

KINERJA DOSEN

Buku ini diharapkan dapat membantu pembaca untuk memahami lebih mendalam tentang berbagai aspek yang sangat penting dalam pencapaian kinerja yang maksimal, mulai dari kultur kerja, kepuasan kerja, komitmen profesi bahkan pembahasan tentang *organizational citizenship behavior* dosen.

Materi dalam buku ini dikemas dengan bahasa yang mudah dan ringkas, sehingga pembaca dapat dengan mudah memahami isinya. Penulis berharap ide, masukan, kritik dari pembaca untuk perbaikan dan pengembangan buku ini selanjutnya.



Dr. Hj. Heldy Vanni Alam, S.Pd., M.Si. Lahir di Kecamatan Tilamuta-Gorontalo, 30 April 1976. Adalah staf pengajar pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Negeri Gorontalo. Memperoleh gelar Sarjana Pendidikan (S.Pd) Jurusan Ekonomi Program Studi Pendidikan Ekonomi-Akuntansi STKIP Gorontalo, lulus pada tahun 1998. Melanjutkan studi ke jenjang S2 Magister of Science (M.Si) dari Universitas Negeri Hasanudin-Makassar, lulus pada tahun 2005 dan Program S3 (Dr) Ilmu Manajemen Konsentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia di Universitas Negeri Jakarta, lulus pada tahun 2014.

Aktivitas saat ini adalah pengajar, penulis, pelatih dan aktif diberbagai organisasi kemasyarakatan. Buku yang pernah ditulis adalah Perencanaan Pembelajaran Berbasis Kurikulum 2013 (Terbit tahun 2014).

Penulis dapat dihubungi di heldy_alam76@yahoo.com.



Kadisoka RT.05 RW.02, Purwomartani,
Kalasan, Sleman, Yogyakarta 55584
CP: 0857 258 94940
Email: zahirpublishing@gmail.com



Dr. Hj. Heldy Vanni Alam, S.Pd., M.Si.

KINERJA DOSEN

Dr. Hj. Heldy Vanni Alam, S.Pd., M.Si.

KINERJA DOSEN



ZAHIR

ZAHIR
publishing

Dr. Hj. Heldy Vanni Alam, S.Pd., M.Si.

KINERJA DOSEN



KINERJA DOSEN

© 2017, Dr. Hj. Hedy Vanni Alam, S.Pd., M.Si.

iv + 99 hlm; 14,5 x 21 cm

ISBN: 978-602-60431-5-3

Design Sampul

Zahir Publishing

Tata Letak

Zahir Publishing

Diterbitkan oleh:



Kadisoka RT.05 RW.02, Purwomartani,

Kalasan, Sleman, Yogyakarta 55571

0857 2589 4940 E: zahirpublishing@gmail.com

Hak cipta dilindungi oleh undang-undang. Dilarang mengutip atau memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini tanpa izin tertulis dari penerbit.

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur saya panjatkan kehadirat Allah, Tuhan Yang Maha Kuasa karena atas rahmat dan Hidayah serta bimbingan-Nya Saya dapat menyelesaikan buku KINERJA DOSEN. Buku ini diharapkan dapat membantu pembaca untuk memahami lebih mendalam tentang berbagai aspek yang sangat penting dalam pencapaian kinerja yang maksimal, mulai dari kultur kerja, kepuasan kerja, komitmen profesi bahkan pembahasan tentang *organizational citizenship behavior* dosen.

Materi dalam buku ini dikemas dengan bahasa yang mudah dan ringkas, sehingga pembaca dapat dengan mudah memahami isinya. Penulis berharap ide, masukan, kritik dari pembaca untuk perbaikan dan pengembangan buku ini selanjutnya.

Apabila ada hal-hal yang kurang berkenan dalam penyampaian materi atau adanya ketidaksempurnaan di dalam buku ini, kami mohon maaf. Akhir kata, penulis menyampaikan selamat membaca dan semoga bermanfaat.

Gorontalo, Oktober 2014

Dr. Hj. Hedy Vanni Alam, S.Pd., M.Si.

DAFTAR ISI

Kinerja Dosen.....	i
Kata Pengantar	iii
BAB Mengenal Kinerja dan Problematika di Perguruan Tinggi	1
A. Kinerja.....	1
B. Problematika Manajemen di Perguruan Tinggi ...	14
BAB II Kultur Kerja	19
BAB IV Komitmen Profesi di Universitas Negeri Gorontalo	35
A. Pengertian Komitmen Profesi.....	35
B. Komitmen Profesi di Lingkungan Universitas Negeri Gorontalo	38
BAB V Organizational Citizenship Behavior (OCB)	45
BAB VI Analisis Manajemen Kinerja Dosen di Perguruan Tinggi Universitas Negeri Gorontalo	55
A. Problematika Kinerja Dosen Universitas Negeri Gorontalo.....	55
B. Manajemen Kinerja Dosen (Kultur Kerja, Kepuasan Kerja dan Komitmen Profesi.....	59
Daftar Pustaka.....	93
Curriculum Vitae	99

BAB I

MENGENAL KINERJA DAN PROBLEMATIKA DI PERGURUAN TINGGI

A. Kinerja

- Definisi Kinerja

Kinerja atau *performance* merujuk pada penampilan kerja, juga berarti prestasi kerja, pelaksanaan kerja, pencapaian kerja, atau hasil kerja. Menurut Smith dalam Zainal,dkk (2014:410) bahwa: “kinerja atau *performance* adalah *output drive from processes, human or orherwiss*”. Jadi dapat dikatakan bahwa kinerja merupakan hasil atau keluaran dari suatu proses. Kinerja mencerminkan seberapa jauh keberhasilan sebuah pekerjaan telah dicapai. Lebih lanjut, kinerja manusia merupakan fungsi dan tingkat kemampuan, sikap, dan derajat motivasinya. Sedangkan Jamari dalam Zainal,dkk (2013:410) mengatakan bahwa kinerja adalah perwujudan wewenang, tugas dan tanggung jawab yang diterimanya untuk mencapai tujuan yang telah digariskan oleh organisasi.

Selanjutnya Gibson, Ivancevich dan Donnelly (1997) mendefinisikan: “Kinerja adalah tingkat keberhasilan

dalam melaksanakan tugas dan kemampuan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan". Sedangkan Gomes dalam Mangkunegara (2009:9) mengemukakan bahwa: "Kinerja sebagai ungkapan seperti *output*, efisiensi serta efektivitas sering dihubungkan dengan produktivitas". Mangkunegara (2000:67) mengatakan pula bahwa "Kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya". Selain itu, kinerja merupakan fungsi dari motivasi dan kemampuan. Untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan seseorang sepatutnya memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu, kesediaan dan keterampilan seseorang tidaklah cukup efektif untuk mengerjakan sesuatu tanpa pemahaman yang jelas tentang apa yang akan dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya.

Kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang, sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan. Kinerja karyawan merupakan suatu hal yang sangat penting dalam perusahaan untuk mencapai tujuannya. Olehnya itu salah satu cara yang dapat digunakan untuk melihat perkembangan perusahaan adalah dengan cara melihat hasil penilaian kinerja, dan sasaran yang menjadi objek penilaian kinerja adalah kecakapan, kemampuan karyawan dalam melaksanakan suatu pekerjaan atau tugas yang dievaluasi dengan menggunakan tolok ukur tertentu secara objektif dan dilakukan secara berkala. Dari hasil penilaian dapat dilihat kinerja perusahaan yang dicerminkan oleh

kinerja karyawan atau dengan kata lain kinerja merupakan hasil kerja konkret yang dapat diamati dan dapat diukur.

Dari berbagai pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja atau *performance* merupakan hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi baik secara kuantitatif maupun kualitatif, sesuai dengan kewenangan dan tugas tanggung jawab masing-masing dalam upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

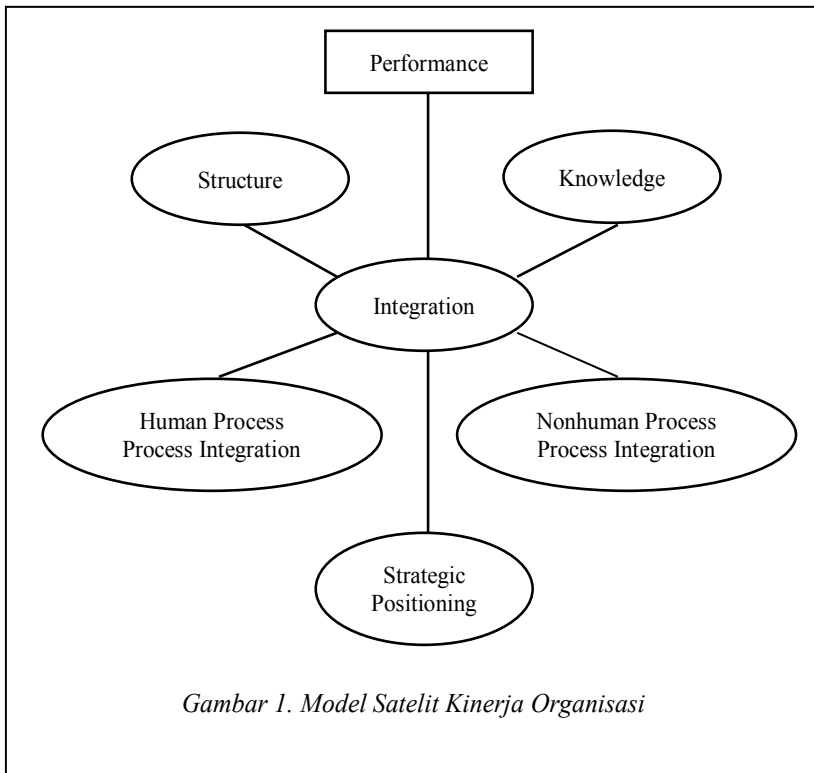
Dalam suatu organisasi dikenal ada 3 (tiga) jenis kinerja yang dapat dibedakan, yaitu:

2. Kinerja operasional (*operation performance*). Kinerja ini berkaitan dengan efektivitas penggunaan setiap sumber daya yang digunakan oleh perusahaan, seperti modal, bahan baku, teknologi dan lain sebagainya, yaitu seberapa penggunaan tersebut secara maksimal untuk mencapai keuntungan atau mencapai visi dan misinya.
3. Kinerja administratif (*administrative performance*). Kinerja ini berkaitan dengan kinerja administrasi organisasi, termasuk didalamnya struktur administrasi yang mengatur hubungan otoritas wewenang dan tanggung jawab dari orang yang menduduki jabatan. Selain itu, berkaitan dengan kinerja mekanisme aliran informasi antar unit kerja dalam organisasi.
4. Kinerja strategik (*strategic performance*). Kinerja ini berkaitan atas kinerja perusahaan dievaluasi ketepatan perusahaan dalam memilih lingkungannya dan kemampuan adaptasi perusahaan, khususnya secara

strategi perusahaan dalam menjalankan visi dan misinya.

- **Model Kinerja**

Proses kinerja organisasional dipengaruhi oleh banyak faktor. Hersey, Blanchard, dan Johnson dalam Wibowo (2012:98-99) menggambarkan hubungan antara kinerja dengan faktor-faktor yang memengaruhi dalam bentuk satelit model sebagaimana gambar berikut.



Menurut satelit model, kinerja organisasi diperoleh dari terjadinya integrasi dari faktor-faktor pengetahuan, sumber daya bukan manusia, posisi strategis, proses sumber daya manusia dan struktur. Kinerja (*performance*) dilihat sebagai pencapaian tujuan dan tanggung jawab bisnis dan sosial dari perspektif pihak yang mempertimbangkan. Faktor pengetahuan (*knowledge*) meliputi masalah-masalah teknis, administratif, proses kemanusiaan dan sistem. Sumber daya nonmanusia (*nonhuman process/ process integration*) meliputi peralatan, pabrik, lingkungan kerja, teknologi, kapital, dan dana yang dapat dipergunakan. Posisi strategis (*strategic positioning*) meliputi masalah bisnis atau pasar, kebijakan social, sumber daya manusia dan perubahan lingkungan. Proses kemanusiaan (*human process/ process integration*) terdiri dari masalah nilai, sikap, norma, dan interaksi. Sementara itu struktur mencakup masalah organisasi system manajemen, system informasi, dan fleksibilitas.

- **Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja**

Menurut Armstrong dan Baron (1998:16) bahwa faktor-faktor yang memengaruhi kinerja adalah sebagai berikut.

1. *Personal factors*, ditunjukkan oleh tingkat keterampilan, kompetensi yang dimiliki, motivasi, dan komitmen individu.
2. *Leadership factor*, ditentukan oleh kualitas dorongan bimbingan dan dukungan yang dilakukan manajer dan *team leader*.
3. *Team factor*, ditunjukkan oleh kualitas dukungan yang diberikan oleh rekan sekerja.

4. *System factors*, ditunjukkan oleh adanya system kerja dan fasilitas yang diberikan organisasi.
5. *Contextual/ situational factors*, ditunjukkan oleh tingginya tingkat tekanan dan perubahan lingkungan internal dan eksternal.

Selanjutnya Hersey, Blanchard, dan Johnson dalam Wibowo (2007:101) merumuskan adanya tujuh faktor yang memengaruhi kinerja dan dirumuskan dengan akronim ACHIEVE yakni:

- A – *Ability (knowledge dan skill)*
- C – *Clarity (understanding atau role perception)*
- H – *Help (organizational support)*
- I – *Incentive (motivation atau willingness)*
- E – *Evaluation (coaching dan performance feedback)*
- V – *Validity (valid dan legal personnel practices)*
- E – *Environment (environmental fit)*

Pelaksanaan kinerja akan sangat dipengaruhi oleh beberapa faktor baik yang bersumber dari pekerja sendiri maupun yang bersumber dari organisasi. Dari pekerja sangat dipengaruhi oleh kemampuan atau kompetensinya. Sementara itu, dari segi organisasi dipengaruhi oleh seberapa baik pemimpin memberdayakan pekerjanya; bagaimana mereka memberikan penghargaan pada pekerja; dan bagaimana mereka membantu meningkatkan kemampuan kinerja pekerja melalui *coaching*, *mentoring*, dan *counseling*.

Kinerja dalam menjalankan fungsinya tidak berdiri sendiri, melainkan selalu berhubungan dengan kepuasan

kerja karyawan dan tingkat besaran imbalan yang diberikan serta dipengaruhi oleh keterampilan, kemampuan, dan sifat-sifat individu. Oleh karenanya, menurut model mitra lawyer, kinerja individu pada dasarnya dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor yakni : 1) harapan mengenai imbalan, 2) dorongan, 3) kemampuan, 4) kebutuhan dan sifat, 5) persepsi terhadap tugas, 6) imbalan internal dan eksternal, serta 7) persepsi terhadap tingkat imbalan dan kepuasan kerja.

- **Indikator Kinerja**

Banyak terdapat pengertian indikator kinerja atau disebut *performance indicator* sebagaimana yang disampaikan oleh Moeheriono (2009:74) sebagai berikut.

1. Indikator kinerja sebagai nilai atau karakteristik tertentu yang dipergunakan untuk mengukur output atau outcome suatu kegiatan;
2. Indikator kinerja sebagai alat ukur yang dipergunakan untuk menentukan derajat keberhasilan suatu organisasi mencapai tujuannya;
3. Indikator kinerja sebagai ukuran kuantitatif dan kualitatif yang menggambarkan tingkat pencapaian suatu sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi;
4. Indikator kinerja sebagai suatu informasi operasional yang berupa indicator mengenai kinerja atau kondisi suatu fasilitas atau kelompok fasilitas.

Indikator kinerja (*performance indicator*) sering disamakan dengan ukuran kinerja. Namun sebenarnya

meskipun keduanya merupakan sama-sama dalam kriteria pengukuran kinerja, tetapi terdapat perbedaan arti dan maknanya. Pada indikator kinerja (*performance indicator*), mengacu pada penilaian kinerja secara tidak langsung. Yaitu hal-hal yang bersifat indikasi kinerja saja, sehingga bentuknya cenderung kualitatif atau tidak dapat dihitung. Sedangkan ukuran kinerja (*performance measure*) adalah kriteria yang mengacu pada penilaian kinerja secara tidak langsung sehingga lebih bersifat kuantitatif atau dapat dihitung.

Ukuran yang biasanya juga digunakan dalam menentukan keberhasilan suatu organisasi adalah *critical success factors* (CSF). CSF merupakan area yang mengindikasikan kesuksesan kinerja pada unit kerja organisasi. Area ini menggambarkan preferensi manajerial dengan memperhatikan variabel kunci dapat berbentuk keuangan (*financial*) maupun bukan keuangan (*nonfinancial*) pada waktu tertentu. *Critical Success Factors* (CSF) dapat dipergunakan sebagai indikator kinerja atau sebagai masukan dalam menentukan indikator kinerja. Untuk menentukan CSF ini, dapat dilakukan terhadap berbagai faktor, misalnya potensi yang dimiliki organisasi, kesempatan dan keunggulan, kapasitas sumber daya.

Critical Success Factors (CSF) berbeda dengan *Key Performance Indicator* (KPI) walaupun sebagian orang sering menyamakan keduanya. Perbedaanannya adalah CSF merupakan sekumpulan indikator yang dapat dianggap sebagai ukuran kinerja kunci, baik yang bersifat *financial* maupun *nonfinancial* untuk melaksanakan operasional

pada unit bisnis, sedangkan KPI hanya digunakan untuk mendeteksi dan memonitor capaian kinerja saja.

Tabel berikut ini contoh CSF sebagai masukan dalam penetapan indikator kinerja.

Tabel 1. *Critical Success Factors (CSF)* Menentukan Indikator Kinerja

No.	Keberhasilan Utama Organisasi (CSF)	Tujuan Strategik	Indikator Kinerja
1.	Layanan berkualitas tinggi dan tepat waktu	Memantau dan mengendalikan pada pelayanan setiap waktu	Pelayanan yang tepat waktu
2.	Karyawan yang ber-kualitas tinggi	Memantau proses penerimaan dan seleksi karyawan untuk menghasilkan karyawan yang berkualitas	Tingkat keterampilan karyawan sesuai dengan tugas pekerjaan
3.	Sistem keuangan yang baik dan teratur	Menciptakan system keuangan yang efektif dan efisien	Efektivitas system pelaporan keuangan
4.	Hasil produk yang berkualitas	Membuat produk yang berkualitas dan dapat diterima pasar	Jumlah omset penjualan

Sumber: Mangkunegara,(2009:75)

Penentuan KPI merupakan bagian yang sangat penting dalam merancang system pengukuran kinerja. Oleh karena itu, dalam penentuan KPI haruslah benar-benar merupakan penjabaran visi, misi, dan tujuan-tujuan strategis perusahaan. Ada organisasi yang berorientasi pada *profit* (organisasi bisnis) dan ada yang berorientasi pada *nonprofit* (organisasi sosial).

Penentuan indikator kinerja bisa berbeda-beda tergantung untuk setiap organisasi, namun setidaknya ada persyaratan umum untuk mewujudkan suatu indikator yang baik dan ideal. Adapun Sembilan persyaratan untuk indikator yang baik dan ideal tersebut menurut Mangkunegara (2009:77) adalah sebagai berikut.

