabel Organisasi

### a. Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah suatu proses pengarahan dan pemberian pengaruh pada kegiatan-kegiatan dari sekelompok anggota yang saling berhubungan tugasnya.<sup>11</sup>

Kepemimpinan pendidikan adalah proses mempengaruhi semua anggota personel yang mendukung pelaksanaan aktivitas belajar mengajar dalam rangka pencapaian tujuan pendidikan. Sedangkan gaya kepemimpinan adalah pengkomunikasian visi dan nilai-nilai organisasi terhadap anggota dan memberikannya diantara staf dan pelanggan dalam pengalaman pelayanan yang mereka berikan.<sup>27</sup>

Gaya diartikan sebagai suatu cara penampilan karakteristik dari individu. Beberapa teori tentang gaya kepemimpinan antara lain gaya kepemimpinan menurut Tannenbau dan Warrant H. Schemidt dalam Handoko (1993) yang menyatakan bahwa kepemimpinan dapat dijelaskan melalui dua titik ekstrim yaitu kepemimpinan yang berfokus pada bawahan dan atasan. Sedangkan teori X dan Y dari Mc. Gregor menjelaskan bahwa perilaku kepemimpinan seseorang dalam organisasi dapat dikelompokkan dalam dua kutub utama yaitu sebagai teori X dan teori Y.<sup>25</sup>

Teori X mengasumsikan bahwa bawahan tidak menyukai pekerjaan, kurang ambisi, tidak mempunyai tanggung jawab, cenderung menolak perubahan dan suka dipimpin daripada memimpin. Sebaliknya teori Y mengasumsikan bawahan suka bekerja, bisa menerima tanggung jawab, mampu mandiri, kreatif dan imajinatif.

Hersey dan Blanchard dalam Robin (1996) mengidentifikasi ciri-ciri kepemimpinan antara lain instruktif, konsultatif, partisipatif dan delegatif.<sup>28</sup>

Dewasa ini salah satu pendekatan yang paling dihormati terhadap kepemimpinan adalah *teori jalur tujuan* yang dikembangkan oleh Robert House. Teori jalur tujuan merupakan suatu model kemungkinan dari kepemimpinan yang menyuling unsur-unsur utama dari teori kepemimpinan Ohio serta teori penghargaan dari motivasi Vroom.<sup>28</sup>

Hakekat teori ini adalah bahwa merupakan tugas seorang pemimpin untuk membantu bawahannya dalam mencapai tujuan mereka dan untuk memberi pengarahan yang perlu atau dukungan guna memastikan tujuan mereka sesuai dengan sasaran keseluruhan dari kelompok atau organisasi. Menurut teori ini, perilaku seorang pemimpin dapat diterima baik oleh para bawahan sejauh itu mereka memandang sebagai sumber kepuasan yang segera atau sebagai suatu sarana bagi kepuasan masa depan.<sup>28</sup>

Lebih lanjut House mengidentifikasi empat model perilaku kepemimpinan ini, yaitu ; (1) *Kepemimpinan direktif*, pemimpin memberitahukan kepada bawahannya yang diharapkan dari mereka, bagaimana cara tugas yang dihadapi dilaksanakan, memberi bimbingan bagaimana menyelesaikan tugas-tugas, (2) *Kepemimpinan suportif*, dimana pemimpin bersifat ramah, menunjukkan kepedulian akan kebutuhan

bawahan, berupaya membuat pekerjaan agar lebih menyenangkan, bersahabat dan mudah diajak bicara, (3) *Kepemimpinan partisipatif*, pemimpin berkonsultasi dengan bawahan, menggunakan saran bawahan untuk mengambil keputusan, (4) *Kepemimpinan yang berorientasi pada hasil*, menetapkan tujuan yang menantang, mengharapkan bawahan untuk berprestasi pada tingkat tertinggi.

Teori jalur tujuan menyiratkan bahwa pemimpin yang sama dapat menampakkan setiap atau semua perilaku ini tergantung pada situasi. Teori ini menggunakan dua kelas variabel situasional atau kemungkinan yang melunakkan hubungan perilaku kepemimpinan, yaitu variabel di luar kontrol bawahan seperti struktur tugas, sistem orientasi dan kelompok kerja. Sedangkan variabel kedua adalah variabel karakteristik pribadi bawahan seperti kemampuan dan pengalaman yang dipersepsikan. Jadi teori ini menyarankan bahwa perilaku pemimpin akan efektif atau tidak tergantung pada kekuatan sumber-sumber struktur lingkungan apakah sama dengan karakteristik bawahan.<sup>28</sup>

Pemilihan gaya kepemimpinan dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor antara lain: sifat pribadi pemimpin, sifat pribadi bawahan, struktur organisasi, tujuan organisasi, kegiatan yang dilakukan, motivasi kerja, harapan pemimpin dan bawahan, lingkungan kerja dan budaya, lokasi organisasi, teknologi, dan peraturan.<sup>29</sup> Sedangkan gaya kepemimpinan yang paling tepat

adalah gaya kepemimpinan yang menimbulkan dampak terbesar atas kinerja dan kepuasan pihak bawahan.<sup>30</sup>

Ada sebelas kompetensi yang diperlukan oleh seorang pemimpin kependidikan yaitu: (1) visi, yaitu kemampuan (a) mengajukan sasaran dan tujuan pendidikan, (b) memprediksi tugas sesuai kebutuhan dan (c) menghasilkan imajinasi untuk mengidentifikasi tugas. (2) ketrampilan perencanaan, yaitu (a) kemampuan merencanakan pencapaian target, (b) kemampuan membuat prioritas, (c) kemampuan mengembangkan rencana untuk mencapai sasaran. (3) berpikir kritis, yaitu kemampuan menerapkan konsep dan prinsip. (4) ketrampilan memimpin: (a) kemampuan mengarahkan tindakan, (b) memimpin penyebaran sumber daya, (5) keteguhan hati, (a) punya komitmen terhadap tugas, (b) kemampuan merespon terhadap suatu keadaan. (6) ketrampilan mempengaruhi, yaitu (a) keteladanan, (b) kemampuan membujuk staf untuk menyeimbangkan kebutuhan individu dan kepentingan organisasi, (c) kemampuan memberikan pilihan kepada para pegawainya. (7) ketrampilan hubungan interpersonal, (a) kemampuan membangun dan memelihara hubungan (b) perhatian, (c) mendengarkan dengan efektif, (d) mampu merespon perilaku nonverbal (e) komunikasi dengan staf dan terbuka, (f) memberi umpan balik kepada staf, (8) percaya diri, (a) perilaku tegas tanpa menggerakkan permusuhan (b) kemampuan



menerima umpan balik, (c) kemampuan membangkitkan semangat staf (9) pengembangan, (a) menciptakan iklim kondusif dan positif untuk pertumbuhan dan pengembangan organisasi, (b) kemampuan merencanakan, melaksanakan dan mengevaluasi program pengembangan, (10) empati, (a) mendengarkan keluhan dan berkomunikasi dalam suasana yang konstruktif, (b) perhatian terhadap staf, (11) toleransi.<sup>31</sup>

b. Kompensasi

Kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima oleh para pekerja sebagai balas jasa atas pekerjaan mereka.<sup>11</sup> Kompensasi meliputi kembalian-kembalian finansial dan nonfinansial dan tunjangan-tunjangan yang diterima pada karyawan sebagai hubungan kepegawaian. Kompensasi merupakan apa yang diterima oleh para karyawan sebagai ganti kontribusi mereka kepada organisasi.<sup>32</sup>

Kompensasi sangat penting bagi karyawan atau pegawai karena besarnya kompensasi merupakan pencerminan atau ukuran nilai pekerjaan karyawan itu sendiri. Sebaliknya besar kecilnya kompensasi dapat mempengaruhi prestasi kerja, motivasi dan kepuasan kerja pegawai. Kompensasi juga penting bagi organisasi karena program-program kompensasi adalah merupakan pencerminan upaya organisasi mempertahankan sumber daya manusia.<sup>5</sup> Kompensasi merupakan salah satu cara untuk meningkatkan prestasi kerja, motivasi dan kepuasan kerja para karyawan.<sup>33</sup>

Secara umum kompensasi dapat dibagi ke dalam bentuk kompensasi langsung (*direct compensation*) dan kompensasi tidak langsung (*indirect compensation*). Kompensasi finansial langsung terdiri dari bayaran (*pay*) yang diperoleh seseorang dalam bentuk gaji, upah, bonus dan komisi. Sedangkan kompensasi finansial tidak langsung yang disebut juga dengan tunjangan meliputi semua imbalan finansial yang tidak tercakup dalam kompensasi langsung, seperti asuransi, cuti, jaminan sosial, tunjangan rawat anak, program kesehatan.<sup>34</sup> Sedangkan kompensasi nonfinansial terdiri dari kepuasan seseorang yang diperoleh dari pekerjaan itu sendiri atau lingkungan psikologisnya di mana orang itu bekerja.<sup>32</sup>

Adapun tujuan pemberian kompensasi antara lain: (1) menghargai prestasi kerja pegawai (2) menjamin keadilan (3) mempertahankan karyawan (4) pengendalian biaya (5) meningkatkan produktifitas.<sup>34</sup>

Ada empat hal yang perlu diperhatikan dalam memberikan kompensasi kepada karyawan, yaitu: (1) kompensasi yang diberikan organisasi hendaknya sejajar dengan apa yang diinginkan karyawan (2) pemimpin harus memperhitungkan daya tarik kompensasi yang memerlukan pemahaman dan pengetahuan tentang nilai apa yang diberikan karyawan atas kompensasi yang diterimanya (3) pemberian kompensasi diimbangi dengan penekanan akan pentingnya

keyakinan dalam diri karyawan mengenai apa yang diharapkan organisasi kepadanya (4) pemberian kompensasi tidak semata-mata menekankan pada aspek realitas dan rasional melainkan pula kepada harapan mengenai prestasi kerja dan hasil pemuasan tujuan yang selanjutnya akan menentukan usahanya.

### **1) Dasar-dasar Penyusunan Kompensasi yang Efektif**

Dasar-dasar pemberian imbalan dapat berupa prestasi, produktivitas, kedisiplinan karyawan. Paling efektif imbalan sebagai motivator utama dalam sebuah perusahaan ketika pemberian imbalan didasarkan atas prestasi kerja karyawan.<sup>8</sup>

Pedoman untuk menyusun sistem imbalan yang efektif, yaitu: 1) Pastikan bahwa upaya dan ganjaran berkaitan secara langsung. 2) Ganjaran yang tersedia haruslah bernilai tinggi bagi karyawan. 3) Pengkajian metode dan prosedur yang seksama. 4) Program imbalan harus dapat dipahami dan dapat diperhitungkan dengan mudah. 5) Menyusun standar yang spesifik. 6) Memberikan jaminan terhadap standar yang ditetapkan. 7) Memberikan upah pokok per jam.<sup>35</sup>

### **2) Hubungan Kompensasi dengan Kinerja**

Imbalan baik intrinsik maupun ekstrinsik dapat digunakan untuk memotivasi prestasi kerja, dengan catatan bahwa imbalan harus dinilai oleh orang yang bersangkutan

dan imbalan berkaitan dengan tingkat prestasi kerja yang akan dimotivasi.<sup>8</sup>

Kebanyakan para manajer berpendapat bahwa pada umumnya karyawan menginginkan upah yang lebih besar dan kenaikan pangkat yang lebih cepat, sehingga mereka menggunakan kedua faktor tersebut sebagai alat untuk mempengaruhi.<sup>36</sup>

Para manajer berusaha membuat para karyawan bekerja lebih keras, lebih tinggi, lebih efektif, dengan lebih lama melalui jalan menawarkan janji kenaikan upah atau posisi yang lebih baik. Kebanyakan manajer berpendapat bahwa jika mereka memberikan upah yang lebih tinggi terhadap sebagian orang atau menaikkan pangkat sebagian orang lebih cepat, maka mereka harus memiliki cara untuk menilai tingkat kinerja karyawan.

### c. Imbalan

#### 1) Pengertian

Imbalan adalah sesuatu yang diberikan manajer kepada para karyawan setelah mereka memberikan kemampuan, keahlian dan usahanya kepada perusahaan. Imbalan dapat berupa upah, alih tugas, promosi, pujian dan pengakuan.<sup>8</sup>

Dasar-dasar di dalam pemberian upah terhadap para karyawan adalah: a) Menghubungkan antara upah dengan prestasi kerja atau kinerja. Penerimaan upah atas

dasar per jam ditambah dengan bonus tiap unit yang diperoleh di atas standar tertentu. b) Pemberian imbalan yang meliputi total unit. Pemberian bonus bulanan untuk setiap karyawan didasarkan pada indeks produksi secara total. Dengan kata lain pemberian gaji bersih karyawan tidak didasarkan pada produktivitas individu, tetapi didasarkan pada efisiensi produksi secara total. Dengan kata lain pemberian gaji bersih karyawan tidak didasarkan pada produktivitas individu, tetapi didasarkan pada efisiensi produksi dari perusahaan. c) Pola gaji secara langsung. Perusahaan memberikan gaji kepada setiap individu dari lapisan teratas sampai lapisan terbawah, tanpa didasarkan pada bentuk produksi per jam atau tarif insentif. Adapun hipotesis yang mendasari hal tersebut adalah: apabila individu diberikan kondisi kerja yang baik mereka akan termotivasi secara positif oleh bermacam-macam hal selain uang dan uang merupakan faktor kesehatan yang harus tersedia dalam jumlah yang memadai.<sup>34</sup>

## 2) Tujuan Pemberian Imbalan

Tujuan program pemberian imbalan diantaranya adalah: a) Menarik orang-orang yang berkualitas untuk bergabung dalam organisasi. b) Mempertahankan karyawan agar mereka tetap datang kerja. c) Memotivasi karyawan untuk mencapai tingkat prestasi yang tinggi.<sup>8</sup>

Adapun tujuan pemberian upah menurut Leavitt (1996) adalah: a) Manajer memberikan upah kepada karyawan sebagai pengganti hasil kerja yang baik. b) Manajer memberikan upah kepada karyawan sebagai hadiah bagi hasil kerja yang baik. c) Manajer memberikan upah kepada karyawan untuk mendorong agar mereka bekerja lebih giat.<sup>34</sup>

Tujuan pemberian imbalan diantaranya adalah: a) Memotivasi anggota organisasi, artinya sistem imbalan yang dibentuk oleh organisasi harus mampu untuk memacu motivasi kerja dari anggota organisasi agar berprestasi pada tingkat yang lebih tinggi. Caranya dengan memperhatikan secara cermat bahwa imbalan harus memiliki nilai di mata karyawan. b) Membuat kerasan pekerja yang sudah ada, artinya mempertahankan agar para pekerja terutama yang berkualitas tetap kerasan dan tidak mudah untuk pindah ke organisasi lainnya. c) Menarik personil yang berkualitas untuk masuk dalam organisasi.<sup>37</sup>

d. Supervisi

Supervisi adalah suatu kegiatan pembinaan, bimbingan dan pengawasan oleh pengelola program terhadap pelaksana ditingkat administrasi yang lebih rendah dalam rangka memantapkan pelaksanaan kegiatan sesuai dengan tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan. Kegiatan supervisi adalah suatu

upaya pembinaan dan pengarahan untuk meningkatkan gairah dan prestasi kerja.<sup>25</sup>

Supervisi adalah melakukan pengamatan secara langsung dan berkala oleh atasan terhadap pekerjaan yang dilaksanakan oleh bawahan untuk kemudian apabila ditemukan masalah segera diberikan petunjuk atau bantuan yang bersifat langsung guna mengatasinya. Dengan demikian prinsip pokok supervisi adalah: (1) meningkatkan ketrampilan bawahan, (2) dilakukan secara teratur dan berkala, (3) terjalin kerjasama antara atasan dan bawahan, (4) sebaiknya pelaksana supervisi adalah atasan langsung, (5) sifat supervisi edukatif, suportif, bukan otoriter, (6) strategi dan tata cara supervisi yang akan dilakukan harus sesuai dengan kebutuhan masing-masing bawahan secara individu.<sup>38</sup>

Tujuan supervisi pendidikan adalah menciptakan kondisi yang memungkinkan pemberi bantuan kepada pengajar (guru, dosen) agar mampu membina dirinya sehingga semakin mampu dan terampil dalam menjalankan usaha-usaha yang menunjang proses belajar mengajar<sup>39</sup>.

Fungsi supervisi adalah sebagai berikut<sup>39</sup> :

- 1)) Fungsi pelayanan (*service activity*), kegiatan pelayanan untuk peningkatan profesionalnya.
- 2)) Fungsi penelitian, untuk memperoleh data yang objektif dan relevan

- 3)) Fungsi kepemimpinan, usaha untuk memperoleh orang lain agar yang disupervisi dapat memecahkan sendiri masalah yang sesuai dengan tanggung jawab profesionalnya
- 4)) Fungsi manajemen, supervisi dilakukan sebagai kontrol atau pengarahan, sebagai aspek manajemen.
- 5)) Fungsi evaluasi, supervisi dilakukan untuk mengetahui hasil atau kemajuan yang diperoleh
- 6)) Fungsi supervisi sebagai bimbingan
- 7)) Fungsi supervisi sebagai pendidikan dalam jabatan (*in service education*) khususnya bagi tenaga pengajar muda.

Tata cara pelaksanaan supervisi<sup>39</sup>:

- 1)) Supervisi hendaknya dilaksanakan dengan persiapan dan perencanaan yang sistematis
- 2)) Supervisor hendaknya memberitahukan kepada orang-orang yang bersangkutan tentang rencana supervisinya.
- 3)) Agar memperoleh data yang lengkap, supervisor hendaknya jangan hanya menggunakan satu macam teknik, melainkan beberapa teknik, seperti wawancara, observasi, kunjungan kelas dan lain sebagainya.
- 4)) Laporan hasil supervisi hendaknya dibuat rangkap, satu lembar untuk pejabat yang akan diberi laporan dan satu lembar lagi untuk yang disupervisi.
- 5)) Penilaian dalam supervisi hendaknya dituangkan dalam format-format, seperti *checklist* atau *rating scale*.



- 6)) Penilaian masing-masing komponen/kegiatan yang dititikberatkan dari beberapa aspeknya, agar dicari rata-ratanya.
- 7)) Kemudian berdasarkan nilai semua komponen dibuat rekapitulasi hasil penilaian.

Prinsip-prinsip supervisi <sup>39</sup>:

- 1)) Praktis
- 2)) Fungsional
- 3)) Relevansi
- 4)) Ilmiah
- 5)) Demokrasi
- 6)) Kooperatif
- 7)) Konstruktif dan kreatif

Teknik-teknik supervisi <sup>39</sup> :

- 1)) Kunjungan sekolah
- 2)) Pembicaraan individual
- 3)) Diskusi kelompok
- 4)) Demonstrasi mengajar
- 5)) Kunjungan kelas
- 6)) Lokakarya
- 7)) Orientasi pada situasi baru

Di Indonesia telah diakui perlunya supervisi bagi para personil, namun dalam prakteknya, gagasan itu belum dapat direalisasikan sebagaimana yang diharapkan karena berbagai hal <sup>39</sup> :

- 1)) Adanya alasan-alasan pribadi dan kultural, menyebabkan pengangkatan supervisor jarang dilakukan, sehingga fungsi supervisi tetap dirangkap oleh administrator sekolah. Pengangkatan jabatan yang berlainan fungsi menyulitkan administrator sekolah dalam merencanakan aktivitas supervisi secara tuntas dan terpadu dan untuk memisahkan mana yang menjadi tugas administrasi dan mana yang merupakan tugas supervisi.
  - 2)) Keterbatasan dana pemerintah menyebabkan berkurangnya pengangkatan tenaga supervisor serta membatasi ruang gerak aktivitas supervisi yang akan diadakan.
  - 3)) Kemampuan supervisor belum seperti yang diharapkan karena belum mendapatkan perhatian secara khusus untuk melakukan tugas itu.
- 3) Variabel Psikologi
- a. Sikap
    - 1)) Pengertian

Sikap merupakan sesuatu yang kompleks, dapat didefinisikan sebagai pernyataan-pernyataan evaluatif, baik yang menyenangkan maupun yang tidak menyenangkan, atau penilaian-penilaian mengenai objek, manusia atau peristiwa-peristiwa.<sup>28</sup>

Sikap yang kompleks ini dapat lebih mudah dimengerti dengan mengenal adanya tiga komponen yang berbeda dalam setiap sikap tertentu, yaitu komponen

kognitif, afektif dan kecenderungan perilaku. Komponen-komponen ini menggambarkan kepercayaan, perasaan, dan rencana tindakan anda dalam berhubungan dengan orang lain.

Komponen kognitif dari sikap tertentu berisikan informasi yang dimiliki seseorang tentang orang lain atau benda. Informasi ini bersifat deskriptif dan tidak termasuk derajat kesukaan atau ketidaksukaan terhadap obyek tersebut.

Komponen afektif dari sikap tertentu berisikan perasaan-perasaan seseorang terhadap obyeknya. Komponen ini melibatkan evaluasi dan emosi yang diekspresikan sebagai perasaan suka atau tidak suka terhadap obyek dari sikapnya. Komponen afektif diperlakukan sebagai reaksi terhadap komponen kognitif.

Komponen kecenderungan perilaku dari sikap tertentu berisikan cara yang direncanakan seseorang untuk bertindak terhadap obyeknya dan kecenderungan sangat dipengaruhi oleh komponen kognitif dan afektif.

Sikap sebagai kemampuan internal yang sangat berperan dalam pengambilan tindakan, lebih-lebih jika terbuka beberapa peluang untuk bertindak. Sehingga orang yang memiliki sikap, jelas mampu memilih diantara beberapa kemungkinan.<sup>9</sup>

Sikap merupakan suatu pernyataan evaluatif seseorang terhadap obyek, orang atau peristiwa tertentu. sikap sebagai pencerminan perasaan seseorang terhadap sesuatu.<sup>22</sup>

Sikap sebagai suatu kesiapsiagaan mental yang dipelajari dan diorganisir melalui pengalaman dan mempunyai pengaruh tertentu atas cara tanggap seseorang terhadap orang lain, obyek dan situasi yang berhubungan dengannya. Definisi sikap tersebut memiliki empat implikasi pada manajer, yaitu: a) Sikap dipelajari. b) Sikap menentukan kecenderungan orang terhadap segi tertentu. c) Sikap memberi dasar emosional bagi hubungan antar pribadi dan pengenalannya terhadap orang lain. d) Sikap diorganisasi dan dekat dengan inti kepribadian.<sup>8</sup>

Milton dalam Gitosudarmo (2000) memberikan pengertian sikap sebagai keteraturan perasaan dan pikiran seseorang dan kecenderungan bertindak terhadap aspek lingkungannya. Sikap seseorang tercermin dari kecenderungan perilakunya dalam menghadapi situasi lingkungan, seperti orang lain, atasan bawahan maupun lingkungan kerja.<sup>37</sup>

## 2)) Pembentukan Sikap

Proses pembentukan sikap itu berlangsung secara bertahap dan melalui proses belajar. Proses belajar tersebut dapat terjadi karena pengalaman-pengalaman

pribadi dengan obyek tertentu (orang, benda atau peristiwa) dengan cara menghubungkan obyek tersebut dengan pengalaman-pengalaman lain atau melalui proses belajar sosial. Sebagian besar sikap itu dibentuk melalui kombinasi dari beberapa cara tersebut.

