

**LECTURER PERFORMANCE EXPLORATION THROUGH THE TRI DHARMA OF HIGHER EDUCATION****Nyoto**

Institut Bisnis dan Teknologi Pelita Indonesia

Email: [nyoto@lecturer.pelitaindonesia.ac.id](mailto:nyoto@lecturer.pelitaindonesia.ac.id)**ABSTRACT**

*The purpose of this study was to explore the performance of lecturers through the Tri Dharma of Higher Education. The research method used is qualitative with a descriptive approach. The technique of taking respondents was through purposive considerations, while the data was obtained through a closed interview questionnaire instrument and the results were processed with the help of Atlas.ti software version 8. From the coding results it is known that there is a strong relationship between lecturer performance and the Tri Dharma of Higher Education, which is stimulated by leadership factors, organizational culture, organizational commitment, and knowledge management. Knowledge management becomes the domain of performance so that knowledge transformation will strengthen the performance of lecturers in carrying out the Tri Dharma of Higher Education.*

**Keywords:** *Lecturer Performance; Knowledge Management; Organizational Culture; Organizational Commitment; Motivation*

**EKSPLORASI KINERJA DOSEN MELALUI TRI DHARMA PERGURUAN TINGGI****ABSTRAK**

Tujuan penelitian ini untuk mengeksplorasi kinerja dosen melalui Tri Dharma Perguruan Tinggi. Metode penelitian yang digunakan adalah kualitatif dengan pendekatan deskriptif. Teknik pengambilan responden melalui pertimbangan purposif, sementara data diperoleh melalui instrumen kuesioner hasil wawancara tertutup dan hasilnya diolah dengan bantuan *software* Atlas.ti versi 8. Dari hasil koding diketahui bahwa ada relasi kuat antara kinerja dosen dengan Tri Dharma Perguruan Tinggi, yang distimulasi oleh faktor kepemimpinan, budaya organisasi, komitmen organisasi, dan manajemen pengetahuan. Manajemen pengetahuan menjadi domain kinerja sehingga transformasi pengetahuan akan memperkuat kinerja dosen dalam menjalankan Tri Dharma Perguruan Tinggi.

**Kata Kunci:** Kinerja Dosen; Manajemen Pengetahuan; Budaya Organisasi; Komitmen Organisasi; Motivasi

## PENDAHULUAN

Dapat dipastikan bahwa guru atau dosen merupakan faktor kunci dalam menentukan keberhasilan peserta didik dalam proses belajarnya. Jika dosen tidak mampu melaksanakan tugas belajar mengajar secara optimal sebagaimana yang diharapkan pada kurikulum maka hasil proses pendidikan tidak akan baik. Hal ini dapat dilihat dari peran guru dalam menyusun program belajar, perangkat belajar, media pembelajaran, pengelolaan kelas, dan pelaksanaan evaluasi belajar di sekolah atau lembaga pendidikan tersebut. Sejalan dengan amanat UU RI No.14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen Pasal 2 menyatakan bahwa Dosen adalah pendidik profesional dan ilmuwan dengan tugas utama mentransformasikan, mengembangkan, dan menyebarluaskan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni melalui pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat. Untuk mengetahui keterlaksanaan tugas dosen, diperlukan penilaian kinerja dengan kriteria penilaian yang sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai. Untuk melihat kinerja dosen dapat dilihat dari tiga indikator yaitu pengajaran, penelitian, dan pengabdian.

Salah satu faktor pemicu maju mundurnya suatu organisasi atau sekolah sebagai lingkungan dunia pendidikan bergantung dari kepuasan dan kinerja dosen yang terkait di dalam pelaksanaan proses pendidikan tersebut. Berdasarkan penelitian (Setiawati, 2009), membuktikan bahwa kinerja dosen memiliki pengaruh positif terhadap prestasi belajar siswa. Salah satu gejala yang menyebabkan kurang baiknya kondisi kerja suatu organisasi adalah rendahnya kepuasan kerja yang mengakibatkan rendahnya *outcomes* perguruan tinggi. Disebutkan bahwa motivasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai dan budaya organisasi juga mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja dosen. Faktor penyebab rendahnya kepuasan kerja adalah ketidakpuasan terhadap imbalan atasan dan kesempatan promosi masing-masing dosen.