1. *Consistency*; berbagai definisi yang dipergunakan untuk merumuskan indikator kinerja harus konsisten, tidak berubah-ubah, baik antara periode waktu maupun antar unit organisasi;
2. *Comparability*; indikator kinerja seharusnya mempunyai daya banding secara layak dan tepat;
3. *Clarity*; indikator kinerja harus sederhana, dapat didefinisikan secara jelas dan mudah dimengerti dan dipahami oleh seluruh anggota organisasi;
4. *Controllability*; pengukuran kinerja terhadap seorang manajer harus berdasarkan pada wilayah atau departemen yang dapat dikendalikan;
5. *Contingency*; perumusan indikator kinerja bukan variabel yang independen dari lingkungan internal dan eksternal, tetapi struktur organisasi, gaya manajemen, ketidakpastian, dan kompleksitas lingkungan eksternal

harus dipertimbangkan dalam perumusan indikator kinerja;

6. *Comprehensiveness*; indikator kinerja harus dapat merefleksikan semua aspek perilaku yang cukup penting untuk pembuatan keputusan manajerial;
7. *Boundedness*; indikator kinerja harus difokuskan pada faktor-faktor utama yang merupakan perwujudan keberhasilan organisasi;
8. *Relevance*; berbagai penerapan membutuhkan indikator spesifik sehingga relevan untuk kondisi dan kebutuhan tertentu;
9. *Feasibility*; target-target yang dipergunakan sebagai dasar perumusan indikator kinerja harus merupakan harapan yang realistis dan dapat dicapai.

Berdasarkan jenisnya, indikator kinerja dapat dibedakan menjadi berikut ini.

1. *Indikator kualitatif*; Indikator ini menggantikan angka dengan menggunakan bentuk kualitatif. Nilai yang diberikan berupa suatu kelompok derajat kualitatif yang berurutan dalam bentuk rentang skala, misalnya A, B, C, D pada ijazah atau pada 5 skala penilaian: Sangat Kurang, Kurang, Cukup, Baik, dan Sangat Baik.
2. *Indikator kuantitas absolut*; Indikator ini menggunakan angka absolut adalah angka bilangan positif nol dan negatif, termasuk dalam bentuk pecahan decimal. Misalnya jumlah peserta laki-laki (50 orang) atau rata-rata nilai ujian peserta (7 per peserta);

3. *Indikator persentase* ; Indikator ini menggunakan perbandingan atau proporsi angka absolut dari suatu yang akan diukur dengan total populasinya. Persentase umumnya berupa angka positif, termasuk dalam bentuk pecahan atau desimal. Misalnya persentase murid wanita 55% atau persentase hutan yang rusak adalah 30%;
4. *Indikator rasio*; Indikator ini menggunakan perbandingan absolut dan suatu yang akan diukur dengan angka absolut lainnya yang terkait, misalnya rasio dose dengan mahasiswa atau rasio murid laki-laki dengan wanita.
5. *Indikator rata-rata* ; Indikator ini biasanya menggunakan bentuk rata-rata angka dari sejumlah kejadian atau populasi kemudian dibagi dengan jumlah kejadiannya atau jumlah populasinya. Misalnya angka kematian bayi atau angka pertumbuhan kelahiran ;
6. *Indikator indeks* ; Indikator ini menggunakan gabungan angka-angka indicator lainnya yang dihimpun melalui suatu formula maupun pembobotan pada masing-masing variabelnya, misalnya indeks pengangguran atau indeks pembangunan pedesaan.

Walaupun tidak ada jumlah yang disepakati mengenai jumlah indicator yang strategis untuk mengukur kinerja suatu organisasi, namun dalam praktik biasanya menetapkan antara 3 sampai 10. Indikator kinerja untuk setiap level organisasi tergantung pada kompleksitas organisasi itu. Pemilihan atas ukuran-ukuran penting untuk menilai keberhasilan organisasi akan menghasilkan kerangka kerja pengukuran yang berbeda-beda.

Pada umumnya, ukuran indicator kinerja dapat dikelompokkan ke dalam enam kategori berikut ini.

1. *Efektif*. Indikator ini mengukur derajat kesesuaian *output* yang dihasilkan dalam mencapai sesuatu yang diinginkan. Indikator mengenai efektivitas ini menjawab pertanyaan mengenai apakah kita melakukan sesuatu yang sudah benar?
2. *Efisien*. Indikator ini mengukur derajat kesesuaian proses menghasilkan *output* dengan menggunakan biaya serendah mungkin. Indikator mengenai efektivitas menjawab pertanyaan mengenai apakah kita melakukan sesuatu dengan benar?
3. *Kualitas*. Indikator ini mengukur derajat kesesuaian antara kualitas produk atau jasa yang dihasilkan dengan kebutuhan dan harapan konsumen?
4. *Ketepatan waktu*. Indikator ini mengukur apakah pekerjaan telah diselesaikan secara benar dan tepat waktu. Untuk itu, perlu ditentukan kriteria yang dapat mengukur beberapa lama waktu yang seharusnya diperlukan untuk menghasilkan suatu produk. Kriteria ini biasanya didasarkan pada harapan konsumen.
5. *Produktivitas*. Indikator ini mengukur tingkat produktivitas suatu organisasi. Dalam bentuk yang lebih ilmiah, indikator ini mengukur nilai tambah yang dihasilkan oleh suatu proses dibandingkan dengan nilai yang dikonsumsi untuk biaya modal dan tenaga kerja.
6. *Keselamatan*. Indikator ini mengukur kesehatan organisasi secara keseluruhan serta lingkungan kerja para pegawainya ditinjau dari aspek keselamatan.

B. Problematika Manajemen di Perguruan Tinggi

Problema manajemen perguruan tinggi telah menjadi isu utama rehabilitasi dan rekonstruksi dunia pendidikan tinggi di Indonesia. Isu ini menjadi salah satu pemicu lahirnya ide dalam perbaikan dan penyempurnaan berbagai hal. Fungsi perguruan tinggi mengarah kepada terwujudnya pelaksanaan tridharma perguruan tinggi yang efektif dan efisien. Tridharma perguruan tinggi tersebut meliputi pendidikan dan pengajaran, penelitian dan pengabdian pada masyarakat. Pelaksanaan tridharma perguruan tinggi memerlukan peran seluruh civitas akademika. Masing-masing unsur tersebut saling menunjang demi tercapainya misi perguruan tinggi. Untuk menggerakkan seluruh aspek di dalam sebuah satuan pendidikan tinggi, diperlukan pemimpin yang kredibel. Selain itu juga, pemimpin harus mampu menerapkan fungsi-fungsi manajemen yang baik. Hal ini dimaksudkan agar semua berjalan sesuai koridor dan mekanisme yang diharapkan.

Faktor determinan yang paling menentukan rendahnya kualitas perguruan tinggi terletak pada manajemen perguruan tinggi. Manajemen perguruan tinggi adalah kemampuan mengelola perguruan tinggi secara integral dan menyeluruh dengan mengoptimalkan alokasi dan pemanfaatan sumber daya yang dimiliki perguruan tinggi, sarana dan prasarana fisik, serta sumber daya. Optimalisasi sumber daya pada perguruan tinggi memerlukan keahlian (*skill*) dan profesionalisme. Inilah yang secara sederhana menjadi unsur utama pada manajemen perguruan tinggi. Penerapan manajemen yang baik akan menghasilkan *output*

yang berkualitas. Di samping itu manajemen yang tidak baik akan menghasilkan *output* yang tidak berkualitas. Untuk itu diperlukan kesadaran (*awareness*) dan komitmen dan konsistensi para pimpinan, staf dan pemangku kepentingan untuk melakukan perubahan.

Menurut Kasali (2007:18) : “Perubahan pada dasarnya bukanlah menerapkan teknologi, metode, struktur, atau manajer-manajer baru, melainkan mengubah cara manusia dalam berpikir dan berperilaku.” Lebih lanjut ditegaskan bahwa perubahan menuntut adanya lima hal sekaligus yakni:

- *Vision*; tentang arah masa depan.
- *Skills*; merupakan keterampilan untuk mampu melakukan tuntutan-tuntutan baru. Keterampilan ini harus terus dipelihara, ditumbuhkan, dan dikembangkan.
- *Incentives*; insentif yang memadai, baik langsung maupun tidak langsung, *cash* maupun *non cash*, individual (berdasarkan kinerja perorangan) maupun kelompok (berdasarkan kinerja kelompok/ unit kerja).
- *Resources*; dalam hal ini sumber daya yang memudahkan ruang gerak dan pertumbuhan.
- *Action plans*; adalah rencana tindak. Rencana tindak bukanlah sekedar rencana, melainkan sebuah rangkaian tindakan yang diintegrasikan dalam langkah-langkah yang spesifik dan terencana, tertulis dan dimengerti oleh semua pelaku yang terlibat.

Dengan demikian tantangan terbesar pemimpin saat ini adalah bagaimana mengubah cara berpikir dan berperilaku orang-orang yang dipimpinnya agar kinerja individu maupun organisasi meningkat dan tujuan organisasi dapat tercapai. Menurut Henry Fayol dalam Amins (2009:40) bahwa seorang pemimpin dituntut untuk memiliki tiga macam keahlian, yaitu *technical skill*, *human skill* dan *conceptual skill*.

- *Technical skill* adalah kemampuan menggunakan prosedur, teknik, dan pengetahuan dalam bidang tertentu untuk menyelesaikan pekerjaan. Ini sangat diperlukan oleh pemimpin pada lini pertama, karena berhubungan langsung dengan bawahan,
- *Human skill* adalah kemampuan menjalin dan membina kerjasama dengan orang lain, serta memotivasi individu dan kelompok dalam organisasi. Meskipun diperlukan oleh semua tingkatan pimpinan harus merupakan keahlian utama yang harus dimiliki oleh pimpinan di level menengah.
- *Conceptual skill* adalah kemampuan mengatur dan memadukan seluruh kegiatan organisasi. Hal ini semakin diperlukan oleh pimpinan pada tingkatan yang semakin tinggi. Adanya *conceptual skill* ini membantu pimpinan tertinggi untuk mengetahui "*big picture*" organisasi secara keseluruhan, sehingga manajer puncak dapat merumuskan tindakan strategis organisasi.

Olehnya itu, pimpinan perguruan tinggi harus menyadari pentingnya perubahan dalam rangka

menjalankan manajemen di perguruan tinggi. Manajemen perguruan tinggi adalah kemampuan mengelola perguruan tinggi secara integral dan menyeluruh dengan mengoptimalkan alokasi dan pemanfaatan sumberdaya yang dimiliki perguruan tinggi. Hal ini penting mengingat perguruan tinggi memiliki tiga kewajiban yang harus dilaksanakan sebagai tugas pokok dan fungsinya yakni menyelenggarakan pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat.

Ted Wall dalam Abbas 2009: xii) menyebutkan bahwa proses perubahan *leadership* dan manajemen perguruan tinggi terakumulasi dalam konsep VALUE (*View, Appreciate, List, Understand, dan Evaluate*). Gabungan kata ini merupakan prinsip *leadership* dan manajemen perguruan tinggi yang harus diketahui pimpinan perguruan tinggi. Pemahaman terhadap makna dari kata *value* akan membawa implikasi pada perubahan sikap pimpinan perguruan tinggi, sehingga dapat menata dan memperbaiki kembali manajemen perguruan tinggi ke arah yang lebih baik.

BAB II

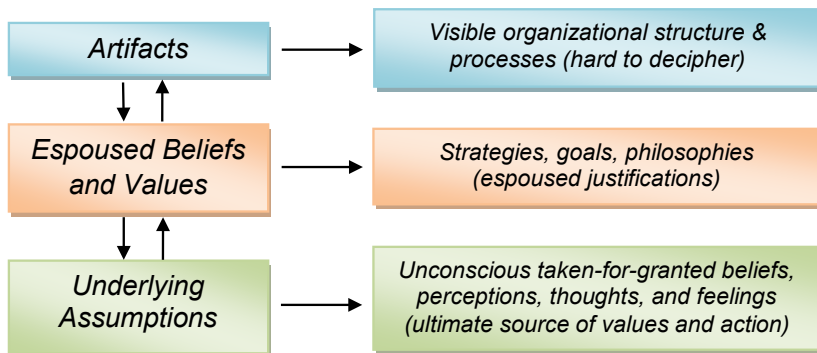
KULTUR KERJA

Kajian tentang kultur kerja tidak terlepas dari definisi secara umum tentang kultur. Menurut pandangan Edgar (2004:17) bahwa kultur adalah suatu pola asumsi dasar yang ditemukan dan dikembangkan oleh suatu kelompok tertentu. Kelompok ini secara bersama mempelajari bahkan ingin menguasai masalah-masalah yang berhubungan dengan proses adaptasi eksternal dan integrasi internal. Mereka telah bekerja dengan cukup baik untuk dipertimbangkan secara layak dan karena itu diajarkan pada anggota baru sebagai cara yang dipersepsikan, berpikir dan dirasakan dengan benar dalam hubungan dengan masalah tersebut.

Pendapat yang sama dikemukakan oleh Cartwright (1999:37), bahwa kultur adalah penentu yang kuat dari keyakinan, sikap dan perilaku orang, dan pengaruhnya dapat diukur melalui bagaimana orang termotivasi untuk merespon pada lingkungan kultur mereka. Atas dasar itu, Cartwright mendefinisikan: “kultur sebagai sebuah kumpulan orang yang terorganisasi yang berbagi tujuan,

keyakinan dan nilai-nilai yang sama dan dapat diukur dalam bentuk pengaruhnya pada motivasi.”

Kultur memiliki beberapa komponen yakni: (1) artefak yang bisa diamati seperti simbol, struktur, fisik (bangunan, kendaraan, dll), bahasa, cerita, ritual dan upacara. (2) Nilai-nilai yang dianut yang meliputi keyakinan, philosophy dan norma-norma. (3) Asumsi dasar misalnya yang berkaitan dengan kemananan di tempat kerja sebagaimana digambarkan seperti berikut ini.



Pendapat yang sama pula dikemukakan oleh McShane dan Von Glinow (2008: 460-461) bahwa:

“The four element organizational culture: (1) artifacts (stories/legends: ritual/ ceremonies, organizational language, physical structures/décor). (2) Shared values (conscious beliefs, evaluate what is good or bad, right or wrong. (3) Shared assumptions (unconscious, take-for-granted perceptions or beliefs, mental models of ideas)”.

Dari uraian di atas menunjukkan bahwa kultur sebenarnya adalah sebagai pengejawantahan sebuah citra diri yang dibawa oleh masing-masing individu

dalam komunitasnya yang mencerminkan nilai-nilai yang substantif sehingga melahirkan nilai kultural yang dianut dan diikuti oleh mereka yang berada dalam komunitas itu. Dalam prosesnya terdapat saling mempengaruhi dan saling ketergantungan baik sosial maupun lingkungan sosial. Olehnya itu sebagai pelakunya dalam menghadapi persaingan yang kompetitif, organisasi perlu mengaplikasikan kultur yang tepat yang direfleksikan dari nilai-nilai dan perilaku para anggotanya. Hal ini lebih dikenal dengan istilah kultur organisasi.

Colquitt, LePine dan Wesson (2011: 558-559) mendefinisikan : *“organizational culture as the shared social knowledge within an organization regarding the rules, norms, and values that shape the attitudes and behaviors of its employees.”* Kultur organisasi adalah pengetahuan sosial bersama dalam sebuah organisasi mengenai aturan, norma-norma dan nilai-nilai yang membentuk sikap dan perilaku karyawan.

Definisi tersebut mengandung makna bahwa: *pertama*, kultur merupakan pengetahuan sosial diantara anggota organisasi dimana karyawan belajar tentang aspek yang paling penting dari budaya melalui karyawan lain. Transfer pengetahuan ini mungkin melalui komunikasi eksplisit, pengamatan sederhana atau lainnya terhadap metode yang kurang jelas. *Kedua*, kultur memberi tahu karyawan tentang aturan, norma dan nilai-nilai dalam organisasi mencakup apa yang menjadi fokus kerjanya, perilaku apa yang cocok atau tidak pantas di tempat kerja, bagaimana bertindak termasuk pakaian di tempat kerja. *Ketiga*, bentuk kultur

organisasi dan memperkuat sikap dan perilaku karyawan tertentu dengan menciptakan sistem kontrol atas karyawan.

Kultur organisasi ini kemudian menjadi pedoman bagi karyawan dalam melaksanakan tugas guna tercapainya tujuan organisasi. Tujuan organisasi bisa dicapai jika semua unsur yang ada di dalam mematuhi serta mengembangkan nilai-nilai serta norma dan aturan-aturan dalam melaksanakan pekerjaan. Nilai-nilai, norma dan aturan-aturan yang ada menjadi pedoman serta acuan yang melandasi individu dalam melakukan aktivitas di organisasi yang dapat diwujudkan dalam bekerja. Inilah yang disebut dengan kultur kerja.

Silalahi sebagaimana dikutip oleh Arwildayanto (2012: 37)menggambarakan terminologi budaya kerja seperti dalam gambar di bawah ini.



Gambar 2.2 Bangunan kultur organisasi, kultur perusahaan, dan kultur kerja

Gambar tersebut menjelaskan bahwa kultur kerja merupakan bagian yang tak terpisahkan dari kultur organisasi maupun perusahaan. Itu sebabnya banyak orang yang berasumsi bahwa kultur kerja sebagai pikiran dasar yang dapat dimanfaatkan untuk meningkatkan efisiensi kerja dan kerjasama manusia yang dimiliki suatu golongan masyarakat yang ditampilkan dalam dua bentuk yaitu: (1) sikap terhadap pekerjaan dan (2) perilaku pada waktu bekerja.

Berikut ini beberapa pandangan tentang kultur kerja. Kuczmarski, Smith dan Kuczmarski (1995: 65) mendefinisikan: “kultur kerja sebagai ide-ide kolektif, tindakan, komunikasi dan umpan balik dalam kelompok tertentu yang terkristalisasi dalam nilai-nilai, norma, dan credo.” Lebih lanjut dijelaskan pula bahwa kultur kerja yang kuat dan kohesif adalah kultur kerja yang menegaskan nilai-nilai dan norma imperatif untuk diwujudkan dalam tindakan nyata sehari-hari. Jack Welch (1989) sebagaimana dikutip oleh Kuczmarski, dkk memandang “kultur kerja sebagai perangkat lunak suatu organisasi”. Sementara itu, Deal dan Kennedy (1983: 501) mendefinisikan pula: “kultur kerja sebagai tataran organisasi yang bersifat informal.” Beberapa pendapat tersebut mengandung arti bahwa kultur kerja bukanlah sesuatu yang terstruktur ataupun terpola sejak berdirinya sebuah organisasi. Akan tetapi kultur kerja ada karena adanya orang-orang yang bekerja di dalam organisasi serta dipengaruhi oleh lingkungan yang ada.

Selanjutnya (Anon, 2004) kultur kerja dapat diartikan sebagai sikap dan perilaku individu dan kelompok

aparatur negara yang didasari atas nilai-nilai yang diyakini kebenarannya dan telah menjadi sifat serta kebiasaan dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan sehari-hari. Hal ini diperkuat lagi dengan pendapat Herwan yang memberikan definisi kultur kerja berikut ini.