Proses pembentukan sikap adalah adanya pengaruh orang lain terutama orang tua, guru dan rekan-rekannya. Kemampuan berpikir, kemampuan memilih dan faktor-faktor intrinsik lainnya berpengaruh terhadap sikap seseorang terhadap obyek, orang lain dan peristiwa tertentu.<sup>22</sup>

Sikap tersusun atas komponen afektif, kognitif dan perilaku. Afektif, komponen emosional, atau perasaan dan sikap dipelajari dari orang tua, guru dan teman dalam kelompoknya. Sedangkan komponen kognitif sikap terdiri atas persepsi, pendapat dan keyakinan seseorang. Elemen kognitif yang penting adalah keyakinan evaluatif yang dimiliki seseorang. Komponen perilaku dari suatu sikap berhubungan dengan kecenderungan seseorang untuk bertindak terhadap seseorang atau sesuatu dengan cara yang ramah, hangat, agresif, bermusuhan, apatis atau dengan cara lain.<sup>8</sup>

### 3)) Perubahan Sikap

Perubahan sikap diperoleh melalui proses belajar. Perubahan dapat berupa penambahan, pengalihan atau

modifikasi dari satu atau lebih tiga komponen tersebut di atas. Sekali sebuah perubahan sikap telah terbentuk maka akan menjadi bagian integral dari individu itu sendiri. Dapat dikatakan bahwa merubah sikap seseorang sedikit banyak juga ikut merubah manusianya.

Sikap dapat berubah dari positif ke negatif atau sebaliknya. Tidak ada seorang pun yang selalu konsisten secara terus-menerus atau tidak mustahil bahwa terdapat inkonsistensi dalam sikap seseorang terhadap obyek, peristiwa dan orang tertentu.<sup>22</sup>

#### 4)) Hubungan Sikap, Perilaku dan Kinerja<sup>8</sup>

Perilaku kerja yang ditunjukkan oleh karyawan sesungguhnya merupakan gambaran atau cerminan sikap individu. Apabila sikap positif sejak awal dikembangkan oleh individu maka perilaku kerja yang timbul akan baik. Dengan perilaku kerja positif mewujudkan kinerja tinggi adalah suatu pekerjaan mudah.<sup>8</sup>

Sikap mempengaruhi perilaku, yaitu bahwa sikap yang dipegang teguh oleh seseorang menentukan apa yang akan dilakukan. Makin khusus sikap seseorang yang kita ukur dan makin khusus pula kita mengidentifikasi perilaku terkait, maka makin besar kemungkinan kita dapat memperoleh hubungan yang signifikan antara keduanya.

Variabel antara lainnya misalnya batasan-batasan sosial terhadap perilaku seseorang. Adanya

ketidaksesuaian antara sikap dan perilaku seseorang boleh jadi karena adanya tekanan-tekanan sosial kepada yang bersangkutan untuk berperilaku sedemikian rupa sesuai dengan keinginan atau kemauan pemegang kekuasaan.

b. Persepsi

Persepsi adalah proses kognitif yang dipergunakan seseorang untuk menafsirkan dan memahami dunia sekitar. Gambaran kognitif dari individu bukanlah penyajian foto dunia fisiknya, melainkan suatu bagan tafsiran pribadi dimana obyek tertentu yang dipilih individu untuk peran utama dirasakan dalam sikap seorang individu.<sup>8</sup> Persepsi merupakan proses kognitif yang kompleks yang dapat memberikan gambaran yang unik tentang dunia yang sangat berbeda dengan realitasnya. Persepsi berkaitan dengan cara mendapatkan pengetahuan khusus tentang obyek atau kejadian pada saat tertentu, maka persepsi terjadi kapan saja stimulus menggerakkan indera.<sup>7</sup>

c. Motivasi

1)) Pengertian

Motivasi adalah keadaan dalam pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu guna mencapai suatu tujuan.<sup>10</sup>

Motivasi sebagai semua kondisi yang memberi dorongan dari dalam diri seseorang yang digambarkan sebagai keinginan, kemauan, dorongan atau keadaan

dalam diri seseorang yang mengaktifkan atau menggerakkan.<sup>8</sup>

Motivasi adalah faktor-faktor individu yang menggerakkan dan mengarahkan pelakunya untuk memenuhi tujuan tertentu. Motivasi dalam diri seseorang merupakan gabungan dari konsep kebutuhan, dorongan, tujuan dan imbalan.<sup>37</sup>

## 2)) Proses Motivasi

Proses motivasi terdiri dari beberapa tahapan, yaitu:

a) Munculnya suatu kebutuhan yang belum terpenuhi menyebabkan adanya ketidakseimbangan dalam diri seseorang dan berusaha untuk mengurangi dengan berperilaku tertentu. b) Seseorang kemudian mencari cara untuk memuaskan keinginannya tersebut. c) Seseorang mengarahkan perilakunya ke arah pencapaian tujuan atau prestasi dengan cara yang telah dipilihnya dengan didukung oleh kemampuan, ketrampilan maupun pengalamannya. d) Penilaian prestasi kerja dilakukan oleh diri sendiri atau orang lain (atasan) tentang keberhasilannya dalam mencapai tujuan. Perilaku yang ditujukan untuk memuaskan kebutuhan akan kebanggaan biasanya dinilai oleh yang bersangkutan. Sedangkan perilaku yang ditujukan untuk memenuhi kebutuhan finansial atau jabatan, umumnya dilakukan oleh atasan atau pimpinan organisasi. e) Imbalan atau hukuman yang



diterima atau dirasakan tergantung kepada evaluasi atas prestasi yang dilakukan. f) Akhirnya seseorang menilai sejauh mana perilaku dan imbalan telah memuaskan kebutuhannya, maka suatu keseimbangan atau kepuasan atas kebutuhan tertentu dirasakan.<sup>37</sup>

### 3)) Teori Motivasi

Teori motivasi Maslow merupakan teori yang paling luas digunakan, yang menekankan pada dua pendapat mendasar, yaitu: a) Kita adalah binatang berkemauan yang kebutuhannya tergantung pada apa yang telah kita miliki. Hanya kebutuhan yang belum terpuaskan yang dapat mempengaruhi perilaku b) Kebutuhan kita diatur dalam suatu hierarki sesuai dengan tingkat kepentingannya. Setelah satu kebutuhan terpuaskan, kebutuhan lainnya timbul menurut pemuasan.

Maslow membuat hipotesa lima tingkat kebutuhan, yaitu: 1) Kebutuhan jasmani yang terdiri dari kebutuhan utama tubuh manusia seperti: makanan, air dan seks. Kebutuhan jasmani mendominasi apabila kebutuhan tersebut tidak terpuaskan dan tidak ada kebutuhan lain yang menjadi landasan motivasi. 2) Kebutuhan rasa aman. Bila kebutuhan jasmani telah cukup terpenuhi, tingkat kebutuhan yang lebih tinggi berikutnya menjadi penting. Kebutuhan rasa aman meliputi: perlindungan dari sakit badani, kesehatan dari penyakit, kehancuran ekonomi dan

hal lain yang tidak terduga. 3) Kebutuhan sosial. Kebutuhan ini dikaitkan dengan sifat sosial manusia dan kebutuhan akan persahabatan. Tidak terpuaskannya kebutuhan ini mempengaruhi kesehatan mental seseorang. 4) Kebutuhan penghargaan. Kebutuhan baik kesadaran akan kepentingan terhadap orang lain maupun penghargaan aktual dari orang lain. Pemuasan kebutuhan ini mengarah pada perasaan percaya diri dan gengsi. 5) Kebutuhan aktualisasi diri. Kebutuhan ini sebagai keinginan untuk menjadi semakin lama semakin tinggi tentang apa manusia itu, untuk menjadi segalanya manusia sanggup menyesuaikan. Pemuasan kebutuhan ini terjadi setelah terjadi pemuasan terhadap orang lain. Pemuasan kebutuhan ini terjadi setelah terjadi pemuasan terhadap yang lain. Pemuasan kebutuhan ini cenderung meningkatkan kekuatan kebutuhan yang lain.

Douglas Mc. Gregor mengemukakan teori bahwa motivasi dan perilaku manusia dibedakan menjadi dua, yaitu teori X dan teori Y. Anggapan yang mendasari teori X adalah: 1) Rata-rata para pekerja itu malas, tidak suka bekerja dan akan menghindari pekerjaan bila dapat. 2) Karena pada dasarnya pekerja itu tidak suka bekerja, maka harus dikendalikan, diperlukan dengan hukuman dan diarahkan untuk mencapai tujuan organisasi. 3) Rata-rata pekerja lebih senang dibimbing, berusaha menghindari

tanggung jawab, mempunyai ambisi yang kecil, keamanan dirinya di atas segala-galanya. Sedangkan anggapan teori Y adalah: 1) Usaha fisik dan mental yang dilakukan manusia dalam bekerja adalah kodrat manusia, sama halnya dengan bermain atau istirahat. 2) Rata-rata manusia bersedia belajar, dalam kondisi yang layak, tidak hanya menerima tetapi mencari tanggung jawab. 3) Ada kemampuan yang besar dalam kecerdikan, kreativitas dan daya imajinasi untuk memecahkan masalah-masalah organisasi yang secara luas tersebar kepada seluruh karyawan yang ada. 4) Pengendalian ekstern dan hukuman bukan satu-satunya cara untuk mengarahkan usaha pencapaian tujuan organisasi. 5) Keterikatan pada tujuan organisasi adalah fungsi penghargaan yang diterima karena prestasinya dalam pencapaian tujuan itu. 6) Organisasi seharusnya memberikan kemungkinan orang untuk mewujudkan potensinya dan tidak hanya digunakan sebagian.

Teori berprestasi dari Mc Clelland, seseorang dianggap mempunyai prestasi tinggi apabila ia memiliki keinginan untuk berprestasi lebih baik dari pada yang lain dalam banyak situasi. Menurut Clelland, terdapat tiga kebutuhan dasar yang menentukan prestasi pribadi, yaitu: 1) Kebutuhan prestasi (*need for achievement*). Kebutuhan ini tercermin pada keinginan dia mengambil tugas dimana

dia dapat bertanggung jawab secara pribadi atas perbuatan-perbuatannya, dia menentukan tujuan dengan wajar dengan memperhitungkan resikonya, dia ingin mendapatkan umpan balik atas perbuatannya dan dia berusaha melakukan segala sesuatu secara kreatif dan inovatif. 2) Kebutuhan afiliasi (*need for affiliation*). Kebutuhan ini ditunjukkan dengan adanya keinginan untuk bersahabat, dimana dia lebih mementingkan aspek-aspek antar pribadi pekerjaannya, dia lebih senang bekerja sama, senang bergaul, dia berusaha mendapatkan persetujuan dari orang lain dan dia dapat melakukan tugas-tugasnya secara efektif bila bekerja sama dengan orang lain dalam suasana kerja sama. 3) Kebutuhan kekuasaan (*need for power*). Kebutuhan ini tercermin pada seseorang yang ingin mempunyai pengaruh atas orang-orang lain. Dia peka terhadap struktur pengaruh antar pribadi suatu kelompok atau organisasi dan memasuki organisasi-organisasi yang mempunyai prestasi, dia mencoba menguasai orang lain dengan mengatur perilakunya dan membuat orang lain terkesan padanya serta selalu menjaga reputasi dan kedudukannya.

Teori motivasi dua faktor Herzberg, yaitu bahwa ada dua faktor yang mempengaruhi motivasi kerja seseorang dalam organisasi adalah pemuas kerja (*job satisfiers*), yang berkaitan dengan isi pekerjaan dan penyebab

ketidakpuasan kerja (*job dissatisfiers*) yang berkaitan dengan suasana kerja. *Satisfiers* kemudian disebut dengan istilah *motivators* dan *dissatisfiers* disebut sebagai faktor higienis (*hygiene factors*). *Motivators* sebagai faktor-faktor sumber kepuasan kerja yang dapat memotivasi manusia pada pekerjaan mereka. *Motivators* dapat berbentuk prestasi, promosi atau kenaikan pangkat, penghargaan, kemajuan, kemungkinan pertumbuhan pribadi, pekerjaan itu sendiri dan tanggung jawab. Sedangkan faktor-faktor higienis adalah bersifat preventif merupakan faktor lingkungan. Faktor-faktor tersebut tidak berfungsi sebagai motivator tetapi merupakan landasan bagi motivasi kerja atau diperlukan agar suatu motivasi dapat berfungsi. Faktor-faktor higienis terdiri atas: kondisi kerja, hubungan antar pribadi dengan penyelia, hubungan antar pribadi dengan bawahan, kebijakan perusahaan dan administrasi, pengawasan teknik, keamanan kerja, status dan gaji.

Teori selanjutnya yaitu teori ERG dari Clayton Alderfer yang menganggap bahwa kebutuhan manusia tersusun dalam tiga hierarki, yaitu: kebutuhan akan eksistensi (*existence needs*), kebutuhan akan keterikatan (*relatedness needs*), dan kebutuhan akan pertumbuhan (*growth needs*). Pertama kebutuhan eksistensi merupakan kebutuhan fisiologis dan material dan kebutuhan rasa aman

seperti kebutuhan makanan dan minuman, pakaian, perumahan dan keamanan. Kalau dalam organisasi kebutuhan ini tidak masuk upah, kondisi kerja dan jaminan sosial. Kedua, kebutuhan akan keterikatan meliputi semua bentuk kebutuhan yang berkaitan dengan kepuasan hubungan antar pribadi di tempat kerja. Ketiga, kebutuhan pertumbuhan meliputi semua kebutuhan yang berkaitan dengan pengembangan potensi seseorang termasuk kebutuhan aktualisasi diri dan penghargaan. Kepuasan atas kebutuhan pertumbuhan oleh orang-orang yang terlibat suatu tugas tidak saja menunjukkan kemampuannya secara maksimal tetapi untuk mengembangkan kemampuan-kemampuan baru.

#### 4)) Hubungan Motivasi dengan Kinerja

Kinerja seseorang yang akan dinilai tidak memuaskan sering disebabkan oleh motivasi yang rendah.<sup>8</sup>

Dalam banyak kasus hal itu memang benar. Namun masalah kinerja tidak dengan sendirinya disebabkan oleh tingkat motivasi yang rendah. Faktor-faktor lain seperti kurangnya sumber daya atau rendahnya keahlian, mungkin menjadi penyebab kinerja kurang baik.

Evaluasi terhadap kinerja karyawan yang dirancang dan dilakukan secara baik akan berdampak positif terhadap motivasi mereka, baik berupa dorongan adanya perbaikan,

rasa tanggung jawab maupun keterikatan terhadap organisasi.<sup>8</sup>

d. Kepribadian

Sering didefinisikan sebagai gabungan dari semua cara dimana individu bereaksi dan berinteraksi dengan orang lain atau kadang-kadang didefinisikan sebagai organisasi internal dari proses psikologis dan kecenderungan perilaku seseorang.<sup>28</sup> Jadi kepribadian itu merupakan perangkat gambaran diri yang terintegrasi dan merupakan perangkat total dari kekuatan intrapsikis, yang membuat diri kita ini menjadi unik, dengan perilaku yang spesifik. Di dalam perilaku organisasi sering dikatakan bahwa kepribadian orang dewasa itu dipengaruhi oleh faktor-faktor keturunan dan lingkungan dengan “variabel antara” berupa kondisi situasional.

1)) Faktor Keturunan

Faktor ini terjadi sejak masa pembuahan. Bentuk tubuh, muka yang menarik, jenis kelamin, temperamen, komposisi otot, dan jenis reflek, tingkat energi dan ritme biologi, semua merupakan ciri-ciri yang dianggap dipengaruhi sebagian atau seluruhnya oleh orang tua kita, baik secara biologis, fisiologis maupun psikologis.

Jadi faktor keturunan ini ditransmisikan melalui ‘gen’ yang berada dalam kromosom. Gen ini lalu menentukan keseimbangan hormon, sedangkan keseimbangan hormon ini menentukan bentuk fisik dan yang terakhir inilah yang

menentukan atau membentuk kepribadian. Argumentasi faktor keturunan ini dapat dipakai untuk menjelaskan mengapa hidung seseorang itu mirip hidung bapaknya, sedangkan dagunya mirip dagu ibunya. Tetapi kepribadian itu tidak semuanya dipengaruhi oleh faktor keturunan. Sebab kalau semuanya dipengaruhi oleh faktor keturunan tentunya kepribadian itu menetap sejak kecil, tak ada pengalaman hidup yang sanggup mengubahnya. Kenyataannya tidak demikian, faktor lingkungan juga bisa mempengaruhi bentuk kepribadian seseorang.

## 2)) Faktor Lingkungan

Yang paling memberikan tekanan pada kepribadian kita adalah kultur masyarakat dimana kita dibesarkan, norma keluarga, teman-teman dan kelompok sosial, serta pengaruh lain yang kita alami. Umpamanya, kultur membentuk norma, sikap dan nilai-nilai yang diwariskan dari satu generasi ke generasi berikutnya yang terus menerus berlangsung secara konsisten. Orang-orang Amerika Utara yang dibesarkan dengan mengutamakan kemampuan diri sendiri, kompetisi dan sukses, menjadi ambisius dan agresif dibandingkan dengan orang-orang yang dibesarkan dalam kultur yang mengutamakan kecocokan dengan orang-orang lain, kooperasi dan prioritas keluarga dari pada pekerjaan dan karir yang biasa dimiliki oleh kebanyakan orang-orang Jawa.



### 3)) Kondisi Situasional

Kondisi situasional dapat mempengaruhi efek dari faktor keturunan dan lingkungan terhadap kepribadian. Kepribadian seseorang meskipun relatif stabil dan konsisten, dapat berubah pada situasi-situasi yang berbeda. Tuntutan yang berbeda pada situasi yang berbeda dapat menimbulkan reaksi dan aspek yang berbeda dari kepribadian seseorang. Oleh karenanya kita tidak melihat corak kepribadian secara terisolasi. Kita juga mengetahui bahwa situasi-situasi lain dalam mempengaruhi kepribadian, sehingga bisa dilihat adanya perbedaan-perbedaan individual yang signifikan.

Kepribadian tidak menjadi faktor yang dominan lagi meskipun masih merupakan konsep yang sangat penting dan bermanfaat untuk alasan-alasan sebagai berikut: 1) Merupakan alat yang penting untuk menetapkan prospektif karyawan pada kontak dengan kemampuan ramalan perilaku berikutnya dalam proses seleksi. 2) Merupakan pembandingan antara kepribadian seseorang dengan teman sekerja yang dapat menjadi sumbangan penting dalam mengukur efektivitas, terutama bila diperlukan adanya usaha-usaha tim.

### 4)) Menyesuaikan Kepribadian dengan Pekerjaan

Kebutuhan pekerjaan dapat menjembatani hubungan antara pemilihan tipe kepribadian tertentu dengan prestasi

kerjanya, seperti yang ditunjukkan oleh Holland (1985) tentang teori penyesuaian kepribadian dengan pekerjaan. Teori ini mendasarkan pengertian tentang kecocokan antara ciri-ciri kepribadian seseorang bisa merasa puas dengan pekerjaannya tergantung dari derajat kecocokan antara kepribadian dan lingkungan pekerjaannya.

e. Proses Belajar<sup>39</sup>

Di dalam perilaku organisasi, proses belajar itu didefinisikan sebagai perubahan perilaku yang relatif permanen yang terjadi sebagai hasil dari pengalaman hidup. Dapat dikatakan bahwa perubahan-perubahan bahan perilaku itu menunjukkan telah terjadinya proses belajar dan proses belajar itu sendiri adalah perubahan-perubahan yang terjadi sebagai akibat dari proses belajar tersebut.

Definisi tersebut memerlukan klasifikasi. Pertama, belajar itu sendiri melibatkan perubahan. Apakah ini baik atau buruk dipandang dari tinjauan perilaku organisasi tergantung dari perilaku apa yang dipelajari. Karyawan bisa mempelajari perilaku yang tidak dikehendaki oleh manajemen misalnya perilaku selalu curiga dengan atasannya sehingga membatasi kapasitas produksinya. Tapi pada umumnya karyawan lebih sering mempelajari perilaku yang disenangi atau diterima oleh manajemen, meskipun hal ini kadang-kadang merupakan aturan yang tidak tertulis.

### 1)) Beberapa Teori Belajar

Kondisioning klasik (*Classical Conditioning*) diawali oleh Ivan Pavlov melalui percobaan mengajari anjing agar bersalivari manakala berbunyi bel. Melalui prosedur pembedahan sederhana, Pavlov dapat mengukur secara tepat jumlah air liur yang dikeluarkan anjing. Ketika Pavlov mendekatkan segumpal daging, jelas terlihat kenaikan jumlah air liurnya. Ketika daging dijauhkan dan diganti dengan bunyi bel, anjing tersebut berhenti bersalivari. Pavlov melanjutkan percobaannya dengan berkali-kali membunyikan bel sebelum diberi makan daging, anjing mulai bersalivari setiap mendengar bel. Ketika bunyi bel tanpa diikuti pemberian daging, anjing tersebut tetap bersalivari. Percobaan ini untuk menerangkan konsep dari kondisioning klasik.

Daging merupakan stimulus yang tak terkondisikan, artinya dalam keadaan apapun, anjing tersebut akan bereaksi dengan caranya yang khusus (bersalivari). Reaksi anjing terhadap stimulus yang tak terkondisikan ini disebut Respon yang tak terkondisikan (dalam percobaan ini berupa peningkatan air liur). Sedangkan bunyi bel adalah stimulus artifisial atau yang sering disebut sebagai stimulus yang terkondisikan. Meskipun bunyi bel itu tadinya bersifat netral, tapi setelah dibersamakan dengan pemberian daging (stimulus yang tidak terkondisikan) berangsur-

angsur dapat menghasilkan reaksi juga meskipun tanpa daging, yang disebut sebagai respon yang terkondisikan.

## 2)) Kondisioning Operatif (*Operant Conditioning*)

Konsep ini berdasarkan pada kenyataan bahwa perilaku ini adalah fungsi dari konsekuensinya. Manusia itu belajar berperilaku untuk memperoleh sesuatu yang diinginkan atau menghindari sesuatu yang tidak diinginkan. Perilaku operatif adalah perilaku sukarela atau perilaku yang dipelajari sebagai kontras dari perilaku refleksi atau perilaku yang tidak dipelajari. kecenderungan untuk mengulangi perilaku tertentu dipengaruhi oleh penguatan atau berkurangnya penguatan yang disebabkan oleh konsekuensi dari perilaku sebelumnya. Penguatan akan memperkuat perilaku-perilaku tersebut dan meningkatkan kemungkinan untuk mengulang kembali.