Merujuk pada Peraturan Menteri Negara Pemberdayaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi No.16/2009 bahwa kompetensi meliputi Kompetensi Pedagogik, Kompetensi Kepribadian, Kompetensi Profesional, Kompetensi Sosial. Inti teori terletak pada pandangan bahwa manusia terdorong untuk menghilangkan kesenjangan antara usaha yang dibuat bagi kepentingan organisasi dengan imbalan yang diterima. Artinya, jika seorang pegawai mempunyai persepsi bahwa imbalan yang diterimanya tidak memadai, dua kemungkinan dapat terjadi, yaitu seorang akan berusaha memperoleh imbalan yang lebih besar atau mengurangi intensitas usaha yang dibuat dalam melaksanakan tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Menumbuhkan persepsi tertentu, seorang pegawai biasanya menggunakan empat hal sebagai pembanding, yaitu harapannya tentang jumlah imbalan yang dianggapnya layak diterima berdasarkan kualifikasi pribadi, seperti pendidikan, keterampilan, sifat pekerjaan dan pengalamannya. Imbalan yang diterima oleh orang lain dalam organisasi yang kualifikasi dan sifat pekerjaannya relatif sama dengan yang bersangkutan sendiri.

Pimpinan perguruan tinggi memiliki tanggung jawab legal untuk mengembangkan operasionalisasi staf, kurikulum, dan pelaksanaan pendidikan di institusinya. Efektifitas dan efisiensi kerja kepemimpinan lembaga pendidikan tergantung kemampuan mereka bekerjasama dengan dosen dan staf, serta kemampuannya mengendalikan pengelolaan anggaran, pengembangan staf, penjadwalan, pengembangan pengajaran, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat. Untuk mewujudkan pengelolaan lembaga pendidikan yang baik, perlu adanya rektor yang memiliki kemampuan sesuai tuntutan tugasnya. Untuk menjalankan tugas manajerial dan juga merespon tuntutan yang terus berubah saat ini, rektor harus memiliki kepemimpinan yang kuat agar mampu melaksanakan program-program perguruan tinggi yang mereka bina secara efektif. Kenyataan di lapangan masih banyak rektor yang belum memiliki kemampuan kompetensi di atas.

Faktor motivasi kerja dosen merupakan dorongan dari dalam diri dan dorongan dari luar untuk melaksanakan pekerjaan, sehingga motivasi kerja guru dapat dijadikan salah satu faktor yang mampu memengaruhi naik turunnya kinerja dosen. Oleh karena itu, kepemimpinan yang baik dan tingginya motivasi kerja dosen sangat diharapkan untuk mencapai tujuan pendidikan dan organisasi di dalam sekolah. Sebagai suatu organisasi, di sekolah terjadi interaksi yang saling mempengaruhi antara individu dengan lingkungannya, baik lingkungan fisik maupun sosial. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui adakah dampak langsung dan tidak langsung variasi budaya organisasi, kepemimpinan rektor dan motivasi terhadap kinerja tenaga pendidik yaitu dosen. Penelitian yang pernah dilakukan oleh (Nurhayati & Jannah, 2016), bahwa model kepemimpinan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. (Trang, 2013) menyatakan model kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan namun tidak signifikan. Sedangkan pada variabel motivasi kerja, (Nurrohmedi, 2011) menyatakan bahwa secara parsial dan simultan motivasi berpengaruh positif yang signifikan antara kepuasan dan kinerja tenaga pendidik.

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengeksplorasi dan menganalisis kinerja dosen dari perspektif model kepemimpinan, motivasi kerja dan budaya organisasi sebagai budaya kerja.

## TINJAUAN PUSTAKA

Model kepemimpinan mencerminkan bagaimana implementasi suatu model kepemimpinan diberlakukan dalam sebuah organisasi. Model kepemimpinan adalah proses mengarahkan dan mempengaruhi aktivitas-aktivitas yang ada hubungannya dengan pekerjaan para anggota kelompok (Handoko, 2008; Zainal, 2013). Model kepemimpinan bertali taut dengan kemampuan untuk membina kerjasama dan hubungan yang baik kemampuan yang efektivitas, kemampuan yang partisipatif, dan kemampuan dalam mendelegasikan tugas atau waktu.

Proposisi 1: Kinerja dosen seharusnya mampu meningkat saat model kepemimpinan dilakukan secara benar di perguruan tinggi.

