

ANALISIS PENGARUH MOTIVASI, KEMAMPUAN, DAN PELAKSANAAN STRATEGI SDM TERHADAP KINERJA DOSEN SERTA IMPLIKASINYA PADA KUALITAS LULUSAN (Survey pada PTS di Provinsi Riau)

Jenita

Akademi Keuangan dan Perbankan Riau (AKBAR)

Abstrak: Analisis Pengaruh Motivasi, Kemampuan dan Pelaksanaan Strategi SDM terhadap Kinerja Dosen serta Implikasinya pada Kualitas Lulusan (Survey pada Perguruan Tinggi Swasta di Provinsi Riau). Tujuan penelitian ini untuk mengetahui dan memperoleh bukti secara empiris mengenai pengaruh motivasi, kemampuan dan pelaksanaan strategi SDM terhadap kinerja dosen serta implikasinya pada kualitas lulusan di Perguruan Tinggi Swasta Provinsi Riau.

Secara teoritis motivasi yang dimiliki dosen, kemampuan dosen, pelaksanaan strategi yang diterapkan di masing-masing perguruan tinggi merupakan kebijakan yang diterapkan guna mencapai tujuan institusi mempengaruhi kinerja dosen yang akan memberikan pengaruh terhadap kualitas lulusan. Penelitian ini ingin menjawab apakah hal tersebut juga berlaku untuk konteks dosen PTS di Riau.

Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode deskriptif dan verifikatif. Adapun teknik sampling yang digunakan adalah *Proportional Cluster Random Sampling*, jumlah sampel minimum ditentukan dengan rumus yang dikembangkan oleh Isaac and Michael, dengan populasi sebanyak 1.866 Dosen Tetap diperoleh jumlah sampel sebanyak 236 responden. Alat analisis yang digunakan adalah analisis jalur (Path Analysis). Hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa 1) kondisi kemampuan, pelaksanaan strategi SDM, kinerja dosen dan kualitas lulusan rata-rata dalam kategori tinggi, kecuali motivasi dalam kategori sangat tinggi. Keeratan hubungan di antara variabel-variabel bebas dalam kategori sedang; 2) terdapat pengaruh yang positif dan signifikan dari semua variabel bebas terhadap kinerja dosen sebesar 74, 60 persen; 3) terdapat pengaruh yang positif dan signifikan dari variabel kinerja dosen terhadap kualitas lulusan sebesar 82, 90 persen.

Kesimpulan yang diambil adalah untuk meningkatkan kinerja dosen dibutuhkan kemampuan dosen dalam memecahkan masalah secara kompleks, perlu ditingkatkan kemampuan dosen dalam penguasaan materi pengajaran dan peningkatan kemampuan dalam mengevaluasi pelaksanaan program pelatihan yang dilaksanakan untuk pengembangan kemampuan dosen. Penelitian ini juga menemukan bahwa peningkatan kualitas lulusan dipengaruhi oleh kemampuan dosen dalam mengembangkan media pembelajaran, sehingga lulusan dapat dengan mudah beradaptasi dengan lingkungan sesuai bidang keilmuannya.

Abstract: *Influence analysis on Motivation, Competency and Implementation Human Resource Management strategy toward lecturer performance and implication to*

Graduate Quality (Survey to Private College in Riau Province). The purpose of this research was to know and found evidence empirically about influence of motivation, competency, and implementation Human resource management strategy toward lecturer performance and the implication to Graduate Quality in Private College of Riau Province.

In theory, lecturers' motivation, lecturers' competencies, and strategy implementation, which implemented in each college, was the implementation of regulation to reach purpose of Institution influence lecturer performance, which would give influence toward graduate quality. This research wanted to answer those aspects applied in Riau College Lecturers.

This research was done by using descriptive and verification method. The sampling technics used Propotional Cluster Random Sampling, the formula to identify minimum sample developed by Isaac and Michael, with population 1.866 permanent lecturers found the total sampling 236 respondents. The analysis instrument used path analysis. The research findings can be concluded that 1) competency condition, implementation of human resource management strategy, lecturers' performance and graduate quality average in high category, except motivation on very high category. The correlation between independent variables on moderate category; 2) there is positive influence and significant from all independent variables toward lecturers' performance about 74.60 percent; 3) there is positive influence and significant from lecturers' performance variable toward graduate quality about 82.90 percent.

In conclusion, in increasing lecturers' performance needs lecturer competence in solving problems overall, it needs improvement of lecturers' competency in mastering teaching and learning materials and improvement in evaluating implementation training program which is done in developing lecturers' competency. This research also found that improvement graduate quality was influenced by lecturers' competency in developing teaching media, then; graduate can easy adapt with environment suitable with lecturers' discipline.

Kata Kunci : *Motivasi, kemampuan, implementasi strategi SDM, kinerja dosen dan kualitas lulusan*

PENDAHULUAN

Pendidikan merupakan salah satu sarana dalam mencerdaskan bangsa dan meningkatkan kualitas sumber daya manusia serta dapat mewujudkan masyarakat yang adil dan makmur berdasarkan pancasila dan UUD 1945. Kebijakan pemerintah melalui UU RI No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional sebagai

pengganti UU RI No.2 Tahun 1989. Dalam rangka meningkatkan dan menyempurnakan penyelenggaraan pendidikan nasional.

UU No. 20 Tahun 2003, Bab III Pasal 3 menyatakan bahwa pendidikan nasional berfungsi untuk mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka

mencerdaskan kehidupan bangsa yang bertujuan untuk mengembangkan potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, berilmu, cakap, mandiri dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab.

Perkembangan ilmu dan teknologi yang sangat pesat saat ini memberikan dampak yang luas diberbagai bidang ilmu pengetahuan, maka perguruan tinggi dituntut untuk merumuskan dan mengkaji lebih dalam kurikulum pada pendidikan tinggi, agar sesuai dengan kebutuhan pengguna output perguruan tinggi. Kurikulum merupakan salah satu komponen utama dalam pencapaian misi Tri Dharma Perguruan Tinggi, khususnya pendidikan dan pengajaran.

.Peningkatan kualitas tidak terlepas dari dampak pertumbuhan paradigma baru dalam dunia pendidikan, dimana penyelenggara pendidikan tinggi yang berpotensi dapat menciptakan keunggulan daya pikir, dan daya nalar dan kekuatan moral bangsa serta etika akademik bangsa. Perguruan tinggi dalam mencapai visinya harus mengacu pada: Kualitas yang berkelanjutan, Otonomi, Akuntabilitas, Evaluasi yang terus menerus dilakukan. Kualitas lulusan perguruan tinggi menjadi bukti keberhasilan sebuah Perguruan Tinggi. Menurut (Delors, 1996) dalam jurnal pendidikan dari Baedhowi (2008) menyatakan bahwa: Dalam konteks pembangunan sektor pendidikan, guru merupakan pemegang peran yang amat sentral. Guru adalah jantungnya

pendidikan. Tanpa denyut dan peran aktif guru, kebijakan pembaruan pendidikan secanggih apapun tetap akan sia-sia, pendidikan yang baik dan unggul tetap akan bergantung pada kondisi mutu guru. Hal ini ditegaskan UNESCO dalam laporan *The International Commission on Education for Twenty first Century*, yang menyatakan bahwa “memperbaiki mutu pendidikan pertama-tama tergantung pada perbaikan perekrutan, pelatihan, status sosial, dan kondisi para guru; mereka membutuhkan pengetahuan dan keterampilan, karakter personal, prospek professional, dan motivasi yang tepat jika ingin memenuhi harapan *stakeholder*” .

Dosen merupakan tenaga professional sebagaimana yang tertuang Dalam UU Nomor 14 tahun 2005, Pasal 60, yang menyatakan bahwa: Dosen dalam melaksanakan tugas keprofesionalan, dosen berkewajiban:

- a. Melaksanakan pendidikan, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat;
- b. Merencanakan, melaksanakan proses pembelajaran, serta menilai dan mengevaluasi hasil pembelajaran;
- c. Meningkatkan dan mengembangkan kualifikasi akademik dan kompetensi secara berkelanjutan sejalan dengan perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni;
- d. Bertindak objektif dan tidak diskriminatif atas dasar pertimbangan jenis kelamin, agama, suku, ras, kondisi fisik

- tertentu, atau latar belakang sosio ekonomi peserta didik dalam pembelajaran;
- e. Menjunjung tinggi peraturan perundang-undangan, hukum, dan kode etik, serta nilai-nilai agama dan etika; dan
 - f. Memelihara dan memupuk persatuan dan kesatuan bangsa.

Pertumbuhan Perguruan tinggi di Provinsi Riau dari tahun ke tahun selalu mengalami peningkatan, Data terakhir diperoleh dari Kopertis Wilayah X bahwa jumlah perguruan tinggi yang ada di provinsi Riau berjumlah sebanyak 76 PTS yang terdiri dari 6 Universitas, 42 Sekolah Tinggi, 26 Akademi dan 2 Politeknik, dengan jumlah dosen tetap sebanyak 1.866 orang. Dari 76 PTS yang ada di Provinsi Riau terdiri dari berbagai

bidang ilmu, Saat ini stakeholder lebih cenderung membutuhkan lulusan perguruan tinggiminimal berstrata satu.

Pada umumnya dosen-dosen di Perguruan Tinggi Swasta rata-rata mengajar lebih dari satu perguruan tinggi, untuk memenuhi kebutuhan hidup, Semakin tingginya biaya hidup saat ini menyebabkan tenaga pengajar tidak lagi *focus* dalam melaksanakan tugasnya sebagai seorang dosen dalam meningkatkan kualitas pendidikan, karena waktunya sudah tersita untuk mengajar di perguruan tinggi lain, hal ini menyebabkan Kinerja dosen mengalami penurunan hanya karena perguruan tinggi tersebut tidak dapat memenuhi kebutuhan hidup mereka sesuai dengan kebutuhan hidup yang layak dan memadai.