Kondisioning operatif ini dipelopori oleh B.F Skinner yang menganggap bahwa perilaku itu ditentukan dari pengaruh luar yaitu yang dipelajari dari pada pengaruh dalam yaitu refleksif atau tidak dipelajari. Skinner berpendapat bahwa kalau kita bisa menciptakan konsekuensi yang menyenangkan sesudah bentuk-bentuk perilaku khusus, maka frekuensi perilaku tersebut akan meningkat. Manusia lebih sering terikat dengan perilaku-perilaku yang disukai kalau mereka didorong secara positif untuk melakukannya. Berbagai penghargaan dapat

merupakan penguatan yang paling efektif kalau segera diberikan setelah perilaku yang disukai tersebut berhasil dikerjakan. Perilaku yang tidak memperoleh penghargaan atau yang memperoleh hukuman, kecuali kemungkinan untuk diulang.

### 3)) Teori Belajar Sosial

Teori belajar sosial ini yang merupakan ekstensi dari kondisioning operasi, yaitu menganggap bahwa perilaku itu merupakan fungsi dari konsekuensinya, juga merupakan campuran dari proses belajar observasional dan peranan persepsi dalam proses belajar tersebut. Respons manusia itu tergantung bagaimana dia berpersepsi dan menetapkan konsekuensinya bukan tergantung konsekuensi obyektifnya.

Proses-proses dalam teori belajar sosial diantaranya adalah: 1) Proses atensi. Karyawan hanya belajar dari sebuah model yang dikenalnya dapat menarik perhatiannya. Pada umumnya kita paling mudah dipengaruhi oleh model-model yang menarik, mudah diperoleh, penting untuk kita atau menyerupai model yang kita estimasikan. 2) Proses retensi. Pengaruh sebuah model akan tergantung pada sejauh mana karyawan tersebut ingat dengan fungsi model itu setelah sekian lama dia menyelesaikan latihan. 3) Proses reproduksi motorik. Setelah karyawan mempelajari perilaku baru dengan

memperhatikan suatu model maka perhatian/ketertarikan tersebut harus bisa dikonversikan dalam suatu tindakan. Proses ini dengan sendirinya telah mendemonstrasikan bahwa karyawan tersebut telah dapat memperlihatkan aktifitasnya yang dikehendaki sebuah model. 4) Proses penguatan. Karyawan tersebut akan memiliki motivasi untuk menunjukkan perilaku yang dikehendaki sebuah model setelah yang bersangkutan diberikan insentif yang positif atau penghargaan. Perilaku-perilaku yang diberi penguat seperti itu akan memperoleh perhatian lebih banyak, dipelajari lebih baik dan lebih sering dilaksanakan oleh karyawan.

## **B. Pendidikan dan Pengajaran**

Pengertian pendidikan dalam undang-undang Republik Indonesia Nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional adalah usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memilih keluaran spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia serta ketrampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat bangsa dan negara.

Pengajaran berhubungan dengan penyampaian pengaturan kepada peserta didik, latihan berhubungan dengan pemberian dan pembentukan ketrampilan kepada peserta didik.

Pengajaran titik berat tinjauannya pada segi pendidik (dosen), sedangkan pemberlajaran lebih menitikberatkan kepada peserta didik. Pembelajaran juga merupakan kombinasi yang tersusun atas unsur-unsur manusiawi, material, fasilitas, perlengkapan dan prosedur yang saling mempengaruhi untuk mencapai tujuan pembelajaran. Dalam proses pembelajaran institusi pendidikan kesehatan memerlukan unsur dan sarana pembelajaran antara lain unsur manusia yang terdiri dari tenaga pendidik (dosen tetap dan tidak tetap), pembimbing praktek klinik, tenaga administrasi dan tenaga penunjang lainnya.

Berdasarkan SK Menteri Pendidikan dan Kebudayaan RI Nomor 232/U/2000 tentang Pedoman penyusunan kurikulum pendidikan tinggi dan penilaian hasil belajar, bahwa masa studi program sarjana (S1) maksimal 14 semester dengan jumlah satuan kredit semester (sks) sekurang-kurangnya 144 sks dan sebanyak-banyaknya 160 sks, dengan kelompok mata kuliah sebagai berikut:

- a. Kelompok Mata Kuliah Pengembangan Kepribadian (MPK), adalah kelompok bahan kajian dan pelajaran yang menunjang pembentukan kepribadian dan sikap sebagai bekal mahasiswa memasuki kehidupan bermasyarakat.
- b. Kelompok Mata Kuliah Keilmuan dan Keterampilan (MKK), adalah kelompok bahan kajian dan pelajaran yang ditujukan terutama untuk memberikan landasan pembentukan keahlian baik untuk kepentingan profesi maupun untuk pengembangan ilmu dan teknologi.
- c. Mata Kuliah Keahlian Berkarya (MKB), adalah kelompok bahan kajian dan pelajaran yang bertujuan untuk menghasilkan tenaga ahli yang

- menguasai dasar metodologi ilmu, sehingga mampu menyelesaikan permasalahan dalam salah satu bidang ilmu sesuai dengan tingkat keahlian.
- d. Kelompok Mata Kuliah Perilaku Berkarya (MPB) adalah kelompok bahan kajian dan pelajaran yang bertujuan untuk menghasilkan tenaga ahli yang memiliki perilaku yang baik berkenaan metodologi ilmu yang dimilikinya.
  - e. Kelompok Mata Kuliah Berkehidupan Bermasyarakat (MBB) adalah kelompok bahan kajian dan pelajaran yang bertujuan untuk menghasilkan tenaga ahli yang mampu bersaing di masyarakat dan dapat mengabdikan ilmu pengetahuan yang diperolehnya di masyarakat.

Ada empat teori pendidikan yang banyak dibicarakan para ahli pendidikan dan dipandang mendasari pelaksanaan pendidikan, yaitu pendidikan klasik, pendidikan pribadi, pendidikan interaksional dan teknologi pendidikan.<sup>40</sup>

#### 1. Pendidikan Klasik

Pendidikan klasik atau *classical education* dapat dipandang sebagai konsep pendidikan tertua. Konsep pendidikan ini bertolak dari asumsi bahwa seluruh warisan budaya, yaitu pengetahuan, ide-ide atau nilai-nilai telah ditemukan oleh para pemikir terdahulu. Pendidikan berfungsi memelihara, mengawetkan dan meneruskan semua warisan budaya tersebut kepada generasi berikutnya. Guru (dosen) atau pendidik tidak perlu susah-susah mencari dan menciptakan pengetahuan, konsep, dan nilai-nilai baru, sebab semuanya telah tersedia, tinggal menguasainya dan mengajarkannya kepada anak.



Teori pendidikan ini lebih menekankan peranan isi pendidikan daripada proses bagaimana mengajarkannya. Isi pendidikan atau materi ilmu tersebut diambil dari khasanah ilmu pengetahuan berupa disiplin-disiplin ilmu yang telah ditemukan dan dikembangkan oleh para ahli tempo dulu. Materi ilmu pengetahuan yang diambil dari disiplin ilmu tersebut telah tersusun secara logis dan sistematis.

Kurikulum pendidikan klasik lebih menekankan isi pendidikan, yang diambil dari disiplin ilmu, disusun oleh para ahli tanpa mengikutsertakan guru (dosen) apalagi siswa. Isi disusun secara logis, sistematis, dan berstruktur dengan berpusatkan pada segi intelektual, sedikit sekali memperhatikan segi sosial atau psikologis peserta didik. Guru (dosen) mempunyai peranan yang sangat besar dan lebih dominan. Dalam pengajaran, ia menentukan isi, metode dan evaluasi. Dialah yang aktif dan bertanggung jawab dalam segala aspek pengajaran. Siswa mempunyai peran yang pasif, sebagai penerima informasi dan tugas-tugas dosen.

## 2. Pendidikan Pribadi

Pendidikan pribadi lebih mengutamakan peranan siswa. Konsep pendidikan ini bertolak dari anggapan dasar bahwa, sejak dilahirkan, anak telah memiliki potensi-potensi, baik potensi untuk berpikir, berbuat, memecahkan masalah maupun untuk belajar dan berkembang sendiri. Pendidikan bertolak dari kebutuhan dan minat peserta didik. Peserta didik menjadi subjek pendidikan, dialah yang menduduki tempat utama dalam pendidikan. Pendidik menempati posisi kedua, bukan lagi sebagai penyampai informasi atau sebagai model dan ahli dalam disiplin ilmu. Ia

lebih berfungsi sebagai psikolog yang mengerti segala kebutuhan dan masalah peserta didik. Guru (dosen) adalah pembimbing, pendorong, fasilitator dan pelayan bagi siswa.

Kurikulum pendidikan pribadi lebih menekankan pada proses pengembangan kemampuan siswa. Materi ajar dipilih sesuai minat dan kebutuhan siswa. Pengembangan kurikulum dilakukan oleh pendidik dengan melibatkan siswa. Tidak ada kurikulum standar, yang ada adalah kurikulum minimal yang dalam implementasinya dikembangkan bersama siswa. Isi dan proses pembelajarannya selalu berubah sesuai dengan minat dan kebutuhan siswa.

### 3. Pendidikan Interaksional

Konsep pendidikan ini bertolak dari pemikiran manusia sebagai makhluk sosial. Dalam kehidupannya, manusia selalu membutuhkan manusia lain, selalu hidup bersama, berinteraksi dan bekerjasama. Karena kehidupan bersama dan kerja sama ini, mereka dapat hidup, berkembang, dan mampu memenuhi kebutuhan hidup dan memecahkan berbagai masalah yang dihadapi.

Pendidikan sebagai salah satu bentuk kehidupan juga berintikan kerja sama dan interaksi. Pendidikan interaksional menekankan interaksi dua pihak, dari guru (dosen) kepada siswa dan dari siswa kepada guru (dosen). Lebih luas lagi interaksi ini juga terjadi antar siswa dengan bahan ajar dan dengan lingkungan, antara pemikiran siswa dengan kehidupannya. Interaksi ini terjadi melalui berbagai bentuk dialog.

Kurikulum pendidikan interaksional menekankan baik pada isi maupun proses pendidikan sekaligus. Isi pendidikan terdiri atas problem-problem nyata yang aktual yang dihadapi dalam kehidupan di masyarakat. Proses pendidikannya berbentuk kegiatan-kegiatan belajar kelompok yang mengutamakan kerja sama, baik antar siswa, siswa dan guru, maupun antara siswa dan guru dengan sumber-sumber belajar yang lain. Kegiatan penilaian dilakukan untuk hasil maupun proses belajar.

#### 4. Teknologi Pendidikan

Teknologi pendidikan mempunyai persamaan dengan pendidikan klasik tentang peranan pendidikan dalam menyampaikan informasi. Keduanya juga mempunyai perbedaan, sebab yang diutamakan dalam teknologi pendidikan adalah pembentukan dan penguasaan kompetensi bukan pengawetan dan pemeliharaan budaya lama. Mereka lebih berorientasi ke masa sekarang dan yang akan datang, tidak seperti pendidikan klasik yang lebih melihat masa lalu.

Ada beberapa prinsip yang lebih khusus dalam pengembangan kurikulum, yaitu :<sup>40</sup>

1. Prinsip berkenaan dengan tujuan pendidikan
2. Prinsip berkenaan dengan isi pendidikan
3. Prinsip berkenaan dengan pemilihan proses belajar mengajar
4. Prinsip berkenaan dengan pemilihan media dan alat pengajaran
5. Prinsip berkenaan dengan pemilihan kegiatan penilaian

### C. Tenaga Pendidik (Dosen)

Berdasarkan Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional No 20 tahun 2003, Tenaga Kependidikan adalah anggota masyarakat yang mengabdikan diri dan diangkat untuk menunjang penyelenggaraan pendidikan, sedangkan pendidik adalah tenaga kependidikan yang berkualifikasi sebagai guru, "Dosen", konselor, pamong belajar, widyaiswara, tutor, instruksi, fasilitator dan sebutan lain yang sesuai dengan kekhususannya, serta berpartisipasi dalam menyelenggarakan pendidikan.

Dosen adalah seseorang yang berdasarkan pendidikan dan keahliannya diangkat oleh penyelenggaraan pendidikan tinggi dengan tugas utama mengajar pada perguruan tinggi yang bersangkutan.<sup>3</sup>Berdasarkan UU No.14 tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, Dosen adalah pendidik profesional dan ilmuwan dengan tugas utama mentransformasikan, mengembangkan, dan menyebarkan ilmu pengetahuan, teknologi dan seni melalui pendidikan, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat.

Lampiran Keputusan Menteri Pendidikan Nasional No.36/D/O/2001 tentang petunjuk teknis pelaksanaan angka kredit jabatan dosen di lingkungan Departemen Pendidikan Nasional menyatakan bahwa Dosen adalah pegawai negeri sipil di lingkungan Departemen Pendidikan Nasional yang diberi tugas, tanggung jawab, wewenang dan hak secara penuh oleh pejabat yang berwenang untuk melaksanakan Tri Dharma Perguruan Tinggi yang mencakup tiga bidang yaitu pendidikan dan pengajaran, penelitian dan pengabdian pada masyarakat.

Penilaian kinerja dosen dilakukan dengan mengevaluasi aktifitas atau kegiatan (proses) yang dilakukan oleh dosen yang berhubungan dengan

pelaksanaan tugas pokoknya sebagai dosen, yang meliputi aspek-aspek perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi pendidikan.<sup>6</sup>

Sebagai tenaga kependidikan, dosen bertugas menyelenggarakan kegiatan mengajar, melatih, meneliti, mengembangkan, mengelola dan memberikan pelayanan teknis dalam bidang pendidikan. Dalam konteks yang lebih operasional, tugas dan tanggung jawab dosen dalam melaksanakan Tri Dharma Perguruan Tinggi yaitu: (1) Tugas dan tanggung jawab dalam pendidikan dan pengajaran meliputi: (a) mengelola program perkuliahan (b) mengelola laboratorium (c) membimbing praktek laboratorium (d) memberi layanan pelajaran remedial. (2) Tugas dan tanggung jawab dalam bidang penelitian meliputi: (a) mengadakan penelitian ilmiah (b) membimbing mahasiswa dalam menyusun karya tulis atau skripsi (c) berpartisipasi dalam kegiatan seminar dan berbagai kegiatan ilmiah lainnya. (3) Tugas dan tanggung jawab dalam bidang pengabdian masyarakat meliputi: (a) membimbing mahasiswa dalam praktek kerja di masyarakat (b) mengaplikasikan ilmunya untuk peningkatan kesejahteraan masyarakat (c) merencanakan, melaksanakan dan pembentukan serta pembinaan kader pembangunan untuk meningkatkan kesejahteraan rakyat.<sup>41</sup>

Berdasarkan petunjuk teknis pelaksanaan angka kredit jabatan dosen Nomor 36/D/0/2001, menyatakan bahwa bidang kegiatan dosen dalam melaksanakan pendidikan dan pengajaran meliputi: (1) memberi kuliah/tutorial dan menguji (2) menyelenggarakan kegiatan pendidikan di laboratorium, praktek keguruan, praktek lapangan, praktek bengkel dan praktek kerja (3) membimbing seminar mahasiswa (4) membimbing praktek kerja nyata (5) membimbing pembuatan laporan/skripsi/karya tulis (6)

bertugas dalam panitia ujian akhir (7) membina kegiatan kemahasiswaan dan melaksanakan pengembangan program studi/modul.

Dengan demikian, dosen memiliki tanggung jawab yang besar dalam pelaksanaan proses belajar-mengajar untuk membina dan mengembangkan prestasi mahasiswa guna mencapai tujuan pendidikan. Hal ini tersurat dalam persyaratan/tugas untuk menjadi pendidik (dosen) menurut Undang-undang nomor 20 tahun 2003, pendidik merupakan tenaga profesional yang bertugas merencanakan dan melaksanakan proses pembelajaran, menilai hasil pembelajaran, melakukan pembimbingan dan pelatihan, serta melakukan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat, terutama pada perguruan tinggi.

Setiap dosen sudah seharusnya memiliki kemampuan dasar agar dapat digunakan dalam pelaksanaan kegiatan fungsional pendidikan dengan baik. Kemampuan dasar yang dimaksud menurut Soehendro adalah: (1) kemampuan subyek, yaitu kemampuan sebagai seorang ahli atau spesialisasi dalam disiplin ilmu yang ditekuninya (2) kemampuan kurikulum, yaitu kemampuan untuk menjelaskan peran dan kedudukan mata kuliah yang diajarkan (3) kemampuan pedagogik, yaitu kemampuan untuk proses pembelajaran mata kuliah yang menjadi tanggung jawabnya.<sup>42</sup> Oleh karena itu penyelenggaraan pendidikan tinggi yang baik harus didukung oleh tersedianya dosen yang memiliki perilaku (pengetahuan, ketrampilan dan sikap) dan tingkah laku (pola tindakan) yang baik dan sesuai untuk pelaksanaan fungsi pendidikan tinggi, dengan kata lain untuk menjalankan fungsinya dengan baik dan berkualitas diperlukan staf akademik yang profesional.<sup>43</sup>

Kemampuan dosen sebagai tenaga pendidik juga digambarkan dengan profil dosen dalam visi dan misi pendidikan yang dibinanya, perencanaan perkuliahan yang menjadi tanggung jawabnya, kemampuan berkomunikasi dan menterjemahkan materi yang diajarkan sesuai dengan kemampuan mahasiswa dan tujuan yang akan dicapai, kemampuan mengelola proses pembelajaran di kelas/laboratorium/lahan praktek, kemampuan membina dan membantu mahasiswa yang mengalami kesulitan, kemampuan mengembangkan kegiatan pendidikan dan pengajaran yang dibinanya berdasarkan masukan-masukan dalam berbagai dimensi pendidikan.<sup>44</sup>

Departemen Pendidikan dan Kebudayaan (1980) telah merumuskan kemampuan-kemampuan yang harus dimiliki oleh guru (dosen) dan mengelompokkan atas tiga dimensi umum kemampuan, yaitu :<sup>40</sup>

1. Kemampuan Profesional
  - a. Penguasaan materi pelajaran, mencakup bahan yang akan diajarkan dan dasar keilmuan dari bahan pelajaran tersebut.
  - b. Penguasaan landasan dan wawasan kependidikan dan keguruan
  - c. Penguasaan proses kependidikan, keguruan dan pembelajaran siswa
2. Kemampuan Sosial, yaitu kemampuan menyesuaikan diri dengan lingkungan kerja dan lingkungan sekitar.
3. Kemampuan Personal yang mencakup :
  - a. Penampilan sikap yang positif terhadap keseluruhan tugasnya sebagai guru (dosen) dan terhadap keseluruhan situasi pendidikan.
  - b. Pemahaman, penghayatan & penampilan nilai-nilai yang sesungguhnya dimiliki guru (dosen).

- c. Penampilan upaya untuk menunjukkan dirinya sebagai anutan dan teladan bagi para siswanya.

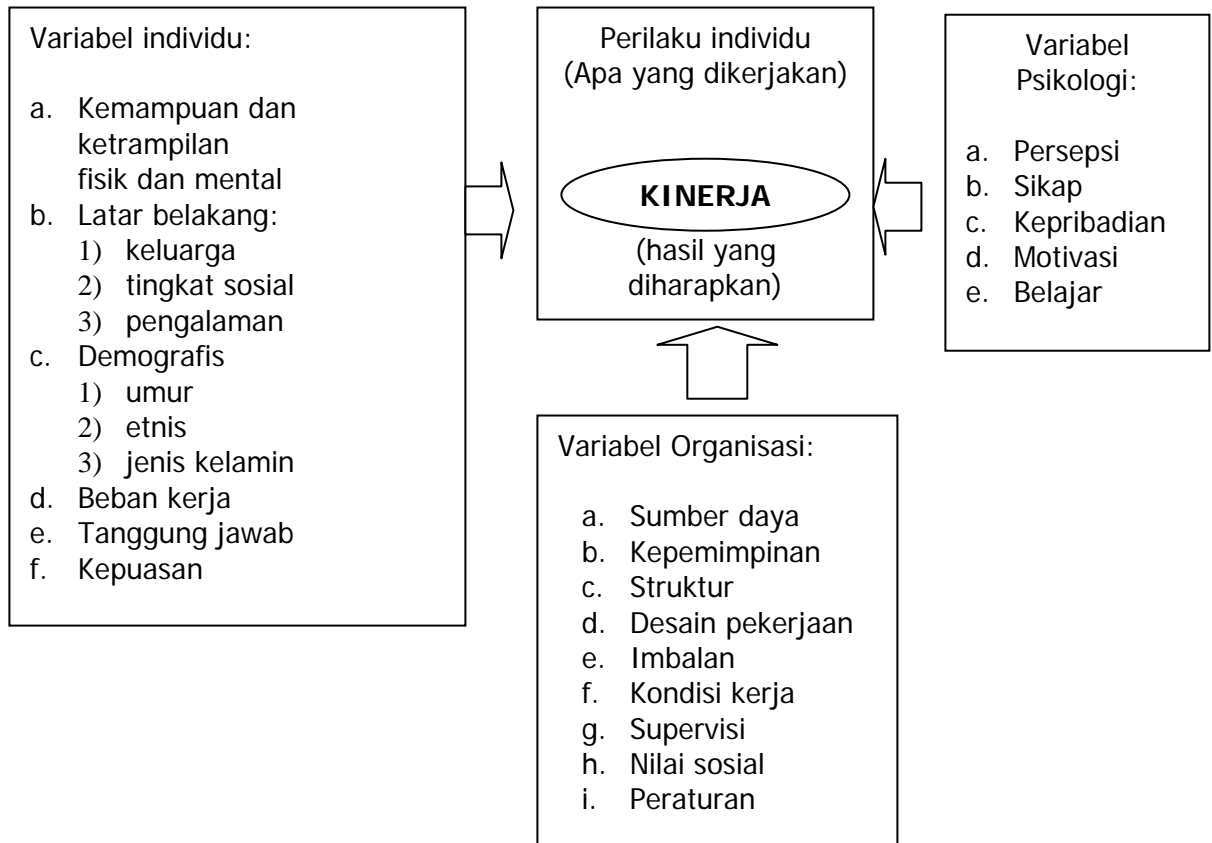
Lebih lanjut ketiga kelompok kemampuan tersebut diperinci menjadi 10 kemampuan dasar, yaitu :<sup>40</sup>

1. Penguasaan bahan pelajaran beserta konsep-konsep keilmuannya
2. Pengelolaan program belajar mengajar
3. Pengelolaan kelas
4. Penggunaan media dan sumber pembelajaran
5. Penguasaan landasan kependidikan
6. Pengelolaan interaksi belajar mengajar
7. Penilaian prestasi siswa (mahasiswa)
8. Pengenalan fungsi-fungsi bimbingan dan penyuluhan
9. Pengenalan dan penyelenggaraan administrasi
10. Pemahaman prinsip-prinsip dan pemanfaatan hasil penelitian pendidikan untuk kepentingan mutu pengajaran.