“Kultur kerja adalah suatu falsafah yang didasari oleh pandangan hidup sebagai nilai-nilai yang menjadi sifat, kebiasaan dan kekuatan pendorong, membudaya dalam kehidupan suatu kelompok masyarakat atau organisasi kemudian bercermin dari sikap menjadi perilaku, kepercayaan, cita-cita, pendapat dan tindakan yang terwujud sebagai kerja atau bekerja”. (2013: 1)

Sejalan dengan pendapat Herwan, pandangan yang sama dikemukakan oleh Supriyadi, dkk yang mendefinisikan sebagai berikut:

“Kultur kerja adalah suatu falsafah dengan didasari pandangan hidup sebagai nilai-nilai yang menjadi sifat, kebiasaan dan juga pendorong yang dibudayakan dalam suatu kelompok dan tercermin dalam sikap menjadi perilaku, cita-cita, pendapat, pandangan serta tindakan yang terwujud sebagai kerja”.

Kedua pendapat di atas dapat dimaknai bahwa kultur kerja adalah pola asumsi dasar yang ditemukan dan dikembangkan oleh suatu unit kerja melalui adaptasi eksternal maupun integrasi internal dalam sebuah unit kerja. Asumsi dasar ini melahirkan berbagai pengetahuan sehingga diolah menjadi sebuah nilai atau norma yang diimplementasikan dalam bentuk aturan dan keyakinan yang harus diterapkan dalam rangka pelaksanaan pekerjaan guna pencapaian tujuan. Hal ini menjadi dasar bagi individu dalam rangka menjalankan aktivitasnya dalam sebuah unit

kerja organisasi. Pandangan hidup tersebut tercermin dalam setiap perilaku dan pola kerja yang ada sehingga setiap individu lebih terarah dan memiliki komitmen yang kuat dalam meraih prestasi.

Pendapat lain mengatakan bahwa: “kultur kerja adalah kombinasi dari kualitas karyawan dalam suatu organisasi yang timbul dari apa yang umumnya dianggap sebagai cara yang tepat untuk berpikir dan bertindak.” Hal ini penting mengingat kultur adalah kendaraan melalui mana individu mengkoordinasikan kegiatan mereka untuk mencapai tujuan dan harapan bersama. Pandangan tersebut menyiratkan bahwa kultur kerja dibangun dengan tujuan untuk mengubah sikap dan perilaku sumber daya manusia yang ada agar dapat meningkatkan produktivitas kerja untuk menghadapi berbagai tantangan di masa yang akan datang. Di samping itu juga, kultur kerja merupakan salah satu aspek yang menentukan dalam keberhasilan pencapaian tujuan organisasi. Setiap organisasi mempunyai kultur yang berbeda dan bergantung pada kekuatannya. Kultur pun dapat mempunyai pengaruh yang bermakna pada sikap dan perilaku anggota-anggota yang ada pada sebuah organisasi.

Hal tersebut lebih diperkuat lagi oleh Soedjadi yang dikutip oleh Arwidayanto (2012:39) mendefinisikan: “kultur kerja itu sebagai *life attitude* dan *life style* yang didasari *life view*, serta bertumpu pada *value* terpuji, berlaku umum dan telah menjadi sifat dan kebiasaan serta kekuatan pendorong yang memberikan daya positif pada manusia untuk senantiasa sukses dalam bekerja.” Kultur kerja juga menjadi

landasan setiap kebijakan dan aturan serta mengarahkan perilaku individu dalam bekerja. Prinsip-prinsipnya dikenal sebagai nilai-nilai lembaga dan keyakinan. Kebijakan dan aturan antara lain norma-norma, standar-standar dan ukuran-ukuran kerja.

Dalam prakteknya, kultur kerja dapat diwujudkan melalui produktivitas yang berupa perilaku kerja yang tercermin antara lain dalam kerja keras, ulet, disiplin, produktif, tanggung jawab, motivasi, manfaat, kreatif, dinamik, konsekuen, konsisten, responsif, mandiri, makin lebih baik, dan lain-lain. Hal tersebut merupakan nilai-nilai yang dimiliki oleh setiap individu dalam melaksanakan pekerjaannya.

Selain itu juga norma-norma dan nilai perilaku individu dalam bekerja merupakan wujud kultur kerja yang ada. Lebih lanjut lagi bahwa budaya kerja mengandung pola nilai, sikap, tingkah laku, hasil karsa dan karya termasuk instrumen, sistem kerja, kebudayaan serta bahasa yang digunakan sehingga melahirkan makna dan pandangan hidup yang akan mempengaruhi sikap dan tingkah lakunya dalam bekerja. Nilai itu sendiri adalah sesuatu yang dianut dan telah terpatrit dalam diri individu sebagai bagian dari sebuah komunitas. Contohnya: profesional dalam bekerja, memiliki integritas yang tinggi, pelayanan prima, dan sebagainya. Sedangkan norma didefinisikan sebagai petunjuk hidup bagi manusia dan pedoman perilaku seseorang yang berlaku di masyarakat.

Jika dihubungkan dengan aktivitas dosen, maka yang dimaksud dengan norma adalah pedoman perilaku dosen

yang berlaku di program studi/ jurusan/ fakultas maupun universitas. Keberadaan norma sangat diperlukan untuk memberi petunjuk kepada dosen tentang bagaimana harus bersikap, bertingkah laku dalam masyarakat agar tercipta kehidupan bersama yang tertib, aman, tentram dan harmonis. Contoh: sopan santun, saling membantu, patuh terhadap aturan, menghormati dan menghargai antar sesama, dll. Selanjutnya aturan-aturan adalah pedoman atau rambu-rambu yang berlaku dan harus ditaati oleh setiap individu dosen dalam melaksanakan tugas sebagai pegawai negeri di lingkungan kampus. Contoh: tata tertib, standar operasional prosedur, kode etik, dll. Sementara itu asumsi- asumsi, adalah dugaan yang diterima sebagai dasar dan landasan berpikir karena dianggap benar. Dalam hubungannya dengan penelitian ini, maka asumsi-asumsi dimaksud adalah visi dan misi serta tujuan yang telah digariskan dari Universitas, Fakultas, Jurusan sampai program studi.

Grey Fox Associates Inc. memberikan definisi tentang kultur kerja yakni kombinasi dari kualitas dan karyawan dalam suatu organisasi yang timbul dari apa yang umumnya dianggap sebagai cara yang tepat untuk berpikir dan bertindak. Makna yang terkandung dalam definisi tersebut bahwa kultur kerja merupakan kendaraan individu dalam mengkoordinasikan kegiatan mereka untuk mencapai tujuan dan harapan bersama. Hal ini menyiratkan bahwa kultur kerja memiliki fungsi yakni menciptakan lingkungan kerja yang memungkinkan karyawan untuk terlibat penuh, bersemangat dan sangat produktif. Hal ini tentunya memberikan nilai positif sebagaimana yang

diinginkan yakni adanya nilai-nilai kebersamaan dalam sebuah lembaga, unsur prioritas, penghargaan dan praktek-praktek lain yang mendorong inklusi, kinerja tinggi dan komitmen sementara masih memungkinkan keragaman dalam berpikir dan bertindak.

Pheysey dalam Umam (2012: 91) menambahkan, bentuk dan wujud dari kultur kerja dapat dilihat dalam tiga hal. *Pertama*, kultur kerja itu abstrak (ideal) yang terdiri dari kepercayaan, asumsi dasar, gagasan, ide, moral, norma, adat istiadat, hukum dan peraturan. *Kedua*, kultur kerja itu berupa sikap yang merupakan pola perilaku atau kebiasaan dari kegiatan manusia dalam lingkungan komunitas masyarakat yang menggambarkan kemampuan beradaptasi, baik secara internal maupun eksternal. *Ketiga*, kultur kerja tampak secara fisik yang merupakan bentuk fisik dari hasil karya manusia. Aktualisasi kultur kerja produktif sebagai ukuran sistem nilai mengandung komponen-komponen yang dimiliki seorang karyawan yakni: pemahaman substansi dasar tentang makna bekerja, sikap terhadap pekerjaan dan lingkungan pekerjaan, perilaku ketika bekerja, etos kerja, sikap terhadap waktu, cara atau alat yang digunakan untuk bekerja.

Selanjutnya berdasarkan keputusan Menpan Nomor 25/ KEP/ M.PAN/ 4/ 2002, tanggal 25 April 2002 tentang pedoman pengembangan kultur kerja aparatur Negara yang diperkuat dengan keputusan Menpan Nomor: SE/ 13/ M.PAN/ 4/ 2004 tentang juklak pelaksanaan pengembangan kultur kerja aparatur negara bahwa nilai-nilai dasar yang menjadi pedoman dalam bekerja meliputi: (1) komitmen

dan Konsistensi, (2) wewenang dan tanggung jawab, (3) keikhlasan dan Kejujuran, (4) integritas dan profesionalisme, (5) kreativitas dan kepekaan, (6) kepemimpinan dan keteladanan, (7) kebersamaan dan dinamika kelompok, (8) ketepatan dan kecepatan, (9) rasionalitas dan kecerdasan emosi, (10) keteguhan dan ketegasan, (11) disiplin dan keteraturan bekerja, (12) keberanian dan kearifan, (13) dedikasi dan loyal, (14) semangat dan motivasi, (15) ketekunan dan kesabaran, (16) keadilan dan keterbukaan, dan (17) penguasaan IPTEK.

Semua hal tersebut merupakan nilai-nilai yang harus dan senantiasa dimiliki serta diaplikasikan oleh setiap individu PNS dalam sebuah institusi tidak terkecuali di Universitas Negeri Gorontalo guna meningkatkan produktivitasnya. Hal ini sebagaimana yang dibahas sebelumnya bahwa wujud sebuah kultur kerja adalah produktivitas, yang berupa perilaku kerja yang tercermin antara lain dalam kerja keras, ulet, disiplin, produktif, tanggung jawab, motivasi, manfaat, kreatif, dinamik, konsekuen, konsisten, responsif, mandiri, makin lebih baik, dan lain-lain. Kultur kerja yang kuat memberikan pemahaman yang jelas kepada para karyawan tentang cara penyelesaian tugasnya. Kultur memberikan stabilitas pada organisasi dimana dengan memahami apa yang membentuknya dan bagaimana kultur itu diciptakan, dipertahankan dan dipelajari, akan meningkatkan kemampuan kita menjelaskan dan meramal perilaku orang di tempat kerja.

Selain itu juga, kultur kerja yang baik akan memberikan manfaat diantaranya: meningkatkan jiwa gotong royong,

kebersamaan, saling terbuka satu sama lain, jiwa dan rasa kekeluargaan, komunikasi yang baik, produktivitas kerja, tanggap terhadap perkembangan dunia luar, dll. Robbins (2006: 721) mengemukakan bahwa riset terbaru mengungkap tujuh karakteristik primer berikut yang bersama-sama menangkap hakikat dari kultur kerja dalam sebuah organisasi yakni: “(1) inovasi dan pengambilan resiko, (2) perhatian terhadap detail, (3) orientasi hasil, (4) orientasi orang, (5) orientasi tim, (6) keagresifan, dan (7) kemandirian”. Ketujuh karakteristik di atas menunjukkan bahwa dalam menghadapi persaingan yang kompetitif, organisasi perlu mengaplikasikan kultur yang tepat yang direfleksikan dari nilai-nilai dan perilaku para anggotanya. Dalam pelaksanaan pekerjaan, hendaknya setiap karyawan menerapkan hal tersebut guna keberhasilan pelaksanaan pekerjaan guna mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

Pada dasarnya manusia membutuhkan dan memerlukan kultur kerja yang positif karena hal ini mampu meningkatkan hasil dari kualitas pekerjaan itu sendiri. Mengenai kualitas para pekerja sangat erat hubungannya dengan aktualisasi, dimana aktualisasi kultur kerja produktif sebagai ukuran suatu sistem nilai mengandung komponen-komponen yang dimiliki seorang karyawan, yakni: (1) pemahaman substansi dasar tentang bekerja, (2) sikap terhadap pekerjaan, (3) perilaku ketika bekerja, (4) etos kerja, (5) sikap terhadap waktu dan (6) cara dan alat untuk bekerja. Di samping itu juga kultur kerja dapat ditingkatkan melalui beberapa cara yakni: (1) meningkatkan komunikasi antara manajemen dan staf di kedua arah,

(2) konsultasi karyawan dan perwakilan mereka tentang pekerjaan mereka dan setiap perubahan yang terjadi, (3) memastikan bahwa pekerjaan yang beresiko dan yang tidak dapat sepenuhnya dihilangkan atau *dirolling* kepada yang lain sehingga tidak ada individu yang menghabiskan waktu panjang pada tugas itu. Berikutnya (4) memastikan bahwa semua karyawan memiliki berbagai tugas yang cukup untuk membuat pekerjaan mereka lebih memuaskan, (5) memberikan waktu istirahat yang cukup kepada karyawan, (6) mengidentifikasi dan menghapus faktor stres dari tempat kerja, (7) mengontrol karyawan dalam melaksanakan tugas, (8) menghapus tingkat potongan dan pembayaran dengan sistem hasil yang membuat laba tergantung pada tingkat kerja yang berlebihan, (9) menghapus skema bonus, kinerja atau monitoring yang membuat pekerja memaksakan diri mereka diluar kemampuan mereka, dan (10) memiliki pemantauan dan prosedur gejala RSI pelaporan.

Melaksanakan kultur kerja mempunyai arti yang sangat dalam, karena akan mengubah sikap dan perilaku SDM untuk mencapai produktivitas kerja yang lebih tinggi dalam menghadapi tantangan masa depan. Manfaat yang didapat antara lain sebagai berikut: (1) menjamin hasil kerja dengan kualitas yang lebih baik, (2) membuka seluruh jaringan komunikasi keterbukaan, kebersamaan, kegotongroyongan, dan kekeluargaan, (3) menemukan kesalahan dan cepat memperbaiki, cepat menyesuaikan diri dengan perkembangan dari luar (faktor eksternal seperti pelanggan, teknologi, sosial, ekonomi, dan lain-lain).

Membangun kultur kerja yang baik menurut Mario Teguh yang ditulis oleh Melita bahwa: seorang pimpinan perlu membangun inspirasi pada organisasi yang dipimpin dengan cara berikut. *Pertama*, jadilah contoh. Maksudnya adalah jadikanlah diri anda sebuah contoh yang nyata dan jernih mengenai kesungguhan anda untuk menjadikan organisasi anda sebuah organisasi yang dihormati pasar. Mereka mungkin bisa meragukan yang anda katakana, tetapi mereka akan selalu memperhatikan dan mempercayai yang anda lakukan. *Kedua*, tunjukkan perhatian yang tulus. Orang tidak akan menunjukkan kepedulian kepada anda sampai mereka melihat betapa pedulinya anda kepada mereka. Pastikan anda menyediakan cukup waktu dan perhatian bagi peningkatan kemampuan bawahan anda untuk menghasilkan. *Ketiga*, temukanlah hal yang mengagumkan pada orang lain. Bila anda cukup tulus untuk mendengarkan dan memperhatikan pribadi dan kehidupan mereka yang anda pimpin, akan mudah bagi anda untuk dikejutkan oleh kualitas-kualitas super yang mereka miliki, yang tidak selalu terlihat jelas dalam interaksi keseharian di organisasi. *Keempat*, buatlah diri anda mudah diterima. Syarat utama bagi diterimanya sebuah ide adalah diterimanya orang yang menyampaikan ide itu. Kelima, bandingkan mereka dengan harapan mereka sendiri. Maksudnya jangan bandingkan mereka dengan sesuatu yang lebih rendah dalam upaya untuk membuatnya bersemangat. Bandingkanlah dengan impian-impian mereka dan yakinkanlah mereka bahwa sama berhaknya dengan siapapun yang telah berhasil. Keenam, teruslah belajar. Kelanjutan sebuah organisasi sebaik kesungguhan para

pemimpinnya untuk tetap belajar, maka jadikanlah diri anda sebagai sumber dari semua gerakan menuju kebaikan.

Mengacu pada pembahasan-pembahasan berbagai konsep yang telah disampaikan sebelumnya, maka dapat disintesis bahwa yang dimaksud dengan kultur kerja adalah suatu pola asumsi dasar yang ditemukan dan dikembangkan oleh suatu unit kerja sebagai nilai, kebiasaan, norma, dan keyakinan yang merupakan kekuatan pendorong yang tercermin dari sikap, kepercayaan, cita-cita, pendapat dan akhirnya terwujud dalam tindakan atau kerja. Dengan indikator: (1) integritas dan profesionalisme, (2) kepemimpinan dan keteladanan, (3) Kebersamaan dan dinamika, (4) Ketepatan dan kecepatan, dan (5) nilai-nilai dan kebiasaan-kebiasaan bekerja.

BAB IV

KOMITMEN PROFESI

DI UNIVERSITAS NEGERI GORONTALO

A. Pengertian Komitmen Profesi

Manusia adalah makhluk ciptaan Allah yang paling unik dan memiliki karakter yang kadang sulit dimengerti. Karakter itu kemudian tertanam dalam diri individu manusia yang sangat mempengaruhi perilakunya. Dalam kehidupan organisasi, karakter ini berdampak pada komitmennya terhadap tugas dan profesi yang dijalani. Bagi organisasi, salah satu karakter yang paling dominan dicari adalah komitmen tinggi dari orang yang tergabung didalamnya. Tanpa komitmen, setinggi apapun kepandaian karyawan maupun staf tidak akan memberikan manfaat bagi organisasi.

Universitas Negeri Gorontalo adalah organisasi nirlaba yang melaksanakan tugas di bidang pendidikan. Mengingat besarnya tanggung jawab lembaga dalam menghasilkan *output* yang memiliki karakter dan nilai-nilai etika serta unggul dalam iptek, maka peran dan komitmen dosen

sebagai salah satu faktor penentu yang sangat dibutuhkan. Dengan komitmen dosen yang tinggi dalam mengemban amanah tridharma perguruan tinggi, maka visi dan misi lembaga bisa tercapai.

Komitmen profesi merupakan satu hal yang sangat mendasar dan menentukan bagi individu yang merupakan bagian dari sebuah komunitas. Komitmen profesi lahir dari adanya sebuah harapan yang terwujudkan dalam bentuk kepedulian terhadap profesi tertentu yang diimplementasikan dalam bentuk tanggung jawab pelaksanaan tugas-tugas profesi. Hal ini sebagaimana diungkap oleh Mowday, Porter, dan Steears (1982: 214) bahwa: “komitmen profesi adalah intensitas identifikasi dan keterlibatan kerja individu dengan profesi tertentu”. Identifikasi ini membutuhkan beberapa tingkatan kesepakatan dengan tujuan dan nilai-nilai profesi termasuk nilai moral dan etika.

Selanjutnya Morrow (1989: 42) mendefinisikan: *“Professional Commitment is defined as the relative strength of identification with and involvement in one’s professional (komitmen profesi sebagai kekuatan relatif dari identifikasi dan dengan keterlibatan seseorang dalam profesi).”* Diungkapkan pula bahwa *“Professional commitment refers to the strength of an individual’s identification with a profession (komitmen profesi mengacu pada kekuatan identifikasi individu dengan profesi).* Sejalan dengan pendapat Morrow, Blin (1991: 1-12) mendefinisikan: *“professional commitment can be described as the intensity of an individual’s identification with and level of involvement in*

his or her profession (komitmen profesi adalah intensitas identifikasi individu dan dengan tingkat keterlibatannya dalam profesi).”