Tabel 1
Kinerja Dosen PTS di Provinsi Riau

Bidang Tridharma Perguruan Tinggi	Jumlah Aktivitas	Target	Realisasi
Pendidikan dan Pengajaran	12 sks / semester	100%	80%
Penelitian	1 jurnal, buku, dll / semester	80%	50%
Pengabdian pada masyarakat	1 kegiatan / semester	80%	60%

Sumber: APTISI, diolah 2012

Kinerja dosen masih menunjukkan hasil yang belum maksimal, karena realisasi belum sesuai dengan yang ditargetkan menurut Tri Dharma Perguruan Tinggi terutama di bidang penelitian yang masih rendah dibandingkan dengan bidang Tri Dharma Perguruan Tinggi lainnya, yang ditunjukkan dengan persentasi realisasi hanya 50% dari

target sebesar 80% hal ini menunjukkan tenaga peneliti dan penelitian masih kurang.. Program studi yang belum terakreditasi masih ada sejumlah 12%, sedangkan yang sudah terakreditasi hanya 72% dan reakreditasi sebanyak 16%. Akreditasi merupakan salah satu ukuran untuk kualitas sebuah perguruan tinggi.

Tantangan lembaga pendidikan tinggi saat ini adalah masih kurangnya tenaga kependidikan berstrata S2 dan S3, bahkan masih banyak perguruan tinggi yang belum menjalankan sistem penjaminan mutu internal. Jabatan fungsional dosen masih banyak asisten ahli, dan yang belum mempunyai jabatan fungsional bahkan sampai 1282 orang dari 1866 dosen tetap di

PTS . untuk itu pimpinan pendidikan tinggi harus dapat memotivasi dosen-dosen tetap di perguruan tinggi dengan memperhatikan kesejahteraan dan masa depan para dosen tetap. Rendahnya kinerja dosen PTS di provinsi Riau tergambar dari jabatan fungsional dosen yang dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

Tabel 2
Jabatan Fungsional Dosen Tetap di PTS Provinsi Riau

No.	Jabatan Fungsional Dosen	Jumlah Dosen Tetap	%
1.	Asisten Ahli	316	16,93
2.	Lektor	174	9,32
3.	Lektor Kepala	81	4,34
4.	Guru Besar	13	0,70
5.	Belum ada jabatan Fungsional	1282	68,70
	Jumlah	1866	100

Sumber: Kopertis Wilayah X (Sumbar, Riau, Jambi, Kepri) 2012

Dari tabel di atas dapat disimpulkan bahwa dosen tetap perguruan tinggi swasta di provinsi Riau baru 31,29% yang mengurus jabatan fungsionalnya. Sedangkan jika dilihat dari sertifikasi dosen PTS di provinsi Riau menurut data dari Kopertis Wilayah X (Sumbar, Riau, Jambi, Kepri) tahun 2011 yang tersertifikasi hanya berjumlah 114 orang dosen tetap, jika dibandingkan dengan jumlah dosen tetap PTS hanya 6,11% yang sudah tersertifikasi. Hal ini menunjukkan kinerja dosen di PTS Provinsi Riau belum optimal.

Kualitas sumber daya manusia yang masih rendah sebagai akibat rendahnya motivasi dan kemampuan tenaga pendidikan. Sementara itu

masih ditemui komitmen yang lemah dan keterpihakan industri terhadap perguruan tinggi di Riau. Hal ini juga tercermin karena kurangnya lembaga pendidikan memiliki relevansi dengan kebutuhan industri.

Berdasarkan uraian tersebut, terlihat bahwa motivasi dosen, kemampuan dosen, dan pelaksanaan strategi yang diterapkan di masing-masing perguruan tinggi yang merupakan kebijakan guna mencapai tujuan institusi dalam mempengaruhi kinerja dosen yang akan memberikan pengaruh pada kualitas lulusan. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui:

1. Seberapa besarmotivasi kerja dosen, kemampuan dosen, dan

- pelaksanaan strategi SDM berpengaruh secara parsial terhadap kinerja dosen pada Perguruan Tinggi Swasta di Provinsi Riau;
2. Seberapa besar motivasi dosen, kemampuan dosen dan pelaksanaan strategi SDM berpengaruh secara simultan terhadap kinerja dosen pada Perguruan Tinggi Swasta di Provinsi Riau;
 3. Seberapa besar pengaruh kinerja dosen terhadap kualitas lulusan perguruan tinggi swasta di provinsi Riau.

TINJAUAN PUSTAKA

Manajemen

Manajemen sangat dibutuhkan oleh semua manusia baik secara individu, kelompok dan organisasi yang berguna untuk mengatur dan merencanakan dalam mencapai tujuan yang diharapkan. Didalam melaksanakan fungsi manajemen diperlukan adanya keseimbangan antara kelompok yang berbeda. Manajemen bertujuan untuk mencapai efisiensi dan efektifitas.

Manajemen mempunyai pengertian yang sangat luas, karena manajemen dalam menjalankan fungsinya melalui beberapa tahapan atau proses mulai dari merencanakan, mengorganisir, mengarahkan, mengkoordinir, dan mengendalikan. Sesuai dengan apa yang dikemukakan oleh George R. Terry (2011), bahwa: manajemen adalah suatu proses atau kerangka kerja, yang melibatkan bimbingan atau pengarahan suatu kelompok orang-orang kearah tujuan-

tujuan organisasional atau maksud-maksud yang nyata. Manajemen adalah suatu kegiatan, pelaksanaannya adalah “*managing*” pengelolaan, sedang pelaksanaannya disebut manager atau pengelola.

Sebagaimana yang dikemukakan oleh Stoner dalam Johannes yahya (2006) bahwa: manajemen memiliki arti yang kompleks diantaranya sebagai berikut: Manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan usaha-usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumber daya organisasi lainnya agar mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Begitu juga yang dikemukakan oleh P.J.Simanjuntak (2005) mengatakan bahwa: Manajemen adalah suatu proses mengkombinasikan dan mendayagunakan semua sumber-sumber secara produktif untuk mencapai tujuan perusahaan atau organisasi. Untuk itu manajemen melaksanakan fungsi-fungsi perencanaan, pengorganisasian, perencanaan dan pembinaan pekerja, pelaksanaan dan pengawasan. Dalam hubungan ini, manajemen berperan melakukan fungsi-fungsi berikut ini:

- a. Merumuskan atau mengkoordinasikan perumusan visi dan misi organisasi serta menguraikan menjadi tugas pokok unit-unit organisasi, hingga tugas pokok dan uraian jabatan setiap individu.
- b. Menyusun struktur organisasi dengan tugas pokok, fungsi-fungsi

- dan sasaran masing-masing unit organisasi.
- c. Menyusun sistim dan mekanisme kerja yang jelas baik dimasing-masing unit organisasi maupun antar unit organisasi.
 - d. Merencanakan dan mengadakan sarana dan peralatan kerja, termasuk gedung dan peralatan kantor dan atau tempat kerja, serta alat-alat kerja lainnya.
 - e. Merencanakan dan mengadakan karyawan atau pekerja untuk mengisi semua jabatan yang ada, masing-masing dengan kualifikasi yang sesuai dengan persyaratan jabatan.
 - f. Mengkoordinasikan pelaksanaan tugas di masing-masing unit organisasi.
 - g. Mengawasi pelaksanaan tugas di semua unit organisasi.

Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia adalah Perencanaan, pengembangan dan pengendalian sumber daya manusia sebagai sumber (paling penting) dari sistem usaha (Iman Sudirman, 2008, 12). Menurut Dessler (2000: 4) Manajemen Sumber Daya Manusia adalah proses memperoleh, melatih, menilai, dan memberikan kompensasi kepada karyawan, memperhatikan hubungan kerja mereka, kesehatan, keamanan dan masalah keadilan. Selanjutnya Sidik (2005: 2) menyatakan MSDM merupakan bidang strategis dari organisasi, MSDM harus dipandang sebagai perluasan dari pandangan tradisional untuk mengelola orang secara efektif dan untuk itu

membutuhkan pengetahuan tentang perilaku manusia dan kemampuan untuk mengelolanya.

Organisasi.

Pengertian organisasi menurut beberapa pendapat dalam Herman sofyandi, Iwa Garniwa (2007) dikemukakan sebagai berikut; Prof.Dr.PrajudiAtmosudirdjo mengemukakan bahwa organisasi adalah: Struktur tata pembagian kerja dan struktur tata hubungan kerja antara sekelompok orang-orang pemegang posisi yang bekerjasama secara tertentu untuk bersama-sama mencapai suatu tujuan tertentu. Sedangkan menurut Dr.Sondang P. Siagian mengemukakan bahwa organisasi adalah: setiap bentuk persekutuan antara dua orang atau lebih yang bekerja bersama serta secara formal terikat dalam rangka pencapaian suatu tujuan yang telah ditentukan, dalam ikatan mana terdapat seorang/beberapa orang yang disebut atasan dan seorang/sekelompok orang yang disebut bawahan.

Budaya Organisasi

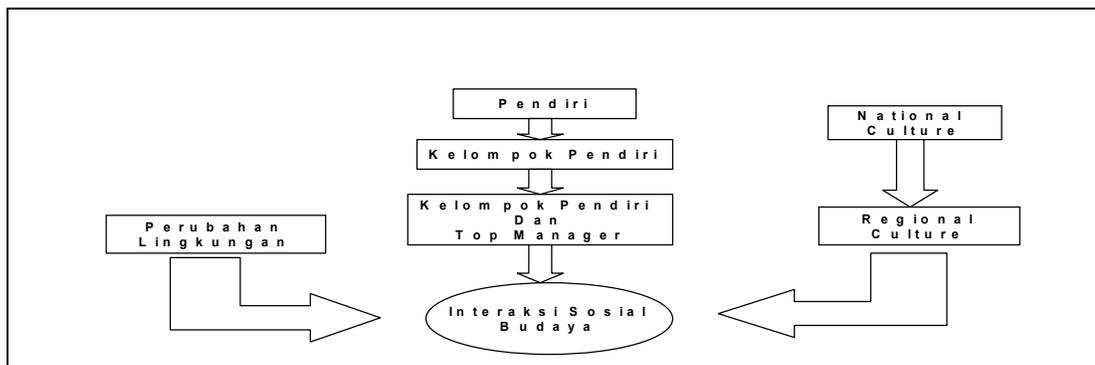
Budaya organisasi adalah Kumpulan dari norma, value, serta perlakuan yang menjadi dasar bagi seorang karyawan/pimpinan atas kelompok karyawan/pimpinan dalam bertindak mencapai tujuan (Iman Sudirman, 2008, 1). Sedangkan menurut Kreitner et al. (2003:86) Budaya organisasi merupakan suatu wujud anggapan yang dimiliki, diterima oleh kelompok anggota organisasi dan menentukan bagaimana kelompok tersebut rasakan, fikirkan,

dan bereaksi terhadap lingkungannya yang beraneka ragam.