## D. Kerangka Teori

Bagan 2.1 Kerangka Teori



Sumber: Gibson (2000), Handoko (1995)

## **BAB III**

### **METODOLOGI PENELITIAN**

#### **A. Variabel Penelitian**

1. Variabel Terikat:

Kinerja dosen STIKes Mahardika Cirebon dalam melaksanakan proses belajar mengajar.

2. Variabel Bebas

a. Variabel Individu:

1. Pengalaman Pelatihan
2. Persepsi Beban kerja

b. Variabel Organisasi:

1. Persepsi Imbalan
2. Persepsi Supervisi

c. Variabel Psikologi:

1. Sikap terhadap PBM

3. *Confounding Variable*

Status dosen

#### **B. Hipotesis Penelitian**

1. Ada hubungan antara pengalaman pelatihan dengan kinerja dosen STIKes Mahardika dalam melaksanakan proses belajar mengajar.
2. Ada hubungan antara persepsi beban kerja dengan kinerja dosen STIKes Mahardika dalam melaksanakan proses belajar mengajar.



## **D. Rancangan Penelitian**

### **1. Jenis Penelitian**

Penelitian ini merupakan penelitian pengamatan (*observational*) karena bersifat mengamati hubungan antara variabel-variabel penelitian dan pengujian hipotesis. Metode pendekatan yang digunakan adalah dengan pendekatan belah lintang (*cross sectional*) yang menggambarkan keadaan sesaat melalui analisis data primer pada saat dilakukan penelitian.<sup>45</sup>

### **2. Metode Pengumpulan Data**

#### **a. Jenis Data**

##### **1) Data primer**

Data atau materi yang dikumpulkan pada saat berlangsungnya penelitian, yang meliputi data kinerja dosen dalam melaksanakan proses belajar mengajar, variabel individu yang meliputi pengalaman pelatihan dan persepsi beban kerja, variabel organisasi yang meliputi persepsi imbalan dan persepsi supervisi, variabel psikologi meliputi sikap terhadap PBM serta status dosen.

##### **2) Data sekunder**

Data yang diperoleh dari lingkungan penelitian seperti: hasil penelitian sebelumnya, data dosen STIKes Mahardika, laporan akademik dan catatan administrasi kepegawaian mengenai gambaran umum STIKes Mahardika Cirebon.

#### **b. Prosedur Pengumpulan Data**

Pengumpulan data primer dilakukan dengan melakukan wawancara kepada responden. Untuk mengantisipasi kesalahan

pengisian kuesioner dan menyamakan persepsi, maka peneliti melakukan langkah-langkah:

- a. Memberi petunjuk pengisian kuesioner
- b. Memberi penjelasan agar pertanyaan dijawab dengan sejujurnya karena kerahasiaan jawaban akan dijamin.

### **3. Populasi dan Sampel Penelitian**

#### **a. Populasi**

Seluruh dosen yang terlibat proses belajar mengajar di STIKes Mahardika Cirebon tahun akademik 2005/2006 yaitu sebanyak 82 orang.

#### **b. Sampel**

Menurut Arikunto jumlah populasi penelitian yang kurang dari 100 maka sampel sebaiknya diambil semua atau artinya semua populasi diteliti.<sup>45</sup> Sehingga dalam penelitian ini sampel diambil dari keseluruhan populasi dengan kriteria inklusi:

- a. Bersedia menjadi responden
- b. Dosen bersangkutan dalam keadaan sehat dan dapat berkomunikasi dengan baik
- c. Dosen yang bersangkutan tidak menjabat sebagai Ketua STIKes
- d. Telah melakukan Proses Belajar Mengajar di STIKes Mahardika semester gasal 2005/2006.

Setelah melalui kriteria inklusi, sampel dalam penelitian ini sebanyak 80 orang dosen Sekolah Tinggi Ilmu Kesehatan Mahardika Cirebon.

#### 4. Definisi Operasional Variabel Penelitian dan Skala Penelitian

Variabel	Definisi Operasional	Kategori	Skala
Kinerja Dosen dalam melaksanakan proses belajar mengajar	Kemampuan kerja atau prestasi kerja yang diperlihatkan atau diukur berdasarkan pelaksanaan tugas atau kegiatan pokok sesuai dengan uraian tugasnya yaitu pendidikan dan pengajaran, melalui aspek: perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi. Perencanaan: dosen menyiapkan materi kuliah, pertemuan dengan <i>team teaching</i> , menyusun silabi, menyiapkan bahan ajar. Pelaksanaan: memberi kuliah dan tugas sesuai dengan SAP dan jadwal, serta melakukan bimbingan dan konseling. Evaluasi: Dosen melakukan evaluasi mata kuliah yang menjadi tanggung jawabnya, memberi umpan balik hasil belajar, hasil bimbingan konseling kepada mahasiswa. Diukur menggunakan kuesioner.	Kategori: 1. Rendah 2. Tinggi  Distribusi data tidak normal maka :  Tinggi : $X \geq 112$ Rendah: $X < 112$	Ordinal
Variabel Individu:			
a. Pengalaman Pelatihan	Pengalaman pelatihan dalam PBM adalah pengalaman pelatihan Akta mengajar/ PEKERTI / <i>Applied Approach</i> , Teknik penggunaan AVA, Dosen Wali dan Materi Keilmuan yang pernah diikutinya selama menjadi dosen. Kriteria pelatihan yaitu bersertifikat dan diakui Depkes atau Depdiknas yang menunjang pelaksanaan tugas pokok dosen dalam pendidikan dan pengajaran.	Kategori: 1. Belum pernah, bila belum pernah sama sekali mengikuti pelatihan. 2. Pernah, minimal pernah satu kali mengikuti pelatihan.	Ordinal
b. Persepsi Beban Kerja	Adalah tanggapan terhadap tanggungan kerja yang harus dilakukan/diselesaikan dikaitkan dengan ketersediaan waktu yang ada dalam proses belajar mengajar, meliputi kewajiban mengajar, ketatausahaan, keuangan, penelitian, pengabdian, menjadi konsultan atau kerja sambilan selain mengajar. Diukur dengan menggunakan kuesioner.	Kategori: 1. Rendah 2. Tinggi Distribusi data normal :  Tinggi : $X \geq 15,31$ Rendah : $X < 15,31$	Ordinal

Variabel	Definisi Operasional	Kategori	Skala
<b>Variabel Organisasi:</b>			
a. Persepsi Imbalan	Adalah pendapat dosen mengenai segala bentuk imbalan yang diterima baik dalam bentuk finansial (gaji, honor, insentif) dilihat dari jumlah, kecukupan, rasa keadilan, proporsional dengan beban kerja dan waktu pemberian, dalam bentuk non finansial seperti dosen diikutkan dalam lokakarya, seminar maupun pendidikan dan pelatihan. Diukur menggunakan kuesioner.	Kategori: 1. Kurang 2. Baik  Distribusi data tidak normal :  Baik : $X \geq 41,56$ Kurang : $X < 41,56$	Ordinal
b. Persepsi Supervisi	Pendapat atau penilaian dosen terhadap pelaksanaan kegiatan pengawasan, bimbingan, dan pengarahan dalam pelaksanaan proses belajar mengajar yang dilakukan Ketua STIKes Mahardika Cirebon. Diukur dengan menggunakan kuesioner.	Kategori: 1. Kurang 2. Baik  Distribusi data tidak normal :  Baik : $X \geq 28,0$ Kurang : $X < 28,0$	Ordinal
<b>Variabel Psikologi:</b>			
a. Sikap terhadap PBM	Sikap PBM adalah persepsi responden tentang pernyataan-pernyataan evaluatif baik yang menyenangkan maupun yang tidak menyenangkan didalam melaksanakan PBM (Perencanaan, Pelaksanaan dan Evaluasi). Diukur dg kuesioner.	Kategori: 1. Kurang 2. Baik  Distribusi data tidak normal :  Baik : $X \geq 27,0$ Kurang : $X < 27,0$	Ordinal
<b>Confounding Variable</b>			
Status Dosen	Status kepegawaian dosen di STIKes Mahardika berdasarkan SK Yayasan YPIM Cirebon.	Kategori: 1. Dosen tidak tetap 2. Dosen tetap	Ordinal

Adapun beberapa variabel yang diabaikan atau tidak dimasukkan ke dalam penelitian ini dapat dijelaskan sebagai berikut:

- 1) Ketrampilan, disebabkan ketrampilan lebih bersifat ke arah fisik. Cara penilaiannya lebih akurat ketika dilakukan melalui pengamatan langsung. Hal ini cukup menyulitkan peneliti untuk mengamati secara langsung

bagaimana dosen menggunakan beberapa anggota tubuhnya dalam melaksanakan proses belajar mengajar.

- 2) Latar belakang keluarga, tingkat sosial, keadaan dosen baik dari segi keluarga maupun status sosial tidak menunjukkan perbedaan yang menonjol. Keadaan mereka rata-rata hampir sama.
- 3) Umur dan asal-usul. Umur dosen rata-rata masih muda, dan asal mereka semuanya Suku Jawa.
- 4) Sumber daya. Sumber daya yang dimiliki dosen di STIKes Mahardika relatif sama, baik peralatan, anggaran, metode, sarana maupun prasarana.
- 5) Struktur organisasi (STIKes Mahardika). Dalam hal struktur organisasi Sekolah Tinggi Kesehatan Mahardika Cirebon dalam kondisi yang relatif sama.
- 6) Analisis pekerjaan, baik *job description*, maupun *job specification* setiap dosen relatif sama.
- 7) Kepribadian. Faktor tersebut tidak dimasukkan dalam variabel penelitian karena kepribadian dosen di STIKes Mahardika cenderung merupakan hal yang bersifat genetik, lebih stabil dan tidak begitu variatif dibandingkan dengan faktor sikap dan motivasi. Penulis memilih sikap sebagai variabel psikologis yang mungkin memiliki pengaruh terhadap kinerja dosen di STIKes Mahardika dalam melaksanakan proses belajar mengajar.

## **5. Instrumen Penelitian dan Cara Penelitian**

Instrumen yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuesioner yang digunakan untuk menilai kinerja dosen dalam melaksanakan proses



belajar mengajar, variabel individu yang meliputi pengalaman pelatihan dan persepsi beban kerja, variabel organisasi yang meliputi persepsi imbalan dan persepsi supervisi, variabel psikologi meliputi sikap terhadap Proses Belajar Mengajar (PBM) dan status dosen.

**a. Uji Validitas dan Reliabilitas**

1) *Pilot Study*

Kuesioner dalam penelitian ini sebelumnya diujicobakan terlebih dahulu kepada 10 orang dosen di STIKes Cirebon yang mempunyai karakteristik hampir sama dengan responden yang akan diteliti.

2) Uji Validitas dan Reliabilitas

Uji validitas dilakukan untuk mengetahui apakah alat ukur tersebut benar-benar mengukur apa yang perlu diukur yaitu dengan melihat korelasi antara nilai tiap item pertanyaan/pernyataan dengan nilai total uji validitas dengan menggunakan teknik dari *Spearman correlation atau coefficient product moment*. Kriteria yang digunakan untuk validitas adalah apabila  $p \leq 0,05$  maka dinyatakan valid. Sedangkan untuk reliabilitas dinyatakan reliabel bila  $\alpha \geq 0,60$ .

Rumus korelasi product moment sbb:

$$\gamma = \frac{N(\sum xy) - (\sum x \sum y)}{\sqrt{[N \sum x^2 - (\sum x)^2][N \sum y^2 - (\sum y)^2]}}$$

Keterangan:

x = Item pertanyaan-pertanyaan

y = Skor total pertanyaan

$xy$  = Item pertanyaan dikalikan dengan skor total

$N$  = Jumlah responden

Hasil perhitungan dengan rumus product moment menunjukkan nilai

$\gamma_{hitung}$  yang dibandingkan dengan  $\gamma_{tabel}$ , *significant product moment*:

- a) Jika  $\gamma$  hitung positif dan  $\gamma$  hitung  $>$   $\gamma$  tabel maka butir pertanyaan adalah valid.
- b) Jika  $\gamma$  hitung positif dan  $\gamma$  hitung  $<$   $\gamma$  tabel maka butir pertanyaan adalah tidak valid.

#### b. Uji Reliabilitas

Dilakukan dengan menggunakan *konsistensi Alpha Cronbach* untuk melihat sejauh mana suatu alat ukur dapat dipercaya atau dapat diandalkan untuk digunakan sebagai alat pengumpul data.<sup>45</sup>

Rumus Alpha Cronbach sebagai berikut:

$$\alpha = \left[ \frac{K}{K - 1} \right] \left[ 1 - \frac{\sum S_1^2}{S_1^2} \right]$$

Keterangan:

$\alpha$  = reliabilitas instrumen

$K$  = banyaknya butir pertanyaan/ Pernyataan

$\sum S_1^2$  = jumlah varian butir

$S_1^2$  = varian total

Untuk menghitung reliabilitas dengan sekali pengukuran saja menggunakan bantuan program *SPSS versi 11.5 for window* adalah sebagai berikut<sup>46</sup>:

- a) Jika  $\gamma$  alpha positif dan  $\gamma$  alpha >  $\gamma$  alpha tabel maka butir pertanyaan adalah reliabel.
- b) Jika  $\gamma$  alpha positif dan  $\gamma$  alpha <  $\gamma$  alpha tabel maka butir pertanyaan adalah tidak reliabel.

$$r = \frac{10(\sum XY) - \sum X \cdot \sum Y}{\sqrt{[10 \cdot \sum X^2 - (\sum X)^2][10(\sum Y^2 - (\sum Y)^2)]}}$$

$$t \text{ hitung} = r \frac{r\sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r^2}}$$

Bila  $t_{\text{hitung}} > t_{\text{tabel}}$  (valid = shahih)

Hasil uji validitas dan reliabilitas terhadap 10 orang dosen di Sekolah Tinggi Ilmu Kesehatan Cirebon adalah sebagai berikut:

- a. Uji validitas variabel kinerja dosen terdiri dari pertanyaan perencanaan sebanyak 8 item pertanyaan, pelaksanaan 12 item pertanyaan dan 12 item pertanyaan tentang evaluasi. Item pertanyaan yang tidak valid untuk perencanaan adalah nomor 7, item pertanyaan pelaksanaan nomor 10 dan 12 serta item pertanyaan evaluasi nomor 1, 2 dan 12. Item pertanyaan yang tidak valid tersebut tidak diikutsertakan dalam penelitian karena sudah terwakili oleh pertanyaan lain.
- b. Uji validitas variabel individu terdiri dari pengalaman pelatihan dan persepsi beban kerja. Dalam penelitian ini pengalaman pelatihan tidak dilakukan uji validitas karena merupakan pertanyaan yang disesuaikan dengan keadaan responden. Sedangkan untuk variabel persepsi beban kerja dilakukan uji validitas. Dari 6 item pertanyaan mengenai

persepsi beban kerja, hanya item pertanyaan nomor 2 yang tidak valid sehingga tidak diikutsertakan dalam penelitian karena telah terwakili oleh pertanyaan yang lain.

- c. Uji validitas untuk variabel organisasi terdiri dari 13 item pertanyaan dari variabel persepsi imbalan dan 9 item pertanyaan persepsi supervisi. Untuk item pertanyaan variabel persepsi imbalan yang tidak valid sebanyak 3 item pertanyaan, yaitu item pertanyaan nomor 1, 2 dan 7 yang kemudian tidak diikutsertakan dalam penelitian karena telah terwakili oleh item pertanyaan yang lain. Untuk item pertanyaan persepsi supervisi, yang tidak valid 2 item pertanyaan nomor 5 dan 7 yang kemudian juga tidak diikutsertakan dalam penelitian karena telah terwakili oleh pertanyaan yang lain.
- d. Uji validitas variabel psikologi terdiri dari 7 item pertanyaan mengenai persepsi sikap dosen terhadap proses belajar mengajar, yang tidak valid hanya item pertanyaan nomor 6 saja yang sudah terwakili oleh pertanyaan yang lain sehingga tidak diikutsertakan dalam penelitian.

Santoso (2000), menyatakan bahwa jika pada uji validitas terdapat butir pertanyaan yang tidak valid, maka butir tersebut dihilangkan atau diganti. Dalam penelitian ini item pertanyaan yang tidak valid dihilangkan karena telah terwakili oleh pertanyaan lain yang valid disamping keterbatasan waktu dan biaya.

Tabel 3.7 Hasil Uji Reliabilitas Instrumen Penelitian

No.	Variabel	Nilai Alpha Cronbach ( $\alpha$ )
1.	Kinerja Dosen dalam Melaksanakan Proses Belajar Mengajar	0.981
2.	Persepsi Beban Kerja	0.894
3.	Persepsi Imbalan	0.954
4.	Persepsi Supervisi Pimpinan	0.928
5.	Sikap terhadap Proses Belajar Mengajar	0.902

Dari tabel 3.7 di atas menunjukkan bahwa semua item pertanyaan yang digunakan dalam penelitian adalah reliabel karena nilai *alpha cronbach*  $\geq 0,60$  sehingga pertanyaan dalam kuesioner tersebut dapat digunakan dalam penelitian.

## 6. Teknik Pengolahan dan Analisis Data

### a. Pengolahan Data

Pengolahan data meliputi proses penataan data, karena data hasil pengumpulan adalah data kasar (*raw data*). Pengolahan data digunakan agar data kasar dapat diorganisir, disajikan, dianalisis sehingga dapat ditarik kesimpulan. Langkah-langkah pengolahan data meliputi:

#### 1) Koreksi (*Editing*)

Merupakan kegiatan untuk melakukan pengecekan isian kuesioner apakah jawaban yang ada di kuesioner sudah :

- a) Lengkap : Semua pertanyaan sudah terisi jawabannya
- b) Jelas: Jawaban pertanyaan apakah tulisannya cukup jelas terbaca
- c) Relevan: Jawaban yang tertulis apakah relevan dengan pertanyaannya.

d) Konsisten : Apakah antara beberapa pertanyaan yang berkaitan isi jawabannya konsisten.

2) Pengkodean (*Coding*)

Koding merupakan kegiatan merubah data berbentuk huruf menjadi data berbentuk angka/bilangan dari data yang sudah dibersihkan. Misalnya untuk variabel kinerja 1 = Sangat tidak setuju, 2 = Tidak setuju, 3 = Ragu-ragu, 4 = Setuju, 5 = Sangat setuju. Kegunaan koding adalah untuk mempermudah pada saat analisis data dan juga mempercepat pada saat *entry* data.

3) *Processing*

Setelah semua isian kuesioner terisi penuh dan benar, dan juga sudah melewati pengkodean, maka langkah selanjutnya adalah memproses data agar dapat dianalisis. Pemrosesan data dilakukan dengan cara-cara mengentry data dari kuesioner ke program komputer. Ada bermacam-macam paket program yang dapat digunakan untuk pemrosesan data dengan masing-masing mempunyai kelebihan dan kekurangan. Salah satu paket program yang sudah umum digunakan untuk *entry* data adalah paket program *SPSS for windows*.

4) *Cleaning* (Pembersihan data)

*Cleaning* (pembersihan data) merupakan kegiatan pembersihan data untuk menghindari banyaknya data-data yang sekiranya tidak diperlukan (data sampah). Dalam tahap ini dilakukan pengecekan kembali data yang sudah *dientry* apakah ada kesalahan atau tidak. Kesalahan tersebut dimungkinkan terjadi pada saat kita mengentri ke

komputer. Misalnya untuk variabel persepsi beban kerja ada data bernilai 8, mestinya berdasarkan koding yang ada hanya antara 1- 5 (1=sangat tidak setuju, 2=tidak setuju, 3=ragu-ragu, 4= setuju, 5= sangat setuju).

#### 5) Penyusunan data (*Tabulasi*)

Penyusunan data merupakan pengorganisasian data sedemikian rupa agar dengan mudah dapat dijumlah, disusun dan ditata untuk disajikan dan dianalisis. Setelah data terkumpul kemudian dinilai, disajikan dan dianalisis.

### b. Analisis Data

Analisis data dilakukan dengan menggunakan program *SPSS for windows versi 11.05* dan uji statistik dengan cara univariat, bivariat dan multivariat.

#### 1) Analisis Univariat

Digunakan untuk mendeskripsikan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja dosen dalam melaksanakan proses belajar mengajar di STIKes Mahardika Cirebon. Analisis univariat disajikan dengan membuat tabel distribusi frekuensi masing-masing variabel baik variabel bebas maupun variabel terikat sebagai bahan informasi.

#### 2) Analisis Bivariat

Analisis bivariat menggunakan tabulasi silang untuk mengetahui *trend* kecenderungan hubungan antara variabel bebas dan variabel terikat.

Pada penelitian ini karena skala pengukuran variabel bebas berskala ordinal dan variabel terikat berskala ordinal maka analisis hubungan

yang dipakai adalah uji *Chi Square* ( $X^2$ ). Data diolah dengan menggunakan bantuan *SPSS 11.05 for windows*.

Syarat penggunaan Uji *Chi Square* ( $X^2$ ) diantaranya adalah:

- a) Digunakan untuk data dengan skala ordinal dan ordinal.
- b) Untuk tabel silang rxc yang mempunyai derajat bebas  $> 1$ , uji ini dapat digunakan bila kurang dari 20% jumlah frekuensi harapannya bernilai kurang dari 5 dan tidak satupun kurang dari 1. Bila lebih besar dari 20% maka dikelompokkan menjadi lebih kecil sampai dengan tabel 2 x 2.
- c) Untuk tabel kontingensi 2 x 2:

Jumlah sampel dalam penelitian ini adalah 80, maka bila ukuran sampel lebih besar dari 40 maka uji ini dapat digunakan dengan menggunakan *continuity correction*.

Rumus:

$$X^2 = \sum \frac{(f_o - f_h)^2}{f_h}$$

Keterangan:

$X^2$  = Nilai Chi Square

$f_o$  = Frekuensi observasi

$f_h$  = Frekuensi harapan

Analisis bivariat ini dimaksudkan untuk mengetahui hubungan masing-masing variabel bebas secara sendiri-sendiri terhadap variabel terikat,



sehingga diketahui variabel bebas mana yang secara bermakna berpengaruh dan layak untuk diuji secara bersama-sama (multivariat).