Motivasi kerja adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang, agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif, terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan (Hasibuan, 2011). Motivasi kerja bertujuan memenuhi hal-hal kebutuhan akan prestasi, menyukai tantangan dalam pekerjaan, antusias untuk berprestasi kerja, kebutuhan akan kekuasaan, mencari posisi dalam kelompok, mencari kesempatan untuk memperluas kekuasaan, penghargaan, kebutuhan akan berafiliasi (Wirawan, 2010). Kebutuhan akan perasaan diterima oleh orang lain di lingkungan dia tinggal dan bekerja memiliki hubungan baik dengan organisasi dan memiliki kerja sama yang baik untuk mewujudkan kemampuan demi mencapai kepuasan kerja. Penelitian yang dilakukan oleh Murty & Hudiwinarsih (2012) memperoleh hasil bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

Proposisi 2: Kinerja dosen seharusnya terwujud bila motivasi kerja yang diberikan pimpinan berjalan sesungguhnya

Schein (Hanggraeni, 2011) menjelaskan budaya organisasi sebagai pola asumsi bersama yang dipelajari oleh suatu kelompok dalam memecahkan masalah melalui adaptasi eksternal dan integrasi internal yang telah bekerja cukup baik untuk dipertimbangkan kebenarannya, lalu diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang benar untuk melihat, berpikir, dan merasakan kaitannya dengan masalah-masalah yang ada. Budaya organisasi adalah sistem nilai bersama dalam suatu organisasi yang menentukan tingkatan bagaimana para karyawan melakukan kegiatan untuk mencapai tujuan organisasi. Budaya organisasi memiliki beberapa karakteristik pokok, yaitu: “*observed regularities, norm dominants values, a philosophy, rules, and organizational climates.*” (Sobirin, 2009) membagi budaya organisasi menjadi tiga mazhab. Pertama, *ideational school*, lebih melihat budaya sebagai suatu organisasi daripada apa yang dipahami, dijiwai dan dipraktikkan bersama oleh anggota sebuah komunitas atau masyarakat. Kedua, *adaptationist school*, melihat budaya dari apa yang bisa diobservasi baik dari bangunan organisasi maupun dari orang-orang yang terlibat di dalamnya seperti pola perilaku atau cara mereka berkomunikasi.

Proposisi 3: Kinerja dosen seharusnya mampu dilaksanakan dengan baik bila budaya kerja berlangsung sesuai standar operasional perusahaan.

Mahmudi (2010) menyebutkan mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, yang mana salah satunya adalah model kepemimpinan. Model kepemimpinan mendominasi dan memotivasi karyawan untuk melakukan suatu upaya usaha sehingga mendongkrak kinerja yang akan dijalankan. Penelitian (Syaiyid et al., 2013), menyatakan bahwa gaya kepemimpinan menjadi bagian terpenting dan mampu memberikan dampak kepada peningkatan kinerja karyawan. Pemimpin berperan dalam mempengaruhi kinerja bawahan (Fahmi, 2011).

Kazuo Ichijo & Ikujiro Nonaka (2007) mengonversikan kedua jenis *tacit* dan *explicit knowledge* tersebut ke dalam empat jenis yang disingkat SECI, yaitu *socialization, externalization, combination, dan internalization*. Untuk mendukung proses aktivitas dan pengembangan sumber daya manusia di suatu organisasi yang merupakan perwujudan dari model *socialization, externalization, combination, internalization*, menurut Ichijo, perlu digunakan perangkat teknologi informasi yang ada di organisasi melalui empat cara konversi (a) *Socialization*, yaitu proses sosialisasi antar sumber daya manusia (SDM) di organisasi salah satunya dilakukan melalui pertemuan tatap muka (rapat, diskusi, dan pertemuan bulanan). Melalui proses tersebut, SDM dapat saling berbagi *knowledge* dan pengalaman yang dimilikinya sehingga tercipta *knowledge* baru bagi mereka; (b) *Externalization*, yaitu sistem manajemen pengetahuan akan sangat membantu proses eksternalisasi ini, yaitu proses untuk mengartikulasi *tacit knowledge* menjadi suatu konsep yang jelas. Dukungan terhadap proses eksternalisasi ini dapat diberikan dengan mendokumentasikan notulen rapat ke dalam bentuk elektronik, kemudian dapat dipublikasikan kepada mereka yang berkepentingan. (c) *Combination*, yaitu proses konversi pengetahuan melalui kombinasi adalah mengkombinasikan berbagai *explicit knowledge* yang berbeda untuk disusun ke dalam sistem manajemen pengetahuan. Dapat berupa intranet (forum diskusi), *database* organisasi, dan internet untuk memperoleh sumber eksternal. (d) *Internalization*, yaitu semua dokumen data, informasi, dan *knowledge* yang sudah didokumentasikan dapat dibaca oleh orang lain. Pada proses ini, terjadi peningkatan pengetahuan sumber daya manusia. Pemicu dalam proses ini adalah penerapan “*learning by doing*”. Selain itu, pendidikan dan pelatihan dapat mengubah berbagai pelajaran tertulis (*explicit knowledge*) menjadi *tacit knowledge* pada karyawan.