Secara Komprehensif budaya perusahaan dibentuk oleh interaksi

beberapa faktor (Iman Sudirman, 2008, 4).

Gambar 1
Interaksi beberapa faktor terhadap budaya perusahaan



Sumber : Iman Sudirman: 2008

Mengkaitkan budaya dengan efektivitas organisasi, Denison dalam Sobirin (2007), menjelaskan secara teoritik bahwa efektivitas organisasi oleh empat faktor sebagai berikut:

Motivasi

Menurut Fred Luthans (2006:270) Motivasi adalah proses yang dimulai dengan defisiensi fisiologis atau psikologis yang menggerakkan perilaku atau dorongan yang ditujukan untuk tujuan atau insentif. Sedangkan menurut Kartono (2001:127) Motivasi adalah sebab, alasan dasar dorongan seseorang untuk berbuat atau ide pokok yang selalu berperan terhadap tingkah laku manusia. Selanjutnya Motivasi menurut Robbins (2006:156) merupakan suatu proses yang menyebabkan intensitas individu,

dalam usaha mengarahkan secara terus-menerus untuk mencapai tujuan.

Pada umumnya kinerja yang tinggi dihubungkan dengan motivasi yang tinggi. Sebaliknya, motivasi yang rendah dihubungkan dengan kinerja yang rendah. Kinerja seseorang kadang-kadang tidak berhubungan dengan kompetensi yang dimiliki, karena terdapat faktor diri dan lingkungan kerja yang mempengaruhi kinerja.

Teori Motivasi

Terdapat 5 (lima) teori motivasi yang paling populer dan berpengaruh besar dalam praktek pengembangan sumber daya manusia dalam suatu organisasi.

Teori Efek Hawthorn

Penelitian oleh Elton Mayo pada perusahaan General Electric kawasan

Hawthorn di Chicago, memiliki dampak pada motivasi kelompok kerja dan sikap karyawan dalam bekerja. Kontribusi hasil penelitian tersebut bagi perkembangan teori motivasi adalah:

- Kebutuhan dihargai sebagai manusia ternyata lebih penting dalam meningkatkan motivasi dan produktivitas kerja karyawan dibandingkan dengan kondisi fisik lingkungan kerja.
- Sikap karyawan dipengaruhi oleh kondisi yang terjadi baik di dalam maupun di luar lingkungan tempat kerja.
- Kelompok informal di lingkungan kerja berperan penting dalam membentuk kebiasaan dan sikap para karyawan.
- Kerjasama kelompok tidak terjadi begitu saja, tetapi harus direncanakan dan dikembangkan.

Teori Kebutuhan

Salah satu teori motivasi yang paling banyak diacu adalah teori "Hirarki Kebutuhan" yang dikemukakan oleh Abraham Maslow dalam Buchari Zainun, (2004). Maslow memandang kebutuhan manusia berdasarkan suatu hirarki kebutuhan dari kebutuhan yang paling rendah hingga kebutuhan yang paling tinggi. Kebutuhan pokok manusia yang diidentifikasi Maslow dalam urutan kadar pentingnya adalah sebagai berikut (Koontz, 1990 dan Buchari Zainun, 2004):

1. Kebutuhan Fisiologis (*Basic Needs*) Misalnya sandang, pangan, papan dan kesejahteraan individu.

2. Kebutuhan akan Rasa Aman (*Security Needs*) Dikaitkan dengan kerja maka kebutuhan akan keamanan sewaktu bekerja, perasaan aman yang menyangkut masa depan karyawan.
3. Kebutuhan Afiliasi atau Akseptansi (*Social Needs*)
 - a. Kebutuhan akan perasaan diterima di mana ia bekerja
 - b. Kebutuhan akan perasaan dihormati
 - c. Kebutuhan untuk bisa berprestasi
 - d. Kebutuhan untuk bisa ikut serta
4. Kebutuhan Penghargaan (*Esteem Needs*) Jenis kebutuhan ini menghasilkan kepuasan seperti kekuasaan, prestise, status dan keyakinan akan diri sendiri.
5. Kebutuhan Perwujudan Diri (*Self-Actualization*) Kebutuhan ini merupakan kebutuhan paling tinggi, yakni kebutuhan untuk menjadi orang yang dicita-citakan dan dirasakan mampu mewujudkannya.

Kemampuan

Becker et. al (2000) kompetensi yang berhubungan dengan pengetahuan, ketrampilan, *kemampuan* atau karakteristik personal individu berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan.

Kemampuan (*ability*) merupakan suatu unsur pelaksanaan kerja yang diperlukan untuk memungkinkan para pegawai bekerja dengan cara tertentu yang mengandung berbagai unsur seperti keterampilan manual dan intelektual. Unsur ini juga mencerminkan pendidikan, latihan dan

pengalaman yang dituntut sesuai rincian kerja.

Pelaksanaan Strategi SDM

Strategi MSDM (terdiri dari fokus pelanggan, restrukturisasi organisasi, merespon tuntutan pekerja) dan gaya kepemimpinan (terdiri dari coercive style, autoritative style, affiliative style, democratic style, pace setting style dan coaching style) sebagai variabel bebas saling berkorelasi, selain berpengaruh secara langsung dan tidak langsung terhadap pelatihan dan kepuasan kerja. Selanjutnya pelaksanaan pelatihan juga berkorelasi, dan tidak langsung berpengaruh terhadap produktivitas manajer, begitu juga produktivitas manajer berpengaruh terhadap kinerja SDM khususnya perspektif pertumbuhan dan pembelajaran (terdiri dari kemampuan sistem informasi dan pemberdayaan).

Kinerja

Kinerja (penampilan) adalah prestasi atau hasil kerja yang disumbangkan oleh seseorang atau kelompok dalam menunjang tercapainya tujuan suatu organisasi (Wahjosumodjo, 2001:430)

Menurut Wibowo (2007:7) mendefinisikan kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut. Kinerja adalah tentang apa yang diharapkan dan bagaimana cara mengerjakannya.

Dalam Undang-undang Guru dan Dosen No.14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, dalam Pasal 3, ayat 1 dikemukakan mempunyai kedudukan

sebagai tenaga profesional pada jenjang pendidikan tinggi yang diangkat sesuai dengan peraturan perundang-undangan. Lebih jauh dikemukakan bahwa dosen adalah pendidik profesional dan ilmuwan dengan tugas utama menransformasikan, mengembangkan, dan menyebarluaskan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni melalui pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat

Tugas dan tanggung jawab dosen yang diamanatkan dalam Tri Dharma Perguruan Tinggi mencakup: pendidikan dan pengajaran, penelitian dan kegiatan pengabdian kepada masyarakat (Peraturan Pemerintah Nomor 60 tahun 1999 tentang Perguruan Tinggi),

Kualitas Lulusan

Kualitas merupakan kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk jasa, manusia, proses dan lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan (Fandy, Anastasia;1996:4). Bahri Djamarah dalam Rustono (2007:2) mengatakan prestasi adalah penilaian pendidikan tentang perkembangan kemajuan siswa yang berkenaan dengan penguasaan bahan pembelajaran yang dibagikan kepada mereka dan nilai-nilai yang terdapat di dalam kurikulum.

Kualitas lulusan dapat dilihat dari taksonomi tujuan pendidikan yang dikembangkan oleh Bloom dalam Desain Pembelajaran di Perguruan Tinggi yaitu:

1. Ranah Kognitif menekankan pada tujuan intelektual, seperti

- pengetahuan, pemahaman, penerapan, analisis, sintesis, dan evaluasi.
2. Ranah Afektif menekankan pada perasaan dan emosi, seperti: penerimaan, partisipasi, penentuan sikap, organisasi, dan pembentukan pola hidup.
 3. Ranah psikomotorik lebih menekankan pada keterampilan gerak fisik, seperti: persepsi, kesiapan, gerakan terbimbing, gerakan terbiasa, gerakan kompleks, penyesuaian pola gerakan, dan kreativitas.

Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran atau paradigma penelitian merupakan penjabaran dari variabel-variabel penelitian dan juga untuk melihat adanya keterkaitan antara masing-masing variabel. Sehingga dengan mudah peneliti merumuskan hasil penelitian ini. Penelitian ini didasarkan kepada pentingnya manajemen dalam suatu organisasi atau lembaga suatu perguruan tinggi, karena manajemen merupakan hal yang mendasar dalam mengatur sumber daya manusia untuk mencapai suatu tujuan organisasi atau lembaga. Diharapkan sumber daya manusia yang ada dalam suatu organisasi dapat menjalankan fungsi-fungsi manajemen dengan baik sesuai dengan fungsinya.

Hubungan Motivasi dengan Kemampuan

Menurut Luthans (2006:270) bahwa motivasi merupakan salah satu dari beberapa faktor yang menentukan prestasi kerja

Sebagaimana dikemukakan oleh J. Winardi (2001 :63) bahwa “yang paling penting dalam kinerja pegawai adalah motivasi dan kemampuan pekerja“. Begitu juga penelitian yang disampaikan oleh Nenny Anggraeni bahwa: terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara kemampuan dan motivasi terhadap kinerja pegawai pada Sekolah Tinggi Seni Indonesia Bandung.

Teori yang dikemukakan oleh Herman Sofyandi dan Iwa Garniwa (2007), bahwa Kemampuan dan motivasi merupakan fungsi dari Kinerja. Berarti untuk menciptakan kinerja yang tinggi dibutuhkan kemampuan yang tinggi dan motivasi yang tinggi.