### 3) Analisis Multivariat

Analisis multivariat dipergunakan untuk mengetahui pengaruh antara semua variabel bebas secara bersama-sama dengan variabel terikat, dilakukan analisis multivariat dengan uji statistik regresi logistik. Penghitungan analisis data dilakukan dengan memakai program komputer dengan derajat kemaknaan  $p \leq 0,05$ .

Persamaan regresi logistik untuk terjadi atau tidaknya suatu peristiwa adalah sebagai berikut :

$$f(z) = \frac{1}{1 + e^{-z}}$$

$$z = b_0 + b_1x_1 + b_2x_2 + b_3x_3 + \dots + b_px_p$$

Keterangan:

- f = Fungsi probabilitas regresi logistik
- z = Nilai kurva normal
- e = Konstanta
- b = Koefisien regresi logistik
- p = Probabilitas terjadinya suatu peristiwa

Langkah-langkah persyaratan yang harus diperhatikan dalam analisis multivariat regresi logistik adalah sebagai berikut:

- 1) Menentukan variabel bebas yang mempunyai nilai  $p \leq 0,50$  dalam uji hubungan dengan variabel terikat yaitu dengan menggunakan *Chi Square Test (Continuity Correction)*.
- 2) Variabel bebas yang masuk kriteria nomer 1 di atas dimasukkan ke dalam model regresi logistik bivariat dengan  $p \leq 0,25$ .
- 3) Di dalam menentukan model yang cocok dengan melihat nilai dari *Wald* statistik dan nilai  $p \leq 0,05$  untuk masing-masing variabel bebas.

Namun untuk variabel bebas yang tidak cocok ( $p > 0,05$ ) tetapi mempunyai arti teoretis penting tidak dikeluarkan untuk dianalisis.

- 4) Pada proses langkah nomer 2 dan nomer 3 dibuat kriteria jelas dari masing-masing variabel bebas pada penelitian ini adalah dalam bentuk skala nominal dengan kategori:

1. Baik

2. Kurang

- a. Bila distribusi data normal :

Baik :  $X \geq \text{Mean}$

Kurang :  $X < \text{Mean}$

- b. Bila distribusi data tidak normal :

Baik :  $X \geq \text{Median}$

Kurang :  $X < \text{Median}$

## BAB IV

### HASIL PENELITIAN

#### H. Kelemahan Penelitian

Penelitian ini dilakukan di Sekolah Tinggi Ilmu Kesehatan Mahardika Cirebon dengan responden semua dosen yang terlibat dalam proses belajar mengajar pada tahun akademik 2005/2006. Penelitian ini tidak terlepas dari faktor kelemahan penelitian sebagai berikut:

1. Kuesioner dalam penelitian ini hanya diujicobakan kepada 10 orang dosen Sekolah Tinggi Ilmu Kesehatan Cirebon, sehingga penyebarannya kurang heterogen.
2. Pertanyaan yang tidak valid langsung tidak diikutsertakan dan tidak diperbaiki terlebih dahulu karena keterbatasan waktu. Upaya yang dilakukan peneliti dengan memberikan penjelasan bahwa penelitian ini bukan tes psikologi dari atasan atau manapun dan responden tidak perlu takut atau ragu-ragu dalam memberikan jawaban.
3. Kelemahan dalam mengkuantifikasi jawaban yang bersifat kualitatif menjadi kelompok skor tertentu yang bersifat kuantitatif, sehingga besaran nilai tersebut cenderung memberikan hasil yang relatif subjektif sebagai patokan dalam menentukan kategori variabel.

## I. Hasil Uji Normalitas Data Penelitian

Tabel 4.1 Hasil Uji Normalitas Data Variabel Bebas dan Variabel Terikat Penelitian Kinerja Dosen dalam Proses Belajar Mengajar di STIKes Mahardika Cirebon

No.	Variabel	Statistic	<i>p value</i>	Distribusi Data
1.	Kinerja Dosen	1,433	0,033	Tidak Normal
2.	Persepsi Beban Kerja	1,353	0,051	Normal
3.	Persepsi Imbalan	1,490	0,039	Tidak Normal
4.	Persepsi Supervisi Pimpinan	1,387	0,043	Tidak Normal
5.	Sikap terhadap Proses Belajar Mengajar	1,394	0,041	Tidak Normal

Dari tabel di atas dapat diketahui bahwa Kinerja dosen, Persepsi imbalan, Persepsi supervisi pimpinan tidak berdistribusi normal,  $p\ value \leq 0,05$ , sehingga untuk pembagian kategori pada setiap variabel menjadi 2 kategori menggunakan *cut off point* median. Sedangkan variabel persepsi beban kerja berdistribusi normal dimana  $p\ value > 0,05$ , sehingga untuk pembagian kategori pada setiap variabel menjadi 2 kategori menggunakan *cut off point mean*.

## J. Gambaran Karakteristik Responden

### 1. Umur

Tabel 4.2 Distribusi Responden Berdasarkan Umur di STIKes Mahardika Cirebon Tahun 2006

Umur (tahun)	f	%
25 – 30	28	35,0
31 – 35	14	17,5
36 – 40	25	31,3
41 – 45	7	8,8
46 - 50	5	6,3
> 50	1	1,3
Jumlah	80	100,0

Berdasarkan tabel 4.2 di atas dapat diketahui bahwa sebagian besar responden berumur antara 25 – 30 sebanyak 28 orang (35,0 %) dan umur 36 – 40 tahun sebanyak 25 orang (31,3%). Proporsi umur terendah adalah > 50 tahun sebanyak 1 orang (1,3%). Umur termuda adalah 25 tahun dan umur tertua 58 tahun. Rata-rata umur responden adalah 34,64 tahun dengan standar deviasi 7,54 tahun.

## 2. Jenis Kelamin

Tabel 4.3 Distribusi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin di STIKes Mahardika Cirebon Tahun 2006

Jenis Kelamin	f	%
Laki-laki	52	65,0
Perempuan	28	35,0
Jumlah	80	100,0

Dari tabel 4.3 di atas diketahui responden berjenis kelamin laki-laki mempunyai proporsi yang lebih besar yaitu sebanyak 52 orang (65,0%) dibandingkan dengan perempuan yaitu sebanyak 28 orang (35,0%).

## 3. Masa Kerja

Tabel 4.4 Distribusi Responden Berdasarkan Masa Kerja di STIKes Mahardika Cirebon Tahun 2006

Masa Kerja (tahun)	f	%
1	43	53,8
2	21	26,3
3	4	5,0
4	12	15,0
Jumlah	80	100,0

Dari tabel 4.4 di atas dapat diketahui bahwa semua responden masih mempunyai masa kerja di bawah 5 tahun. Masa kerja terendah

adalah 1 tahun dan terlama 4 tahun. Rata-rata masa kerja responden 1,81 tahun dengan standar deviasi sebesar 1,08 tahun. Sebagian besar masa kerja responden adalah 1 tahun yaitu 43 orang (53,8%), dan yang paling sedikit masa kerja 3 tahun yaitu sebanyak 4 orang (5,0%).

#### 4. Pendidikan

Tabel 4.5 Distribusi Responden Berdasarkan Pendidikan di STIKes Mahardika Cirebon Tahun 2006

<b>Pendidikan</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
S1	61	76,3
S2	17	21,3
S3	2	2,5
Jumlah	80	100,0

Berdasarkan tabel 4.5 di atas dapat diketahui bahwa jumlah responden terbanyak adalah pendidikan S1 yaitu sebanyak 61 orang (76,3%), dan yang berpendidikan S3 hanya 2 orang (2,5%).

#### 5. Status Kepegawaian Dosen

Tabel 4.6 Distribusi Responden berdasarkan Status Kepegawaian di STIKes Mahardika Cirebon Tahun 2006

<b>Status Kepegawaian</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Dosen Tidak Tetap	60	75,0
Dosen Tetap	20	25,0
Jumlah	80	100,0

Tabel 4.6 menunjukkan bahwa proporsi dosen tidak tetap lebih banyak yaitu sebesar 60 orang (75,0%) bila dibandingkan dengan proporsi dosen tetap yaitu 25 orang (25,0%). Proporsi dosen tidak tetap tiga kali lebih banyak bila dibandingkan dengan proporsi dosen tetap.

## K. Gambaran Variabel Penelitian

### 1. Analisis Univariat

#### a. Kinerja Dosen

Tabel 4.7 Distribusi Responden Berdasarkan Kinerja dalam Proses Belajar Mengajar di STIKes Mahardika Cirebon Tahun 2006

Kinerja Dosen	f	%
Rendah	38	47,5
Tinggi	42	52,5
Jumlah	80	100,0

Dari tabel 4.7 di atas dapat diketahui bahwa kinerja responden lebih banyak dalam kategori tinggi, yaitu sebanyak 42 (52,5%) dan yang termasuk dalam kategori rendah sebanyak 38 (47,5%). Variabel kinerja dosen dalam melaksanakan proses belajar mengajar terdiri dari perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi dalam proses belajar mengajar. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat dalam tabel di bawah ini:

Tabel 4.8 Distribusi Responden Berdasarkan Perencanaan di STIKes Mahardika Cirebon Tahun 2006

No	Pernyataan	Tidak Pernah	Jarang	Kadang-kadang	Sering	Selalu	Jumlah
	<b>A. Perencanaan</b>						
1.	Dalam menyiapkan mata kuliah tidak perlu berdiskusi dengan <i>Team teaching</i>	3 (3,8%)	3 (3,8%)	23 (28,8%)	20 (25,0%)	31 (38,8%)	80 (100%)
2.	Membuat secara jelas GBPP mata kuliah yang diajarkan	0 (0,0%)	12 (15,0%)	3 (3,8%)	19 (23,8%)	46 (57,5%)	80 (100%)
3.	Membuat secara jelas SAP mata kuliah yang diajarkan	0 (0,0%)	8 (10,0)	22 (27,5%)	16 (20,0%)	34 (42,5%)	80 (100%)
4.	Menyediakan buku keputakaan bagi mahasiswa	3 (3,8%)	3 (3,8%)	23 (28,8%)	23 (28,8%)	28 (35,0%)	80 (100%)

No	Pernyataan	Tidak Pernah	Jarang	Kadang-kadang	Sering	Selalu	Jumlah
	<b>A. Perencanaan</b>						
5.	Tidak menyesuaikan materi yang ada pada mata kuliah yang anda sajikan dengan kepustakaan	43 (53,8)	25 (31,3%)	8 (10,0%)	0 (0,0%)	4 (5,0)	80 (100%)
6.	Tidak menyesuaikan mata kuliah yang disajikan dengan kemajuan IPTEK	51 (63,8%)	9 (11,3%)	12 (15,0%)	0 (0,0%)	8 (10,0)	80 (100%)
7.	Merancang bahan ujian seiring/ pada waktu mempersiapkan kuliah	3 (3,8%)	0 (0,0%)	16 (20,0%)	23 (28,8%)	38 (47,5%)	80 (100%)

Pada tabel 4.8 di atas menunjukkan bahwa dalam menyiapkan mata kuliah tidak berdiskusi dengan *team teaching* (38,8%), membuat secara jelas GBPP mata kuliah yang diajarkan (57,5%), membuat secara jelas SAP mata kuliah yang diajarkan (42,5%), menyediakan buku kepustakaan bagi mahasiswa (35,0%), selalu menyesuaikan materi yang disajikan dengan kepustakaan (53,8%), selalu menyesuaikan mata kuliah yang disajikan dengan kemajuan IPTEK (63,3%) dan merancang bahan ujian seiring/pada waktu mempersiapkan kuliah (47,5%).

Tabel 4.9 Distribusi Responden Berdasarkan Pelaksanaan Proses Belajar Mengajar di STIKes Mahardika Cirebon Tahun 2006

No	Pernyataan	Tidak Pernah	Jarang	Kadang-kadang	Sering	Selalu	Jumlah
	<b>B. Pelaksanaan</b>						
1.	Menjelaskan kontrak belajar mata kuliah yang diampu	0 (0,0%)	3 (3,8%)	8 (10,0%)	28 (35,0%)	41 (51,3%)	80 (100,%)
2.	Menepati jadwal kuliah yang sudah ditetapkan sepanjang semester	0 (0,0%)	8 (10,0%)	11 (13,8%)	12 (15,0%)	49 (61,3%)	80 (100,%)



No	Pernyataan	Tidak Pernah	Jarang	Kadang-kadang	Sering	Selalu	Jumlah
	<b>B. Pelaksanaan</b>						
3.	Mengaitkan teori/konsep yang anda jelaskan dengan aplikasi praktis	<b>4 (5,0%)</b>	8 (10,0%)	17 (21,3%)	27 (33,8%)	24 (30,0%)	<b>80 (100%)</b>
4.	Menyampaikan kuliah dengan suara yang cukup keras	<b>0 (0,0%)</b>	0 (0,0%)	8 (10,0%)	16 (20,0%)	56 (70,0%)	<b>80 (100%)</b>
5.	Dalam memberikan kuliah diselingi duduk dan berjalan mengelilingi mahasiswa	<b>0 (0,0%)</b>	12 (15,0%)	4 (5,0%)	3 (3,8%)	61 (76,3%)	<b>80 (100%)</b>
6.	Mengakhiri penyajian kuliah dengan memberi tahu isi sajian yang akan datang	<b>0 (0,0%)</b>	0 (0,0%)	16 (20,0%)	33 (41,3%)	31 (38,8%)	<b>80 (100%)</b>
7.	Menggunakan OHP, sebagai alat bantu perkuliahan	<b>10 (12,5%)</b>	8 (10,0%)	21 (26,3%)	16 (20,0%)	25 (31,3%)	80 (100%)
8.	Menyediakan waktu bagi mahasiswa untuk bertanya saat perkuliahan	<b>4 (5,0%)</b>	0 (0,0%)	8 (10,0%)	24 (30,0%)	44 (55,0%)	80 (100%)
9.	Menyediakan waktu bagi mahasiswa untuk berdiskusi di dalam kelas saat tatap muka	<b>0 (0,0%)</b>	4 (5,0%)	16 (20,0%)	25 (31,3)	35 (43,8%)	80 (100%)
10.	Memberi tugas terstruktur pada mahasiswa	<b>0 (0,0%)</b>	0 (0,0%)	43 (53,8%)	15 (18,8%)	22 (27,5%)	80 (100%)

Dari tabel di atas menunjukkan bahwa dalam responden selalu menjelaskan kontrak belajar mata kuliah yang diampu (51,3%), menepati jadwal kuliah yang sudah ditetapkan sepanjang semester (61,3%), sering mengaitkan teori/konsep yang anda jelaskan dengan aplikasi praktis (33,8%), menyampaikan kuliah dengan suara yang cukup keras (70,0%), dalam memberikan kuliah diselingi dengan duduk dan berjalan mengelilingi mahasiswa (76,3%), sering mengakhiri penyajian kuliah

dengan memberi tahu isi sajian yang akan datang (41,3%), menggunakan OHP sebagai alat bantu perkuliahan (31,3%), menyediakan waktu bagi mahasiswa untuk bertanya saat perkuliahan (55,0%), menyediakan waktu bagi mahasiswa untuk berdiskusi di dalam kelas saat tatap muka (43,8%) dan selalu memberikan tugas terstruktur pada mahasiswa (18,8%).

Tabel 4.10 Distribusi Responden Berdasarkan Evaluasi Proses Belajar Mengajar di STIKes Mahardika Cirebon Tahun 2006

No.	Pernyataan	Tidak Pernah	Jarang	Kadang-kadang	Sering	Selalu	Jumlah
	<b>C. Evaluasi</b>						
1.	Menyelenggarakan dan Memeriksa hasil UTS	4 (5,0%)	8 (10,0%)	13 (16,3%)	16 (20,0%)	39 (48,8%)	80 (100,%)
2.	Menyelenggarakan ujian akhir semester (UAS)	0 (0,0%)	0 (0,0%)	12 (15,0%)	16 (20,0%)	52 (65,0%)	80 (100,%)
3.	Memeriksa hasil UAS	0 (0,0%)	8 (10,0%)	4 (5,0%)	0 (0,0%)	68 (85,0%)	80 (100,%)
4.	Memberi nilai akhir hasil ujian	0 (0,0%)	4 (5,0%)	12 (15,0%)	4 (5,0%)	60 (75,0%)	80 (100,%)
5.	Memeriksa tugas terstruktur/pekerjaan mahasiswa	0 (0,0%)	0 (0,0%)	11 (13,8%)	20 (25,0%)	49 (61,3%)	80 (100,%)
6.	Menyelesaikan pemeriksaan ujian akhir semester dalam waktu yang telah ditentukan	0 (0,0%)	8 (10,0%)	0 (0,0%)	11 (13,8%)	61 (76,3%)	80 (100,%)
7.	Menggunakan hasil tugas terstruktur/pekerjaan sebagai umpan balik kepada mahasiswa	3 (3,8%)	4 (5,0%)	18 (22,5%)	19 (23,8%)	36 (45,0%)	80 (100,%)
8.	Menggunakan hasil tugas terstruktur untuk memperbaiki penyajian kuliah	0 (0,0%)	0 (0,0%)	14 (17,5%)	34 (42,5%)	32 (40,0%)	80 (100,%)
9.	Menyediakan waktu untuk menjelaskan ujian kepada mahasiswa yang memerlukan.(biasanya mereka yang merasa hasil ujiannya baik, tetapi menurut penilaian anda ternyata tidak baik)	4 (5,0%)	7 (8,8%)	34 (42,5%)	15 (18,8%)	20 (25,0%)	80 (100,%)

Dari tabel di atas menunjukkan bahwa responden yang selalu menyelenggarakan dan memeriksa hasil Ujian Tengah Semester (UTS) (48,8%), menyelenggarakan ujian akhir semester (UAS) sebesar 65,0%, memeriksa UAS 85,0%, memberikan nilai akhir hasil ujian (75,0%), memeriksa tugas terstruktur/pekerjaan mahasiswa (61,3%), menyelesaikan pemeriksaan ujian akhir semester dalam waktu yang telah ditentukan (76,3%), menggunakan hasil tugas terstruktur/pekerjaan sebagai umpan balik kepada mahasiswa (45,0%), menggunakan hasil tugas terstruktur untuk memperbaiki penyajian kuliah (42,5%) dan kadang-kadang menyediakan waktu untuk menjelaskan ujian kepada mahasiswa yang memerlukan (biasanya mereka yang merasa hasil ujiannya baik, tetapi menurut penilaian anda ternyata tidak baik) sebesar 42,5%.

b. Pengalaman Pelatihan

Tabel 4.11 Distribusi Responden Berdasarkan Pengalaman Pelatihan Responden di STIKes Mahardika Cirebon Tahun 2006

<b>Pengalaman Pelatihan</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Belum Pernah	30	37,5
Pernah	50	62,5
Jumlah	80	100,0

Dari tabel 4.11 di atas dapat diketahui bahwa proporsi responden yang belum pernah sama sekali mengikuti pelatihan sebanyak 30 orang (37,5%). Ada kemungkinan bahwa seorang responden untuk mengikuti pelatihan lebih dari satu jenis pelatihan.

Adapun jenis pengalaman pelatihan yang pernah diikuti oleh 50 orang responden dapat dijelaskan dalam tabel di bawah ini:

Tabel 4.12 Distribusi Responden Berdasarkan Jawaban Pengalaman Pelatihan dari 50 orang Responden di STIKes Mahardika Cirebon Tahun 2006

<b>Pengalaman Pelatihan</b>	<b>Tidak Pernah</b>	<b>%</b>	<b>Pernah</b>	<b>%</b>	<b>Σ</b>	<b>%</b>
PEKERTI	29	58,0	21	42,0	50	100,0
Applied Approach	37	74,0	13	26,0	50	100,0
Akta Mengajar	28	56,0	22	44,0	50	100,0
Dosen Wali	38	76,0	12	24,0	50	100,0
Teknik AVA	45	90,0	5	10,0	50	100,0
Bidang Keilmuan	18	36,0	32	64,0	50	100,0

Dari tabel di atas dapat diketahui bahwa jenis pelatihan yang telah diikuti oleh responden adalah sebagai berikut: Dari 50 orang responden, hanya 42,0% yang pernah mengikuti PEKERTI, yang mengikuti pelatihan *Applied Approach* sebanyak 26,0%, yang mengikuti pelatihan Akta Mengajar sebanyak 44,0%. Responden yang telah mengikuti pelatihan dosen wali sebanyak 24,0% dan yang pernah mengikuti pelatihan Teknik AVA hanya 10,0% saja.

c. Persepsi Beban Kerja

Tabel 4.13 Distribusi Responden Berdasarkan Persepsi Beban Kerja di STIKes Mahardika Cirebon Tahun 2006

<b>Persepsi Beban Kerja</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Rendah	35	43,8
Tinggi	45	52,5
Jumlah	80	100,0

Berdasarkan tabel 4.13 di atas diketahui bahwa persepsi responden terhadap beban kerja dalam melaksanakan proses belajar mengajar sebagian besar adalah tinggi (52,5%) sementara responden yang mempunyai persepsi beban kerja rendah mempunyai proporsi yang lebih rendah yaitu 43,8%.