Nawawi (2012) menyebutkan bahwa manajemen pengetahuan berbeda dengan manajemen informasi, dimana manajemen informasi berfokus pada data, sementara manajemen pengetahuan berfokus pada informasi. Sistem manajemen pengetahuan memungkinkan informasi yang tidak tampak diatur sebagai aset organisasi seperti aset yang tampak. Sistem manajemen pengetahuan yang efektif harus mencakup cara untuk mencatat dan mengorganisasikan pengetahuan eksplisit maupun tidak tertulis mengenai bagaimana suatu bisnis beroperasi, termasuk pemahaman bagaimana fungsi proses bisnis saat ini berlangsung; Pendekatan sistematis terhadap manajemen yang memfasilitasi asimilasi pengetahuan baru ke dalam sistem bisnis dan berorientasi kepada inovasi/perbaikan yang berkelanjutan; dan Kerangka berfikir yang sama untuk mengelola pengetahuan dan cara untuk memvalidasi dan mengumpulkan pengetahuan yang baru didapat; serta budaya dan sistem nilai yang

mendukung pembagian pengetahuan yang kolaboratif antar fungsi serta mendorong partisipasi penuh semua karyawan yang terlibat dalam proses.

Peter Senge menekankan pentingnya informasi dan pengetahuan sebagai aset perusahaan, begitu juga dengan beberapa pakar yang lebih jauh lagi mengatakan bahwa pengetahuan dapat membangun dan mempertahankan sumber daya inovasi yang menjadi kunci sukses sebuah institusi (Leonard Barton, Harvard Business School Press (Ubaidillah Nugraha, 2013). Transfer pengetahuan dalam organisasi dan identifikasi serta penyebaran praktek terbaik seringkali membedakan organisasi berkinerja tinggi dengan yang lain. Kebanyakan organisasi melakukan aktivitas yang sama pada lokasi yang berbeda dan dengan personal yang berbeda. *American Product Quality Center* (APQC), yang selama ini telah melakukan penelitian terhadap implementasi manajemen pengetahuan di ratusan lembaga, mencatat bahwa para eksekutif seringkali merasa frustrasi karena ketidakmampuan mereka mengidentifikasi atau mentransfer praktik luar biasa dari suatu lokasi atau fungsi ke tempat lain.

Proposisi 4: Manajemen pengetahuan menjadi media transformasi pengajaran yang efektif dan efisien.

Kinerja adalah keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau indikator-indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu. Jadi kinerja karyawan adalah hasil yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya sesuai dengan kriteria yang telah ditetapkan. Salah satu faktor adalah terjadinya hubungan motivasi kerja yang kuat sehingga terwujud kinerja yang baik. Kinerja adalah keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau indikator-indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu. Penilaian Kinerja adalah penilaian dari tiap butir kegiatan tugas utama guru dalam rangka pembinaan karir, kepangkatan, dan jabatannya. Randolph dan Blackburn (Robbins & Judge, 2009; Tampubolon, 2010), budaya organisasi sebagai seperangkat nilai-nilai kunci, kepercayaan dan pemahaman-pemahaman yang dibentuk oleh dan untuk anggota-anggota organisasi. Budaya organisasi menjadi acuan untuk membangun kinerja yang baik. Pendapat yang sama juga dikemukakan oleh Denison (Umam, 2010), menyatakan budaya organisasi adalah nilai-nilai, keyakinan, dan prinsip-prinsip dasar yang merupakan landasan bagi sistem dan praktik-praktik manajemen serta perilaku yang meningkatkan dan menguatkan prinsip-prinsip tersebut. (Tunggal, 2010) juga menyatakan budaya organisasi sebagai suatu makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi itu dari organisasi lainnya.