Hubungan Motivasi dengan Strategi SDM

Motivasi yang tinggi dan didukung oleh strategi SDM suatu organisasi yang kondusif akan memberikan hasil sesuai dengan yang diharapkan pimpinan lembaga atau organisasi. Begitu juga dengan apa yang dikemukakan Newman dalam Edy (2008) , menyatakan bahwa *development of a measure of perceived perceived work environment* (PWE) yaitu lingkungan kerja akan berpengaruh terhadap motivasi, kepuasan dan kinerja Budaya organisasional dan lingkungan kerja sangat penting peranannya dalam menciptakan motivasi bagi karyawan yang akhirnya akan menghasilkan kinerja yang baik

Hubungan Kemampuan dengan Strategi SDM

Keterampilan dan keahlian sumber daya manusia juga penting bagi organisasi dan masyarakat yang tidak boleh diabaikan (Siagian (2008:109).Organisasional semakin kompleks dewasa ini, semakin beraneka ragam keahlian dan keterampilan yang diperlukan di pasaran kerja, tersedia tidaknya orang yang memiliki pengetahuan dan keterampilan tertentu itu bukanlah hal yang konstan. Karena pengetahuan dan keterampilan merupakan bagian dari kemampuan dosen sangat menentukan dalam pelaksanaan strategi SDM pada institusi perguruan tinggi.

Sebagaimana yang dikemukakan oleh P.J.Simanjuntak(2005) bahwa: Pelatihan merupakan bagian dari investasi SDM (Human Investment) untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilan kerja, dan dengan demikian meningkatkan kinerja karyawan. Berarti dengan strategi SDM berupa pelatihan akan dapat meningkatkan kemampuan seorang dosen pada sebuah lembaga pendidikan.

Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Dosen

Menurut Hamzah (2008), motivasi kerja merupakan salah satu faktor yang turut menentukan kinerja seseorang.Besar atau kecilnya pengaruh motivasi kinerja seseorang tergantung pada seberapa banyak intensitas motivasi yang diberikan, perbedaan motivasi kerja bagi pegawai biasanya tercermin dalam berbagai

kegiatan dan bahkan prestasi yang dicapainya.(<http://repository.usu.ac.id/bitstream/2011>).

Hasil penelitian dari Christina M. Frederick et al, tentang motivasi pilot dan kinerja: Hubungan teoritis dan empiris. Meneliti pada sebuah universitas Penerbangan tentang prediksi Motivasi-hubungan kinerja didasarkan pada perbedaan motivasi Intrinsik-Ekstrinsik.Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada hubungan yang kuat antara motivasi dan kinerja.

Berdasarkan hasil penelitian McClelland (1961), Edward Murray (1957), Miller dan Gordon W. (1967) dalam Mangkunegara (2005) menyimpulkan bahwa ada hubungan yang positif antara motivasi berprestasi dengan pencapaian kinerja/prestasi kerja.

Menurut Richard M. Steers (2000:29), *Human Resource Model generally view humans as being motivated by a complex set of interrelated factor (such as mone, need for affiliation, need for achievement, and desire for meaningful work)*. Dan berdasarkan hasil penelitian McClelland, Edward Murray, Miller dan Gordon W. dalam Mangkunegara (2005) menyimpulkan bahwa ada hubungan yang positif antara motivasi berprestasi dengan pencapaian kinerja/prestasi kerja.

Robbin (2000) mengungkapkan dalam bentuk baru, bahwa kinerja sama dengan f motivasi X kemampuan X peluang. Dan Tati Rustati (2007) meneliti tentang pengaruh motivasi kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja guru serta implikasinya pada prestasi belajar

siswa SMA negeri 13 Bandung, memperoleh temuan bahwa motivasi kerja guru dan disiplin kerja guru secara simultan berpengaruh terhadap kinerja guru pada SMA Negeri 13 Bandung.

Kusnadi (2005) meneliti tentang pengaruh disiplin dan motivasi kerja terhadap kinerja pada direktoratSDM, PT. POS Indonesia (persero) kantor pusat Bandung, memperoleh temuan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan, motivasi kerja terhadap kinerja dalam kategori sangat kuat, dan secara simultan terdapat pengaruh yang signifikan disiplin dan motivasi kerja terhadap kinerja dalam kategori sangat kuat.

Mangkunegara (2001:68), berpendapat bahwa “Ada hubungan yang positif antara motif berprestasi dengan pencapaian kerja”.Motif berprestasi adalah suatu dorongan dalam diri seseorang untuk melakukan suatu kegiatan atau tugas dengan sebaik baiknya agar mampu mencapai prestasikerja (kinerja) dengan predikat tejuji.

Sejalan dengan pendapat diatas hasil penelitian McClelland, Edward Murray, Miller dan Gordon W.yang dikutip Mangkunegara (2005), menyimpulkan bahwa ada hubungan yang positif antara motivasi berprestasi dengan pencapaian kinerja/prestasi kerja

Hasil penelitian dari Binawan Nur Tjahjono dan Tri Gunarsih tentang Pengaruh motivasi Kerja dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai di lingkungan dinas bina marga propinsi Jawa Tengah. menyatakan bahwa masing-masing variabel, baik motivasi

maupun budaya organisasi secara individual maupun bersama-sama mempunyai pengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil ini juga mendukung hasil penelitian Luciana (2005) di mana upah, motivasi dan disiplin kerja berpengaruh terhadap produktivitas pegawai. Hasil ini juga mendukung hasil penelitian Sutarto dan Sugiarto(2002) di mana motivasi mempunyai pengaruh terhadap kinerja di kantor Pemeriksa Daerah Kabupaten Boyolali.

Perlunya perbaikan kinerja dosen dalam organisasi pendidikan hal ini sejalan dengan pendapat Owens (1991:56).Kinerja anggota organisasi di dalam suatu institusi adalah hasil perpaduan antara kemampuan, komitmen terhadap profesi dan motivasi berprestasi yang tinggi. Berdasarkan hal tersebut diatas dapat disimpulkan bahwa motivasi sangat berpengaruh terhadap kinerja, karena dengan tingginya motivasi kerja dosen dalam menjalankan proses pembelajaran maka akan memberikan hasil yang baik terhadap output suatu lembaga pendidikan, artinya keberhasilan dari lembaga tersebut menunjukkan prestasi atau kinerja dosen dalam bekerja sebagai tenaga pendidik.

Pengaruh Kemampuan Terhadap Kinerja

Begitu juga dengan pendapat dari Robbin (2003) bahwa kemampuan langsung mempengaruhi tingkat kinerja dan kepuasan karyawan melalui kecocokan antara jabatan-kemampuan.Demikianjuga dengan apa

yang disampaikan Mathis dan Jackson (2001) bahwa kinerja seseorang tergantung pada tiga faktor yaitu: kemampuan untuk mengerjakan pekerjaannya, tingkat usaha, dan dukungan yang diberikan pada orang tersebut.

Hal ini sesuai dengan UU Guru dan Dosen, bahwa tugas seorang dosen sesuai dengan Tri Dharma Perguruan Tinggi, dan juga sebagai ukuran dalam menilai kinerja dosen.

Pengaruh Strategi SDM Terhadap Kinerja

Berdasarkan hasil penelitian Mohammad Nasri dalam jurnal: manajemen, Akuntansi dan bisnis volume 5, no.3 tahun 2007, yang berjudul: Dampak reposisi strategi sumber daya manusia dan motivasi terhadap kinerja karyawan administrasi universitas Widyagama Malang, bahwa berdasarkan hasil uji hipotesis menunjukkan

Strategi MSDM mempengaruhi kinerja perusahaan baik secara langsung maupun tidak langsung melalui kompetensi yang di peroleh dari pelatihan dan pengembangan SDM (Ivancevich, 2007; Moudy, 2008; Anthony, 1998; Dessler, 2007; Raudall dan Susan, 1999; Horibe, 1997; Ulrich, 1998; Kaplan dan Norton, 2001; Rubbin, 2007; As'ad, 2008)

Pengaruh Kinerja Dosen Terhadap Kualitas Lulusan

Sesuai dengan Undang-Undang Guru dan Dosen bahwa kinerja dosen dapat diukur melalui tri dharma perguruan tinggi yang

merupakan pendidikan dan pengajaran, penelitian dan pengabdian pada masyarakat serta perlunya unsur penunjang.

Menurut Delors dalam Boedhowi (2008) yang menyatakan bahwa: pendidikan yang baik dan unggul tetap akan bergantung pada kondisi mutu guru. Hal ini ditegaskan UNESCO dalam laporan *The International Commission on Education for TwentyfirstCentury*, yang menyatakan bahwa “memperbaiki mutu pendidikan pertama-tama tergantung pada perbaikan perekrutan, pelatihan, status sosial, dan kondisi para guru; mereka membutuhkan pengetahuan dan keterampilan, karakter personal, prospek professional, dan motivasi yang tepat jika ingin memenuhi harapan *stakeholder*”

Berdasarkan UU No.20 tahun 2003 Bab III pasal 3 menyatakan bahwa pendidikan nasional berfungsi untuk mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradapan bangsa yang bermanfaat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa.

Hipotesis Penelitian

Hipotesis major penelitian ini adalah “motivasi kerja, kemampuan, dan strategi pelaksanaan SDM berpengaruh signifikan terhadap kinerja dosen serta berdampak signifikan pada kulaitas lulusan. Sedangkan hipotesis minor dinyatakan dengan hipotesis sebagai berikut :

1. Terdapat pengaruh yang signifikan secara parsial dari variabel Motivasi kerja, kemampuan, dan pelaksanaan

strategi SDM terhadap kinerja dosen pada Perguruan Tinggi Swasta di Provinsi Riau.

2. Terdapat pengaruh yang signifikan secara simultan dari variabel Motivasi kerja, kemampuan, dan pelaksanaan strategi SDM terhadap kinerja dosen pada Perguruan Tinggi Swasta di Provinsi Riau.
3. Terdapat pengaruh yang signifikan dari variable Kinerja dosen terhadap kualitas lulusan pada Perguruan Tinggi Swasta di Provinsi Riau.