Memaknai pendapat sebelumnya, bahwa pada hakekatnya komitmen profesi adalah suatu tindakan, dedikasi dan kesetiaan seseorang pada janji yang telah dinyatakan untuk memenuhi tujuan profesi dan individunya. Di sisi lain, komitmen profesi berarti adanya ketaatan seseorang dalam bertindak sejalan dengan janji-janjinya pada profesinya. Semakin tinggi derajat komitmen karyawan maka semakin tinggi pula kinerja yang dicapainya. Orientasi profesional atau komitmen profesi merupakan dasar pemikiran untuk menemukan sikap dan arah secara tepat dan benar yang harus dimiliki seorang profesional.

Komitmen profesi dapat dihasilkan dari proses akulturasi dan asimilasi pada saat masuk dan memilih untuk tetap bertahan dalam profesi yang bersangkutan. Hal ini mengindikasikan bahwa komitmen profesional lahir dari dalam diri individu setelah bergabung dan menjalani kegiatan sebagaimana yang ada dalam satu profesi tertentu. Melalui sebuah proses panjang, maka secara lahiriah timbul kepercayaan dan keyakinan terhadap profesi yang dijalani dan pada akhirnya individu bisa menerima tujuan dan nilai-nilai profesi.

Di samping itu juga, kemauan untuk menggunakan usaha yang sungguh-sungguh guna kepentingan profesi akan muncul dan berimbas pada adanya keinginan untuk memelihara keanggotaan dalam profesi. Sebagaimana

diungkapkan oleh Vincent dan Huang (2012: 32), bahwa individu dengan komitmen profesional yang tinggi ditandai dengan: (1) memiliki keyakinan yang kuat dan penerimaan terhadap tujuan profesi, (2) kemauan untuk mengerahkan segala usaha demi kemajuan profesi, dan (3) keinginan yang kuat untuk mempertahankan keanggotaan dalam profesi.

Pendapat di atas menyiratkan bahwa individu yang memiliki komitmen terhadap profesinya ditunjukkan oleh beberapa sikap yang menonjol terkait dengan profesi yang digelutinya, diantaranya loyalitas yang tinggi. Hal ini dikuatkan oleh Trisnarningsih (2012: 201) bahwa: “komitmen profesional adalah tingkat loyalitas individu pada profesinya seperti yang dipersepsikan oleh individu tersebut.” Edelman yang dikutip oleh Herawati (2003: 27) menambahkan pula bahwa: “komitmen profesi adalah tingkat loyalitas individu terhadap profesinya dalam melaksanakan tugas dan menaati norma, aturan dan kode etik profesi.”

B. Komitmen Profesi di Lingkungan Universitas Negeri Gorontalo

Komitmen pada profesi dikembangkan selama mengikuti proses sosialisasi yang menyertai masuknya profesi. Hal ini bisa terjadi selama mereka mengikuti kuliah di perguruan tinggi dan pada permulaan karir. Selama periode itu, proses afiliasi dengan nilai profesional dikembangkan dengan kuat. Hal yang sama juga dikemukakan oleh Larson dan Jeffrey yang dikutip oleh Fitria mengemukakan bahwa komitmen profesi

berkembang selama proses sosialisasi ke dalam profesi yang dipilih bilamana penekanan-penekanan diberikan pada nilai-nilai profesi. Selanjutnya Salim dan Salim seperti yang dikutip oleh Tri Siwi (2005:3) mengatakan bahwa: "Orientasi profesional atau komitmen profesi merupakan dasar pemikiran untuk menemukan sikap dan arah secara tepat dan benar yang harus dimiliki seorang professional." Diperkuat oleh Aranya dan Ferris (1984: 155) bahwa: "komitmen profesional terjadi jika individu merasa yakin dengan nilai dan tujuan profesi, sanggup mengutamakan kepentingan profesi dan menjaga keanggotaan dalam profesi sehingga individu yang komitmen dengan profesi akan melaksanakan tugas berdasar pedoman, norma dan aturan yang berlaku."

Dari beberapa pendapat sebelumnya dapat dimaknai bahwa komitmen profesi yang mewujud dalam bentuk komitmen dosen di Universitas Negeri Gorontalo terhadap profesinya merupakan hasrat dosen untuk tetap bertahan memilih profesinya sebagai dosen. Komitmen ini juga sangat mempengaruhi pilihan dosen untuk tetap bekerja sebagai tenaga pengajar di perguruan tinggi khususnya di UNG dan tidak akan meninggalkan pekerjaan itu ataupun alih profesi. Dosen yang memilih tetap melaksanakan tugas sebagai pengemban amanah tridharma perguruan tinggi berarti memiliki perasaan terikat atau setia dengan profesi dan institusinya. Keterikatan dan kesetiaan itu dimungkinkan oleh banyak hal, misalnya memiliki kesamaan antara tujuan pribadi dan profesi, memiliki perasaan berhutang secara pribadi kepada lembaga, atau karena adanya norma yang menjadikan dosen tersebut

tidak berpaling ke pekerjaan atau jabatan lain. Sebaliknya dosen yang memilih meninggalkan pekerjaan berarti tidak memiliki kesetiaan pada profesi maupun lembaganya. Hal ini biasanya dipengaruhi oleh berbagai faktor seperti ketidaksesuaian karakter dan sifat yang dimiliki oleh dosen, munculnya pemikiran bahwa lembaga tidak memiliki andil terhadap dirinya atau karena ada tawaran di tempat lain yang cukup menjanjikan masa depan. Di samping itu juga kebijakan internal serta perlakuan yang tidak adil oleh pimpinan terhadap dosen memberikan dampak terhadap komitmen dosen untuk tetap bertahan.

Dari beberapa pandangan di atas mengindikasikan bahwa dosen di Universitas Negeri Gorontalo yang berkomitmen tetap bertahan di lembaga tersebut memiliki alasan tertentu. Diantaranya adalah karena kesamaan sifat dan karakter, tujuan, dan nilai-nilai yang dianut. Komitmen profesi sebagaimana dijelaskan sebelumnya adalah suatu keadaan dimana seorang dosen menekuni profesi tertentu serta tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam profesi tersebut.

Untuk mendukung hal ini, maka dalam melakukan suatu pekerjaan perlu memelihara sikap serta menjadikan pekerja sebagai seseorang yang memiliki komitmen yang kuat dan diwujudkan melalui beberapa bentuk komitmen diantaranya: (1) komitmen dalam mencapai visi, misi, dan tujuan organisasi, (2) komitmen dalam melaksanakan pekerjaan sesuai dengan prosedur kerja standar organisasi, (3) komitmen dalam mengembangkan mutu sumber daya manusia bersangkutan dan mutu produk, (4) komitmen

dalam mengembangkan kebersamaan tim kerja secara efektif dan efisien, (5) komitmen untuk berdedikasi pada organisasi secara kritis dan rasional.

Bentuk komitmen tersebut dapat diklasifikasi menjadi tiga dimensi sebagaimana yang dikemukakan oleh Meyer, dkk, yang dikutip oleh Vincent (2012: 35) berikut ini.

1. *Professional Affective Commitment*. **Komitmen Profesional Afektif (*Affective Commitment*)**

Komitmen profesional afektif didefinisikan sebagai keinginan atau hasrat untuk terlibat dan menjadi anggota profesi tertentu karena adanya ikatan emosional. Pendapat ini mengandung makna bahwa individu mau bertahan di dalam sebuah profesi yang digelutinya karena kesadaran dan keinginannya sendiri. Karyawan yang memiliki komitmen profesional afektif yang tinggi jarang untuk berhenti bekerja dan tidak hadir pada saat waktu kerja. Di samping itu juga mereka memiliki motivasi kerja yang tinggi, kewargaan dalam sebuah organisasi yang kuat dan kadang memiliki kinerja yang tinggi.

Realitas dosen yang memiliki hasrat penuh untuk bertahan atau bekerja menjalankan profesinya adalah mereka yang memiliki ikatan emosional yang tinggi. Hal ini bisa ditunjukkan oleh terlaksananya tri dharma perguruan tinggi yakni pendidikan dan pengajaran, penelitian dan pengabdian pada masyarakat. Tingkat keaktifan dan intensitas menyelesaikan pekerjaan yang tinggi adalah gambaran sebuah kesetiaan kepada lembaga yang dilakukan dengan sadar, sukarela, tanpa paksaan

dan tekanan. Kesetiaan kepada tugas terbangun sejak yang bersangkutan menjatuhkan pilihan pada profesi yang disenanginya diantara profesi lainnya yaitu dosen.

2. *Professional Continue Commitment* (**Komitmen Profesional Berkelanjutan**)

Komitmen profesional berkelanjutan merupakan hasrat atau keinginan untuk menjadi anggota profesi tertentu karena kesadaran akan akibat biaya yang berhubungan dengan meninggalkan profesi tersebut. Dengan kata lain bahwa individu bertahan sebagai anggota sebuah profesi karena yang bersangkutan benar-benar membutuhkannya.

Dari pendapat di atas nampak bahwa dosen dengan komitmen profesional berkelanjutan yang tinggi akan bertahan dalam profesi yang digelutinya, bukan karena kesukarelaan, tapi karena adanya kesadaran dalam diri dosen tersebut akan kerugian besar yang dialami jika meninggalkan profesinya.

3. *Normative Professional Commitment* (**Komitmen Profesional Normatif**).

Normative professional commitment (komitmen profesional normatif) adalah keinginan atau hasrat untuk tetap menjadi anggota organisasi atau profesi tertentu karena adanya rasa berhutang (kewajiban), dalam hal ini dikarenakan oleh kewajiban atau kesemestian. Definisi ini mengandung makna bahwa komitmen seseorang muncul karena adanya kewajiban yang harus ditunaikan kepada organisasi dimana ia bekerja. Individu dengan komitmen normatif yang tinggi akan tetap bertahan dalam organisasi karena

merasa adanya suatu kewajiban atau tugas. Dikatakan pula bahwa komitmen profesional normatif merupakan ikatan emosional antara seseorang dengan organisasi atau profesi tertentu sehingga ia memiliki suatu investasi untuk tetap berada atau bekerja dalam organisasi tersebut. Dengan demikian maka komitmen normatif merupakan hasrat untuk tetap menjadi anggota profesi tertentu yang ditunjukkan melalui: (1) tanggung jawab sebagai anggota, (2) kesadaran akan kewajiban, (3) nilai etika dan moralitas yang dianut.

BAB V

ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB)

Kehidupan kampus adalah kehidupan yang penuh dengan dinamika yang memerlukan perilaku ekstra peran yang lazim disebut *organizational citizenship behavior (OCB)*. Istilah lain OCB adalah perilaku *extra-role behavior*. Menurut Organ (1997: 86), “*organizational citizenship behavior that is discretionary, not directly or explicitly recognized by the formal reward system, and that in the aggregate promotes the effective functioning of the organization.*” Hal ini menunjukkan bahwa OCB merupakan perilaku individu yang ekstra, yang tidak secara langsung atau eksplisit dapat dikenali dalam suatu sistem imbalan yang formal, namun secara agregat mampu meningkatkan efektivitas fungsi organisasi.

Mencermati definisi di atas bahwa perilaku ekstra ini muncul dari setiap individu secara spontan dan merupakan keterpanggilan hati untuk dapat berpartisipasi dalam setiap kegiatan yang dilaksanakan. Hal ini disebabkan

adanya keterikatan emosional dari individu tersebut dengan organisasi dimana dia bekerja. Perilaku seperti itu dibutuhkan untuk mendukung kegiatan-kegiatan dalam organisasi yang tidak selamanya dapat dilakukan secara formal melalui kegiatan-kegiatan rutin organisasi. Dalam kondisi tertentu, adakalanya organisasi membutuhkan perilaku ekstra peran, terutama ketika organisasi memerlukan dukungan individu yang tidak dapat dinilai dengan uang.

Selanjutnya dikatakan pula bahwa; *“OCB is helpfull, constructive gestures exhibited by organization members and valued or appreciated by officials, but not related directly to individual productivity nor inhering in the enforceable requirements of the individuals role.”* Definisi ini mengandung arti bahwa OCB merupakan perilaku membantu dan gerakan konstruktif yang ditunjukkan oleh anggota organisasi dan dihargai oleh pimpinan tetapi tidak berkaitan dengan produktivitas yang harus diperankan oleh individu tersebut dalam organisasi. Implikasi dari perilaku tersebut dapat kita lihat seperti mengikuti pertemuan yang dilaksanakan oleh unit kerja, membantu teman yang mengalami kesulitan dalam melaksanakan kegiatan pembelajaran, sukarela melakukan pekerjaan walaupun tidak diminta, menaati aturan organisasi, dan masih banyak lagi contoh perilaku lainnya.

Pendapat yang sama pula dikemukakan oleh Schermerhorn, dkk (2011:73) bahwa: *“organizational citizenship behaviors are the extras people do to go the extra mile in their work.”* Artinya bahwa OCB adalah perilaku

ekstra yang ditunjukkan oleh individu untuk bekerja ekstra dalam pekerjaan mereka. Selanjutnya dikatakan pula bahwa kepuasan kerja juga terkait dengan perilaku warga organisasi. Ada perilaku diskresioner, yang disebut OCBs yang mewakili keinginan untuk melampaui panggilan tugas atau bekerja ekstra dalam pekerjaan seseorang. Seseorang yang merupakan warga organisasi yang baik melakukan hal-hal yang meskipun tidak diperlukan dari mereka membantu orang lain interpersonal OCBs atau memajukan kinerja organisasi itu. (*Job satisfaction is also linked with organizational citizenship behaviors. There are discretionary behaviors, sometimes called OCBs that represent a willingness to go beyond the call of duty or go the extra mile in one's work. A person who is a good organization citizen does things that although not required of them help others interpersonal OCBs or advance the performance of the organizational ocb's*).

Pendapat senada dikemukakan oleh Greenberg and Baron (2000:408) bahwa: *"OCB an informal form of behavior in which people go beyond what is normally expected of them to contribute to the well being of their organization and those in it."* Hal ini menunjukkan bahwa OCB adalah bentuk perilaku informal di mana orang melampaui apa yang diharapkan dari mereka untuk berkontribusi pada kesejahteraan organisasi dan orang didalamnya. Pernyataan ini menunjukkan bahwa OCB merupakan perilaku individual yang bebas pilihan, tidak diarahkan atau dikenali secara eksplisit oleh sistem yang diakui secara formal, namun membuat organisasi menjadi lebih berdaya guna dan efisien.

Dari pendapat di atas jelas bahwa seseorang memiliki kebebasan untuk melakukan OCB atau tidak. Hal ini berarti perilaku tersebut bukanlah perilaku yang wajib untuk dilakukan. Ketika anggota organisasi melakukannya maka organisasi akan diuntungkan, namun bila sebaliknya maka mereka tidak dapat dihukum. Pernyataan ini sebagaimana diungkap oleh Greenberg dan Baron (2000:408) yaitu:

OCB involves three major components. First, the behaviors go beyond the formal requirements or official job descriptions. Second, the behaviors are discretionary in nature. In other words, individuals perform the voluntarily. Third, they are not necessarily recognized by the formal structure of the organization.

Pendapat ini menunjukkan bahwa OCB meliputi tiga bagian utama, yaitu 1) perilaku di luar kewajiban formal, 2) adanya perilaku bebas pilihan dengan kata lain setiap individu menunjukkan kesukarelaannya dengan caranya sendiri dan 3) perilaku di luar struktur formal.

Dosen sebagai bagian dari sebuah organisasi besar yang disebut universitas adalah individu yang dalam kesehariannya mengemban tugas untuk melaksanakan tridharma perguruan tinggi. Untuk menunjang hal ini, dosen harus memiliki kemampuan dan keterampilan serta kompetensi yang nantinya menopang segala tindakan untuk mewujudkan hal tersebut.

Di samping itu juga sebagai wujud loyalitas terhadap lembaga, maka secara tidak sadar seorang dosen melakukan aktivitas di luar tugas pokoknya. Hal ini tidak hanya memberikan keuntungan pada diri dosen, namun memiliki sumbangsih dalam rangka pencitraan dan pengembangan

lembaganya. Kegiatan ini terlaksana jika dosen memiliki perilaku ekstra, dimana individu dengan ikhlas melakukan kegiatan di luar tridharma perguruan tinggi yang menjadi tugas pokoknya. Perilaku ekstra dosen inilah yang dalam bahasa Inggrisnya disebut *organizational citizenship behavior* (OCB).

Sebagai makhluk sosial, dosen mempunyai kemampuan untuk memiliki empati kepada orang lain dan lingkungannya dan menyelaraskan nilai-nilai yang dianutnya. Dengan nilai-nilai yang dimiliki, menjaga lingkungannya maka akan meningkatkan interaksi sosial yang lebih baik. Terlebih lagi, untuk melakukan segala sesuatu yang baik, seorang dosen tidak selalu digerakkan oleh hal-hal yang menguntungkan dirinya saja, misalnya seseorang mau membantu orang lain jika ada imbalan tertentu. Selain itu, hal ini digerakkan pula oleh rasa empati kepada orang lain yang membutuhkan bantuan. Jika individu dosen pada sebuah universitas memiliki OCB, maka usaha untuk mengendalikan individu tersebut menurun, karena dia dapat mengendalikan perilakunya sendiri atau mampu memilih perilaku terbaik untuk kepentingan organisasinya. Hal ini tentunya akan berimbas pada peningkatan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Organizational citizenship behavior (OCB) yang diwujudkan oleh dosen di Universitas Negeri Gorontalo meminjam definisi Organ yakni perilaku yang secara sadar dan ikhlas tanpa paksaan serta spontan lahir dari dalam diri seorang dosen. Sikap yang ditunjukkan tersebut merupakan sebuah pengejawantahan terhadap

kesukarelaannya melakukan suatu kegiatan yang secara tidak langsung diberi imbalan. Ini pun dilakukan bukan karena tuntutan tugasnya namun merupakan sebuah keterpanggilan untuk sama-sama memajukan organisasi. Perilaku ini muncul dimungkinkan oleh banyak hal, misalnya memiliki tingkat loyalitas yang tinggi terhadap pimpinan atau lembaga, adanya kesamaan tujuan antar pribadi dan lembaga, memiliki perasaan berhutang budi atau karena adanya tuntutan/ norma dan aturan yang menjadikan dosen tersebut untuk harus melaksanakannya.

Colquit, Le Pine dan Wesson (2011:42) memberi pandangan bahwa: *“OCB which is defined as voluntary employee activities that may or may not be rewarded but that contribute to the organization by improving the overall quality of the setting in which work takes place.”* Pendapat ini menjelaskan bahwa perilaku kewargaan dalam organisasi (OCB) adalah kegiatan yang dilakukan oleh karyawan dengan sukarela baik dihargai maupun tidak tetapi sangat berkontribusi terhadap peningkatan kualitas dan keberlangsungan pengaturan pekerjaan dalam organisasi. Biasanya pekerjaan semacam ini muncul di luar dugaan dan memerlukan partisipasi seluruh komponen dalam unit organisasi.