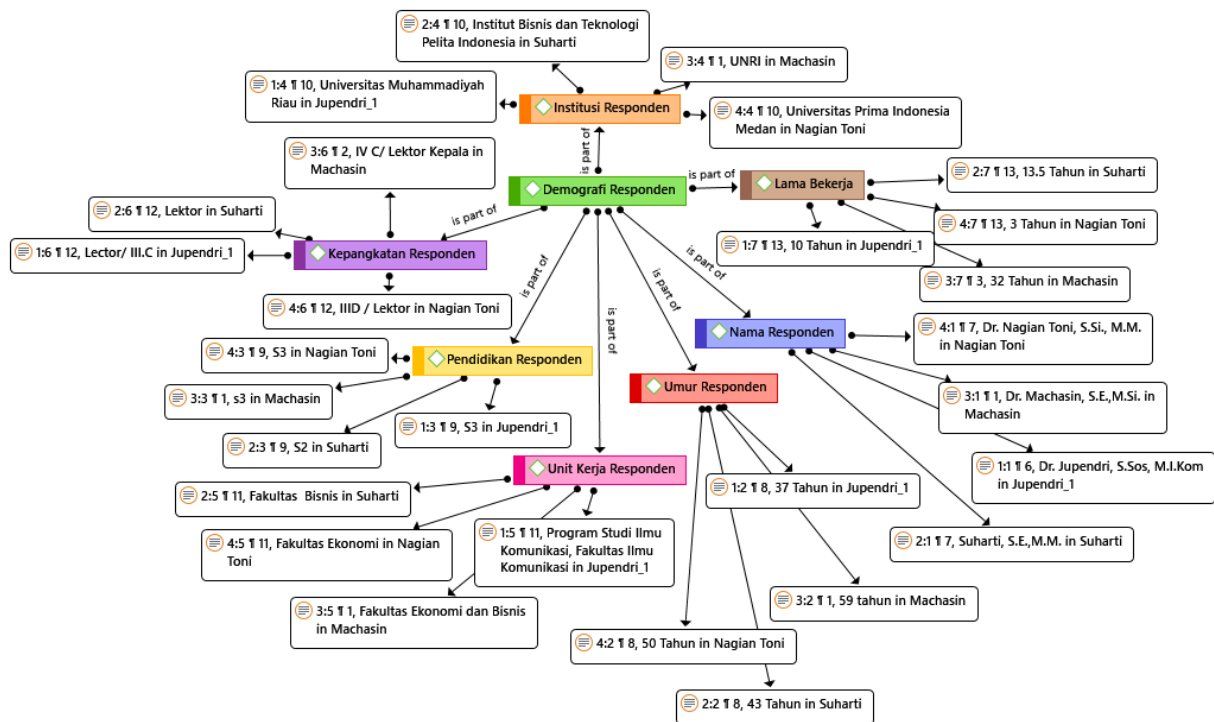
Proposisi 5: Model kepemimpinan yang tepat sasaran mampu meningkatkan kinerja dosen.

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan bantuan *software* Atlas.ti versi 8 dimana teknik olah data dilakukan dengan pemberian kode terhadap hasil wawancara dan dokumen lainnya. Metode ini akan menggunakan model Miles & Huberman yaitu mereduksi data yang tidak terpakai, menampilkan data hasil reduksi, dan melakukan pemberian kode (Neuman, 2015). Informan dipilih dengan pertimbangan *purposive* yaitu sebanyak 6 orang. Koding dilakukan dengan dua tahap untuk mendukung hasil olah kode pertama dan kode lanjutan untuk memperkuat jawaban atas kode utama.