METODE PENELITIAN

Jenis penelitian ini adalah deskriptif dan verifikatif, maka metode penelitian yang digunakan adalah *descriptive survey* dan metode *explanatory survey*. *Descriptive survey* adalah metode penelitian yang dilakukan untuk memperoleh gambaran tentang pengaruh motivasi, kemampuan dan pelaksanaan strategi SDM terhadap kinerja dosen serta implikasinya terhadap kualitas lulusan pada perguruan tinggi swasta di Propinsi Riau. Metode *Explanatory survey* adalah metode penelitian yang dilakukan melalui penyebaran kuesioner kepada dosen tetap yang mengajar di perguruan tinggi swasta di propinsi Riau Tipe investigasi dalam penelitian ini adalah *causalitas* yaitu bentuk hubungan yang sifatnya sebab-akibat, artinya keadaan satu variabel disebabkan atau ditentukan oleh keadaan satu atau lebih variabel lain (Iqbal hasan: 2009; 42). Unit analisis adalah dosen tetap yang mengajar di PTS yang tergabung pada APTISI

Wilayah X-B Riau. Penelitian ini termasuk pada katagori *crosssectional*, yaitu informasi dari sebagian populasi (sampel responden) dikumpulkan langsung dari lokasi secara empirik dengan tujuan untuk mengetahui pendapat dari sebagian populasi terhadap objek yang diteliti.

Jenis dan Sumber Data

Sumber data dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Data primer bersumber dari survey di lapangan melalui wawancara, observasi, dan kuesioner. sedangkan data sekunder bersumber dari dokumentasi atau laporan-laporan yang berkaitan dengan objek yang diteliti dari setiapdosen tetap pada Perguruan Tinggi Swasta se Provinsi Riau dan pedoman-pedoman yang dikeluarkan APTISI Wilayah X.BRiau serta dari BPS Riau.

Metode Analisis Data

Metode analisis data dengan **analisis jalur (*path analysis*)** yang dilakukan dengan pertimbangan (Yonathan Sarwono, 2007; Kusnedi, 2005; Harun Al Rasyid, 1994 dan Sitepu, 1994) sebagai berikut;

- a. Metode ini mampu memberikan kejelasan hubungan dan besaran antar variabel penelitian yang sangat berguna bagi upaya peneliti dalam mengupas secara lebih dalam berbagai variabel yang diteliti.
- b. Analisis jalur cocok digunakan untuk menganalisis hubungan sebab akibat, baik untuk mengetahui pengaruh langsung maupun tidak langsung

- seperangkat variabel penyebab (variabel eksogen) terhadap set variabel akibat (endogen), baik secara simultan maupun parsial.
- c. Analisis jalur cocok untuk sampel yang melebihi atau diatas 100 responden dan data diolah bersifat exploratory serta data dapat diobservasi secara langsung di lapangan.
 - d. Setiap variabel penyebab (eksogen) diduga telah cukup memadai memberikan penjelasan atas variabel akibat (endogen).

Populasi dan Sampel

Jumlah populasi dalam penelitian ini sebanyak 1.866 orang dosen yang tersebar pada 76 Perguruan Tinggi Swastadilingkungan APTISI Wilayah X-B Provinsi Riau. Metode dalam pengambilan sampel dengan menggunakan *Clusterproportional Random Sampling Method*, karena populasi dalam penelitian ini begitu luas, maka peneliti mengambil sampel berdasarkan wilayah Pemilihan berdasarkan daerah, peluang ini diketahui sebelum pemilihan sampel yang dilakukan dilapangan, maka peneliti menentukan sampel (*sampel frame*) berdasarkan proporsi dengan rumus yang dikemukakan oleh: *Issac & michael* dengan tingkat keyakinan 1%, 5%, 10% (Arikunto:2002), sehingga diperoleh jumlah sampel minimum sebesar 236 orang dosen tetap yang tersebar diseluruh wilayah di provinsi Riau.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh Motivasi,

Kemampuan dan Pelaksanaan Strategi SDM terhadap Kinerja Dosen serta Implikasinya pada Kualitas Lulusan pada Perguruan Tinggi Swasta di Provinsi Riau. Untuk melakukan pengujian model penelitian dengan analisis jalur maka perlu dilakukan uji hipotesis, agar pengujian hipotesis dapat dilakukan, perlu dilakukan uji instrumen data. Dalam menguji instrumen kuesioner penelitian, dilakukan dengan cara uji validitas, uji Reliabilitas (keandalan alat ukur), uji normalitas dan konversi data.

Berdasarkan hasil uji instrumen data dari semua variabel penelitian dinyatakan valid karena nilai dari semua item pertanyaan lebih besar dari 0, 300 dan nilai Sig. $0,000 < 0,05$, dan hasil pengujian realibilitas menunjukkan nilai "*Alpha Cronbach*" lebih besar dari 0, 70; berarti semua variabel penelitian dinyatakan *reliable* atau sudah memenuhi persyaratan. Sedangkan hasil uji normalitas data sampel, disimpulkan bahwa, H_1 ditolak, dan H_0 diterima, karena nilai signifikansi $> 0,05$ atau nilai Z lebih kecil dari nilai table 1, 96 berarti data sampel berasal dari populasi berdistribusi normal atau data sampel adalah berdisrribusi normal.

Analisis Deskriptif menunjukkan hasil penelitian dari jawaban responden yaitu: dosen tetap dengan sampel 236 orang, dapat menjelaskan bagaimana kondisi motivasi, kemampuan dan pelaksanaan strategi sumber daya manusia mempengaruhi kinerja dosen yang memberikan dampak terhadap kualitas lulusan.

Berdasarkan analisis deskriptif dapat disimpulkan secara rata-rata bahwa persepsi responden dari pertanyaan-pertanyaan yang disajikan terhadap variabel motivasi dosen dikategorikan sangat tinggi, variabel kemampuan dosen dikategorikan tinggi, variabel pelaksanaan strategi sumber daya manusia dikategorikan

tinggi, sedangkan untuk variabel kinerja dosen sebagai variabel intervening dikategorikan aktif dan variabel kualitas lulusan sebagai variabel dependent dikategorikan cukup baik. Maka rata-rata, standar deviasi dan kriteria dari jawaban responden secara keseluruhan dapat dilihat pada Tabel berikut:

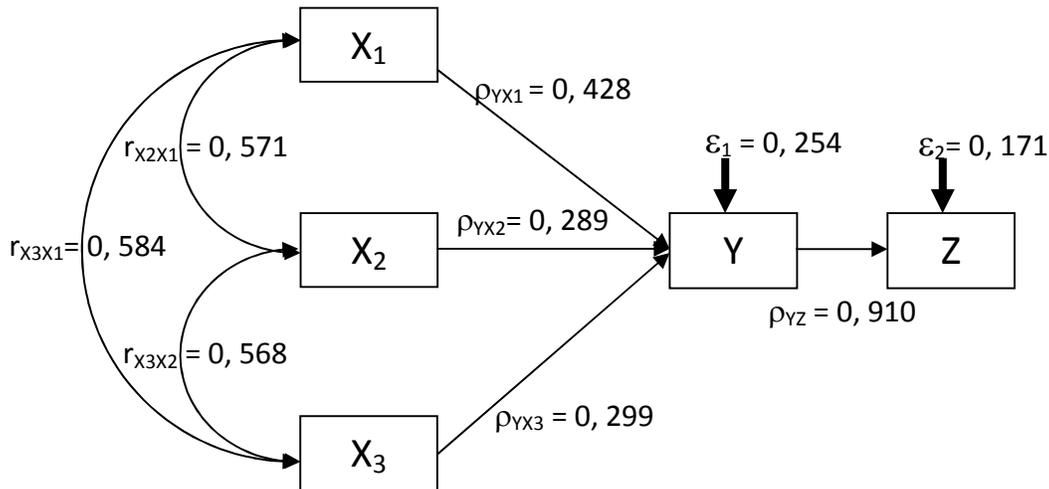
Tabel 3
Nilai Rata-rata, Standar Deviasi, dan Kriteria Jawaban Responden dari tiap Variabel

Variabel penelitian	Mean	Standar Deviasi	Rentang Nilai	Kriteria Jawaban
Motivasi Dosen	4, 2552	0, 45920	3, 7960 s.d. 4, 7144	Tinggi s.d. sangat tinggi
Kemampuan Dosen	4, 1021	0, 46906	3, 6330 s.d. 4, 5712	Tinggi s.d. sangat tinggi
Pelaksanaan Strategi SDM	3, 6674	0, 51286	3, 1545 s.d. 4, 1803	Cukup tinggi s.d. sangat tinggi
Kinerja Dosen	3, 4922	0, 35314	3, 1391 s.d. 3, 8453	Cukup aktif s.d. aktif
Kualitas Lulusan	3, 3796	0, 41651	2, 9631 s.d. 3, 7961	Kurang baik s.d. Baik

Sumber: Data hasil analisis Koesioner, 2012

Analisis Verifikatif Persepsi Responden Dosen Tetap Perguruan Tinggi Swasta di Provinsi Riau

Untuk lebih jelasnya pengaruh langsung maupun pengaruh tidak langsung dari masing-masing variabel dapat dilihat pada gambar struktur koefisien jalur dengan struktur yang lengkap berikut:



Gambar 3 Nilai Koefisien Jalur dengan Struktur Lengkap

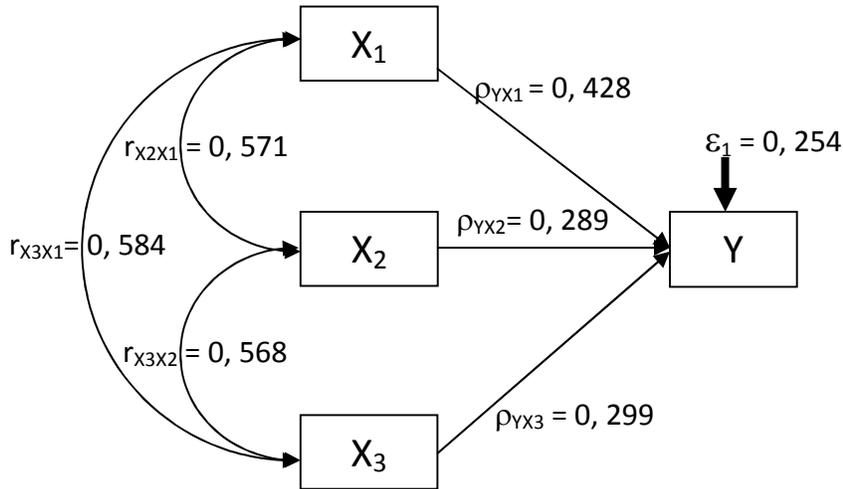
Kriteria keeratan hubungan antara variabel mengacu pada pendapat yang dikemukakan oleh Sevilla et.al. (1997: 280), yang menyatakan bahwa “*high or low correlation, depends generally on the nature of variables being studied. You may, how ever the following categorization which most specialists in statistics usually agree with*”.