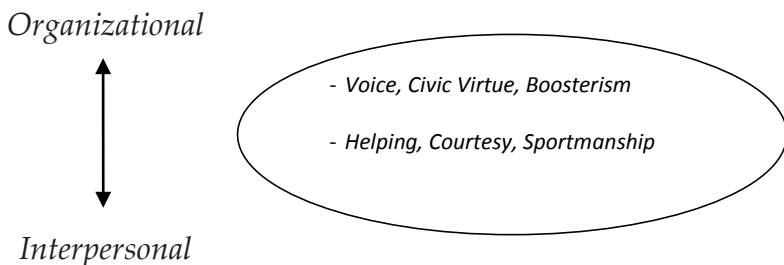
Lebih lanjut Sweeney dan Mc Farlin (2002:61) menyatakan bahwa: *“OCB are those voluntary, above the call of duty behaviors that some feel not only contribute to company success but are necessary for success.”* Definisi tersebut mengandung arti bahwa OCB merupakan kesukarelaan, suatu perilaku yang melebihi panggilan tugas, dimana beberapa orang merasa bahwa hal tersebut bukan hanya

dapat memberikan kontribusi bagi keberhasilan organisasi namun juga mereka butuhkan untuk keberhasilan mereka sendiri. Budihardjo (2011:140) mengungkapkan pula bahwa: "OCB menunjukkan suatu perilaku sukarela individu (dalam hal ini karyawan) yang tidak secara langsung berkaitan dengan sistem pengimbalan namun berkontribusi pada keefektifan organisasi." Hal ini mengandung makna bahwa perilaku kewargaan dalam organisasi yang baik muncul bukan karena adanya imbalan, akan tetapi lahir dengan sendirinya dimana karyawan ikhlas membantu secara sukarela tanpa paksaan ataupun tuntutan tugasnya membantu organisasi dalam pencapaian tujuan secara efektif dan efisien.

Suatu organisasi membutuhkan perilaku *organizational citizenship behavior* (OCB) yang tertanam dalam diri para karyawan. Karyawan yang memiliki OCB akan memiliki loyalitas yang tinggi terhadap organisasi tempatnya bekerja dan dengan sendirinya akan merasa nyaman dan aman terhadap pekerjaannya. Sebuah organisasi dikatakan efektif bila keinginan keluar karyawan rendah dan kepuasan kerjanya tinggi. OCB sangat memberikan kontribusi terhadap kesejahteraan komunitasnya, transformasi sumber daya, keinovasian dan keadaptasian serta kinerja organisasi secara keseluruhan. Termasuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi pengerahan sumber daya langka, waktu dan pemecahan masalah di antara unit-unit kerja dengan cara kolektif dan interdependensi. Untuk mengenali lebih dalam tentang makna dan arti dari OCB, maka perlu untuk memahami berbagai bentuk dan dimensi OCB.

William dan Anderson (1991:139) dalam Budihardjo mengidentifikasikan dua kategori besar dari OCB yakni : (1) OCB-O (*organizational citizenship behavior - organization*) dan (2) OCB-I (*organizational citizenship behavior - individual*). OCB-O adalah perilaku yang menguntungkan organisasi secara umum. Perilaku ini sangat berkaitan dengan aktivitas individu dalam mencapai visi dan misi serta tujuan organisasi secara umum. Misalnya memberi pemberitahuan sebelumnya ketika tidak bisa datang bekerja. Sedangkan OCB-I adalah perilaku yang secara langsung menguntungkan individu-individu tertentu dan secara tidak langsung melalui individu tersebut dapat berkontribusi lebih pada organisasi dimana dia bekerja. Misalnya membantu karyawan lain dalam melaksanakan tugas tertentu.

Pendapat di atas lebih dikembangkan lagi oleh Colquit, LePine and Wesson (2011:42) yang mengemukakan bahwa: “*Organizational Citizenship Behavior (OCB)* memiliki dua jenis kategori yakni OCB-Organization melahirkan dimensi: *voice, civic virtue, boosterism* dan OCB-Interpersonal melahirkan beberapa dimensi seperti: *helping, courtesy, dan sportsmanship* sebagaimana yang digambarkan berikut ini.



Gambar 5.1 Types of Citizenship Behavior

Selanjutnya Organ (1997:94-95), mengintegrasikan berbagai konstruk OCB menjadi lima dimensi konstruk yakni: *alturism*, *conscientiousness*, *sportsmanship*, *courtesy*, dan *civic virtue*. Kelima dimensi tersebut dapat diuraikan sebagai berikut.

- a. *Alturism/ helping behavior* ; menunjukkan suatu perilaku membantu orang lain secara sukarela dan bukan merupakan tugas dan kewajibannya. Dimensi ini menunjukkan perilaku membantu karyawan yang berkaitan dengan persoalan-persoalan yang dihadapi karyawan lain misalnya membantu dalam menggunakan peralatan tertentu.
- b. *Conscientiousness*; menunjukkan upaya sukarela dalam meningkatkan cara dalam menjalankan tugasnya secara kreatif agar kinerja organisasi meningkat. Perilaku tersebut melibatkan tindakan kreatif dan inovatif secara sukarela untuk meningkatkan kemampuannya dalam menjalankan tugas demi peningkatan kinerja organisasi. Ia melakukan tindakan-tindakan yang menguntungkan organisasi melebihi dari yang disyaratkan, misalnya berinisiatif meningkatkan kompetensinya dan secara sukarela mengambil tanggung jawab.
- c. *Sportmanship*; menunjukkan suatu kerelaan/ toleransi untuk bertahan bekerja pada suatu organisasi tanpa mengeluh kendati keadaan di organisasi tersebut kurang menyenangkan. Perilaku ini menunjukkan daya toleransi yang tinggi terhadap lingkungan yang kurang atau bahkan tidak menyenangkan.

- d. *Courtesy*; Perilaku ini mengacu pada menjaga rekan kerja dalam memberikan informasi tentang hal-hal yang relevan untuk mereka. Beberapa karyawan memiliki kecenderungan untuk menjaga fakta yang relevan dan rahasia.
- e. *Civic virtue*; Perilaku ini menunjukkan keterlibatan individu dalam suatu aktivitas organisasi dan peduli terhadap kelangsungan hidup organisasi. Secara sukarela ia berpartisipasi, bertanggung jawab dan terlibat dalam mengatasi persoalan-persoalan yang dihadapi oleh organisasi demi kelangsungan hidup organisasi. Ia juga aktif mengemukakan gagasan-gagasannya serta melalui pengamatannya pada lingkungan bisnis baik dalam hal ancaman maupun peluang.

BAB 6

ANALISIS MANAJEMEN KINERJA DOSEN DI PERGURUAN TINGGI UNIVERSITAS NEGERI GORONTALO

A. Problematika Kinerja Dosen Universitas Negeri Gorontalo

Universitas Negeri Gorontalo merupakan salah satu dari sekian banyak lembaga pendidikan tinggi yang ada di Provinsi Gorontalo. Sejak berdiri, perguruan tinggi ini telah banyak melahirkan kaum terdidik dan intelek. Dalam mengemban tridharma perguruan tinggi, Universitas Negeri Gorontalo memerlukan penataan secara menyeluruh terhadap kelembagaan dan manajemennya. Sebagai universitas negeri tertua di Gorontalo, UNG telah berubah menjadi sebuah lembaga pendidikan tinggi yang mengalami perubahan paradigma. Walaupun sekarang ini Universitas Negeri Gorontalo masih digemari pasar dan masih cukup dihormati, tetapi pesaing-pesaing baru terus berdatangan dan mengancam. Mereka tidak hanya membawa modal, teknologi dan berlokasi strategis. Fasilitas

serta sarana dan prasarana pendidikannya yang lebih unggul. Tak kalah bersaingnya adalah nilai-nilai budaya baru dan sumber daya manusianya yang handal. Jika dibiarkan, Universitas Negeri Gorontalo tentu akan menghadapi banyak kesulitan dan ditinggalkan oleh benih unggul yang datang dari seluruh negeri. Selain itu juga perguruan tinggi swasta tersebut membawa lisensi dari lembaga-lembaga pendidikan tinggi unggulan internasional. Hal ini tidak hanya berdampak pada lembaga secara umum. Akan tetapi juga pengaruhnya besar terhadap keberadaan fakultas-fakultas yang tentunya merupakan ikon yang diandalkan oleh Universitas.

Universitas Negeri Gorontalo terdiri dari 10 Fakultas yang memiliki tenaga dosen dan penunjang akademik yang cukup banyak. Hal ini merupakan *asset* yang tidak ternilai harganya yang mampu mewujudkan misi universitas. Dari data yang diperoleh bahwa jumlah dosen tetap di lingkungan UNG adalah 679 orang yang tersebar di 10 Fakultas yang ada. Sumber daya ini sangat membantu pimpinan dalam menciptakan insan cendekiawan muda yang handal dan profesional. Salah satu yang paling menentukan adalah peran para dosen. Dosen merupakan *asset* kampus yang sangat berharga dan dapat memberikan kontribusi dalam penciptaan *output* yang berkualitas. Untuk itu perlu respon positif dan dukungan terhadap upaya peningkatan kapasitas dosen menjadi tenaga yang profesional dibidangnya. Di samping itu juga, penghargaan terhadap hasil kerja dosen perlu sebagai wujud perhatian yang diberikan oleh lembaga. Hal ini bukan saja merupakan sebuah bentuk kepedulian, akan tetapi bisa memotivasi

dosen dalam meningkatkan kinerjanya. Bahkan lebih dari itu, dosen akan menunjukkan loyalitasnya kepada pimpinan dan lembaga melalui keikutsertaannya dalam berbagai kegiatan di luar tugas pokoknya yang dikenal dengan *organizational citizenship behavior*.

Fenomena yang terlihat di kalangan dosen Universitas Negeri Gorontalo bahwa perilaku lebih seperti sukarela, suka menolong, sportif, bekerja melebihi standar yang telah ditetapkan sudah nampak. Akan tetapi masih terbatas pada dosen yang memiliki jabatan tertentu. Misalnya Rektor dan seterusnya sampai ketua program studi. Terlihat dalam kesehariannya mereka bekerja melebihi standar waktu yang telah ditentukan, mau menolong, secara sukarela melaksanakan tugas di luar tridharma perguruan tinggi. Sehingga secara sepintas kita memandang bahwa kinerja dosen di Universitas Negeri Gorontalo tergolong tinggi. Malah terkadang ada juga yang sebaliknya justru lebih mengutamakan tugas tambahan dibandingkan dengan tugas pokok sehingga menimbulkan konflik internal baik antar sesama dosen maupun dosen dengan mahasiswa. Lain lagi dengan dosen yang tidak memiliki jabatan, dimana terlihat bahwa mereka cenderung melakukan kegiatan yang berhubungan dengan tridharma perguruan tinggi saja. Bahkan diundang menghadiri rapat, apel korpri dan acara-acara lain yang tidak berhubungan dengan pendidikan, penelitian dan pengabdian masyarakat enggan untuk datang. Ini tentunya memerlukan perhatian khusus dari pimpinan mulai dari Rektor sampai dengan ketua program studi. Perlu dicari penyebab mengapa hal ini terjadi untuk kemudian dicarikan solusi dalam penyelesaiannya.

Fenomena lain yang tidak bisa dipungkiri pula, berdasarkan hasil wawancara dan juga data di bagian kepegawaian bahwa terdapat $\pm 24,27\%$ dosen yang melakukan aktivitas di luar kampus seperti menjadi konsultan, peneliti, pengelola proyek, tenaga pengajar, nara sumber, pelatih, dll dengan mengatasnamakan diri sendiri atau kelompok tanpa membawa nama lembaga. Bahkan $\pm 1,5\%$ telah mengisi jabatan di struktural pemerintah daerah maupun di lembaga perguruan tinggi lain. Di samping itu juga terlihat adanya keengganan dosen dalam mengikuti apel kerja awal tahun, apel KORPRI dan peringatan hari-hari besar nasional/ keagamaan, ramah tamah, wisuda dan penunjang tridharma perguruan tinggi lainnya. Jika dirata-ratakan kehadiran dosen pada kegiatan ini hanya berkisar $\pm 60\%$. Fenomena ini merupakan tantangan bagi pimpinan baik prodi, jurusan, fakultas maupun universitas untuk lebih mengedepankan perbaikan terhadap manajemen internal perguruan tinggi. Tuntutan terhadap peningkatan kinerja dosen sebagaimana yang diamanahkan dalam Undang-Undang Sisdiknas semestinya mendapatkan dukungan penuh dari pimpinan.

Perbaikan terhadap seluruh komponen yang ada terutama yang berkaitan dengan sumber daya manusia yakni dosen perlu mendapatkan perhatian yang serius. Hal ini penting mengingat dalam kesehariannya dosen dituntut untuk menjalankan tugas dan fungsinya yang telah menjadi tanggung jawabnya. Di samping itu juga, untuk menghasilkan *output* yang unggul sangat tergantung pada upaya dosen. Jika dosen mendapatkan penghargaan lebih

dari pimpinan, maka pasti dia akan lebih menunjukkan kecintaannya kepada lembaga.

B. Manajemen Kinerja Dosen (Kultur Kerja, Kepuasan Kerja dan Komitmen Profesi)

Manajemen sumber daya manusia (*human resources management*) merupakan salah satu topik yang tak pernah habis untuk dibahas maupun diperbincangkan oleh para pakar, pelaku bisnis dan praktisi. Bahkan lebih dari itu menjadi topik yang menarik untuk diseminarkan, lokakarya, penelitian ataupun diskusi-diskusi selama sumber daya manusia masih ada. Sejalan dengan pertumbuhan dan perkembangan kehidupan, masalah yang satu ini tetap menarik untuk dikaji dan diungkap, karena pada dasarnya sumber daya manusia selalu bergerak dan maju serta berkembang dari waktu ke waktu.

Human resources management (manajemen sumber daya manusia) menurut Mondy (2008:4) adalah pemanfaatan sejumlah individu untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi. Menelaah lebih jauh tentang definisi ini bahwa manusia (individu) merupakan kunci keberhasilan dalam pencapaian tujuan organisasi. Olehnya itu, manajer atau pimpinan dalam sebuah organisasi harus memperhatikan hal ini, serta berupaya mengembangkan sumber daya manusia yang dimiliki sehingga bekerja sesuai harapan. Di samping itu juga, perlu mengembangkan kompetensi dan profesionalitas individu sehingga produktivitasnya meningkat. Ini bisa tercapai jika pimpinan melaksanakan fungsi-fungsi *Human Resources Management* (MSDM) dengan baik dan sungguh-sungguh. Fungsi-fungsi

utama dalam HRM (MSDM) terdiri dari pelatihan dan pengembangan, perencanaan dan pengembangan karier individu, pengembangan organisasi, serta manajemen dan penilaian kinerja.

Pelatihan dirancang untuk memberi para pembelajar sejumlah pengetahuan dan keahlian yang diperlukan untuk pekerjaan mereka saat ini. Pengembangan melibatkan pembelajaran yang beranjak ke luar pekerjaan saat ini dan memiliki fokus lebih berjangka panjang. Perencanaan karier adalah proses berkelanjutan dimana individu menetapkan tujuan-tujuan karier dan mengidentifikasi cara-cara untuk mencapainya. Sedangkan pengembangan karier adalah pendekatan formal yang digunakan oleh organisasi untuk memastikan bahwa orang-orang dengan kualifikasi-kualifikasi dan pengalaman-pengalaman yang memadai tersedia ketika dibutuhkan.

Di samping itu juga, pengembangan organisasi (*organizational development*) adalah proses perbaikan organisasi yang terencana dengan mengembangkan struktur-struktur, sistem-sistem, dan proses-prosesnya untuk memperbaiki efektivitas dan mencapai tujuan yang diinginkan. OD (*organizational development*) diterapkan pada keseluruhan sistem dalam organisasi. Demikian pula manajemen kinerja adalah proses berorientasi tujuan yang diarahkan untuk memastikan telah berjalannya proses-proses organisasi untuk memaksimalkan produktivitas para karyawan, tim, dan akhirnya organisasi. Hal ini terlihat pada hasil penilaian kinerja yakni suatu sistem formal peninjauan dan evaluasi kinerja tugas individu atau tim.

Sistem tersebut memberi peluang kepada para karyawan untuk memanfaatkan kelebihan-kelebihan mereka dan mengatasi kekurangan-kekurangan yang teridentifikasi, dan dengan demikian membantu mereka menjadi karyawan yang lebih puas dan produktif.

Individu/ karyawan merupakan asset yang tak ternilai harganya jika dibandingkan dengan asset fisik lainnya seperti gedung dan peralatan. Hal ini sebagaimana diungkapkan oleh Baron dan Armstrong (2013:3) bahwa: “modal manusia (*human capital*) adalah salah satu unsur terpenting dari aset tidak berwujud organisasi.” Pendapat tersebut lebih menguatkan Teori *human capital* sebagaimana dinyatakan oleh Ehrenberg dan Smith yang dikutip oleh mereka yang mengkonseptualkan bahwa individu memiliki serangkaian keterampilan yang dapat “disewakan atau dipinjamkan” kepada organisasi. Ini tidak mudah diperoleh melainkan melalui perjuangan dan pengorbanan yang tak ternilai harganya antara lain melalui pendidikan dan pelatihan, bimtek, termasuk keterampilan yang datang dari pengalaman sehingga menghasilkan sediaan *capital* tertentu yang produktif.

Konsep *human capital* (modal manusia) menggagas nilai tambah yang dapat diberikan oleh manusia (individu) kepada organisasi tempat mereka bekerja. Bahkan Chatzkel yang dikutip pula oleh Baron dan Armstrong (2013:3-4) menyatakan bahwa *human capital*-lah yang menjadi faktor pembeda dan basis aktual keunggulan kompetitif organisasi. Hal yang mencirikan adanya *human capital* dalam kinerja sebuah organisasi adalah keluwesan, kreativitas individu,

kemampuan mengembangkan keterampilan seumur hidup dan merespon berbagai konteks situasi.

Seiring dengan persaingan yang semakin tajam karena perubahan teknologi yang cepat dan lingkungan yang drastis pada setiap aspek kehidupan manusia, setiap organisasi membutuhkan sumber daya manusia yang berkompeten dibidangnya agar dapat memberikan pelayanan yang prima dan bernilai. Dengan kata lain, organisasi tidak hanya mampu memberikan pelayanan yang memuaskan (*customer satisfaction*), tetapi juga berorientasi pada nilai (*customer value*) sehingga organisasi tidak semata-mata mengejar pencapaian produktivitas kerja yang tinggi, tetapi lebih pada kinerja dalam proses pencapaiannya. Untuk menunjang hal tersebut, maka individu harus dipenuhi kebutuhan material, mental psikologis, sosial dan intelektual secara memuaskan. Dengan demikian, mereka akan bersedia bekerja secara ikhlas memajukan organisasi, serta memotivasi diri untuk bekerja keras penuh tanggung jawab dan bekerja di luar tugas pokoknya. Ini yang dikenal dengan *organizational citizenship behavior* (perilaku kewargaan yang baik di organisasi). Ini bisa mungkin ada jika karyawan dipenuhi kebutuhannya, ditingkatkan kualitas hidupnya serta diberi peluang untuk maju dan berkembang dalam karirnya. Dengan demikian jelaslah bahwa OCB secara implisit ada dalam diri manusia/ individu yang diekspresikan dalam aktivitasnya di organisasi. Perilaku ini merupakan salah satu objek yang perlu dimanage agar berkembang dengan wajar.