Tabel 4.14 Distribusi Responden Berdasarkan Jawaban Responden mengenai Persepsi Beban Kerja Dosen di di STIKes Mahardika Cirebon Tahun 2006

No	Pernyataan	STS	TS	RR	S	SS	Jumlah
1.	Mengajar lebih dari 8 sks dalam tiap semester	22 (27,5%)	34 (42,4)	8 (10,0%)	13 (16,3%)	3 (3,8%)	80 (100%)
2.	Selain mengajar juga melaksanakan penelitian	15 (18,8%)	20 (25,0%)	11 (13,8%)	19 (23,8%)	15 (18,8%)	80 (100%)
3.	Selain mengajar juga melaksanakan pengabdian kepada masyarakat	8 (10,0%)	19 (23,8%)	14 (17,5%)	20 (25,8%)	19 (23,8%)	80 (100%)
4.	Anda kekurangan waktu untuk memberikan materi yang diajarkan	11 (13,8%)	22 (27,5%)	15 (18,8%)	29 (36,3%)	3 (3,8%)	80 (100%)
5.	Selain di STIKes Mahardika juga melaksanakan proses belajar mengajar di institusi pendidikan lain	8 (10,0%)	8 (10,0%)	3 (3,8%)	27 (33,8%)	34 (42,5%)	80 (100%)

Tabel 4.14 menunjukkan bahwa sebagian besar responden (52,5%) mempersepsikan beban kerja tinggi karena sebagian besar responden menyatakan tidak setuju (42,4%) mengajar lebih dari 8 sks dalam tiap semester, setuju selain mengajar juga melaksanakan penelitian (23,8%), selain mengajar juga melaksanakan pengabdian kepada masyarakat (25,8%), selalu kekurangan waktu untuk memberikan materi

yang diajarkan (36,3%) dan selain di STIKes Mahardika juga mengajar di Institusi lain sangat setuju (42,5%).

d. Persepsi Imbalan

Tabel 4.15 Distribusi Responden Berdasarkan Persepsi Imbalan Responden di STIKes Mahardika Cirebon Tahun 2006

Persepsi Imbalan	f	%
Kurang	34	42,5
Baik	46	57,5
Jumlah	80	100,0

Tabel 4.15 di atas menggambarkan bahwa persepsi responden terhadap imbalan dalam proses belajar mengajar mempunyai persepsi kurang proporsinya lebih banyak yaitu sebanyak 34 (42,5%) dan yang termasuk dalam kategori mempunyai persepsi baik sebanyak 46 (57,5%). Untuk mengetahui lebih jelas mengenai persepsi imbalan dalam proses belajar mengajar dapat dilihat dalam tabel di bawah ini:

Tabel 4.16 Distribusi Responden Berdasarkan Jawaban Mengenai Persepsi Imbalan bagi Dosen di STIKes Mahardika Cirebon Tahun 2006

No	Pernyataan	STS	TS	RR	S	SS	Jumlah
1.	Dosen diberikan honor dalam membuat soal yang akan diujikan	0 (0,0%)	0 (0,0%)	16 (20,0%)	23 (28,8%)	41 (51,3)	80 (100,%)
2.	Dosen diberikan honor dalam mengoreksi soal apabila telah menyerahkan nilai akhir	0 (0,0%)	8 (10,0%)	0 (0,0%)	11 (13,8%)	61 (76,3%)	80 (100,%)
3.	Dosen diberi insentif bila menjadi panitia ujian	0 (0,0%)	4 (5,0%)	12 (15,0%)	21 (26,3%)	43 (53,8%)	80 (100,%)
4.	Dosen diberi insentif apabila mengawas ujian	0 (0,0%)	0 (0,0%)	8 (10,0%)	33 (41,3%)	39 (48,8%)	80 (100,%)
5.	Honor yang diberikan di STIKes Mahardika sesuai jumlahnya.	7 (8,8%)	12 (15,0%)	18 (22,5%)	4 (5,0%)	39 (48,8%)	80 (100,%)

No	Pernyataan	STS	TS	RR	S	SS	Jumlah
6.	Honor yang diberikan tepat pada waktunya	3 (3,8)	15 (18,8%)	16 (20,0%)	22 (27,5%)	24 (30,0%)	80 (100,%)
7.	Honor yang diberikan telah memenuhi rasa keadilan	7 (8,8%)	0 (0,0%)	19 (23,8%)	27 (33,8%)	27 (33,8%)	80 (100,%)
8.	Dosen diberikan kesempatan mengikuti seminar dengan biaya dari STIKes Mahardika	0 (0,0%)	4 (5,0%)	11 (13,8%)	23 (28,8%)	42 (52,5)	80 (100,%)
9.	Dosen diberikan kesempatan mengikuti lokakarya dengan biaya dari STIKes Mahardika	0 (0,0%)	0 (0,0%)	15 (18,8%)	31 (38,8%)	34 (42,5%)	80 (100,%)
10.	Dosen diberikan kesempatan mengikuti pelatihan dengan biaya dari STIKes Mahardika	0 (0,0%)	4 (5,0%)	11 (13,8%)	19 (23,8%)	46 (57,5%)	80 (100,%)

Dari tabel 4.16 menunjukkan bahwa responden sangat setuju dosen diberikan honor dalam membuat soal yang akan diujikan (51,3%), sangat setuju dosen diberikan honor dalam mengoreksi soal apabila telah menyerahkan nilai akhir (76,3%), sangat setuju dosen diberi insentif bila menjadi panitia ujian (53,8%), sangat setuju dosen diberi insentif apabila mengawas ujian (48,8%), honor yang diberikan di STIKes Mahardika sesuai jumlahnya (48,8%), sangat setuju honor yang diberikan tepat waktunya (30,0%), sangat setuju honor yang diberikan telah memenuhi rasa keadilan (33,8%), sangat setuju dosen diberi kesempatan mengikuti seminar dengan biaya dari STIKes Mahardika (52,5%), sangat setuju dosen diberikan kesempatan mengikuti lokakarya dengan biaya dari STIKes Mahardika (42,5%), dan sangat setuju dosen diberikan kesempatan mengikuti pelatihan dengan biaya dari STIKes Mahardika (57,5%).

## e. Persepsi Supervisi Pimpinan

Tabel 4.17 Distribusi Responden Berdasarkan Persepsi Supervisi Pimpinan di STIKes Mahardika Cirebon Tahun 2006

Persepsi Supervisi Pimpinan	f	%
Kurang	27	33,8
Baik	53	66,3
Jumlah	80	100,0

Tabel 4.17 menunjukkan bahwa proporsi responden yang mempunyai persepsi terhadap supervisi pimpinan dalam kategori baik proporsinya lebih besar yaitu 66,3% dibandingkan dengan persepsi supervisi kurang yaitu sebanyak 33,8%. Untuk mengetahui secara lebih jelas tentang hal-hal yang ditanyakan dalam supervisi pimpinan dapat dilihat dalam tabel di bawah ini.

Tabel 4.18 Distribusi Responden Berdasarkan Jawaban Pertanyaan Persepsi Supervisi Terhadap Pimpinan di STIKes Mahardika Cirebon Tahun 2006

No	Pernyataan	STS	TS	RR	S	SS	Jumlah
1.	Memberi bimbingan kepada dosen dalam memberikan perkuliahan dengan jelas	0 (0,0%)	0 (0,0%)	19 (23,8%)	30 (37,5%)	31 (38,9%)	80 (100,0%)
2.	Memberi bantuan pada dosen dalam menyelesaikan masalah PBM	0 (0,0%)	0 (0,0%)	28 (35,0%)	38 (47,5%)	14 (17,5)	80 (100,0%)
3.	Tidak Membuat kalender akademik	44 (55,0%)	20 (25,0%)	12 (15,0%)	4 (5,0%)	0 (0,0%)	80 (100,0%)
4.	Menetapkan mata kuliah yang ditawarkan dalam tiap semester	0 (0,0%)	0 (0,0%)	16 (20,0%)	34 (42,5%)	30 (37,5%)	80 (100,0%)
5.	Menyelenggarakan rapat akademik	3 (3,8%)	0 (0,0%)	8 (10,0%)	26 (32,5%)	43 (53,8%)	80 (100,0%)
6.	Melihat absensi atau kehadiran dosen dalam memberikan perkuliahan	4 (5,0%)	8 (10,0%)	4 (5,0%)	56 (70,0%)	8 (10,0%)	80 (100,0%)
7.	Menetapkan jadwal perkuliahan	0 (0,0%)	12 (15,0%)	4 (5,0%)	48 (60,0%)	16 (20,0)	80 (100,0%)



Tabel 4.18 menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan sangat setuju pimpinan memberikan perkuliahan dengan jelas (38,9%), setuju pimpinan memberi bantuan pada dosen dalam menyelesaikan masalah PBM (47,5%), sangat setuju pimpinan membuat kalender akademik (55,0%), setuju pimpinan menetapkan mata kuliah yang ditawarkan dalam tiap semester (42,5%), sangat setuju pimpinan menyelenggarakan rapat akademik (53,8%), setuju pimpinan melihat absensi atau kehadiran dosen dalam memberikan perkuliahan (70,0%) dan setuju bahwa pimpinan menetapkan jadwal perkuliahan (60,0%).

f. Persepsi Sikap terhadap PBM

Tabel 4.19 Distribusi Responden Berdasarkan Persepsi Sikap terhadap PBM di STIKes Mahardika Cirebon Tahun 2006

Persepsi Sikap terhadap PBM	f	%
Kurang	37	46,3
Baik	43	53,8
Jumlah	80	100,0

Dari tabel 4.19 di atas dapat diketahui bahwa sikap responden terhadap proses belajar mengajar yang termasuk dalam kategori baik mempunyai proporsi lebih banyak yaitu 53,8% dibandingkan dengan proporsi responden dalam kategori kurang yaitu 46,3 %.

Tabel 4.20 Distribusi Responden Berdasarkan Jawaban Pertanyaan Sikap terhadap Pelaksanaan PBM di STIKes Mahardika Cirebon Tahun 2006

No	Pernyataan	STS	TS	RR	S	SS	Jumlah
1.	Di dalam menyiapkan bahan kuliah yang akan diajarkan saya lakukan dengan senang hati	0 (0,0%)	0 (0,0%)	0 (0,0%)	34 (42,5%)	46 (57,5%)	80 (100,0%)
2.	Di dalam memberikan perkuliahan kepada mahasiswa dilakukan dengan senang hati (muka berseri)	0 (0,0%)	0 (0,0%)	8 (10,0%)	27 (33,8%)	45 (56,3%)	80 (100,0%)
3.	Seorang dosen harus menjalin hubungan komunikasi yang baik dengan mahasiswa	0 (0,0%)	0 (0,0%)	0 (0,0%)	20 (25,0%)	60 (75,0%)	80 (100,0%)
4.	Seorang dosen harus melaksanakan konseling dengan baik pada mahasiswa	0 (0,0%)	0 (0,0%)	0 (0,0%)	27 (33,8%)	53 (66,3%)	80 (100,0%)
5.	Seorang dosen pada saat ada mahasiswa yang konsultasi harus menempatkan diri secara objektif	0 (0,0%)	0 (0,0%)	0 (0,0%)	34 (42,5%)	46 (57,5%)	80 (100,0%)
No	Pernyataan	STS	TS	RR	S	SS	Jumlah
6.	Seorang dosen tidak harus memberi kesempatan perbaikan kepada mahasiswa bila tidak lulus mata kuliah yang diajarkan	25 (31,3%)	22 (27,5%)	12 (15,0%)	18 (22,5%)	3 (3,8%)	80 (100,0%)

Tabel 4.20 menunjukkan bahwa sebagian besar responden sangat setuju di dalam menyiapkan bahan kuliah yang akan diajarkan dilakukan dengan senang hati (57,5%), sangat setuju di dalam memberikan perkuliahan kepada mahasiswa dilakukan dengan senang hati (muka berseri) sebanyak 56,3%, sangat setuju seorang dosen harus menjalin hubungan komunikasi yang baik dengan mahasiswa (75,0%), sangat setuju seorang dosen harus melaksanakan konseling dengan baik kepada mahasiswa (66,3%), sangat setuju seorang dosen pada saat ada

mahasiswa yang konsultasi harus menempatkan diri secara obyektif (57,5%) dan sangat setuju seorang dosen harus memberikan kesempatan perbaikan kepada mahasiswa apabila tidak lulus mata kuliah yang diajarkan (31,3%).

## 2. Analisis Bivariat

### 1. Hubungan antara Pengalaman Pelatihan dengan Kinerja Dosen

Tabel 4.21 Hubungan antara Pengalaman Pelatihan dengan Kinerja Dosen STIKes Mahardika Cirebon Tahun 2006

Pengalaman Pelatihan	Kinerja Dosen				Total	
	Rendah		Tinggi		f	%
	f	%	f	%		
Belum Pernah	23	60,5	7	16,7	30	37,5
Pernah	15	39,5	35	83,3	50	62,5
Jumlah	38	100,0	42	100,0	80	100,0

$p$  value: 0,000

$\chi^2 = 14,556$

Pada responden dengan pengalaman kurang, ternyata yang memiliki kinerja dosen yang rendah lebih banyak (60,5%) dibandingkan dengan yang kinerja dosen yang tinggi (16,7%). Sedangkan pada dosen yang pernah mempunyai pengalaman pelatihan ternyata dosen yang mempunyai kinerja tinggi lebih besar (83,3%) dibandingkan dengan dosen yang mempunyai kinerja rendah (39,5%).

Dari tabel 4.21 di atas menunjukkan bahwa responden yang belum pernah mendapatkan pengalaman pelatihan mempunyai kecenderungan lebih besar untuk kinerja rendah dibandingkan dengan responden yang pernah mengikuti pelatihan.

Pengujian hipotesis dilakukan menggunakan *Chi Square test (continuity correction)* dimana *p value* didapatkan sebesar 0,0001 dan nilai  $\chi^2 = 14,556$ . Nilai *p value* tersebut lebih kecil dari 0,05. berarti bahwa  $H_0$  ditolak  $H_a$  diterima, sehingga dapat disimpulkan bahwa ada hubungan antara pengalaman pelatihan dengan kinerja dosen dalam melaksanakan proses belajar mengajar di STIKes Mahardika Cirebon.

## 2. Hubungan antara Persepsi Beban Kerja dengan Kinerja Dosen

Tabel 4.22 Hubungan antara Persepsi Beban Kerja dengan Kinerja Dosen STIKes Mahardika Cirebon Tahun 2006

Persepsi Beban Kerja	Kinerja Dosen				Total	
	Rendah		Tinggi		f	%
	f	%	f	%		
Rendah	16	42,1	19	45,2	35	43,8
Tinggi	22	57,9	23	54,8	45	56,3
Jumlah	38	100,0	42	100,0	80	100,0

*p value*: 0,955

$\chi^2 = 0,003$

Pada responden dengan persepsi beban kerja rendah, ternyata kinerja dosen yang termasuk dalam kategori tinggi lebih besar (45,2%) dibandingkan dengan dosen yang memiliki kinerja rendah (42,1%). Responden yang memiliki persepsi beban kerja tinggi ternyata kinerja dosen dalam kategori rendah lebih besar (57,9%) dibandingkan dengan dosen dalam kategori tinggi yaitu 54,8%.

Tabel di atas menunjukkan bahwa responden yang mempersepsikan bahwa beban kerjanya rendah ternyata lebih besar kecenderungannya untuk menunjukkan kinerja yang lebih tinggi, sedangkan responden yang mempersepsikan bahwa beban kerjanya tinggi mempunyai kecenderungan untuk menunjukkan kinerja rendah.

Pengujian hipotesis dilakukan menggunakan Chi Square test (*continuity correction*) dimana *p value* didapatkan sebesar 0,955 dan nilai  $\chi^2 = 0,003$ . Nilai *p value* tersebut  $> 0,05$ . Hal tersebut berarti bahwa  $H_0$  diterima  $H_a$  ditolak, sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak ada hubungan antara persepsi beban kerja dengan kinerja dosen dalam melaksanakan proses belajar mengajar di STIKes Mahardika Cirebon.

### 3. Hubungan antara Persepsi Imbalan dengan Kinerja Dosen

Tabel 4.23 Hubungan antara Persepsi Imbalan dengan Kinerja Dosen STIKes Mahardika Cirebon Tahun 2006

Persepsi Imbalan	Kinerja Dosen				Total	
	Rendah		Tinggi		f	%
	f	%	f	%		
Kurang	26	68,4	8	19,0	34	42,5
Baik	12	31,6	34	81,0	46	57,5
Jumlah	38	100,0	42	100,0	80	100,0

*p value*: 0,0001

$\chi^2 = 17,932$

Dari tabel 4.23 di atas dapat dilihat bahwa pada responden dengan persepsi imbalan dalam kategori kurang ternyata kinerja dosen dalam kategori rendah lebih besar (68,4%) dibandingkan dengan dosen dengan kinerja tinggi (19,0%). Responden yang mempunyai persepsi imbalan

dalam kategori baik ternyata yang mempunyai kinerja tinggi lebih besar (81,0%) dibandingkan dengan yang mempunyai kinerja rendah (31,6%).

Tabel di atas menunjukkan bahwa responden yang mempunyai persepsi kurang terhadap persepsi imbalan menunjukkan kecenderungan kinerjanya lebih rendah dibandingkan dengan yang kinerjanya tinggi, sedangkan responden yang mempersepsikan baik imbalan, menunjukkan kecenderungan mempunyai kinerja tinggi dibandingkan dengan yang kinerjanya rendah.

Pengujian hipotesis dilakukan menggunakan *Chi Square test (continuity correction)* dimana *p value* didapatkan sebesar 0,0001 dan nilai  $\chi^2 = 17,932$ . Nilai *p value* tersebut  $\leq 0,05$ , berarti ada hubungan antara persepsi imbalan dengan kinerja dosen dalam melaksanakan proses belajar mengajar di STIKes Mahardika Cirebon.

#### 4. Hubungan antara Persepsi Supervisi dengan Kinerja Dosen

Tabel 4.24 Hubungan antara Persepsi Supervisi dengan Kinerja Dosen STIKes Mahardika Cirebon Tahun 2006

Persepsi Supevisi Pimpinan	Kinerja Dosen				Total	
	Rendah		Tinggi		f	%
	f	%	f	%		
Kurang	23	60,5	4	9,5	27	33,8
Baik	15	39,5	38	90,5	53	66,3
Jumlah	38	100,0	42	100,0	80	100,0

*p value*: 0,0001

$\chi^2 = 20,985$

Dari tabel 4.24 di atas dapat dilihat bahwa pada responden yang mempunyai persepsi supervisi terhadap pimpinan kurang, ternyata kinerja dalam kategori rendah lebih besar (60,5%) dibandingkan dengan yang

mempunyai kinerja tinggi yaitu sebesar 9,5%. Sedangkan responden dengan persepsi supervisi terhadap pimpinan dalam kategori baik ternyata yang mempunyai kinerja tinggi lebih banyak (90,5%) dibandingkan dengan yang mempunyai kinerja rendah (39,5%).

Berdasarkan tabel di atas diketahui bahwa responden dengan persepsi supervisi pimpinan kurang mempunyai kecenderungan menunjukkan kinerja rendah dibandingkan kinerja tinggi. Responden yang mempersepsikan supervisi pimpinan baik menunjukkan kecenderungan mempunyai kinerja tinggi dibandingkan dengan kinerja rendah.

Pengujian hipotesis dilakukan menggunakan *Chi Square test (continuity correction)* dimana *p value* didapatkan sebesar 0,0001 dan nilai  $\chi^2 = 20,985$  dimana *p value* tersebut  $\leq 0,05$ , berarti ada hubungan yang bermakna antara persepsi supervisi terhadap pimpinan dengan kinerja dosen dalam melaksanakan proses belajar mengajar di STIKes Mahardika Cirebon.

#### 5. Hubungan antara Persepsi Sikap terhadap PBM dengan Kinerja Dosen

Tabel 4.25 Hubungan antara Sikap terhadap PBM dengan Kinerja Dosen STIKes Mahardika Cirebon Tahun 2006

Sikap terhadap PBM	Kinerja Dosen				Total	
	Rendah		Tinggi		f	%
	f	%	f	%		
Kurang	23	60,5	14	33,3	37	46,3
Baik	15	39,5	28	66,7	43	53,8
Jumlah	38	100,0	42	100,0	80	100,0

*p value*: 0,027

$\chi^2 = 4,891$

Dari tabel di atas dapat diketahui bahwa responden yang mempunyai sikap terhadap PBM dalam kategori kurang ternyata lebih banyak yang mempunyai rendah (60,5%) dibandingkan dengan yang mempunyai kinerja tinggi (33,3%). Sedangkan responden dengan sikap terhadap PBM dalam kategori baik ternyata kinerja dosen dalam kategori tinggi lebih besar (66,7%) dibandingkan dengan yang mempunyai kinerja rendah (39,5%).

Tabel di atas menunjukkan bahwa responden dengan sikap terhadap PBM kurang ternyata mempunyai kecenderungan mempunyai kinerja rendah dibandingkan dengan kinerja tinggi dan responden dengan persepsi sikap terhadap PBM baik menunjukkan kecenderungan mempunyai kinerja tinggi dibandingkan kinerja rendah.

Pengujian hipotesis dilakukan menggunakan *Chi Square test (continuity correction)* dimana *p value* sebesar 0,027 tersebut  $\leq 0,05$  dan nilai  $\chi^2$  sebesar 4,891 berarti ada hubungan yang bermakna sikap terhadap pelaksanaan proses belajar mengajar dengan kinerja dosen dalam melaksanakan proses belajar mengajar di STIKes Mahardika Cirebon.



## 6. Hubungan antara Status Dosen dengan Kinerja Dosen

Tabel 4.26 Hubungan antara Status Dosen dengan Kinerja Dosen STIKes Mahardika Cirebon Tahun 2006

Status Dosen	Kinerja Dosen				Total	
	Rendah		Tinggi		f	%
	f	%	f	%		
Dosen Tidak Tetap	30	78,9	30	71,4	60	75,0
Dosen Tetap	8	21,1	12	28,6	20	25,0
Jumlah	38	100,0	42	100,0	80	100,0

$p$  value: 0,605

$\chi^2 = 0,267$

Dari tabel di atas dapat diketahui bahwa responden yang mempunyai status sebagai dosen tidak tetap ternyata lebih banyak yang mempunyai kinerja rendah (78,9%) dibandingkan dengan yang mempunyai kinerja tinggi (71,4%). Sedangkan responden yang berstatus sebagai dosen tetap ternyata yang mempunyai kinerja tinggi lebih banyak (28,6%) dibandingkan dengan yang mempunyai kinerja rendah (21,1%).

Tabel di atas menunjukkan bahwa responden dengan status dosen tidak tetap menunjukkan kecenderungan mempunyai kinerja rendah dibandingkan dengan kinerja tinggi sedangkan responden dengan status dosen tetap ternyata menunjukkan kecenderungan mempunyai kinerja tinggi dibandingkan dengan kinerja rendah.

Pengujian hipotesis dilakukan menggunakan *Chi Square test* (*continuity correction*) sebesar  $\chi^2 = 0,267$  dimana  $p$  value sebesar 0,605 > 0,05 berarti tidak ada hubungan yang bermakna antara status dosen dengan kinerja dosen dalam melaksanakan proses belajar mengajar di STIKes Mahardika Cirebon.

## L. Ringkasan Hasil Analisis Statistik Hubungan Variabel Bebas dengan Variabel Terikat

Tabel 4.27 Ringkasan Hasil Analisis Statistik Hubungan Variabel Bebas dan Terikat Menggunakan Uji Chi Square pada Alfa 5%

No.	Variabel Bebas	Variabel Terikat	Nilai p	Keterangan
1.	Pengalaman Pelatihan	Kinerja Dosen	0,0001	Ada hubungan
2.	Persepsi Beban Kerja		0,955	Tidak ada hubungan
3.	Persepsi Imbalan		0,0001	Ada hubungan
4.	Persepsi Supervisi		0,0001	Ada hubungan
5.	Sikap terhadap PBM		0,027	Ada hubungan
6.	Status Dosen		0,605	Tidak ada hubungan

### 3. Analisis Multivariat

Analisis Multivariat dilakukan dengan menggunakan uji Regresi Logistik. Langkah-langkah persyaratan yang harus diperhatikan dalam analisis Multivariat Regresi Logistik adalah sebagai berikut :

1. Menentukan variabel bebas yang mempunyai nilai  $p < 0,050$  dalam uji hubungan dengan variabel terikat yaitu dengan *Chi Square test (Yates Correction)*.
2. Variabel bebas yang memenuhi kriteria nomor 1 di atas, dimasukkan ke dalam model regresi bivariat dengan  $p \leq 0,25$ , maka variabel tersebut dapat dilanjutkan ke dalam model multivariat.
3. Dalam menentukan model yang sesuai dengan melihat nilai dari *Wald* Statistik untuk masing-masing variabel bebas. Semua variabel

kandidat dimasukkan bersama-sama untuk dipertimbangkan menjadi model dengan hasil menunjukkan nilai  $p \leq 0,05$ .