1. Hubungan variabel antara motivasi dosen(X₁), dengan kemampuan dosen (X₂), diperoleh nilai koefisien korelasi yang sebesar 0,571. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa hubungan kedua variabel tersebut di atas mempunyai hubungan yang positif dengan kriteria keeratan hubungan sedang (*moderately correlation*).

2. Hubungan variabel antaramotivasi dosen (X₁), dengan pelaksanaan strategi SDM (X₃), diperoleh nilai koefisien korelasi yang sebesar 0,584. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa hubungan kedua variabel tersebut di atas mempunyai hubungan yang positif dengan kriteria keeratan hubungan sedang (*moderately correlations*).
3. Hubungan variabel antara kemampuan (X₂), dengan pelaksanaan strategi SDM(X₃), diperoleh nilai koefisien korelasi yang sebesar 0,568. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa hubungan kedua variabel tersebut di atas mempunyai hubungan yang positif dengan kriteria keeratan hubungan sedang (*moderately correlations*).

PengaruhLangsungdanPengaruh TidakLangsungmotivasi (X₁), kemampuan (X₂), dan pelaksanaan strategi SDM (X₃) terhadap kinerja dosen (Y)

Pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung antara masing-masing variabelterlihat pada gambar Sub Struktur 1 :



Gambar 4. Koefisien Jalur pada Sub Struktur1

Berdasarkan nilai koefisien jalur di atas, dapat dihitung bahwa besarnya nilai koefisien jalur dari variabel X₁ terhadap variabel Y adalah sebesar 0,428 ($\rho_{YX_1} = 0,428$), nilai koefisien jalur dari variable X₂ terhadap variabel Y adalah sebesar 0,289 ($\rho_{YX_2} = 0,289$) dan nilai koefisien jalur dari variable X₃ terhadap variabel Y adalah sebesar 0,299 ($\rho_{YX_3} = 0,299$).maka dapat diperoleh persamaan jalur :

$Y = 0,428 X_1 + 0,289 X_2 + 0,299 X_3 + \epsilon_1$
 Tabel berikut ini merupakan nilai koefisien jalur dari variabel Motivasi (X₁), Kemampuan (X₂) dan Pelaksanaan Strategi SDM (X₃) terhadap Kinerja Dosen (Y) yang berimplikasi terhadap Kualitas Lulusan (Z). serta memperlihatkan pengaruh variabel lain yang tidak termasuk kedalam penelitian ini, namun mempunyai pengaruh terhadap Kinerja Dosen.

Tabel 4
Rekapitulasi Nilai Koefisien Pengaruh Motivasi (X_1), Kemampuan (X_2), dan Pelaksanaan Strategi SDM Terhadap Kinerja Dosen (Y)

Variabel	Pengaruh langsung ke Y	Pengaruh tidak langsung			Total pengaruh tidak langsung	Total pengaruh
		X1	X2	X3		
x1	18, 3%		7, 1%	7, 5%	14, 6%	32, 9%
x2	8, 4%	7, 1%		4, 9%	12%	20, 4%
x3	8, 9%	7, 5%	4, 9%		12, 4%	21, 3%
Total pengaruh						74, 6%

Sumber : Data yang diolah tahun 2012

Berdasarkan tabel di atas diperoleh pengaruh langsung variabel motivasi dosen terhadap variabel kinerja dosen sebesar 18, 3%, pengaruh variabel kemampuan dosen terhadap kinerja dosen secara langsung sebesar 8, 4%, dan pengaruh langsung variabel pelaksanaan strategi SDM terhadap kinerja dosen adalah sebesar 8, 9 %, sedangkan pengaruh tidak langsung dari variabel motivasi terhadap kinerja dosen adalah sebesar 14, 6%, dan pengaruh tidak langsung dari variabel kemampuan terhadap kinerja dosen adalah sebesar 12%, sedangkan pengaruh tidak langsung dari variabel pelaksanaan strategi SDM terhadap kinerja dosen adalah

sebesar 12, 4%. Dan jika dilihat dari pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung variabel motivasi dosen terhadap kinerja dosen adalah sebesar 32, 9%, pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung variabel kemampuan dosen terhadap kinerja dosen adalah sebesar 20, 4%, sedangkan pengaruh langsung maupun pengaruh tidak langsung dari variabel pelaksanaan strategi SDM terhadap kinerja dosen adalah sebesar 21, 3%, dari hasil pengujian hipotesis diatas secara keseluruhan variabel bebas yang terdiri dari variabel motivasi, kemampuan dan pelaksanaan strategi SDM terhadap variabel terikatnya kinerja dosen adalah sebesar 74, 6%.

Tabel 5
Rekapitulasi Nilai Koefisien Pengaruh Motivasi (X₁), Kemampuan (X₂) dan Pelaksanaan strategi SDM (X₃) terhadap Kinerja Dosen (Y)

	Pengaruh Langsung		Pengaruh Tak Langsung					Sub Total	Pengaruh Total		
			X ₁		X ₂		X ₃				
X ₁	18, 3%	+	-	+	7, 1%	+	7, 5%	+	14, 6%	+	32, 9%
X ₂	8, 4%	+	7, 1%	+	-	+	4, 9%	+	12%	+	20, 4%
X ₃	8, 9%	+	7, 5%	+	4, 9%	+	-		12, 4%	+	21, 3%
Pengaruh Variabel X ₁ , X ₂ , X ₃ terhadap Y										74, 6%	
Pengaruh Variabel lain terhadap Y										25, 4%	
Total Pengaruh										100%	

Sumber: Data olahan kusioner, n=236. 2012

Tabel diatas adalah rekapitulasi lengkap dari nilai koefisien jalur yang berasal dari variabel Motivasi (X₁), Variabel Kemampuan (X₂) dan variabel Pelaksanaan strategi SDM (X₃) terhadap kinerja dosen (Y) dan pengaruh variabel lain (ε) yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

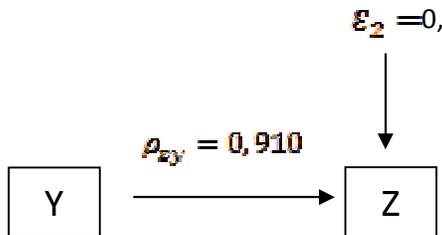
Berdasarkan hasil pengujian hipotesis diatas dapat disimpulkan bahwa secara simultan variabel motivasi dosen, kemampuan dosen dan pelaksanaan strategi SDM mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel kinerja dosen baik langsung maupun tidak langsung yaitu sebesar 74, 6%, terbukti dari besarnya nilai F_{hitung} dibanding nilai F_{tabel}. Sedangkan sisanya sebesar 25, 4% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak termasuk dalam model penelitian ini.

Pengujian secara parsial menunjukkan bahwa antara variabel motivasi terhadap kinerja dosen mempunyai pengaruh yang signifikan

melalui variabel kemampuan dan pelaksanaan strategi SDM yaitu sebesar 14, 6%, terbukti dari besarnya nilai t_{hitung} dari nilai t_{tabel}. Dan variabel kemampuan juga memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja dosen melalui variabel motivasi dan variabel pelaksanaan strategi SDM sebesar 12%, yang dibuktikan dari besarnya nilai t_{hitung} dari nilai t_{tabel}. Sedangkan variabel pelaksanaan strategi SDM terhadap kinerja dosen juga memberikan pengaruh yang signifikan yaitu sebesar 12, 4% melalui variabel motivasi dan variabel kemampuan, yang dibuktikan dengan besarnya nilai t_{hitung} dibandingkan dengan nilai t_{tabel}.

Pengaruh kinerja dosen (Y) terhadap kualitas lulusan (Z)

Pengaruh kinerja dosen (Y) terhadap kualitas lulusan (Z) terlihat pada gambar di bawah ini :



Gambar 5 Koefisien Jalur pada Sub Struktur 2

Sub Struktur 2 di atas memperlihatkan pengaruh Kinerja Dosen (Y) terhadap Kualitas Lulusan (Z). Sebelum melakukan pengujian hipotesis terlebih dahulu harus dapat

menterjemahkan hipotesis penelitian kedalam hipotesis statistik

Tabel di bawah ini memperlihatkan hasil yang diperoleh dari pengolahan data yaitu pengaruh variabel Y terhadap variabel Z, adalah sebagai berikut:

Tabel 6 Pengaruh variabel Y terhadap variabel Z

Variabel	Pengaruh ke Z
Y	82,9 %

Dengan demikian dapat diinterpretasikan bahwa: pengaruh langsung dari Kinerja Dosen (Y) terhadap Kualitas Lulusan (Z) adalah: 82,9 %

**Tabel 7
 Rekapitulasi Nilai Koefisien Pengaruh Kinerja Dosen Terhadap Kualitas Lulusan**

Variabel	Pengaruh Langsung	Pengaruh total
Y	Pengaruh langsung variabel Y terhadap variable Z	82,9%
	Pengaruh variabel lain terhadap Z	17,1%
	Total Pengaruh	100 %

Sumber : Data yang diolah tahun 2012

Kedua Sub Struktur diatas menggambarkan saling keterkaitan yang tak dapat dipisahkan antara satu dengan yang lainnya, karena merupakan struktur yang saling berhubungan. Pengaruh Variabel penyebab terhadap Variabel akibat secara simultan atau serentak dengan menggunakan pengujian statistik uji-F. Sedangkan pengujian yang

dilakukan secara parsial dengan menggunakan uji T-test.