Jika dikaji lebih mendalam, maka dapat dilihat bahwa kultur kerja, kepuasan kerja, komitmen profesi dan *organizational citizenship behavior* merupakan bagian yang penting dari kajian manajemen sumber daya manusia. Keempat hal tersebut sangat berkaitan dengan persoalan manusia sebagai makhluk individu yang sangat mendukung tercapainya tujuan organisasi. Manusia sebagai salah satu dimensi dalam organisasi yang memegang peran sangat penting, yang merupakan salah satu faktor dan pendukung berjalannya roda organisasi. Jika individu yakin dan percaya bahwa pekerjaan yang dijalani dapat memberikan kontribusi terhadap pendapatan dan bisa mencukupi kebutuhannya, maka tentunya individu tersebut akan betah bekerja. Bahkan lebih dari itu, mereka akan berkomitmen untuk bertahan dalam organisasi tersebut walaupun di luar sana banyak organisasi lain yang menjanjikan. Hal ini sebagaimana hasil penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti sebagai berikut.

Secara umum, hasil penelitian ini menyatakan bahwa kultur kerja, kepuasan kerja dan komitmen profesi berpengaruh langsung positif terhadap *organizational citizenship behavior* berturut-turut sebesar $\gamma = 0,32$, $\beta = 0,38$, dan $\beta = 0,35$. Hal ini dapat diinterpretasikan bahwa setiap kenaikan satu simpangan baku pada nilai kultur kerja akan meningkatkan nilai *organizational citizenship behavior* sebesar 0,32 simpangan baku. Kemudian setiap kenaikan satu simpangan baku pada nilai kepuasan kerja, akan meningkatkan nilai OCB sebesar 0,38 simpangan baku. Demikian pula setiap kenaikan satu simpangan baku pada

komitmen profesi akan meningkatkan nilai OCB sebesar 0,35 simpangan baku.

Determinan pengaruh kultur kerja, kepuasan kerja dan komitmen profesi terhadap *organizational citizenship behavior* sebesar 0,63, menyatakan bahwa variabilitas *organizational citizenship behavior* dapat dijelaskan oleh kultur kerja, kepuasan kerja dan komitmen profesi sebesar 63% dan selebihnya dijelaskan oleh variabel lain. Hal tersebut telah sesuai dengan justifikasi teoritik yang dikemukakan oleh Organ, Sloat, Luthan dan beberapa ahli lainnya yang mengatakan bahwa terdapat banyak anteseden yang mempengaruhi OCB. Oleh sebab itu, jika hanya memilih dua dan tiga di antara banyak variabel yang mempengaruhi OCB, maka tingkat kesalahan pengukurannya terhadap OCB sebesar $\zeta = 0,37(1 - 0,63)$ atau 37%.

Temuan penelitian ini juga menyatakan bahwa indikator-indikator (manifest) *organizational citizenship behavior* (OCB) memiliki validitas dan reliabilitas yang baik untuk mengukur konstruk *organizational citizenship behavior* OCB. Di samping itu menggambarkan pengaruh langsung positif masing-masing indikator terhadap laten variabelnya. Manifest membantu rekan kerja berpengaruh sebesar 0,61, melakukan suatu pekerjaan walaupun tidak diminta berpengaruh sebesar 0,67, memotivasi rekan sekerja berpengaruh sebesar 0,66, berusaha menciptakan suasana kerja kondusif berpengaruh sebesar 0,77, berpartisipasi aktif di organisasi berpengaruh sebesar 0,63, mengikuti perubahan dan perkembangan organisasi berpengaruh sebesar 0,58, mengupayakan kerja yang terbaik bagi

organisasi berpengaruh sebesar 0,52. Artinya, setiap kenaikan satu simpangan baku pada masing-masing indikator akan meningkatkan nilai simpangan baku *organizational citizenship behavior* sebesar koefisien pengaruh dimaksud.

Koefisien pengaruh tertinggi terdapat pada manifest berusaha menciptakan suasana kerja kondusif, yakni sebesar 0,77, disusul oleh melakukan suatu pekerjaan walaupun tidak diminta sebesar 0,67. Hal ini telah sesuai dengan fakta di lapangan yang menunjukkan bahwa program studi telah membangun kultur kerja yang baik di program studi untuk menjadi pedoman bagi dosen dalam melaksanakan tugas. Sementara koefisien pengaruh terendah terdapat pada manifest mengupayakan kerja yang terbaik bagi organisasi, yakni sebesar 0,52. Ini menunjukkan bahwa program studi perlu mengevaluasi kembali hal-hal yang mengakibatkan sebagian besar dosen belum mengupayakan kerja yang terbaik di unit kerjanya untuk kemudian mengambil langkah strategis untuk meningkatkannya sehingga dengan demikian dapat meningkatkan OCB dosen.

Variabilitas OCB dapat dijelaskan masing-masing: 39% oleh membantu rekan kerja, 89% oleh melakukan suatu pekerjaan walaupun tidak diminta, 73% oleh memotivasi rekan kerja, 25% oleh berusaha menciptakan suasana kerja kondusif, 35% oleh berpartisipasi aktif di organisasi, 44% oleh mengikuti perubahan dan perkembangan organisasi, 14% oleh mengupayakan kerja yang terbaik bagi organisasi. Variabilitas OCB yang tinggi dijelaskan oleh *manifest* mengupayakan kerja yang terbaik bagi organisasi,

kemudian dijelaskan oleh *manifest* mengikuti perubahan dan perkembangan organisasi. Sedangkan Variabilitas OCB terendah dijelaskan oleh *manifest* berusaha menciptakan suasana kerja kondusif.

Selanjutnya, indikator-indikator (*manifest*) kultur kerja memiliki validitas dan reliabilitas yang baik untuk mengukur konstruk kultur kerja. Di samping itu menggambarkan pengaruh langsung positif masing-masing indikator terhadap laten variabelnya. Manifest integritas dan profesionalisme berpengaruh sebesar 0,69, kepemimpinan dan keteladanan berpengaruh sebesar 0,60, kebersamaan dan dinamika berpengaruh sebesar 0,62, ketepatan dan kecepatan berpengaruh sebesar 0,58, nilai-nilai dan kebiasaan-kebiasaan bekerja berpengaruh sebesar 0,63. Artinya, setiap kenaikan satu simpangan baku pada masing-masing indikator akan meningkatkan nilai simpangan baku kultur kerja sebesar koefisien pengaruh dimaksud.

Koefisien pengaruh tertinggi terdapat pada manifest integritas dan profesionalisme, yakni sebesar 0,69, disusul oleh nilai-nilai dan kebiasaan-kebiasaan bekerja sebesar 0,63. Hal ini telah sesuai dengan fakta di lapangan yang menunjukkan bahwa program studi telah membangun kultur kerja yang baik di program studi untuk menjadi pedoman bagi dosen dalam melaksanakan tugas. Sementara koefisien pengaruh terendah terdapat pada manifest ketepatan dan kecepatan, yakni sebesar 0,58. Ini menunjukkan bahwa program studi perlu mengevaluasi kembali hal-hal yang mengakibatkan sebagian besar dosen

belum bekerja secara cepat dan tepat untuk kemudian mengambil langkah strategis untuk meningkatkannya sehingga dengan demikian dapat meningkatkan OCB dosen.

Variabilitas kultur kerja dapat dijelaskan masing-masing: 40% oleh integritas dan profesionalisme, 47% oleh kepemimpinan dan keteladanan, 44% oleh kebersamaan dan dinamika, 53% oleh ketepatan dan kecepatan, 52% oleh nilai-nilai dan kebiasaan-kebiasaan bekerja. Variabilitas kultur kerja yang tinggi dijelaskan oleh manifest ketepatan dan kecepatan, kemudian dijelaskan oleh manifest kepemimpinan dan keteladanan. Sedangkan Variabilitas kultur kerja terendah dijelaskan oleh manifest integritas dan profesionalisme.

Hasil temuan menjelaskan bahwa indikator-indikator (manifest) kepuasan kerja memiliki validitas dan reliabilitas yang baik untuk mengukur konstruk kepuasan kerja. Di samping itu menggambarkan pengaruh langsung positif masing-masing indikator terhadap laten variabelnya. Manifest kepuasan terhadap imbalan-imbalan berpengaruh sebesar 0,63, kepuasan pada fasilitas kerja berpengaruh sebesar 0,68, kepuasan pada suasana kerja berpengaruh sebesar 0,65, kepuasan pada hubungan-hubungan kerjaberpengaruh sebesar 0,61 kepuasan terhadap prosedur/ aturan berpengaruh sebesar 0,59, kepuasan pada porsedur pembinaan berpengaruh sebesar 0,67. Artinya, setiap kenaikan satu simpangan baku pada masing-masing indikator akan meningkatkan nilai simpangan baku kepuasan kerja sebesar koefisien pengaruh dimaksud.

Koefisien pengaruh tertinggi terdapat pada manifest kepuasan pada fasilitas kerja, yakni sebesar 0,68, disusul oleh kepuasan pada prosedur pembinaan 0,67. Hal ini telah sesuai dengan fakta di lapangan yang menunjukkan bahwa program studi telah menyediakan fasilitas kerja yang cukup memadai serta langkah-langkah pembinaan terhadap dosen dalam rangka pelaksanaan pekerjaan. Sementara koefisien pengaruh terendah terdapat pada manifest kepuasan terhadap prosedur/ aturan, yakni sebesar 0,59. Ini menunjukkan bahwa program studi perlu mengevaluasi kembali prosedur-prosedur kerja serta penegakan aturan di lingkungannya, sehingga kepuasan dosen meningkat. Dengan demikian, maka secara tidak langsung dapat meningkatkan OCB dosen.

Variabilitas kepuasan kerja dapat dijelaskan masing-masing: 28% oleh kepuasan terhadap imbalan-imbalan, 29% oleh kepuasan pada fasilitas kerja, 30% oleh kepuasan pada suasana kerja, 50% oleh kepuasan pada hubungan-hubungan kerja, 44% oleh kepuasan terhadap prosedur/ aturan, dan 42% oleh kepuasan pada prosedur pembinaan. Variabilitas kepuasan kerja yang tinggi dijelaskan oleh manifest kepuasan terhadap prosedur/ aturan, kemudian dijelaskan oleh manifest kepuasan pada hubungan-hubungan kerja. Sedangkan Variabilitas kepuasan kerja terendah dijelaskan oleh manifest kepuasan pada fasilitas kerja.

Indikator-indikator (manifest) komitmen profesi memiliki validitas dan reliabilitas yang baik untuk mengukur konstruk komitmen profesi. Di samping itu

menggambarkan pengaruh langsung positif masing-masing indikator terhadap laten variabelnya. Manifest penerimaan terhadap tujuan-tujuan dan nilai-nilai profesi berpengaruh sebesar 0,68, kemauan untuk berpartisipasi demi kepentingan profesi berpengaruh sebesar 0,59, keinginan yang kuat untuk bertahan sebagai anggota profesi berpengaruh sebesar 0,72, berusaha maksimal untuk kemajuan profesi berpengaruh sebesar 0,67, kesediaan bertanggung jawab dalam melaksanakan tugas-tugas profesi sebesar 0,62. Artinya, setiap kenaikan satu simpangan baku pada masing-masing indikator akan meningkatkan nilai simpangan baku komitmen profesi sebesar koefisien pengaruh dimaksud.

Koefisien pengaruh tertinggi terdapat pada manifest keinginan yang kuat untuk bertahan sebagai anggota profesi, yakni sebesar 0,72, disusul oleh penerimaan terhadap tujuan dan nilai-nilai profesi yakni sebesar 0,68. Hal ini telah sesuai dengan fakta di lapangan yang menunjukkan bahwa dosen telah berkomitmen untuk bekerja sesuai profesi yang dijalani dengan berusaha bertahan dan menerima tujuan dan nilai-nilai profesi. Sementara koefisien pengaruh terendah terdapat pada manifest kemauan untuk berpartisipasi demi kepentingan profesi, yakni sebesar 0,59. Ini menunjukkan bahwa program studi perlu mengevaluasi kembali upaya-upaya dalam rangka meningkatkan partisipasi dosen dalam melaksanakan tugasnya, sehingga komitmen terhadap profesinya meningkat. Di samping itu juga bukan tidak mungkin akan meningkatkan OCB dosen.

Variabilitas komitmen profesi dapat dijelaskan masing-masing: 42% oleh penerimaan terhadap tujuan dan nilai-nilai profesi, 36% oleh kemauan untuk berpartisipasi demi kepentingan profesi, 33% oleh keinginan yang kuat untuk bertahan sebagai anggota profesi, 28% oleh berusaha maksimal untuk kemajuan profesi, 32% oleh kesediaan bertanggung jawab dalam melaksanakan tugas-tugas profesi. Variabilitas komitmen profesi yang tinggi dijelaskan oleh manifest kemauan untuk berpartisipasi demi kepentingan profesi, kemudian dijelaskan oleh manifest kesediaan bertanggung jawab dalam melaksanakan tugas-tugas profesi. Sedangkan Variabilitas komitmen profesi terendah dijelaskan oleh manifest keinginan yang kuat untuk bertahan sebagai anggota profesi. Deskripsi temuan dan hasil analisis data yang telah diuraikan sebelumnya menjadi dasar dalam melakukan pembahasan terhadap hasil penelitian. Untuk itu, dalam pembahasan ini dilakukan pengkajian terhadap kultur kerja, kepuasan kerja dan komitmen profesi serta pengaruhnya secara langsung terhadap *organizational citizenship behavior*.

Pengaruh langsung variabel dapat dilihat dengan menggunakan model dan persamaan struktural, yang terdiri dari 3 (tiga) model persamaan struktural. Model persamaan struktural pertama berkaitan dengan 4 (empat) variabel yakni: *organizational citizenship behavior*, kultur kerja, kepuasan kerja, dan komitmen profesi. Variabel *organizational citizenship behavior* merupakan kriterium atau variabel yang dipengaruhi. Selanjutnya model persamaan struktural kedua melibatkan 3 (tiga) variabel yakni: komitmen profesi, kultur kerja, dan kepuasan

kerja. Variabel komitmen profesi merupakan kriteria atau variabel yang dipengaruhi. Demikian pula model persamaan struktural ketiga melibatkan 2 (dua) variabel yakni: kepuasan kerja dan kultur kerja. Variabel kepuasan kerja merupakan kriteria atau variabel yang dipengaruhi.

Berikut ini akan dijelaskan pengaruh antar variabel dalam setiap struktur yang ada.

1. Pengaruh Kultur Kerja Terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

Hasil pengujian terhadap hipotesis pertama memberikan penegasan dan interpretasi secara empiris tentang pentingnya kultur kerja dalam mempengaruhi individu dosen sehingga memunculkan perilaku kewargaannya dalam organisasi (OCB). Dalam menghadapi tantangan global yang cukup berat, perguruan tinggi hendaknya memperhatikan aspek-aspek tertentu yang dapat menangkis terjadinya perubahan drastis dan kompetitif dalam penyelenggaraan pendidikan di lingkungannya. Untuk menghadapinya perlu persiapan dan upaya-upaya ke arah perbaikan yang lebih menekankan pada aspek yang berhubungan dengan individu pelaksana kegiatan inti di sebuah perguruan tinggi. Dalam rangka itu, upaya mendasar yang sebaiknya ditempuh antara lain adalah memahami, meningkatkan, dan mengimplementasikan kultur kerja yakni proses pembangunan karakter, sikap, dan perilaku.

Sebagai bagian dari sebuah kultur, kultur kerja dapat dikenali dalam bentuk nilai-nilai yang terkandung di dalam

institusi, sistem kerja, sikap, dan perilaku sumber daya manusia (dosen) yang melaksanakannya. Oleh karena itu, kultur kerja merupakan sikap hidup yang didasari oleh pandangan hidup sebagai nilai-nilai yang telah menjadisifat, kebiasaan, dan kekuatan pendorong yang membudaya dalam kehidupan suatu masyarakat/ organisasi. Kultur kerja tercermin dalam perilaku, kepercayaan, cita-cita, pendapat dan tindakan yang terwujud sebagai kerja atau bekerja. Dalam menata kultur kerja, ada tiga unsur penting yang saling berinteraksi yaitu: (1) nilai-nilai, (2) sumber daya manusia, dan (3) institusi/sistem kerja. Ketiga unsur ini harus menjadi perhatian dalam menata kultur kerja yang dimulai dari pilihan nilai-nilai apa yang hendak dipakai sebagai acuan, kemudian diinternalisasikan dalam setiap pribadi dosen dan diimplementasikan dalam setiap sistem, prosedur dan tatalaksana sehingga menghasilkan kinerja berupa produk atau jasa yang bermutu bagi peningkatan pelayanan di institusi maupun unit kerja.

Perlu disadari pula bahwa kultur kerja akan bisa diwujudkan melalui proses panjang, karena perubahan nilai-nilai lama menjadi nilai-nilai baru akan memakan waktu untuk menjadi kebiasaan dan tak henti-hentinya terus melakukan perubahan dan perbaikan. Hal ini menjadi sebuah tantangan, dan kunci utamanya ada pada sumber daya manusia yang dimiliki, salah satunya adalah dosen. Sikap dan perilaku yang ditunjukkan oleh seorang dosen memberi makna dalam pencapaian tujuan sebuah lembaga perguruan tinggi. Nilai-nilai serta norma yang berlaku di institusi maupun unit kerjanya menjadi landasan berpijak sehingga secara spontan muncul perilaku-perilaku

diskresioner yang lahir secara sukarela karena akibat dari sistem kerja yang terpola dengan baik, penanaman nilai-nilai, norma-norma, aturan serta prosedur kerja yang baik. Perilaku ini muncul bukan saja dalam kegiatan yang berkaitan dengan tugas pokoknya yang tertuang dalam tridharma perguruan tinggi, melainkan juga di luar tugas pokoknya. Perilaku-perilaku tersebut antara lain didorong oleh faktor kultur kerja yang telah terbangun dengan baik di dalam organisasi.

Sebagaimana dibuktikan melalui hasil penelitian yang menunjukkan bahwa kultur kerjaberpengaruh langsung positif terhadap *organizational citizenship behavior* sebesar $r = 0,32$. Diinterpretasikan bahwa setiap kenaikan satu simpangan baku pada nilai kultur kerja akan meningkatkan nilai *organizational citizenship behavior* sebesar 0,32 simpangan baku. Hasil penelitian menunjukkan pula bahwa setiap variabel kultur kerja memiliki pengaruh yang signifikan dengan kewargaan dalam organisasi (OCB). Selanjutnya diasumsikan bahwa setiap variabel dalam kultur kerja akan berdampak positif pada perilaku kewargaan dalam organisasi (OCB). Terbangunnya kultur kerja yang baik menyebabkan terjadinya peningkatan pada *organizational citizenship behavior* dosen tetap di Universitas Negeri Gorontalo. Dengan kata lain bahwa meningkatnya perilaku kewargaan organisasional (*organizational citizenship behavior*) dosen tetap di Universitas Negeri Gorontalo ditentukan oleh kemampuan pimpinan dalam menciptakan dan mengembangkan kultur kerja yang baik di semua tingkatan, mulai dari program studi, fakultas sampai di tingkat Universitas.