Pada pengujian hubungan variabel bebas dengan variabel terikat yang mempunyai hasil  $p \leq 0,05$  dan selanjutnya dapat dimasukkan ke model logistik regresi bivariat, seperti tertera dalam tabel di bawah ini.

Tabel 4.28 Ringkasan Hasil Analisis Regresi Bivariat Menggunakan Metode Variabel Bebas Responden Penelitian di STIKes Mahardika Cirebon Tahun 2006.

Variabel	B	SE	Wald	df	Sig	Exp (B)
Pengalaman Pelatihan	2,037	0,531	14,735	1	0,000	7,667
Persepsi Imbalan	2,220	0,526	17,845	1	0,000	9,208
Persepsi Supervisi	2,679	0,622	18,568	1	0,000	14,567
Persepsi Sikap	1,121	0,466	5,779	1	0,016	3,067

Berdasarkan table 4.28 dapat diketahui bahwa berdasarkan analisis regresi bivariat menggunakan metode enter ternyata semua variabel bebas mempunyai nilai  $p \leq 0,25$ , sehingga dapat dikatakan bahwa secara sendiri-sendiri variabel pengalaman pelatihan, persepsi imbalan, persepsi supervisi, persepsi sikap memiliki pengaruh terhadap kinerja dosen dalam proses belajar mengajar di STIKes Mahardika Cirebon.

Berdasarkan tabel 4.28 dapat diketahui bahwa hasil analisis bivariat dengan  $p \text{ value} \leq 0,25$  dapat dilanjutkan ke dalam analisis multivariate.

Setelah dilakukan analisis multivariat dengan metode enter, dengan berbagai variasi dalam memasukkan variabel bebas secara bersama-sama dengan variabel terikat, hasil yang terbaik adalah :

Tabel 4.29. Hasil Analisis Regresi Multivariat Menggunakan Metode Enter Semua Variabel Bebas Terbaik Dengan Kinerja Dosen di STIKes Mahardika Cirebon Tahun 2006.

Variabel	B	SE	Wald	df	Sig	Exp (B)
Persepsi Imbalan	1,801	0,582	9,563	1	0,002	6,055
Persepsi Supervisi	2,290	0,661	12,002	1	0,001	9,880

Dari table 4.29 diatas dapat diketahui bahwa *p value* untuk masing-masing variable bernilai  $\leq 0,05$ , secara rinci sebagai berikut :

- a. Variabel persepsi supervisi, nilai *p* sebesar 0,001 dan Exp(B) atau OR sebesar 9,880.
- b. Variabel persepsi imbalan, nilai *p* sebesar 0,002 dan Exp(B) atau OR sebesar 6,055.

Dari hasil analisis multivariat menggunakan regresi logistik dengan metode enter, bahwa dua variabel independen yang dimasukkan ke dalam analisis adalah signifikan (nilai  $p \leq 0.05$ ), dan nilai Exp (B) atau OR  $\geq 2$  sehingga dapat dikatakan mempunyai pengaruh yang berarti terhadap kinerja dosen STIKes Mahardika Cirebon dalam melaksanakan proses belajar mengajar. Hasil analisis dapat dideskripsikan sebagai berikut:

1. Responden yang mempunyai persepsi kurang terhadap supervisi pimpinan dalam proses belajar mempunyai kinerja yang rendah dibandingkan responden dengan persepsi baik terhadap supervisi pimpinan.
2. Responden di STIKes Mahardika yang mempunyai persepsi kurang terhadap imbalan dalam melaksanakan proses belajar mengajar mempunyai kecenderungan memiliki kinerja rendah lebih tinggi bila

dibandingkan dengan responden yang mempunyai persepsi baik terhadap imbalan.

#### M. Deskripsi Analisis Multivariat Variabel Penelitian dengan *Confounding*

##### *Variable*

Pengaruh adanya *confounding variable* terhadap variabel persepsi imbalan, persepsi supervisi dengan kinerja dosen dalam proses belajar mengajar sebagai berikut:

Tabel 4.30 Hasil Analisis Regresi Multivariat Pengaruh Status Dosen, Persepsi Imbalan, Persepsi Supervisi terhadap Variabel Terikat di STIKes Mahardika Cirebon Tahun 2006

Variabel	B	SE	Wald	df	Sig	Exp (B)
Persepsi Imbalan	1,993	0,610	10,140	1	0,001	6,981
Persepsi Supervisi	2,294	0,673	11,006	1	0,001	9,911
Status Dosen	0,794	0,683	1,350	1	0,245	2,212

Berdasarkan analisis multivariat pengaruh *confounding variable* terhadap variabel terikat didapatkan bahwa tidak ada pengaruh status dosen dengan kinerja setelah dimasukkan secara bersama-sama dengan variable persepsi imbalan dan persepsi supervisi dengan  $p\ value > 0,05$  sehingga dalam penelitian ini status dosen tidak merupakan variabel pengganggu.

Hubungan antara Kinerja Dosen dengan variabel pengalaman pelatihan, persepsi beban kerja, persepsi imbalan, supervisi pimpinan dan sikap terhadap proses belajar mengajar serta variabel status dosen sebagai *confounding variable* dapat dilihat dalam tabel di bawah ini

Tabel 4.31 Tabulasi Silang antara Variabel Bebas dengan Variabel Terikat dengan Confounding Variable

Variabel Bebas	Kinerja					
	Rendah			Tinggi		
	Status dosen			Status Dosen		
	Tidak Tetap	Tetap	Jumlah Total	Tidak Tetap	Tetap	Jumlah Total
1. Pengalaman Pelatihan						
a. Belum Pernah	19 (63,6%)	4 (50,0%)	23 (60,5%)	7 (23,2%)	0 (0,0%)	7 (16,7%)
b. Pernah	11 (36,7%)	4 (50,0%)	15 (39,5%)	23 (76,7%)	12 (100,0%)	35 (83,3%)
Total	30 (100,0%)	8 (100,0%)	38 (100,0%)	30 (100,0%)	12 (100,0%)	42 (100,0%)
2. Persepsi Beban Kerja:						
a. Rendah	12 (40,0%)	4 (50,0%)	16 (42,1%)	13 (43,3%)	6 (50,0%)	19 (45,2%)
b. Tinggi	18 (60,0%)	4 (50,0%)	22 (57,9%)	17 (56,7%)	6 (50,0%)	23 (54,8%)
Total	30 (100,0%)	8 (100,0%)	38 (100,0%)	30 (100,0%)	12 (100,0%)	42 (100,0%)
3. Persepsi Imbalan						
a. Kurang	21 (70,0%)	5 (62,5%)	26 (68,4%)	3 (10,0%)	5 (41,7%)	8 (19,0%)
b. Baik	9 (30,0%)	3 (37,5%)	12 (31,6%)	27 (90,0%)	7 (58,3%)	4 (81,0%)
Total	30 (100,0%)	8 (100,0%)	38 (100,0%)	30 (100,0%)	12 (100,0%)	42 (100,0%)
4. Persepsi Supervisi Pimpinan						
a. Kurang	18 (60,0%)	5 (62,5%)	23 (60,5%)	3 (10,0%)	1 (8,3%)	4 (9,5%)
b. Baik	12 (40,0%)	3 (37,5%)	15 (39,5%)	27 (90,0%)	11 (91,7%)	38 (90,5%)
Total	30 (100,0%)	8 (100,0%)	38 (100,0%)	30 (100,0%)	12 (100,0%)	42 (100,0%)
5. Sikap thd PBM						
a. Kurang	17 (56,7%)	6 (75,0%)	23 (60,5%)	13 (43,3%)	1 (8,3%)	14 (33,3%)
b. Baik	13 (43,3%)	2 (25,0%)	15 (39,5%)	17 (56,7%)	11 (91,7%)	28 (66,7%)
Total	30 (100,0%)	8 (100,0%)	38 (100,0%)	30 (100,0%)	12 (100,0%)	42 (100,0%)

Dari tabel di atas dapat dilihat bahwa responden dengan kinerja rendah dan status dosen tidak tetap sebanyak 30 orang ternyata 19 orang (63,6%) belum pernah mendapatkan pengalaman pelatihan, sedangkan status dosen tetap dengan kinerja rendah sebanyak 8 orang ternyata 4 orang (50,0%) belum pernah mendapatkan pengalaman pelatihan. Responden dengan kinerja tinggi dan status dosen tidak tetap sebanyak

30 orang ternyata 23 orang (76,7%) pernah mendapatkan pengalaman pelatihan dan status dosen tetap dengan kinerja tinggi sebanyak 12 orang ternyata 100,0% pernah mendapatkan pengalaman pelatihan.

Dari 30 orang responden dengan kinerja rendah dan status dosen tidak tetap, ternyata 18 orang (60,0%) mempunyai persepsi terhadap beban kerja dalam kategori tinggi, sedangkan dari 8 orang responden dengan kinerja rendah dan status dosen tetap ternyata 4 orang (50,0%) mempunyai persepsi beban kerja tinggi. Responden dengan kinerja tinggi dan status dosen tidak tetap sebanyak 30 orang, ternyata 17 orang (56,7%) mempunyai persepsi beban kerja tinggi dan dari 12 responden dengan kinerja tinggi dan status dosen tetap ternyata 6 orang (50,0%) mempunyai persepsi beban kerja tinggi.

Responden dengan kinerja rendah dan status dosen tidak tetap sebanyak 30 orang, ternyata 21 orang (70,0%) mempunyai persepsi terhadap imbalan kurang, dan 8 orang dengan status dosen tidak tetap dengan kinerja rendah ternyata 5 orang (62,5%) mempunyai persepsi imbalan kurang. Dari 30 orang responden dengan kinerja tinggi dan status dosen tidak tetap ternyata 27 orang (90,0%) mempunyai persepsi imbalan baik dan dari 12 orang responden yang mempunyai kinerja tinggi dan status dosen tetap ternyata 7 orang (58,3%) mempunyai persepsi imbalan baik.

Responden dengan kinerja rendah dan status dosen tidak tetap sebanyak 30 orang, ternyata 18 orang (60,0%) mempunyai persepsi terhadap supervisi pimpinan kurang, dan 8 orang dengan kinerja rendah dan status dosen tetap ternyata 5 orang (62,5%) juga mempunyai

persepsi terhadap supervisi pimpinan kurang. Dari 30 orang responden yang mempunyai kinerja tinggi dengan status dosen tidak tetap, ternyata 27 orang (90,0%) mempunyai persepsi terhadap supervisi oleh pimpinan dalam kategori tinggi dan dari 12 orang dengan kinerja tinggi dan status dosen tetap ternyata 11 orang (91,7%) mempunyai persepsi terhadap supervisi oleh pimpinan dalam kategori baik.

Responden dengan kinerja responden tinggi dengan status dosen tidak tetap sebanyak 30 orang, dan ternyata 17 orang (56,7%) mempunyai sikap yang kurang terhadap proses belajar mengajar, sedangkan 8 orang responden dengan kinerja rendah dan status dosen tetap ternyata 6 orang (75,0%) mempunyai sikap yang kurang terhadap proses belajar mengajar. Disamping itu responden dengan kinerja tinggi dan status dosen tidak tetap sebanyak 30 orang, ternyata 17 orang (56,7%) mempunyai sikap kurang terhadap terhadap proses belajar mengajar dan dari 12 orang yang mempunyai kinerja tinggi dan status dosen tetap ternyata 11 orang (91,7%) mempunyai sikap yang baik terhadap terhadap proses belajar mengajar.



## **BAB V**

### **PEMBAHASAN**

#### **N. Variabel Kinerja Dosen Dalam Proses Belajar Mengajar**

Kinerja dosen Sekolah Tinggi Ilmu Kesehatan Mahardika Cirebon dalam melaksanakan Proses Belajar Mengajar sebagian besar dalam kategori tinggi (52,5 %) dan 47,5 % dengan kategori rendah.

Persentase jawaban responden terhadap item variabel kinerja yang terdiri dari perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi diketahui bahwa responden yang menyatakan *selalu melakukan* kegiatan proses belajar mengajar seperti berdiskusi dengan tim hanya (3,8%), Hal ini karena sebagian besar dosen adalah tidak tetap dan mata kuliah diampu sendiri oleh seorang dosen. Dalam membuat SAP (42,5%), GBPP (57,5%) dan menyediakan kepustakaan (35,0%) serta menyesuaikan materi yang diajarkan dengan kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi (63,8%). Dalam pelaksanaan PBM sebagian besar responden telah menepati jadwal perkuliahan (61,3%) serta menggunakan alat bantu seperti OHP dalam memberikan perkuliahan (31,3%). Sekolah Tinggi Ilmu Kesehatan Mahardika tetap mempertahankan jadwal perkuliahan yang sudah berjalan dengan pola diatas jam kerja bagi dosen tidak tetap dan pengaturan ruangan yang lebih baik.

Dalam proses evaluasi sebagian besar responden telah melaksanakan dan memeriksa hasil ujian tengah semester (48,8%) dan ujian

akhir semester (65,0%) serta menggunakan hasil evaluasi sebagai umpan balik kepada mahasiswa (45,0%).

Hasil penelitian ini tidak jauh berbeda dengan penelitian Sutanto dimana 40% dosen Keperawatan Karya Husada Semarang selalu melaksanakan komponen kegiatan pendidikan dan pengajaran antara lain perencanaan, pelaksanaan serta evaluasi sistem pembelajaran.<sup>49</sup> Sedangkan Achmadi melaporkan bahwa 55% dosen keperawatan Al-Islam Yogyakarta dikategorikan sudah baik dalam pelaksanaan proses belajar mengajar mulai dari perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi.<sup>50</sup>

Bila dilihat dari jenjang pendidikan, sebagian besar dosen Sekolah Tinggi Ilmu Kesehatan Mahardika Cirebon masih berpendidikan Sarjana (S1) sebanyak 76,3 % dan bila dikaitkan dengan Undang-undang No. 14 tahun 2005 tentang Guru dan Dosen pasal 46 ayat 1 belum memenuhi kualifikasi akademik minimum, disebutkan bahwa kualifikasi akademik dosen diperoleh melalui pendidikan tinggi program pascasarjana yang terakreditasi sesuai dengan bidang keahlian.

Pendidikan yang dicapai seseorang diharapkan menjadi faktor determinan produktifitas antara lain *knowledge, skills abilities, attitudes dan behavior* yang cukup dalam menjalankan aktifitas pekerjaannya.<sup>17</sup>

Dengan kondisi ini, di masa mendatang dalam perekrutan tenaga pengajar sebaiknya mengutamakan kualifikasi S-2 dan telah memiliki jabatan akademik. Disamping itu perlu mempertimbangkan untuk dapat menyelenggarakan peningkatan sumber daya manusia tenaga pengajar terutama pelatihan PEKERTI, Applied Approach, Akta Mengajar dan Pelatihan Dosen wali, karena berdasarkan penelitian sebagian besar dosen

belum pernah mengikuti pelatihan minimal sebagai syarat untuk menjadi tenaga pengajar.

## **O. Hubungan Variabel Bebas dengan Kinerja**

### **1. Hubungan Pengalaman Pelatihan dengan Kinerja Dosen**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa responden yang belum pernah sama sekali mendapatkan pengalaman pelatihan ternyata lebih besar proporsinya untuk mempunyai kinerja rendah (60,5%) dibandingkan dengan yang mempunyai kinerja tinggi (16,7%). Sedangkan responden yang pernah mendapatkan pengalaman pelatihan ternyata mempunyai kinerja tinggi dengan proporsi lebih besar (83,3%) dibandingkan dengan yang mempunyai kinerja rendah (39,5%).

Hal tersebut ditunjang dengan hasil uji statistik menggunakan *Chi Square Test (Continuity Correction)* untuk hubungan antara variabel pengalaman pelatihan dengan kinerja dosen dalam melaksanakan proses belajar mengajar didapatkan nilai p sebesar 0,0001. Nilai p lebih kecil dari 0,05 berarti ada hubungan antara pengalaman pelatihan dengan kinerja dosen.

Dengan demikian pihak manajemen STIKes Mahardika harus memberikan kesempatan bagi dosen yang belum pernah sama sekali mendapatkan pelatihan untuk mengikuti pelatihan dengan biaya dari STIKes Mahardika Cirebon. Hal ini dapat dilakukan dengan jalan menyelenggarakan pelatihan sendiri atau bekerjasama dengan institusi lain, misalnya Kopertis Wilayah IV, maupun dengan Universitas Swadaya

Gunung Djati dan Sekolah Tinggi Agama Islam Cirebon yang memiliki Fakultas Keguruan dan Pendidikan.

Pelatihan dapat meningkatkan kemampuan individu, dimana kemampuan merupakan salah satu determinan produktivitas. Dengan latihan dapat memperbaiki penguasaan berbagai ketrampilan dan teknis pekerjaan tertentu.<sup>11</sup>

Pelatihan terutama ditujukan untuk memperbaiki efektivitas pegawai dalam mencapai hasil kerja yang telah ditetapkan. Pelatihan diselenggarakan dengan maksud untuk memperbaiki penguasaan ketrampilan dan teknik-teknik pelaksanaan pekerjaan tertentu, terinci dan rutin.<sup>25</sup>

Kadar ketrampilan dapat diperoleh melalui pendidikan, latihan dan pengalaman tanpa mengabaikan prosedur yang ada dalam menjalankan dan menyelesaikan tugas suatu pekerjaan.<sup>7</sup>

Dalam pengembangan sumber daya manusia selain pendidikan, latihan kerja merupakan hal penting untuk meningkatkan kualitas pekerjaan karyawan, dimana titik berat pengembangan sumber daya manusia adalah pendidikan, pelatihan dan pengembangan. Pelatihan adalah serangkaian kegiatan yang dirancang untuk meningkatkan kemampuan sumber daya manusia, keahlian, pengetahuan, pengalaman maupun sikap perilaku yang berkaitan dengan suatu pekerjaan.<sup>5</sup>

Jenis pelatihan yang pernah diikuti responden adalah pelatihan teknis keilmuan 32 (40,0%), dan pelatihan akta mengajar 22 (27,5%). Jenis pelatihan seseorang yang berhubungan dengan bidang kerjanya akan dapat mempengaruhi ketrampilan dirinya. Hal ini tentu akan

berpengaruh positif terhadap kinerja dari pegawai bersangkutan, dimana dalam penelitian ini 83,3% responden yang pernah mengikuti pelatihan memiliki kinerja tinggi.

Para pegawai harus dididik secara sistematis jika mereka akan melaksanakan pekerjaan dengan baik, sebab latihan yang sistematis adalah salah satu cara terbaik untuk meningkatkan penguasaan ketrampilan secara optimal.<sup>11</sup> Pendidikan dan pelatihan berefek sebesar 10-15 % terhadap kinerja.<sup>20</sup>

Beberapa hal penting dalam meningkatkan kinerja pegawai didalam suatu organisasi antara lain harus dikembangkan ketrampilan, pengalaman pekerjaan, agar berubah menjadi pengalaman positif. Adapun beberapa cara perubahan tersebut antara lain dengan jalan penguasaan pendidikan dan komunikasi, komitmen kepada perubahan dan pelatihan.<sup>19</sup>

## 2. Hubungan Persepsi Beban Kerja dengan Kinerja Dosen

Berdasarkan analisis hubungan antara variabel persepsi beban kerja dengan kinerja dosen dalam melaksanakan proses belajar mengajar bahwa responden yang mempunyai persepsi beban kerja rendah ternyata lebih besar proporsinya mempunyai kinerja tinggi (45,2%) dibandingkan dengan yang mempunyai kinerja rendah (42,1%). Responden dengan persepsi beban kerja tinggi mempunyai proporsi kinerja rendah (57,9%) lebih besar dibandingkan dengan yang mempunyai kinerja tinggi (54,8%).

Hal tersebut didukung dengan hasil uji statistik menggunakan *Chi Square Test (Continuity Correction)* untuk hubungan antara variabel

persepsi beban kerja dengan kinerja dosen dalam melaksanakan proses belajar mengajar didapatkan nilai  $p$  sebesar 0,955 lebih besar daripada 0,05 sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak ada hubungan antara variabel persepsi beban kerja dengan kinerja dosen dalam melaksanakan proses belajar mengajar di STIKes Mahardika Cirebon.

Berdasarkan SK Dirjen Dikti No.48/DJ/Kep/1983 tentang beban tugas tenaga pengajar pada perguruan tinggi negeri, beban tugas tenaga pengajar ialah jumlah pekerjaan yang wajib dilakukan oleh seorang tenaga pengajar perguruan tinggi negeri sebagai tugas institusional dalam penyelenggaraan fungsi pendidikan tinggi. Dalam pasal 1 ayat (3) dinyatakan bahwa tugas tenaga pengajar perguruan tinggi negeri dinyatakan dengan Ekuivalensi Waktu Mengajar Penuh (EWMP) yang setara dengan 38 jam kerja per minggu, yaitu jam kerja wajib seorang pegawai negeri sebagai imbalan terhadap gaji dan lain-lain hak yang diterima dari negara.

Berdasarkan hasil penelitian, persepsi beban kerja responden mengajar lebih dari 8 sks tiap semester sangat tidak setuju (27,5%), selain mengajar juga melakukan penelitian tidak setuju (25,0%), selain mengajar juga melakukan pengabdian kepada masyarakat tidak setuju (23,8%).

Hasil Uji statistik menunjukkan tidak ada hubungan dengan nilai  $p$  sebesar 0,995. Hal ini disebabkan karena sebagian besar dosen STIKes Mahardika merupakan dosen tidak tetap, sehingga dengan kondisi tersebut STIKes Mahardika tidak dapat mengetahui beban kerja dosen yang bersangkutan sebelum mengajar di STIKes Mahardika Cirebon.

Dengan demikian persepsi dosen STIKes Mahardika Cirebon masih terbatas pada tugas utama mengajar, mestinya berdasarkan Keputusan Menteri Pendidikan Nasional No.36/D/0/2001 Tugas seorang dosen selain pendidikan dan pengajaran juga mencakup kegiatan penelitian dan pengabdian pada masyarakat, untuk itu perlu penjelasan mengenai tugas seorang dosen dalam forum khusus, terutama pada rapat akademik pada awal semester untuk menyamakan persepsi mengenai persepsi beban kerja seorang dosen.

### 3. Hubungan Persepsi Imbalan dengan Kinerja Dosen

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa responden dengan persepsi imbalan kurang ternyata proporsinya lebih besar yang mempunyai kinerja rendah (68,4%) dibandingkan dengan yang mempunyai kinerja tinggi (19,0%). Sedangkan responden dengan persepsi imbalan baik proporsinya lebih besar mempunyai kinerja tinggi (81,0%) dibandingkan dengan yang mempunyai kinerja rendah (31,6%).