Dari hasil uji hipotesis diatas dapat disimpulkan apakah pengaruh langsung maupun pengaruh tidak langsung dari masing-masing variabel dapat diterima ataukah ditolak, secara keseluruhan dapat dilihat pada rekapitulasi berikut:

Tabel 8
Rekapitulasi Penerimaan dan Penolakan Hipotesis

Hipotesis	Nilai Koefisien	F _{hitung}	F _{tabel}	t _{hitung}	t _{tabel}	Kesimpulan
Pengujian Simultan						
Motivasi (X ₁), Kemampuan (X ₂) dan Pelaksanaan strategi SDM (X ₃) berpengaruh terhadap Kinerja dosen (Y)		227,13	3,89			Ho ditolak, maka ketiga variable berpengaruh positif terhadap variabel X ₁ , X ₂ X ₃ dan signifikan.
Pengujian Parsial						
Motivasi (X ₁) berpengaruh terhadap kinerja dosen (Y)	0,428			9,819	1,645	Ho ditolak, berarti ada pengaruh yang signifikan antara variabel X ₁ terhadap variabel Y
Kemampuan (X ₂) berpengaruh terhadap Kinerja dosen (Y)	0,289			6,729	1,645	Ho ditolak, berarti ada pengaruh yang signifikan variabel X ₂ terhadap variabel Y
Pelaksanaan strategi SDM (X ₃) berpengaruh terhadap Kinerja dosen (Y)	0,299			6,883	1,645	Ho ditolak, berarti ada pengaruh yang signifikan variabel X ₃ terhadap variabel Y
Kinerja dosen (Y) berpengaruh terhadap Kualitas Lulusan (Z)	0,910			33,65	1,645	Ho ditolak, berarti ada pengaruh yang signifikan variabel Y terhadap variabel Z

Sumber: Data hasil penelitian yang sudah diolah

Tabel 9
Rekapitulasi Pengaruh langsung dan tidak langsung
Terhadap setiap variabel

Uraian	Pengaruh Langsung	Pengaruh tidak Langsung	Pengaruh Total
Pengaruh variabel X ₁ terhadap variabel Y	18,3 %	14,6 %	32,9 %
Pengaruh variabel X ₂ terhadap variabel Y	8,4 %	12 %	20,4%
Pengaruh variabel X ₃ terhadap variabel Y	8,9 %	12,4 %	21,3 %
Jumlah pengaruh variabel X ₁ , X ₂ , X ₃ terhadap variabel Y	35,6%	39 %	74,6 %
Pengaruh variabel lain terhadap variabel Y			25,4 %
			100 %
Pengaruh variabel Y terhadap variabel Z	82,9%		82,9%
Pengaruh variabel lain terhadap variabel Z			17,1%
			100%

Sumber: Data olahan tahun 2012

Tabel di atas memperlihatkan hasil dari pengaruh langsung yang lebih kecil dibandingkan dengan pengaruh tidak langsung pada variabel motivasi, kemampuan dan Pelaksanaan Strategi sumber daya manusia terhadap kinerja dosen yaitu sebesar 35,6% untuk pengaruh langsung sedangkan pengaruh tidak langsung sebesar 39%. Namun demikian pengaruh variabel lain yang tidak termasuk dalam variabel penelitian (motivasi, kemampuan dan pelaksanaan strategi SDM) mempunyai pengaruh sebesar 25,4%. Begitu juga dengan yang terjadi pada pengaruh langsung antara kinerja dosen terhadap kualitas lulusan mempunyai pengaruh sebesar 82,9%,

dan pengaruh variabel lain yang tidak diteliti sebesar 17,1%.

Pembahasan

Secara keseluruhan hasil hipotesis di atas telah memberikan hasil uji hipotesis yang dapat diterima, maka untuk memperkuat hasil penelitian tersebut dibahas kembali dan divalidasi dengan konsep dan teori. Hasil penelitian di atas menunjukkan bahwa motivasi dosen, kemampuan dosen dan pelaksanaan strategi sumber daya manusia secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja dosen dan juga memberikan dampak yang signifikan terhadap kualitas lulusan. Hal ini sejalan dengan

visi, misi dan sasaran dari suatu Perguruan Tinggi yang ada di Provinsi Riau. Bagaimanapun setiap lembaga pendidikan tinggi mengharapkan seluruh dosen tetap yang mengajar di perguruan tinggi mempunyai kinerja yang tinggi dan baik serta menghasilkan lulusan yang berkualitas, seorang dosen yang berkinerja tinggi niscaya mempunyai motivasi dan kemampuan yang tinggi juga untuk memajukan anak-anak bangsa melalui proses pembelajaran yang baik dan sesuai dengan kurikulum yang ada. Pelaksanaan strategi sumber daya manusia dilembaga pendidikan tinggi juga berjalan sesuai dengan aturan yang ada. Maka dengan kinerja yang tinggi dosen akan dapat menciptakan output yang berkualitas.

Hasil pengolahan data yang telah dilakukan menunjukkan bahwa hubungan antara variabel motivasi kerja dosen dengan variabel kemampuan dosen adalah positif dengan keeratan hubungan sebesar 0,571 ($r_{x_1, x_2} = 0,571$). Berarti antara kedua variabel motivasi dan kemampuan dosen adalah sedang.

Hubungan variabel motivasi dosen dengan variabel pelaksanaan strategi sumber daya manusia adalah positif dengan nilai koefisien korelasi sebesar 0,584 ($r_{x_1, x_2} = 0,584$), yang menyatakan hubungan antara kedua variabel adalah sedang.

Berdasarkan indikator-indikator diatas hasil pengolahan data menunjukkan hubungan yang positif antara variabel Kemampuan dosen dengan variabel Pelaksanaan Strategi

sumber daya manusia. Keeratan hubungan antara variabel kemampuan dosen dengan variabel pelaksanaan strategi SDM adalah sedang dengan nilai koefisien korelasi sebesar 0,568 ($r_{x_2, x_3} = 0,568$). Berarti antara variabel motivasi, kemampuan dan pelaksanaan strategi SDM terdapat hubungan yang positif dengan keeratan hubungan adalah sedang.

Motivasi dosen, Kemampuan dosen dan pelaksanaan strategi sumber daya manusia pada Perguruan Tinggi Swasta di Provinsi Riau secara bersama-sama atau simultan mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja dosen. Besarnya pengaruh atau kontribusi motivasi dosen, kemampuan dosen dan pelaksanaan strategi sumber daya manusia secara bersama-sama terhadap kinerja dosen adalah sebesar 74,6%, sedangkan sisanya sebesar 25,4% dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang tidak termasuk dalam penelitian ini.

Namun jika dilihat secara parsial atau secara individual untuk masing-masing variabel adalah sebagai berikut:

- a. Besarnya pengaruh variabel motivasi dosen terhadap kinerja dosen baik secara langsung maupun tidak langsung adalah sebesar 32,9%. Hal ini menunjukkan motivasi dosen berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dosen pada PTS di provinsi Riau. Berarti jika motivasi dosen ditingkatkan maka kinerja dosen juga akan

- mengalami peningkatan secara signifikan.
- b. Besarnya pengaruh variabel Kemampuan terhadap Kinerja Dosen baik secara langsung maupun tidak langsung adalah sebesar 20, 4%. Hal ini menunjukkan kemampuan dosen dalam proses pembelajaran memberikan pengaruh yang signifikan dan positif terhadap kinerja dosen yang mengajar di perguruan tinggi, jika kemampuan dosen meningkat maka kinerja dosen juga akan mengalami peningkatan yang signifikan.
 - c. Besarnya pengaruh variabel Pelaksanaan Strategi SDM terhadap kinerja dosen baik secara langsung maupun tidak langsung adalah sebesar 21, 3%. Hal ini juga membuktikan bahwa pelaksanaan strategi SDM pada perguruan tinggi swasta di provinsi Riau berpengaruh secara signifikan dan positif terhadap kinerja dosen. Artinya jika pelaksanaan strategi sdm lebih baik dan dijalankan dengan efisien dan efektif maka kinerja dosen juga akan lebih meningkat, karena akan merasa nyaman dan puas dengan lingkungan kerja organisasi.

Hal ini sesuai dengan apa yang diperoleh dari hasil penelitian McClelland, Edward Murray, Miller dan Gordon W. dalam Mangkunegara (2005) yang menyimpulkan bahwa ada hubungan yang positif antara motivasi berprestasi dengan pencapaian kinerja/prestasi kerja. Begitu juga kemampuan dosen yang terdiri dari

Keahlian (skill) dan Pengetahuan (knowledge) memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja dosen, sesuai dengan Undang-Undang Nomor 14 tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, dimana dosen harus memiliki Kualifikasi, Kompetensi, Sertifikasi, dan Jabatan Akademik.

Hasil pengolahan data dari variabel Kinerja Dosen dan Kualitas lulusan menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan dan positif antara Kinerja Dosen terhadap Kualitas lulusan yaitu sebesar 82, 9%. Dengan tingkat keyakinan 95% atau dengan batas toleransi kesalahan sebesar 5%. Ternyata kinerja dosen begitu berperan dalam menciptakan lulusan yang berkualitas pada perguruan tinggi swasta di provinsi Riau.

Sesuai dengan pendapat yang dikemukakan oleh Tharp, Robinson dan Stern (1997) dalam Woolsey (1998); Sternberg, O'Hara, dan Lubart (1997) menyatakan bahwa pengetahuan merupakan determinan kreativitas. Pengetahuan mahasiswa diperoleh dari transfer pengetahuan dari dosen dalam proses belajar-mengajar, serta dari keaktifan mahasiswa untuk mencari dan membaca sumber pengetahuan lain. Lingkungan pendidikan tinggi yang ada di Propinsi Riau peran dosen sudah memperlihatkan hasil yang cukup baik dalam hal menciptakan lulusan yang berkualitas terbukti dengan tingginya pengaruh kinerja dosen terhadap kualitas lulusan. Apabila kinerja dosen meningkat secara signifikan maka kualitas lulusan juga akan meningkat dengan signifikan

Uji Kelayakan Model

Hasil uji kelayakan model menunjukkan bahwa model penelitian telah memenuhi *the goodness of an econometric* model atau karakteristik yang dapat diharapkan.

1) **Theoretical plausibility** : Model penelitian ini memperlihatkan bahwa hasil uji sesuai dengan ekspektasinya dan teori manajemen SDM, kinerja dosen, dan kualitas lulusan yang menjadi dasar pemikirannya.