Keberhasilan pimpinan dalam mengembangkan dan mempertahankan kulturkerja yang baik akan menciptakan suasana dan kondisi kerja yang kondusif dan peningkatan kinerja yang maksimal. Di samping itu juga, masing-masing dosen tetap di Universitas Negeri Gorontalo akan memiliki keyakinan untuk senantiasa menjalankan tugas sesuai dengan aturan yang telah ditetapkan. Selain itu visi universitas yang diturunkan sampai ke tingkat program studi akan tercapai dengan sendirinya mengingat kultur yang sudah terbangun dengan baik. Hal ini bukan saja akan memperlancar proses pelaksanaan tugas dosen dalam mengemban amanah tridharma perguruan tinggi, akan tetapi di luar dari tugas pokok pun dosen bisa melaksanakannya.

Sejalan dengan hal tersebut, studi yang dilakukan oleh Mc. Kinsey & company dari *Harvard Graduate School of Educational and Standford University* menemukan bahwa struktur, strategi dan sistem manajemen yang merupakan perangkat keras ternyata tidak mampu mengendalikan kegiatan-kegiatan kerja sepenuhnya. Dalam realitanya, organisasi ternyata lebih dikemudikan oleh keyakinan bersama (*common spirit*) yang menopang struktur, strategi, dan sistem manajemen yang bersifat formal. Dengan kata lain bahwa kultur kerja justru lebih mewarnai dan bahkan mengendalikan kegiatan kerja sehari-hari. Penelitian yang dilakukan oleh Mohanty dan Rath (2012: 44-72) menemukan pula bahwa kultur organisasi memiliki hubungan yang positif dengan *organizational citizenship behavior*.

Dalam kaitannya dengan perilaku kewargaan dalam organisasi (OCB) dimana karyawan akan menunjukkan perilaku-perilaku yang mencerminkan nilai-nilai kultur yang dikembangkan bahkan melampaui batas persyaratan peran formal di tempat kerja. Hasil penelitian ini semakin memperkuat dan memberi penegasan tentang pentingnya kultur kerja dalam meningkatkan perilaku kewargaan dalam organisasi (OCB). Hal ini berarti ada kesesuaian antara teori dan temuan empirik.

a. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Hasil pengujian terhadap hipotesis kedua menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh langsung positif terhadap perilaku kewargaan dalam organisasi (*Organizational Citizenship Behavior*). Individu merupakan tokoh sentral dalam pencapaian tujuan organisasi. Individu dalam melakukan aktivitasnya dalam organisasi memiliki motif bekerja yang bermacam-macam, ada yang memerlukan penghargaan, pengakuan, uang, dan bahkan ada pula yang perlu tempat bersosialisasi. Hal ini tentunya perlu mendapatkan apresiasi dari pimpinan karena akan berdampak pada perilaku yang ditunjukkan. Sebagaimana yang diungkap oleh Mathis dan Jackson (2006:121) bahwa: "faktor yang menentukan perilaku individu terhadap pekerjaannya adalah berhubungan dengan apa yang diharapkan oleh individu tersebut dari pekerjaannya dan apa yang mereka terima sebagai penghargaan dari pekerjaannya." Kesenjangan yang terjadi diantara harapan dan kenyataan tersebut menimbulkan dampak kepuasan

dan ketidakpuasan terhadap pekerjaan yang dilakoninya. Demikian halnya dengan dosen yang juga merupakan salah satu civitas akademika dalam sebuah institusi perguruan tinggi.

Kepuasan kerja merupakan hal yang intrinsik ada dalam hati dan perasaan dosen. Kondisi ini tercipta manakala dosen memberikan penilaian terhadap sesuatu pekerjaan yang dilakoninya atau pengalaman kerjanya di unit kerja masing-masing. Lebih khusus yang berkaitan dengan aspek penghargaan, imbalan yang diterima, fasilitas kerja, suasana kerja, hubungan-hubungan kerja, prosedur/ aturan-aturan serta prosedur pembinaan. Ketika aspek-aspek tersebut terpenuhi dan memadai maka dosen akan merasa senang dan puas.

Perasaan senang dan puas ini secara perlahan akan memberikan stimulus kepada dosen untuk melakukan tindakan di luar peran utama yang harus dikerjakan yakni tridharma perguruan tinggi. Secara sukarela dan ikhlas seseorang dosen akan melakukan peran nyata yang memberikan kontribusi positif bagi program studi, fakultas maupun universitas secara umum. Hal tersebut sebagaimana diperkuat dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Schnake, Cohran dan Dumler (1995:9) yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja merupakan faktor yang dapat digunakan untuk meningkatkan *organizational citizenship behavior* selain faktor keadilan dan kepemimpinan.

Babin & Boles, (1998); Hartline & Ferrell (1996) pula berpendapat bahwa kepuasan kerja merupakan suatu keadaan yang dapat diperlihatkan oleh seorang individu

dari sikapnya terhadap hasil dari penilaian dari semua aspek pekerjaannya. Penilaian ini meliputi rasa senang, bahagia, dan dihargai, atau senang, bahagia, dan dieksploitasi. Jika kepuasan kerja lahir dari individu seorang dosen, maka tidak mustahil dia akan melaksanakan tugas dengan baik tanpa paksaan sekalipun bukan merupakan tupoksinya. Dosen dengan sukarela melibatkan diri dalam kegiatan-kegiatan di luar tridharma perguruan tinggi tanpa mengharapkan imbalan.

Hal ini diperkuat lagi dengan berbagai Literatur manajemen dan pemasaran yang mendukung hubungan sikap terhadap pekerjaan dengan OCBs (misalnya, Ngunia dkk, 2006; Schappe, 1998). Bateman dan Organ (1983) melaporkan pula terdapat hubungan positif antara kepuasan kerja dan perilaku kewarganegaraan (OCB). Selanjutnya, Akfeldt dan Coote (2005) penelitian empiris mendukung argumen bahwa kepuasan terhadap pekerjaan berhubungan positif dengan OCBs (misalnya, membantu perilaku sportivitas sipil).

Apresiasi terhadap individu dalam rangka pencapaian kinerja yang baik didukung oleh Ivancevich (2010:10) yang mengatakan bahwa: "salah satu tujuan manajemen sumber daya manusia adalah meningkatkan sampai puncak kepuasan kerja dan aktualisasi diri pegawai." Hal ini mengandung makna bahwa pada dasarnya organisasi bisa mencapai tujuannya sangat ditunjang oleh sumber daya manusianya yang memiliki karakteristik yang berbeda. Demikian pula pencapaian produktivitas kerja yang optimal bisa dicapai jika pimpinan organisasi/ perusahaan

mampu memberikan yang terbaik bagi individu/ karyawan. Jika hal ini menjadi prioritas, maka akan muncul perilaku-perilaku yang menunjukkan kesetiaan, kesenangan bekerja, menjaga citra organisasi dan perilaku lainnya sebagai perwujudan dari adanya kepuasan yang diperoleh dari pekerjaan yang dilakoninya. Bahkan lebih dari itu, mereka mau melakukan pekerjaan lain yang diberikan walaupun itu bukan merupakan tugas pokoknya. Perilaku ekstra inilah yang disebut dengan *OCB (organizational citizenship behavior)*.

Pendapat tersebut terbukti pula melalui penelitian ini yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh langsung positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior (OCB)* sebesar $\beta = 0,38$. Dapat diinterpretasikan bahwa setiap kenaikan satu simpangan baku pada nilai kepuasan kerja akan meningkatkan nilai *organizational citizenship behavior* sebesar 0,38 simpangan baku. Hasil penelitian menunjukkan pula bahwa setiap indikator pada variabel kepuasan kerja memiliki pengaruh yang signifikan dengan kewargaan dalam organisasi (*OCB*). Dan diasumsikan bahwa setiap indikator pada variabel kepuasan kerja akan berdampak positif pada perilaku kewargaan dalam organisasi.

Temuan ini memberikan gambaran yang cukup jelas bahwa kuat lemahnya *organizational citizenship behavior (OCB)* dosen di Universitas Negeri Gorontalo ikut ditentukan oleh aspek kepuasan kerja. Apabila dosen merasakan kepuasan terhadap pekerjaan yang ditekuninya, maka akan memberikan dampak terhadap meningkatnya *organizational*

citizenship behavior (OCB). Sebaliknya, jika rasa puas itu tidak ada, maka akan memberikan dampak pula terhadap menurunnya *organizational citizenship behavior (OCB)*.

Hasil penelitian ini semakin memperkuat dan memberi penegasan

Tentang pentingnya kepuasan kerja dalam meningkatkan OCB dosen.

b. Pengaruh Komitmen profesi Terhadap *organizational citizenship behavior (OCB)*.

Hasil pengujian hipotesis ketiga menunjukkan bahwa komitmen profesi berpengaruh langsung positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior (OCB)*. Temuan ini mengindikasikan bahwa komitmen profesi merupakan hal penting yang harus dimiliki dan ditanamkan oleh dosen. Komitmen profesi menjadi alat untuk membangun hubungan jangka panjang antara individu dosen dengan institusi maupun unit kerjanya. Komitmen dosen terhadap profesinya tidak langsung lahir begitu saja, akan tetapi merupakan sebuah proses panjang yang dibangun dari fakta yang langsung dilihat dan dirasakan oleh dosen terhadap seluruh layanan yang diberikan oleh lembaga. Ketika timbul perasaan saling memahami dan bahkan memiliki, akan menimbulkan implikasi positif bagi dosen terhadap layanan yang diberikan tersebut. Lama kelain hal ini akan melahirkan sebuah komitmen yang hanya bisa dirasakan oleh dosen yang bersangkutan dalam menjalani profesinya di institusi.

Komitmen merupakan suatu hal yang sangat mendasar dan menentukan bagi individu yang merupakan bagian dari sebuah komunitas. Komitmen lahir dari adanya sebuah harapan yang terwujudkan dalam bentuk kepedulian pimpinan terhadap bawahan dalam melaksanakan suatu pekerjaan. Pada dasarnya melaksanakan komitmen sama saja maknanya dengan menjalankan kewajiban, tanggung jawab, dan janji yang membatasi kebebasan seseorang untuk melakukan sesuatu. Di sisi lain komitmen berarti adanya ketaatan seseorang dalam bertindak sejalan dengan janji-janjinya. Menguatnya derajat komitmen seseorang memberikan pengaruh pada kinerjanya.

Dalam kaitannya dengan profesi dosen, maka komitmen merupakan suatu ikatan psikologi dosen pada profesinya yang ditandai dengan adanya kepercayaan dan penerimaan yang kuat terhadap nilai-nilai profesi, kemauan untuk mengusahakan tercapainya kepentingan profesi, dan keinginan yang kuat untuk mempertahankan kedudukannya sebagai anggota profesi tersebut.

Dosen yang memiliki komitmen terhadap profesi yang digelutinya ditunjukkan oleh sikap loyalitas yang tinggi dalam menjalankan tugas baik yang berhubungan dengan profesinya maupun di luar peran yang utama. Dosen yang memilih tetap melaksanakan tugas dalam profesinya berarti memiliki perasaan terikat atau setia dengan profesi dan institusinya. Keterikatan dan kesetiaan itu dimungkinkan oleh banyak hal, misalnya memiliki kesamaan antara tujuan pribadi dan profesi, memiliki perasaan berhutang kepada

lembaga atau karena adanya norma yang menjadikan dosen tersebut tidak berpaling ke pekerjaan atau jabatan lain.

Sebagaimana pula yang diungkap oleh Trisnaningsih (2012:201) bahwa komitmen profesional adalah tingkat loyalitas individu pada profesinya seperti yang dipersepsikan oleh individu tersebut. Edelman yang dikutip oleh Herawati (2007:25) mengemukakan bahwa: "Komitmen profesi adalah tingkat loyalitas individu terhadap profesinya dalam melaksanakan tugas dan menaati norma, aturan dan kode etik profesi". Tingginya komitmen profesi dosen mengakibatkan lahirnya sikap yang dengan sukarela mau bekerja walaupun di luar tupoksi yang sesungguhnya karena dosen merasa bahwa dia adalah bagian dari komunitas kampus. Di samping itu, semakin cenderung ia membantu rekan kerja dan atasan dalam hal penyelesaian tugas, pencegahan masalah dalam bekerja.

Pemberian semangat dan penguatan juga mewarnai aktivitas dosen manakala dia berkomitmen tinggi, serta semakin cenderung ia membantu organisasi secara keseluruhan. Hal ini dilakukan dengan cara mentolerir situasi yang kurang ideal dalam bekerja, peduli pada kelangsungan hidup organisasi dan patuh pada aturan dan tata tertib perusahaan. Dikuatkan pula argumennya oleh Bogler dan Somech yang dikutip oleh Trisnaningsih S, bahwa selain komitmen organisasi, komitmen profesi juga memberikan kontribusi besar dalam pembentukan OCB di tempat kerja. Tingginya komitmen dosen terhadap profesinya akan memberikan implikasi positif terhadap

peningkatan OCBnya. Sebaliknya jika dosen memiliki komitmen rendah terhadap profesinya, maka tidak akan nampak perilaku yang mencerminkan OCB.

Temuan penelitian menyatakan bahwa komitmen profesi berpengaruh langsung positif terhadap *organizational citizenship behavior (OCB)* sebesar $\beta = 0,35$. Dapat diinterpretasikan bahwa setiap kenaikan satu simpangan baku pada nilai komitmen profesi akan meningkatkan nilai *organizational citizenship behavior* sebesar 0,35 simpangan baku. Hasil penelitian menunjukkan pula bahwa setiap indikator pada variabel komitmen profesi memiliki pengaruh yang signifikan dengan kewargaan dalam organisasi (OCB). Dan diasumsikan bahwa setiap indikator pada variabel komitmen profesi akan berdampak positif pada perilaku kewargaan dalam organisasi.

Hasil penelitian ini semakin memperkuat dan memberi penegasan tentang pentingnya komitmen profesi dalam meningkatkan perilaku kewargaan dalam organisasi (OCB).

c. Pengaruh Kultur Kerja Terhadap Komitmen Profesi

Hasil pengujian terhadap hipotesis keempat dalam penelitian ini menunjukkan bahwa kultur kerja berpengaruh langsung positif terhadap komitmen profesi. Hal ini didasarkan pada hasil analisis penjarangan data lapangan yang menunjukkan bahwa kultur kerja berpengaruh langsung positif terhadap komitmen profesi sebesar $\gamma = 0,48$. Dapat diinterpretasikan bahwa setiap kenaikan satu simpangan baku pada nilai kultur kerja akan meningkatkan nilai komitmen profesi sebesar 0,48 simpangan baku. Hasil penelitian menunjukkan pula bahwa setiap indikator pada

variabel kultur kerja memiliki pengaruh yang signifikan dengan komitmen profesi. Dan diasumsikan bahwa setiap indikator pada variabel kultur kerja akan berdampak positif pada komitmen profesi dosen. Hasil ini menjelaskan bahwa dengan menciptakan kultur kerja yang baik di lingkungan program studi, fakultas maupun universitas secara umum dapat menyebabkan kuatnya komitmen dosen terhadap profesinya. Indikasi ini dapat terjadi ketika evaluasi terhadap pengalaman-pengalaman terdapat kesesuaian dengan harapan, maka individu akan memusatkan perhatian tenaga dan pikiran pada profesinya pada saat apa yang dirasakan sesuai dengan yang diharapkan.

Kultur kerja merupakan salah satu aspek yang menentukan dalam keberhasilan pencapaian tujuan organisasi. Setiap organisasi atau unit kerja memiliki kultur yang berbeda dan bergantung pada kekuatannya. Kultur kerja dibangun dengan tujuan untuk mengubah sikap dan perilaku sumber daya manusia yang ada agar dapat meningkatkan produktivitas kerja untuk menghadapi berbagai tantangan di masa yang akan datang. Hal ini bisa terwujud jika pimpinan dan seluruh individu yang ada dalam organisasi tersebut memiliki komitmen yang sama untuk menerapkannya dalam menjalankan tugas dan roda organisasi. Membangun kultur kerja yang baik, seorang pimpinan perlu membangun inspirasi pada organisasi yang dipimpinnya. Misalnya menjadi contoh dari bawahan, menunjukkan perhatian yang tulus, mampu menyelami sesuatu yang mengagumkan pada bawahannya, membuat diri kita mudah diterima, dan terus belajar. Jika kultur kerja sudah terbangun dengan baik tanpa ada paksaan

pun seseorang akan bertahan pada profesinya itu sampai kapanpun. Mereka akan bersedia untuk tetap menjalani profesi tersebut dan berkomitmen untuk meningkatkan produktivitas kerjanya.

Di kehidupan kampus juga demikian halnya. Kultur kerja yang baik akan berdampak positif terhadap meningkatnya kepedulian serta komitmen dosen terhadap tugas dan tanggung jawabnya. Demikian pula sebaliknya, Dosen yang memiliki komitmen terhadap profesi yang digelutinya akan senantiasa menanamkan nilai-nilai kultur yang ada serta menaati norma dan aturan serta keyakinan dalam rangka pelaksanaan pekerjaan guna pencapaian tujuan. Hal ini sejalan dengan pendapat Deal dan Kennedy (1983:34) menyatakan bahwa variasi elemen-elemen kultur kerja seperti norma-norma, nilai-nilai yang dianut, keyakinan, aturan prosedur, dll merupakan alat untuk meningkatkan komitmen individu terhadap profesinya. Nazir yang dikutip Trisnaningsih S mengatakan pula bahwa: “karyawan organisasi bisa terikat dengan komitmen profesi karena adanya kesamaan nilai-nilai yang mereka anut dengan nilai-nilai organisasi”.

Hasil penelitian ini semakin memperkuat dan memberi penegasan tentang pentingnya kultur kerja dalam meningkatkan komitmen profesi.

d. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Profesi.

Hasil pengujian hipotesis kelima dalam penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh langsung positif dan signifikan terhadap komitmen profesi sebesar $\beta = 0,44$. Hal ini dapat diinterpretasikan bahwa setiap kenaikan satu simpangan baku pada nilai kepuasan kerja akan meningkatkan nilai komitmen profesi sebesar 0,44 simpangan baku. Dari hasil penelitian menunjukkan pula bahwa setiap indikator (manifest) yang menguatkan variabel laten kepuasan kerja memiliki pengaruh yang signifikan dengan komitmen profesi. Dan diasumsikan bahwa setiap indikator pada variabel kepuasan kerja akan berdampak positif pada komitmen profesi dosen. Temuan ini memberikan gambaran yang cukup jelas bahwa tinggi atau rendahnya komitmen profesi ikut ditentukan oleh kepuasan kerja. Kepuasan dan komitmen merupakan dua hal yang menentukan pencapaian kinerja individu. Hal ini tersimpan cukup dalam dalam hati dan perasaannya dan bisa terlihat tatkala yang bersangkutan mewujudkannya dalam bentuk perilaku sehari-hari. Kepuasan kerja merupakan salah satu aspek yang dibahas dalam manajemen sumber daya manusia. Hal ini penting mengingat kepuasan kerja sangat mempengaruhi seseorang untuk melakukan tugas-tugasnya dengan baik.