Hal tersebut didukung dengan hasil uji statistik menggunakan *Chi Square Test (Continuity Correction)* untuk hubungan antara variabel persepsi imbalan dengan kinerja dosen didapatkan nilai 0,0001 lebih kecil dari 0,05 sehingga dapat disimpulkan bahwa ada hubungan antara variabel persepsi imbalan dengan kinerja dosen dalam melaksanakan proses belajar mengajar di STIKes Mahardika Cirebon.

Berdasarkan hasil penelitian persepsi imbalan, responden tidak setuju honor yang diberikan tepat pada waktunya (18,8%) dan sangat tidak setuju bahwa honor yang diberikan telah memenuhi rasa keadilan

(8,8%). Dengan demikian perlu ditinjau kembali mengenai ketepatan waktu pemberian honor, sebab selama ini honor diberikan pada akhir perkuliahan dan apabila memungkinkan honor diberikan setiap bulan atau setelah empat kali pertemuan.

Imbalan adalah sesuatu yang diberikan manajer kepada para karyawan setelah mereka memberikan kemampuan, keahlian dan usahanya kepada perusahaan. Imbalan dapat berupa upah, alih tugas, promosi, pujian dan pengakuan.<sup>8</sup>

Hasil penelitian menunjukkan persepsi responden sangat setuju diberikan honor dalam membuat soal yang akan diujikan 51,3%, dosen diberikan honor dalam mengoreksi soal sangat setuju 76,3% dan dosen diberikan kesempatan mengikuti pelatihan dengan biaya STIKes sangat setuju 57,5%. Dengan kondisi ini sebaiknya STIKes Mahardika tetap mempertahankannya, bila perlu menambah besarnya honor membuat soal maupun mengoreksi hasil ujian berdasarkan jumlah kelas atau jumlah mahasiswa.

Tujuan pemberian imbalan diantaranya adalah: a) Memotivasi anggota organisasi, artinya sistem imbalan yang dibentuk oleh organisasi harus mampu untuk memacu motivasi kerja dari anggota organisasi agar berprestasi pada tingkat yang lebih tinggi. Caranya dengan memperhatikan secara cermat bahwa imbalan harus memiliki nilai di mata karyawan. b) Membuat kerasan pekerja yang sudah ada, artinya mempertahankan agar para pekerja terutama yang berkualitas tetap kerasan dan tidak mudah untuk pindah ke organisasi lainnya. c) Menarik personil yang berkualitas untuk masuk dalam organisasi.<sup>37</sup>



Hal ini didukung hasil penelitian bahwa imbalan memiliki nilai di mata karyawan, persepsi responden bahwa honor yang diberikan telah memenuhi rasa keadilan sangat setuju 33,8%.

#### 4. Hubungan Persepsi Supervisi dengan Kinerja Dosen

Berdasarkan analisis hubungan antara variabel persepsi supervisi dengan kinerja dosen dalam melaksanakan proses belajar mengajar menunjukkan bahwa responden dengan persepsi supervisi pimpinan kurang mempunyai kinerja rendah dengan proporsi lebih besar (60,5%) dibandingkan dengan yang mempunyai kinerja tinggi (9,5%). Sedangkan responden dengan persepsi supervisi pimpinan baik ternyata proporsinya lebih besar mempunyai kinerja tinggi (90,5%) dibandingkan dengan yang mempunyai kinerja rendah (39,5%).

Hasil penelitian tersebut didukung dengan hasil uji statistik menggunakan *Chi Square Test (Continuity Correction)* untuk hubungan antara variabel persepsi supervisi pimpinan dengan kinerja dosen dalam melaksanakan proses belajar mengajar didapatkan nilai p sebesar 0,0001 lebih kecil dari 0,05 sehingga dapat disimpulkan bahwa ada hubungan antara variabel persepsi supervisi dengan kinerja dosen dalam melaksanakan proses belajar mengajar di STIKes Mahardika Cirebon.

Supervisi oleh atasan merupakan salah satu faktor penentu dalam sistem manajemen. Tujuannya adalah untuk memberikan bantuan pada bawahan secara langsung sehingga bawahan memiliki bekal yang cukup untuk melaksanakan pekerjaan. Kegiatan supervisi merupakan kegiatan pembinaan, bimbingan dan pengawasan oleh atasan terhadap

pelaksanaan di tingkat administrasi yang lebih rendah dalam rangka meningkatkan pelaksanaan kegiatan sesuai dengan tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan.<sup>11</sup>

Hal ini sesuai dengan hasil penelitian terhadap persepsi supervisi terhadap pimpinan, sebanyak 38,9% responden menyatakan sangat setuju pimpinan memberi bimbingan kepada dosen dalam memberikan perkuliahan dengan jelas. Melihat kondisi ini sebaiknya pimpinan lebih meningkatkan kegiatan supervisi melalui bimbingan kepada dosen terutama dalam menyelesaikan permasalahan proses belajar mengajar.

Untuk menjamin para pegawai melakukan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya maka para manajer senantiasa harus berupaya mengarahkan, membimbing, membangun kerjasama dan memotivasi mereka untuk bersikap lebih baik sehingga upaya-upaya mereka secara individu dapat meningkatkan penampilan kelompok dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Sebab dengan melakukan kegiatan supervisi secara sistematis maka akan memotivasi pegawai untuk meningkatkan prestasi kerja mereka dan pelaksanaan pekerjaan akan menjadi lebih baik.<sup>48</sup>

Kegiatan supervisi oleh pimpinan STIKes Mahardika harus dilakukan secara sistematis dengan waktu yang terjadwal dan teratur dan memberikan umpan balik terhadap permasalahan yang ada, misalnya melalui rapat koordinasi dosen dua bulan sekali atau rapat akademik di awal maupun akhir semester.

## 5. Hubungan Sikap terhadap PBM dengan Kinerja Dosen

Berdasarkan hasil penelitian terhadap hubungan sikap terhadap PBM dengan kinerja dosen menunjukkan bahwa responden yang mempunyai sikap kurang terhadap PBM proporsinya lebih besar mempunyai kinerja rendah (60,5%) lebih besar dibandingkan dengan yang mempunyai kinerja tinggi (33,3%). Sedangkan responden dengan persepsi supervisi pimpinan baik proporsi kinerja tinggi (66,7%) lebih besar dibandingkan dengan yang mempunyai kinerja rendah (39,5%).

Hasil analisis di atas didukung dengan hasil uji statistik menggunakan *Chi Square Test (Continuity Correction)* untuk hubungan antara variabel persepsi beban kerja dengan kinerja dosen dalam melaksanakan proses belajar mengajar didapatkan nilai p sebesar 0,027 lebih kecil dari 0,05 sehingga dapat disimpulkan bahwa ada hubungan antara variabel sikap terhadap PBM dengan kinerja dosen dalam melaksanakan proses belajar mengajar di STIKes Mahardika Cirebon.

Salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja adalah sikap individu. Apabila sikap individu baik terhadap obyek tertentu, orang tertentu, atau peristiwa tertentu semakin baik maka tingkat kinerja individu semakin tinggi.<sup>8</sup>

Hasil penelitian menunjukkan bahwa dalam persepsi sikap terhadap PBM sebagian besar baik (53,8%). Responden menyatakan sangat setuju bahwa di dalam menyiapkan bahan kuliah yang akan diajarkan dilakukan dengan senang hati (47,5%), di dalam memberikan perkuliahan kepada mahasiswa dilakukan dengan senang hati sangat setuju (56,3%) dan sangat setuju bahwa seorang dosen harus menjalin

hubungan komunikasi yang baik dengan mahasiswa (75,0%). Dengan hasil yang sudah baik ini, STIKes Mahardika tetap mempertahankannya dengan jalan menjaga keharmonisan hubungan antara dosen dan mahasiswa melalui kegiatan pertemuan formal maupun non formal di luar perkuliahan seperti *hospital tour*, kemah kerja, temu warga maupun kegiatan pengabdian pada masyarakat bersama antara dosen dan mahasiswa.

Sebanyak 46,3% persepsi sikap terhadap PBM kurang. Responden menyatakan setuju seorang dosen tidak harus memberi kesempatan perbaikan kepada seorang mahasiswa apabila tidak lulus 22,5% dan yang menyatakan ragu-ragu bahwa seorang dosen memberikan kuliah dengan senang hati 10,0%.

Sikap sebagai suatu keteraturan perasaan dan pikiran seseorang serta kecenderungan bertindak terhadap aspek lingkungan yang berhubungan dengannya seperti orang lain baik rekan sekerja, atasan atau bawahan. Hal ini berarti bahwa sikap menjadi komponen yang sangat penting didalam membentuk *interpersonal impact*, dimana pengaruh hubungan antar personal merupakan kriteria penting kinerja.<sup>37</sup>

Komponen dalam membentuk *interpersonal impact* ini didukung hasil penelitian bahwa responden menyatakan sangat setuju seorang dosen harus menjalin hubungan komunikasi yang baik dengan mahasiswa 75,0%, seorang dosen harus melakukan konseling yang baik dengan mahasiswa sangat setuju 66,6%, dua hal ini harus tetap dipertahankan dan perlu peningkatan terutama dalam kegiatan konseling dosen dengan mahasiswa.

## 6. Hubungan Status Dosen dengan Kinerja Dosen

Hasil analisis hubungan antara status dosen dengan kinerja dosen didapatkan bahwa responden dengan status dosen tidak tetap ternyata proporsinya lebih besar mempunyai kinerja rendah (78,9%) dibandingkan dengan yang mempunyai kinerja tinggi (71,4%). Responden dengan status dosen tetap proporsinya lebih banyak mempunyai kinerja tinggi (28,6%) dibandingkan dengan yang mempunyai kinerja rendah (21,1%).

Hal tersebut didukung dengan hasil uji statistik menggunakan *Chi Square Test (Continuity Correction)* untuk hubungan antara variabel dosen status dengan kinerja dosen dalam melaksanakan proses belajar mengajar didapatkan nilai p sebesar 0,605 lebih besar dari 0,05 sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak ada hubungan antara variabel status dosen dengan kinerja dosen dalam melaksanakan proses belajar mengajar di STIKes Mahardika Cirebon.

Dengan status dosen yang sebagian besar tidak tetap (75,0%) maka peraturan-peraturan yang diterapkan pada dosen tidak tetap tidak bisa sepenuhnya mengacu pada aturan yang berlaku di STIKes Mahardika. Demikian pula dengan persepsi kepemimpinan STIKes Mahardika sebab dosen tidak tetap mempunyai pimpinan yang lebih mengikat.

Berdasarkan hal tersebut diatas, perlu ditetapkan peraturan-peraturan organisasi bagi dosen tetap dan tidak tetap secara jelas dan rinci, sebab selama ini belum ada peraturan tertulis bagi dosen tidak tetap, peraturan hanya disampaikan secara lisan oleh pimpinan pada awal perkuliahan.

#### **P. Pengaruh Variabel bebas dengan Variabel Terikat**

Hasil analisis multivariat menggunakan regresi logistik variabel persepsi imbalan dan persepsi supervisi dengan kinerja dosen dalam melaksanakan proses belajar mengajar menunjukkan bahwa: Ada pengaruh secara bersama-sama dengan variabel kinerja dosen dalam melaksanakan PBM di STIKes Mahardika Cirebon.

Apabila STIKes Mahardika menginginkan untuk meningkatkan kinerja dosen maka harus meningkatkan kegiatan supervisi oleh pimpinan secara langsung melalui pertemuan formal maupun non formal, jadwal supervisi yang rutin dan segera memberikan petunjuk atau bantuan yang bersifat langsung guna mengatasi permasalahan yang ada diikuti dengan pemberian imbalan setiap bulan atau setelah empat kali pertemuan.

#### **Q. Pengaruh *Confounding Variable* terhadap Variabel Terikat.**

Berdasarkan hasil analisis multivariat pengaruh antara *confounding variable* terhadap variabel terikat didapatkan bahwa tidak ada pengaruh status dosen dengan kinerja setelah dimasukkan secara bersama-sama dengan variabel persepsi imbalan dan persepsi supervisi ( $p$  value > 0,05), sehingga dalam penelitian ini status dosen tidak merupakan variabel pengganggu.

Meskipun secara statistik status dosen tidak merupakan variabel pengganggu, namun untuk kepentingan manajemen STIKMA perlu menetapkan/mengangkat dosen tidak tetap menjadi tetap agar proporsi antara jumlah dosen tetap dan tidak tetap mendekati ideal dan memberikan fasilitas untuk melanjutkan studi dengan bantuan biaya dari STIKMA.

## BAB VI

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### R. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan pada 80 orang dosen Sekolah Tinggi Ilmu Kesehatan Mahardika Cirebon, didapatkan hasil sebagai berikut:

1. Responden yang mempunyai pengalaman pelatihan sebesar 62,5%, persepsi beban kerja 52,5% kategori tinggi, persepsi imbalan 55,0% dengan kategori kurang, persepsi supervisi pimpinan 66,3% baik, persepsi sikap terhadap PBM 53,8% baik, status dosen 75,0 % sebagai dosen tidak tetap, dan kinerja dosen sebagian besar kategori tinggi (52,5%).
2. Dari hasil analisis hubungan antara variabel bebas dengan variabel terikat didapatkan hasil bahwa: ada hubungan yang bermakna antara pengalaman pelatihan ( $p=0,0001$ ), persepsi imbalan ( $p=0,0001$ ), persepsi supervisi ( $p=0,0001$ ) dan persepsi sikap ( $p=0,027$ ) dengan kinerja dosen dalam melaksanakan proses belajar mengajar. Tidak ada hubungan antara persepsi beban kerja ( $p=0,955$ ) dengan kinerja dosen terhadap pelaksanaan proses belajar mengajar.
3. Berdasarkan hasil analisis regresi logistik multivariat dengan metoda enter menunjukkan bahwa ada pengaruh antara variabel persepsi imbalan dan persepsi supervisi pimpinan dengan kinerja dosen dalam melaksanakan PBM ( $p \text{ value} < 0,05$ ), sedang status dosen tidak merupakan variabel pengganggu ( $p \text{ value} > 0,05$ ).

## S. Saran

1. Bagi Sekolah Tinggi Ilmu Kesehatan Mahardika
  1. Agar dibuatkan perencanaan pendidikan lanjut bagi dosen Sekolah Tinggi Ilmu Kesehatan Mahardika yang masih berpendidikan S-1 secara bertahap sesuai dengan UU No.14 tahun 2005 tentang Guru dan Dosen dengan memberikan bantuan untuk biaya kuliah.
  2. Segera direncanakan pelatihan bagi dosen dengan prioritas pelatihan teknik AVA, dosen wali, *Applied Approach*, PEKERTI, akta mengajar dan bidang keilmuan bekerja sama dengan Kopertis Wilayah IV, Universitas Swadaya Gunung Djati maupun STAIN Cirebon yang memiliki Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan.
  3. Perlunya pimpinan melalui Ketua Program Studi melakukan supervisi yang teratur kepada dosen dengan melihat absensi atau kehadiran dosen dalam memberikan kuliah sebab berdasarkan penelitian sebanyak 15% dosen yang mempunyai persepsi bahwa supervisi belum dilakukan secara teratur dan 35% responden menyatakan ragu-ragu pimpinan memberikan bantuan kepada dosen dalam menyelesaikan masalah PBM.
  4. Perlu diusahakan pemberian honor lebih tepat waktu dan sesuai jumlahnya, karena berdasarkan hasil penelitian sebanyak 20% responden menyatakan ragu-ragu pemberian honor tepat pada waktunya, serta 22,5% responden menyatakan ragu-ragu honor diberikan sesuai jumlahnya, sebaiknya honor diberikan setiap bulan atau setelah empat kali pertemuan.



## 2. Bagi Peneliti Lain

Perlu penelitian lebih lanjut dengan penelitian kualitatif tentang faktor-faktor yang berpengaruh terhadap kinerja dosen dalam melaksanakan proses belajar mengajar agar dapat diungkap informasi yang lebih lengkap dan komprehensif.

## DAFTAR PUSTAKA

1. Depkes RI, 2000, *Kebijakan Pengembangan Tenaga Kesehatan tahun 2000-2010*, Jakarta.
2. Hamalik, 1995, *Kurikulum dan Pembelajaran*, Bumi Aksara, Jakarta.
3. Kepmendiknas No.36/d/9/2001 tentang *Petunjuk Teknis Pelaksanaan Angka Kredit Jabatan Dosen*.
4. Siagian SP, 1996, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Rhineka Cipta, Jakarta.
5. Notoadmodjo, S, 1998, *Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Rhineka Cipta, Jakarta.
6. Suparman, MA, 2005, *Desain Instruksional*, PAU-PPAI,UT,Jakarta.
7. Muchlas, M., 1997, *Perilaku Organisasi jilid I (Organizational Behaviour) dengan Studi Kasus Perumahsakit*, Program Pendidikan Pasca Sarjana Magister Manajemen Rumah Sakit, Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta.
8. Gibson, 2000, *Organisasi: Perilaku, Struktur, Proses*, Jilid I, Erlangga, Jakarta.
9. Wingkel, WS,1991, *Psikologi Pengajaran*, PT.Grasindo, Jakarta.
10. Reksohadiprodjo, Sukanto & Hani Handoko, 1996,*Organisasi Perusahaan,Teori, Struktur dan Perilaku*, Edisi Kedua, Cetakan ke-9, BPFE,Yogyakarta.
11. Handoko, H,1995, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, BPFE, Yogyakarta.
12. Bernadin, R,1998, *Human Resources Management, An Experiential Approach, Second.ed*, Mc.Graw-Hill

13. *Kushadiwidjaya, 1996, Modul Kuliah Sumber Daya Manusia, UGM, Yogyakarta.*
14. *Ilyas, Y., 1999, Teori, Penilaian dan Penelitian, Pusat Kajian Ekonomi Kesehatan, FKM-UI, Jakarta.*
15. *Nawawi, H, 2000, Manajemen Strategik Organisasi Non Profit di Bidang Pemerintahan, UGM Press, Yogyakarta*
16. *Singer, MG, 1990, Human Resources Management, PWS-Kent Publishing Company, Boston.*
17. *Gomes, F.C., 1995, Manajemen Sumber Daya Manusia, Andi Offset, Yogyakarta.*
18. *Suyadi, P, 1999, Kebijakan Kinerja Karyawan ; Kiat Membangun Organisasi Kompetitif Menjelang Perdagangan Bebas Dunia, BPFE, Edisi I, Yogyakarta.*
19. *Timpe, AD, 1999, Seri Manajemen Sumber Daya Manusia, Elek Media Komputindo, Jakarta*
20. *Kopelman, Richard E, 1986, Managing Productivity In Organization ; A Practical People Oriented Perspective, New York, Mc. Graw Hill Inc.*
21. *Monica, E, 1998, Kepemimpinan dan Manajemen Keperawatan, Terjemahan, EGC, Jakarta.*
22. *Siagian, Sondang P, 1995, Teori Motivasi dan Aplikasinya, Bina Aksara, Jakarta.*
23. \_\_\_\_\_, 1992, *Organisasi, Kepemimpinan dan Perilaku Administrasi*, CV. Haji Mas Agung, Jakarta.
24. *Yulk G & Kenneth W.Wexley, 1992, Perilaku Organisasi & Psikologi Personalia, Terjemahan, Rhineka Cipta, Jakarta.*

25. Handoko, 1993, *Manajemen Edisi II*, Badan Penerbit Fakultas Ekonomi, Yogyakarta.
26. Tulus, M, 1992, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Ghalia Indonesia, Jakarta.
27. Syafarudin, 2002, *Manajemen Mutu terpadu dalam Pendidikan; Konsep, Strategi dan Aplikasi*, Grasindo, Jakarta.
28. Robbins, S, 1996, *Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi dan Aplikasi*, Prenhallindo, Jakarta.
29. Purwanto, N, 1999, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, Remaja, Rosdakarya, Bandung
30. Winardi, 1995, *Manajemen Supervisi*, Mandar Maju, Bandung.
31. Hoy, Charles, dkk, 2000, *Improving Quality In Education*, London, Falmer Press.
32. Simamora, H, 1999, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, STIE YKPN, Yogyakarta.
33. Umar, H, 1998, *Riset Sumber Daya Manusia*, Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
34. Sculler, RS & Jackson, ES, 1999, *Manajemen Sumber Daya Manusia Menghadapi abad 21*, Erlangga, Jakarta.
35. Dessler, Gary, 1992, *Manajemen Personalia*, Teknik & Konsep Modern, Erlangga, Jakarta.
36. Leavitt, Harold, 1997, *Manajerial Psychologi, Fourth Edition* (terjemahan), Erlangga, Jakarta.
37. GitoSudarmo, Indriyo & Sudita, 2000, *Perilaku Keorganisasian*, BPFE, Yogyakarta.

38. Azwar, A. 2001, *Pengantar Administrasi Kesehatan*, Binarupa Aksara, Jakarta.
39. Yusak Burhanudin, 2005, *Administrasi Pendidikan*, Pustaka Setia, Bandung.
40. Suciati & Prasetya Irawan, 2001, *Teori Belajar dan Motivasi*, PAU-PPAI, UT, Jakarta
41. Sukmadinata, NS, 2005, *Pengembangan Kurikulum, Teori dan Praktek*, Remaja Rosdakarya, Bandung.
42. Hamalik, 1991, *Manajemen Belajar di PT*, Sinar Baru, Bandung.
43. Soehendro, B, 1996, *Kerangka Pengembangan Pendidikan Tinggi Jangka Panjang 1996-2005*, Ditjen Dikti, Jakarta
44. Anhar, 2001, *Manajemen Pendidikan Tinggi Menuju Universitas Penelitian*, Jurnal Ekonomi, Desember, Jakarta
45. Hasan, H, 1997, *Profil Dosen: Kenyataan dan Harapan*, Majalah Bina Puskidnas, Edisi No.24, Juni, Jakarta.
46. Arikunto, S 1993, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*, Edisi Revisi III, Rhineka Cipta, Yogyakarta.
47. Singgih Santoso, 2001, *Buku Latihan SPSS Statistik Parametrik*, Elex Media Komputindo, Jakarta.
48. Setyowati, 1999, *Seri Manajemen Keperawatan*, PS-KARS UI Jakarta.
49. Sutanto, M,1994, *Hubungan Karakteristik Pengajar dengan Pelaksanaan Pengajaran Keperawatan di Akper Karya Husada Semarang*, Skripsi, FKM Undip, Semarang.
50. Achmadi, 2001, *Hubungan antara Kualifikasi Dosen dengan Sistem Pembelajaran di Akademi Keperawatan Al-Islam Yogyakarta*, Skripsi, FKM Undip, Semarang.