Tabel 10
Hasil Uji Kesesuaian Teori

Hubungan Antar Variabel	Pra estimasi	Pasca estimasi	Kesesuaian
Pengaruh motivasi, kemampuan, dan pelaksanaan strategi SDM terhadap kinerja dosen perguruan tinggi swasta di Provinsi Riau	+	+	Sesuai
Pengaruh kinerja dosen terhadap kualitas lulusan perguruan tinggi swasta di Provinsi Riau	+	+	Sesuai

Sumber: Wirasmita (2010-1-8)

2) **Accuracy of the estimates of the parameters.** Model penelitian ini menghasilkan estimator koefisien jalur yang akurat atau tidak bias dan signifikan. Asumsi analisis terpenuhi dan probabilitas kesalahan statistik dari model sangat rendah ($p\text{-value} = 0,000$).

sumber daya manusia terhadap kinerja dosen perguruan tinggi swasta di Provinsi Riau
 $SEM_{\text{motivasi}} = 0,034 < \frac{1}{2} (0,428)$
 $SE_{\text{kemampuan}} = 0,032 < \frac{1}{2} (0,289)$
 $SE_{\text{pelaksanaan strategi SDM}} = 0,030 < \frac{1}{2} (0,299)$

3) **Explanatory ability.** Model penelitian ini memiliki kemampuan yang tinggi dalam menjelaskan hubungan antar fenomena variabel manajemen yang dikaji. Standard Error (SE) lebih kecil daripada $\frac{1}{2}$ kali nilai mutlak koefisien jalurnya ($SE < \frac{1}{2} p$)

Hasil Uji Hipotesis 2 :

Terdapat pengaruh yang signifikan kinerja dosen terhadap kualitas lulusan perguruan tinggi swasta di Provinsi Riau
 $SE_{\text{kinerja dosen terhadap kualitas lulusan}} = 0,032 < \frac{1}{2} (0,910)$

Uji Hipotesis 1:

Terdapat pengaruh motivasi, kemampuan, dan pelaksanaan strategi

4) **Forecasting Ability.** Model penelitian ini memiliki kemampuan prediksi yang tinggi atas perilaku variabel terikat sebagaimana ditunjukkan oleh tingginya koefisien

determinasi model yang mendekati atau melebihi 50% dengan perincian sebagai berikut :

- a. Pengaruh motivasi, kemampuan, dan pelaksanaan strategi SDM terhadap kinerja dosen perguruan tinggi swasta di Provinsi Riau sebesar 74, 6 %.
- b. Pengaruh yang signifikan variabel kinerja dosen terhadap kualitas lulusan perguruan tinggi swasta di Provinsi Riau sebesar 82, 9 %.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh Motivasi, kemampuan dan Pelaksanaan strategi sumber daya manusia terhadap Kinerja dosen serta implikasinya pada kualitas lulusan pada Perguruan Tinggi Swasta di Provinsi Riau, maka diperoleh kesimpulan sebagai berikut:

1. Pengaruh Motivasi dosen, kemampuan dosen dan pelaksanaan strategi sumber daya manusia secara parsial terhadap kinerja dosen adalah sebagai berikut:
 - a. Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan secara parsial baik langsung maupun tidak langsung dari variabel motivasi terhadap kinerja dosen.
 - b. Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan secara parsial baik langsung maupun tidak langsung dari variabel kemampuan terhadap kinerja dosen.
 - c. Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan secara parsial

baik langsung maupun tidak langsung dari variabel pelaksanaan strategi SDM terhadap kinerja dosen.

2. Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan secara simultan baik langsung maupun tidak langsung dari variabel motivasi, kemampuan, dan pelaksanaan strategi SDM terhadap kinerja dosen, dimana faktor yang paling dominan pengaruhnya adalah variabel motivasi (X_1)
3. Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan baik secara langsung maupun tidak langsung dari variabel kinerja dosen terhadap kualitas lulusan.

Saran Operasional

1. Diharapkan kepada dosen untuk selalu meningkatkan dan mengembangkan hubungan interpersonal melalui penyelenggaraan pelatihan atau seminar-seminar ilmiah untuk para dosen.
2. Diharapkan dosen untuk dapat meningkatkan kualifikasi pendidikannya pada jenjang pendidikan yang lebih tinggi agar dapat menyikapi perubahan ilmu pengetahuan yang selalu berkembang sehingga dosen dapat menjadi tenaga pendidik yang betul-betul profesional dan berkinerja tinggi.
3. Diharapkan kepada pimpinan lembaga perguruan tinggi dapat melibatkan dosen dalam perekrutan tenaga pengajar (dosen), dengan atau melalui tes

potensi akademik dan uji kualifikasi dosen.

4. Diharapkan pimpinan lembaga perguruan tinggi melibatkan dosen dalam memecahkan masalah ketenagakerjaan melalui pelaksanaan proses negosiasi berupa wawancara yang dilakukan kepada tenaga kerja yang direkrut.
5. Diharapkan kepada pimpinan perguruan tinggi untuk memberikan kesempatan pada dosen agar dapat bekerjasama dalam melaksanakan tri dharma perguruan tinggi dengan jalan mengikutsertakan dosen muda dalam proses pendidikan dan pengajaran.
6. Diharapkan kepada dosen untuk menanamkan kemampuan kognitif kepada mahasiswa agar dapat menghadapi tantangan yang terjadi di dunia kerja setelah lulus kuliah dengan cara memberikan bekal pemahaman intelektual dalam menganalisis berbagai permasalahan yang dihadapi.

Saran Bagi Peneliti Lanjutan

1. Penelitian lebih lanjut tentang peningkatan motivasi, kemampuan, pelaksanaan strategi sdm dan kinerja dosen serta kualitas lulusan perlu dilakukan secara kompleks melalui upaya kebersamaan dengan pihak-pihak terkait (*stake holder*)
2. Perlunya menggunakan objek atau daerah penelitian yang lebih luas, untuk penelitian lanjutan menggunakan jumlah sampel yang lebih banyak serta adanya pengembangan dalam penggunaan alat analisis lainnya.
3. Dapat menggunakan model penelitian yang sama dengan menambah variabel-variabel lain yang dianggap lebih relevan serta menambah dimensi-dimensi yang lebih luas dan juga dapat menggunakan lokasi penelitian di wilayah APTISI ataupun Kopertis di wilayah lainnya di Indonesia.
4. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi sumber informasi atau pengetahuan bagi peneliti lainnya dalam melakukan penelitian yang sejenis atau penelitian lainnya.

DAFTAR PUSTAKA

- Alma, Buchari, 2008, *Pengantar Bisnis*, Alfabeta, Bandung.
- Arikunto, Suharsini, 2006, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*, Edisi Revisi V, Rineka Cipta, Jakarta.
- Davis, Keith dan John W.Newstorm, 2002, *Perilaku dalam organisasi*, edisi ketujuh, jilid 1, alih bahasa Agus Dharma, Erlangga, Jakarta.
- Gaspersz, Vincent, 2008, *Total Quality Management*, Manajemen Bisnis Total, Catatan Kedua, PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.

- Gibson, James L. John, M. Ivancevich dan James H. Donnaly, 1997, *Organisasi Perilaku, Struktur dan Proses*, Edisi 8, Terjemahan Bina Rupa Aksara, Jakarta.
- Kinichi, 2003, *Organizational Behavior*, Mc. Graw-Hill Companies, New York.
- Kusnendi, 2005, *Analisa Jalur : Konsep dan Aplikasi dengan Program SPSS & Lisrel 8*, Jurusan Pendidikan Ekonomi Universitas Pendidikan Indonesia, Jakarta.
- Luthans, Fred, 2005, *Organizational Behavior*, Tenth Edition, Mc.Graw-Hill Publishing Company, New York, USA.
- Mayer, Steven J, 2008, *Strategic Human Resource Management Practices of High Performance Organizations*, Innovative Human Dynamics.
- Moenir H. As, 2002, *Pendekatan Manusiawi dan Organisasi terhadap Pembinaan Kepegawaian*, Gunung Agung, Jakarta.
- Muhajir, Muhammad.2011.Hubungan antara keefektifan sertifikasi Guru, Kompetensi professional, semangat kerja, dan Budaya Mutu dengan Kinerja Guru pada Sekolah Dasar Negeri di Kabupaten Jember.(disertasi)
- Noe, Raymond A. et al, 2006, *Human Resource Management : Gaining Competitive Advantage*, Fifth Edition, Mc Graw-Hill trwin Companies Inc, New York, USA.
- Robbins, Stephan P, dan Jugde Tomothy A., 2007, *Organizational Behavior*, Twelfth Edition, Preason Prentice Hall, New Jersey, USA.
- Sallis, E. 2008. Total Quality Management in Education. Alih Bahasa: Dr. Ahmad Ali Riyadi & Fahrurrozi, M.Ag. Cetakan VIII.Penerbit IRCiSoD. Jogyakarta.
- Sidik Priadana, 2005, *Strategi Pengembangan SDM dalam Kaitan Perubahan dan Repositioning (modul kuliah)*, STIEPAS, Bandung.
- Simanjuntak.Payaman J.2005, *Manajemen dan Evaluasi Kinerja*, Fakultas Ekonomi U.I, Jakarta.
- Sofyandi Herman, Garniwa Iwa, 2007, *Perilaku Organisasi*, Graha Ilmu, Yogyakarta.
- Terry, George R;Rue Leslie W, 2011, *Dasar-Dasar Manajemen*, alih bahasa G.A Ticoalu, Bumi Aksara, Jakarta.

Ubaedy, AN, 2007, *Kompetensi Kunci dalam Berprestasi*, Bee Media Indonesia, Jakarta.

Uno, Hamzah, B, 2006, *Orientasi Baru dalam Psikologi Pembelajaran*, Bumi Aksara, Jakarta.

Jurnal: *Daya Saing*, Eprints, [ums.ac.id/790/2/Jurnal Daya Saing.pdf](http://ums.ac.id/790/2/Jurnal_Daya_Saing.pdf).

Jurnal: Edy, *Ekonomi & Bisnis*, Volume 2 No.3, November 2008, Yogyakarta.

Jurnal, Baedhowi, *Ilmiah pendidikan*, volume 1, No 1, September 2008.