Dalam perkembangan ilmu pengetahuan khususnya di bidang manajemen sumber daya manusia, ternyata individu merupakan asset yang tak ternilai harganya (*intangible asset*). Manusia merupakan *asset* unggul yang

tidak bisa disamakan dengan mesin, gedung dan peralatan lainnya yang kemampuannya dapat dilihat secara fisik. Hal ini tentunya memberikan *warning* kepada pimpinan untuk segera mengupayakan perlakuan khusus kepada karyawan sebagai faktor pengendali kegiatan dalam sebuah organisasi. Tidak berbeda dengan dosen dalam sebuah lembaga perguruan tinggi. Sebagai asset unggul, dosen merupakan penggerak, pembimbing dan pendidik yang diharapkan mampu menciptakan kader-kader pemimpin, wirausahawan, birokrat, dan sebagainya yang memiliki daya kompetitif dan mandiri. Selain itu juga dosen mampu membina karakter anak didiknya sehingga menjadi manusia yang berbudi luhur dan berakhlak mulia. Oleh karenanya, pimpinan perguruan tinggi perlu untuk memberikan motivasi kepada dosen dalam rangka peningkatan kinerjanya.

Motivasi bukan saja dalam bentuk dorongan semangat, namun lebih dari itu diharapkan dapat memberikan *support* dalam hal peningkatan kompetensinya melalui keikutsertaannya dalam kegiatan-kegiatan ilmiah baik di tingkat nasional maupun internasional. Di samping itu pemberian penghargaan atas prestasi yang diraih, jaminan kesejahteraan, promosi jabatan, fasilitas penunjang kegiatan belajar mengajar, ruang kerja dan ruang perkuliahan yang representatif, merupakan sederetan upaya yang bisa dilakukan oleh pimpinan untuk memotivasi dosen dalam rangka meningkatkan kinerjanya. Jika hal ini terjadi, maka dosen akan merasakan kepuasan terhadap pekerjaannya.

Sebagaimana yang diungkapkan oleh Colquitt, LePine dan Wesson (2011:105) bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh beberapa faktor yakni: (1) *pay satisfaction*, (2) *promotion satisfaction*, (3) *supervision satisfaction*, (4) *coworker satisfaction*, (5) *satisfaction with the workit self*, (6) *alturism*, (7) status, dan (8) *environment*. Kedelapan aspek ini merupakan bagian yang tak terpisahkan dari diri individu sebagai seorang karyawan. Hal ini memungkinkan lahirnya kepuasan jika terpenuhi dan ketidakpuasan jika terabaikan. Kesenjangan akan muncul ketika apa yang dikehendaki tidak sesuai dengan kenyataan. Hal ini bukan tidak mungkin terjadi, akan tetapi nyata terjadi ketika pimpinan tidak mampu memberikann apresiasi terhadap hal tersebut.

Mathis dan Jackson mendefinisikan pula bahwa kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang positif dan merupakan hasil dari evaluasi pengalaman kerja seseorang. Namun jika hasil evaluasi dari pengalaman kerjanya tidak baik, maka muncul hal yang negatif dan melahirkan yang namanya ketidakpuasan. Apabila dosen memiliki tingkat kepuasan yang tinggi maka akan berdampak pada kuatnya komitmen terhadap profesi yang dijalannya. Namun sebaliknya, jika dosen merasa tidak puas ataupun tidak senang dengan segala bentuk kebijakan maupun lingkungan kerjanya, maka akan menurunkan derajat komitmennya terhadap profesi yang ditekuni. Hal tersebut didukung oleh teori harapan (*expectancy theory*) yang dikemukakan oleh Vroom sebagaimana dikutip oleh Willmot (1993:515-552) bahwa: "kekuatan yang memotivasi seseorang untuk bekerja giat dalam mengerjakan pekerjaannya tergantung dari hubungan timbal balik antara apa yang ia inginkan dan

butuhkan dari hasil pekerjaan itu.” Keyakinan untuk tetap dalam organisasi tergantung pada institusi tempat bekerja yang dapat memberikan pemuasan bagi keinginannya sebagai imbalan atas usaha yang dilakukannya itu. Bila keyakinan yang diharapkan cukup besar untuk memperoleh kepuasannya, maka pekerja atau pegawai akan bekerja keras dan berkomitmen tinggi kepada organisasinya dan sebaliknya.

Perguruan tinggi merupakan salah satu lembaga yang memberikan pelayanan kepada masyarakat khususnya layanan di bidang pendidikan. Dalam rangka mencapai layanan terbaik, maka salah satu yang perlu diperhatikan adalah ketersediaan sumber daya pendukung pelaksanaan kegiatan tridharma perguruan tinggi. Sumber daya dimaksud meliputi peningkatan kapabilitas dosen, sarana pembelajaran, fasilitas perpustakaan dan internet serta lingkungan belajar yang kondusif yang bisa menarik dan memberikan kepuasan bagi orang-orang yang berada didalamnya. Meningkatnya kepuasan kerja dengan sendirinya akan melahirkan loyalitas yang tinggi untuk tetap bertahan sebagai anggota profesi. Mereka akan tetap berkomitmen untuk menjalankan profesi tersebut walaupun di luar sana banyak tempat yang menjanjikan tingkat kesejahteraan yang tinggi. Tidak ada keinginan lagi untuk mencari pekerjaan lain karena apa yang diharapkan dapat terpenuhi.

Hal tersebut diperkuat oleh Robbins dan Coulter (2007:421) yang mengungkapkan bahwa seseorang yang mempunyai kepuasan yang tinggi akan melakukan

tindakan positif terhadap pekerjaannya, sebaliknya orang yang tidak puas akan menunjukkan tindakan negatif. Di samping itu, seseorang akan lebih menunjukkan sikap loyalitasnya terhadap profesinya. Tingkat loyalitas itulah yang disebut sebagai komitmen. Lebih lanjut lagi, Amstrong yang dikutip Herawati mengatakan bahwa terdapat tiga hal yang dapat mempengaruhi komitmen, yaitu: (1) rasa memiliki terhadap organisasi, (2) rasa senang terhadap pekerjaan dan (3) kepercayaan pada organisasi. Dipboye sebagaimana dikutip pula oleh Herawati mengatakan bahwa “pengaruh kepuasan kerja pada komitmen profesi sangatlah kuat”. Hasil penelitian ini semakin memperkuat dan memberi penegasan tentang pentingnya kepuasan kerja dalam meningkatkan komitmen profesi.

2. Pengaruh Antar Variabel Dalam Model Struktur Ketiga

Pada model struktur ketiga, penelitian ini menunjukkan adanya pengaruh langsung kultur kerja terhadap kepuasan kerja. Guna memudahkan pengukuran pengaruh antar variabel tersebut, pengujian dilakukan melalui persamaan struktural, yang kemudian diuji linieritasnya secara simultan dengan menggunakan uji F.

Hasil perhitungan dengan menggunakan uji F menunjukkan bahwa model persamaan struktural menggambarkan adanya pengaruh langsung secara positif kultur kerja terhadap kepuasan kerja. Pengaruh antar variabel diuraikan masing-masing sebagai berikut :

a. Pengaruh Kultur Kerja terhadap Kepuasan Kerja.

Hasil pengujian terhadap hipotesis keenam dalam penelitian ini menunjukkan bahwa kultur kerja berpengaruh langsung positif terhadap kepuasan kerja. Ini didasarkan pada hasil analisis penjarangan data lapangan yang menunjukkan bahwa kultur kerja berpengaruh langsung positif terhadap kepuasan kerja sebesar $y = 0,43$. Dapat diinterpretasikan bahwa setiap kenaikan satu simpangan baku pada nilai kultur kerja akan meningkatkan nilai kepuasan kerja sebesar 0,43 simpangan baku. Demikian pula setiap indikator pada variabel kultur kerja memiliki pengaruh yang signifikan dengan kepuasan kerja. Diasumsikan pula bahwa setiap indikator pada variabel kultur kerja akan berdampak positif pada kepuasan kerja dosen. Jelasnya bahwa dengan menciptakan kultur kerja yang baik di lingkungan program studi, fakultas maupun universitas secara umum dapat melahirkan kepuasan dosen terhadap pekerjaannya.

Kultur kerja adalah suatu pola asumsi dasar yang ditemukan dan dikembangkan oleh suatu unit kerja sebagai nilai, kebiasaan, norma, dan keyakinan yang merupakan kekuatan pendorong yang tercermin dari sikap, kepercayaan, cita-cita, pendapat dan akhirnya terwujud dalam tindakan atau kerja. Kultur kerja yang kuat dan kohesif menegaskan nilai-nilai dan norma-norma imperatif untuk diwujudkan dalam tindakan nyata sehari-hari. (Kuzmarski, 1995:65) Hal ini terlihat dari nilai yang melekat pada diri individu antara lain: integritas dan profesionalisme, kepemimpinan dan keteladanan, kebersamaan dan dinamika, ketepatan

dan kecepatan, serta nilai-nilai dan kebiasaan-kebiasaan bekerja. Tertanamnya nilai-nilai ini dalam kehidupan individu dosen mengindikasikan bahwa ada harapan yang dipastikan bisa memberikan reaksi balik terhadap meningkatnya kepuasan kerja.

Esensi “nilai” dalam kultur kerja erat kaitannya dengan kepuasankerja karena mempengaruhi sikap dan perilaku anggota organisasi. Sikap yang cenderung terbentuk oleh kultur kerja yang erat kaitannyadengan kepuasan kerja, yaitu sikap umum individu terhadap pekerjaannya. Seseorang akan menunjukkan sikap positifnya jika tidak terjadi kesenjangan antara harapan dan kenyataan. Artinya bahwa apa yang diharapkan dari pekerjaan itu terpenuhi, maka lahirlah rasa senang dan puas terhadap pekerjaan yang dilakoninya. Namun sebaliknya jika tidak, maka akan muncul sikap negatif atau ketidakpuasan. Pernyataan tersebut dibuktikan melalui penelitian yang hasilnya menunjukkan bahwa kultur kerja berpengaruh langsung positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dosen. Hasil ini menjelaskan bahwa kultur kerja yang baik dapat meningkatkan kepuasan kerjaindividu dalam organisasi. Indikasi ini bisa terlihat pada penerapan nilai-nilai dan kepatuhan terhadap norma serta aturan yang berlaku di organisasi. Selanjutnya setiap aktivitas yang dijalankan di kampus mengandung nilai-nilai dan norma serta aturan-aturan yang diyakini bisa mendukung pencapaian visi dan misi lembaga. Hasil penelitian ini semakin memperkuat dan memberi penegasan tentang pentingnya kultur kerja dalam meningkatkan kepuasan kerja.

DAFTAR PUSTAKA

- Abbas, Syahrizal. 2008. *Manajemen Perguruan Tinggi*. Jakarta: Kencana Prenada Media Grup.
- Anon. 2004. *Budaya Kerja Aparatur Pemerintah*. Jakarta: Lembaga Administrasi Negara RI.
- Anon. 2013. "Work Culture: Organization Performance and Business Process", *attribution: <http://www.citehr.com/23671-work-culture-removing-stress.Html#ixzz2ceskjc pz.2013>*, h.1, (diakses 2 Juni 2013).
- Aranya, R.L., dan George W. Ferris. 1984. "Organizational-Professional Conflict Among US and Israeli Professional Accountants". *Journal Of Social Psychologi* Vol, 119, 1984.
- Armstrong, Michael dan Angela Baron. 1998. *Performance Management*. London: Institute of Personnel and Development.
- Arwildayanto. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perguruan Tinggi: Budaya Kerja Dosen Profesional*. Gorontalo: Ideas Publishing.
- As'ad, Mohamad, *Psikologi Industri*,. 2004. Yogyakarta: Liberty.

- Blaine, D. M., D. Duchon, and W. F. Meixner. 1991. "The Measurement of Organizational and Professional and Professional Commitment: An Examination of the Psychometric Properties of Two Commonly Used Instruments". *Journal Behavioral Research in Accounting*, Vol. 3, 1991
- Budihardjo, Andreas. 2011. *Menuju Pencapaian Kinerja Optimum*. Jakarta: Prasetya Mulya Publishing.
- Cartwright, Jeff. 1999. *Cultural Transformation*. London: Pearson Education Limited.
- Colquitt, Jason A., Jeffery A. LePine, dan Michael J. Wesson. 2011. *Organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill.
- Deal, Terrance E. dan Alan A. Kennedy, "Culture: A New Look Through Old Lenses", (*Journal of Applied Behavioral Science- November Vol.7*).
- Fitria, Astri. 2003. "Pengaruh Etika Kerja Islami Terhadap Sikap Akuntan dalam Perubahan Organisasi Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening", *Tesis*. Semarang: Universitas Diponegoro, 2003.
- Gibson, James L. et. al., 2012. *Organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill International Edition
- Greenberg, Jerald dan Robert A. Baron. 2000. *Behavior in Organization: Understanding and Managing the Human Side of Work 7th ed.*, New Jersey: Prentice Hall, 2000
- Herawati, Fahlina. 2007. "Pengaruh Persepsi Profesi dan Kesadaran Etis terhadap Komitmen Profesi Akuntan Publik", *Tesis*, Semarang: Universitas Diponegoro.

- Hersey, P., dan K.H, Blanchard. 1988. *Management of Organizational Behaviour: Utilizing Human Resources*. New Jersey: Prentic Hall, Inc.
- Ivancevich, John. M. 2010. *Human Resource Management*. 11th Edition. New York: McGraw-Hill International Edition.
- Kasali, Rhenald. 2007. *Re-Code, Your Change DNA*. Jakarta: Gramedia.
- Kuczmariski, Susan Smith dan Thomas D. Kuczmariski. 1995. *Value Bound Leadership: rebuilding Employee Commitment Performance & Producting*. New Jersey: Prentic Hall.
- Luthans, Fred. 2011. *Organizational Behavior-An Evidence Based Approach*. New York: McGraw-Hill International Edition.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Remaja Rosda karya.
- . 2009. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. Refika Aditama: Bandung.
- McShane, Steven L. dan Mary Ann Von Glinow *Organizational Behavior: Emerging Realities For The Workplace Revolution*, McGraw-Hill: Irwin.
- Mathis, Robert L. dan John H. Jackson. 2006. *Human Resource Management Edisi 10*, terjemahan Diana Angelica. Jakarta: Salemba Empat.
- Melita, Indar. 2013. "Motivator". *putuindarmelita.blogspot.com*, 2009, h.1 (diakses 2 Juni 2013)
- Moeheriono. 2009. *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Bandung: Ghalia Indonesia.

- Mondy, Wayne. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia* dialihbahasakan oleh Bayu Airlangga. Jakarta: Erlangga.
- Morrow, Paula C. 1989. "Departmen of Managerial, Low a State University Ames IA", (*Journal Of Vocational Behavior* Volume 34, Issue 1, Februari 1989).
- Mowday, R.T., L.W. Porter, dan Steears. 1982. *Organizational Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover*. California: Academic Press.
- Newstrom, John W. 2011. *Organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill International Edition
- Organ, Dennis W. 1997. "Organizational Citizenship Behavior: It's Construct Clean-Up Time". *Human Performance Journal* 10 (2) Indiana University, 1997
- Parianto, Herwan. 2013. "*Budayadan Etos Kerja*", Herwan parwiyanto Online; <http://herwanparwiyanto.staff.ac.id>, (diakses 2 Juni 2013).
- Robbins, Stephen P. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Indeks, 2006
- Robbins, Stephen P. dan Timothy A. Judge. 2013 *Organizational Behavior*, New Jersey: Pearson Education Inc.
- Schein, Edgar H. 2004. *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass: John Wiley & Sons Inc.,
- Schermerhorn, John R. Jr., Jr, James G. Hunt, Richard N. Osborn dan Mary Uhl-Bien. *Organizational Behavior*. Hoboken: John Wiley & Sons, Inc, 2011

- Sweeney, Paul D. dan Dean B. McFarlin. 2002. *Organizational Behavior: Solutions For Management*. New York: McGraw-Hill.
- Tri Siwi. 2005. "Pengaruh Komitmen Profesi, Partisipasi Anggaran dan Self Efficacy Terhadap Konflik Peran-Studi Empiris Pada Wanita Karir di Yogyakarta". Makalah: disampaikan pada Simposium Riset Ekonomi II, Surabaya, 2005.
- Umam, Khaerul. 2012. *Manajemen Organisasi*. Bandung: Pustaka Setia.
- Vincent Cho dan Xu Huang. 2012. "Professional Commitment, Organizational Commitment, and The Intention to Leave For Professional Advancement", (*Journal Information Technology & People* Vol. 25 No 1: The Hongkong Polytechnic University, 2012
- Wibowo. 2013. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Angela Baron dan Michael Armstrong, *Human Capital Management* terjemahan Lilian Juwono, (Jakarta: PPM, 2013), h. 3
- Herwan Parianto, "Budaya dan Etos Kerja", (<http://herwanparwiyanto.staff.ac.id>., 2010), h.1 (Diakses tanggal 2 Juni 2013).
- Jagannat Mohanty dan Bhabani P. Rath, "Influence Of Organizational Culture On Organizational Citizenship behavior: A Three-Sector Study." (*Global Journal Of Business Research*, Vol. 6 Number 1, 2012), h. 44-72
- Robert L. Mathis dan John H. Jackson, *Human Resource Management*, (Jakarta: Salemba Empat, 2006), h. 121

- M. Shcnake, D. Cohrandan M. Dumler, "Encouraging Organizational Citizenship: the effect of job satisfaction, perceived equity and leadership", (*Journal of Managerial Issues*, Vol. 7, 1995), h. 9.
- John M. Ivancevich, *Human Resource Management*, (New York: McGraw-Hill International Edition, 2010), h. 10
- Terrance E. Deal dan Alan A. Kennedy, "Culture: A New Look Through Old Lenses". (*Journal of Applied Behavioral Science- November Vol.7*, 1983), h. 34
- Trisnaningsih S, *op. cit.*, h.34
- Colquitt, Jason A., Jeffery A. LePine, dan Michael J. Wesson, *Organizational Behavior*, (New York: McGraw-Hill, 2011), h. 105.
- H. Willmott, "Strength Is Ignorance: Slavery is Freedom: Managing Culture In Modern Organizations", (*Journal of Management Studies*, 30 (4), 1993), hh. 515-552.
- Stephen P. Robbins dan Mery Coulter, *Management*, (New Jesery: Pearson Printic Hall, 2007), h. 421
- Kuczmarski, Susan Smith, dan Thomas D. Kuczmarski, *Value Bound Leadership: Rebuilding Employee Commitment Performance & Producting*, (New Jersey: Prentic Hall, 1995), h. 65

CURRICULUM VITAE



Dr. Hj. Hedy Vanni Alam, S.Pd., M.Si.

Lahir di Kecamatan Tilamuta-Gorontalo, 30 April 1976. Adalah staf pengajar pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Negeri Gorontalo. Memperoleh gelar Sarjana Pendidikan (S.Pd) Jurusan Ekonomi

Program Studi Pendidikan Ekonomi-Akuntansi STKIP Gorontalo, lulus pada tahun 1998. Melanjutkan studi ke jenjang S2 Magister of Science (M.Si) dari Universitas Negeri Hasanudin-Makassar, lulus pada tahun 2005 dan Program S3 (Dr) Ilmu Manajemen Konsentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia di Universitas Negeri Jakarta, lulus pada tahun 2014.

Aktivitas saat ini adalah pengajar, penulis, pelatih dan aktif diberbagai organisasi kemasyarakatan. Buku yang pernah ditulis adalah Perencanaan Pembelajaran Berbasis Kurikulum 2013 (Terbit tahun 2014).

Penulis dapat dihubungi di hedy_alam76@yahoo.com.