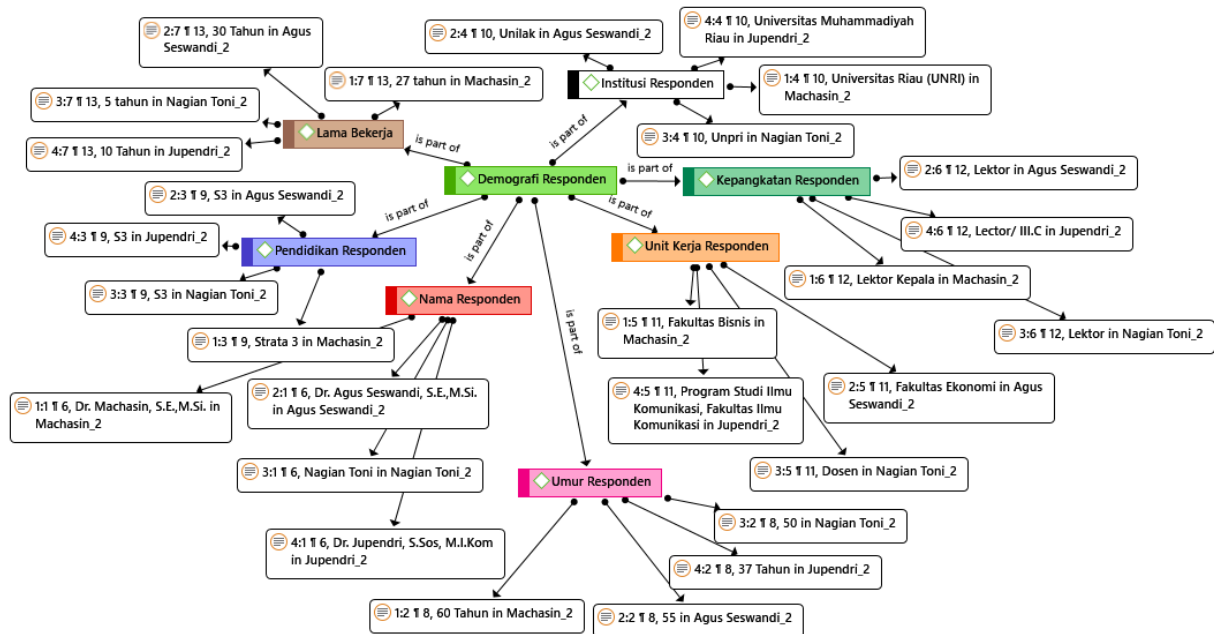
## HASIL DAN PEMBAHASAN

Demografi responden memuat unsur-unsur nama, kepangkatan responden, institusi pendidikan, jenjang pendidikan, umur, dan unit kerja responden. Jawaban tahap pertama penelitian ini dilakukan terhadap responden yang bekerja di Universitas Riau, Universitas Lancang Kuning, Institut Bisnis dan Teknologi Pelita Indonesia, dan Universitas Prima Indonesia. Jenjang pendidikan didominasi Lektor, dan hanya satu responden yang kepangkatannya Lektor Kepala. Sementara jenjang pendidikan hanya satu yang sedang mengikuti program doktoral, sementara lainnya jenjang pendidikannya doktoral. Lama pengabdian yang paling kecil yaitu 5 tahun (Nagian Toni), dan yang paling lama adalah 32 tahun (Machasin), selebihnya berkisar antara 8-25 tahun. Usia responden paling tua 63 tahun, sementara yang paling muda adalah 37 tahun.



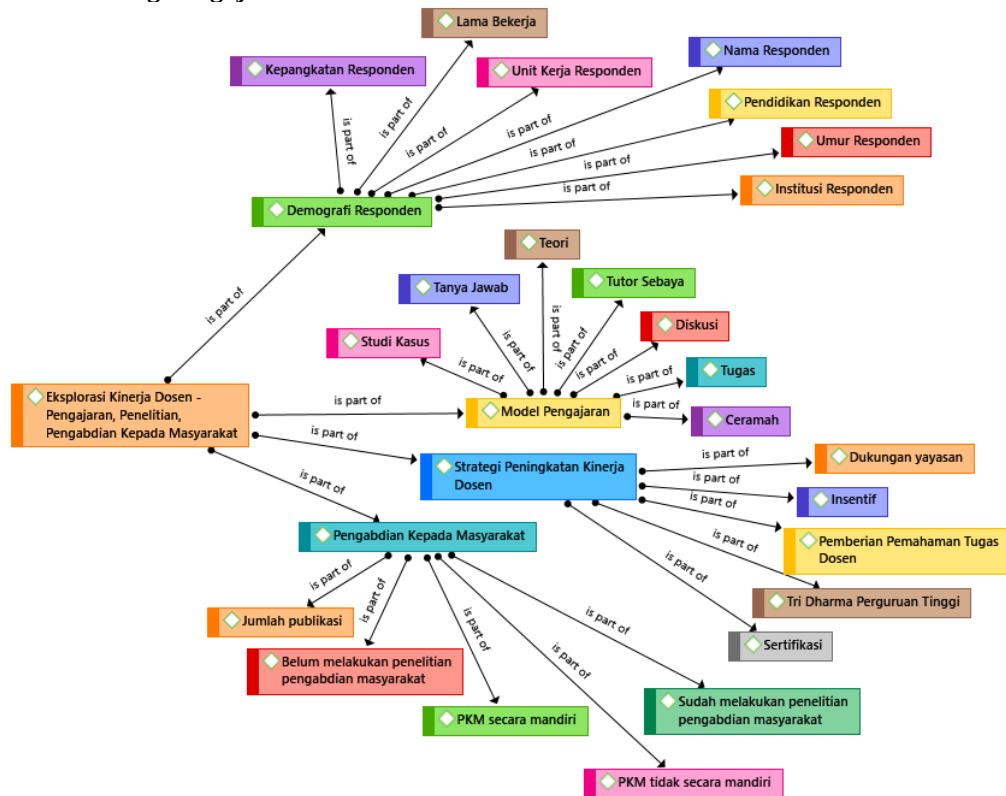
**Gambar 1. Koding Demografi Responden**

Untuk menjalankan penguatan terhadap metode kualitatif terutama teknik sampling, maka peneliti melakukan penambahan responden tahap kedua. Hal ini dilakukan oleh karena pertimbangan persyaratan responden terutama terhadap tingkat pendidikan dan jabatan fungsional dosen dan lama pengabdian sebagai dosen.



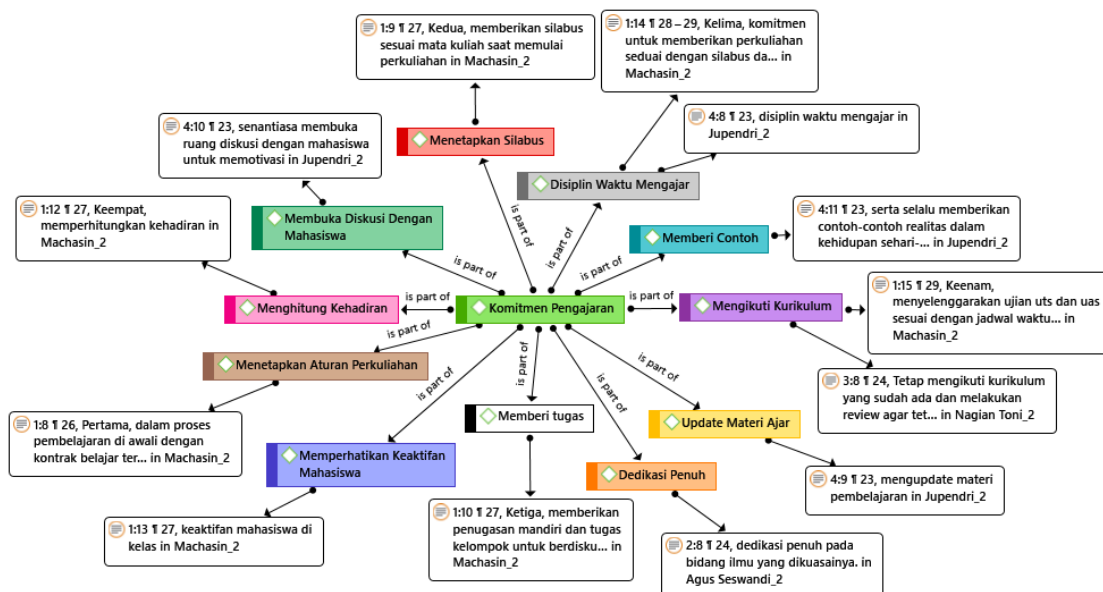
**Gambar 2. Koding Demografi Responden Tahap Kedua**

## Kinerja Dosen Bidang Pengajaran



Gambar 3. Koding Gabungan Kinerja Dosen

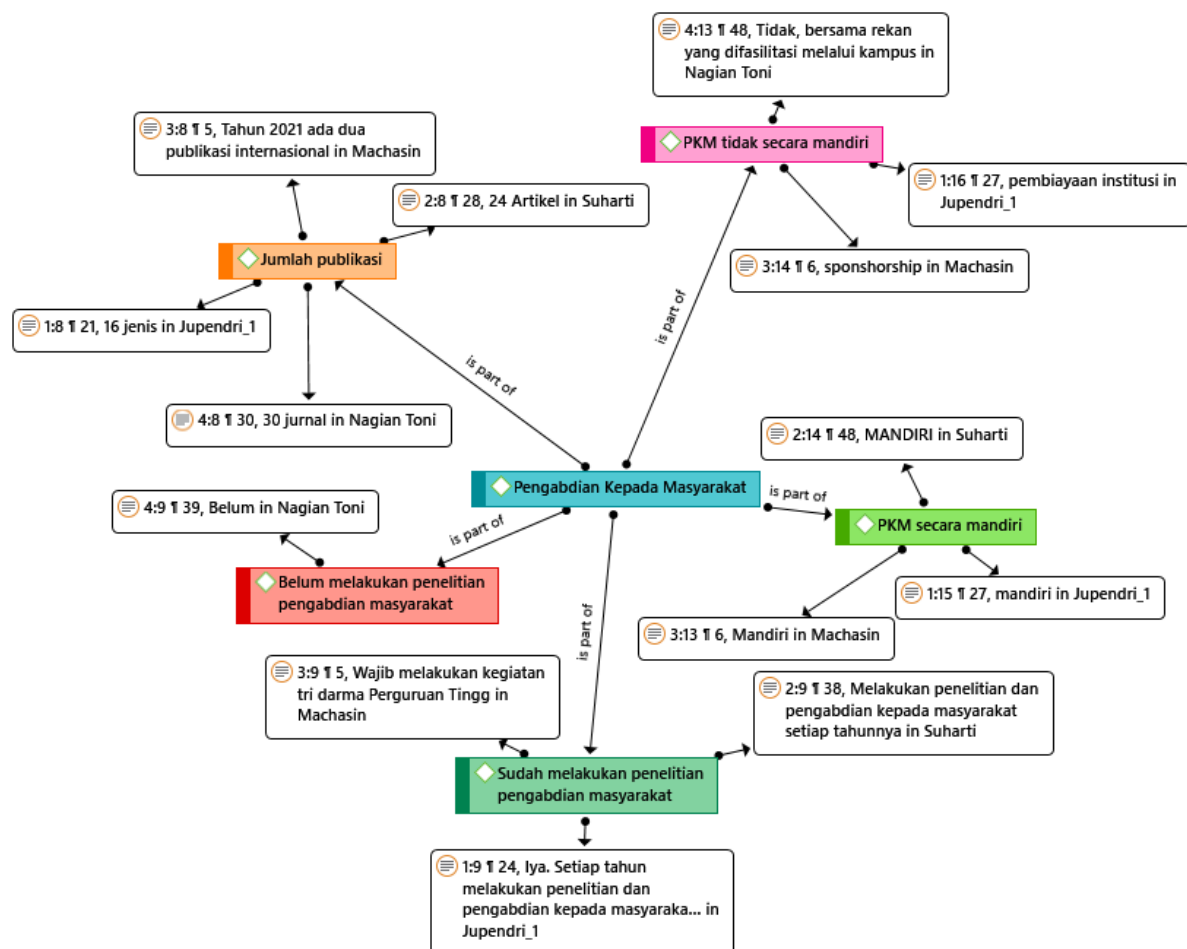
Pengukuran kinerja dosen dilakukan terhadap tiga indikator utama yaitu pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat. Dari tiga unsur pokok Tri Dharma Perguruan Tinggi, bahwa model pengajaran yang dilakukan responden adalah dalam bentuk studi kasus, tanya jawab, teori, tutorial, diskusi, tugas, dan ceramah. Ada juga yang dilakukan dengan model *student learning centered* sehingga dosen hanya berfungsi sebagai fasilitator. Hal ini dilakukan oleh Jupendri dalam menjalankan fungsi pengajarannya. Sementara Agus Seswandi, melakukan pengajaran secara kombinasi yaitu daring dan tatap muka. Model pengajaran tatap muka dilakukan dengan pemberian materi, diskusi dan tanya jawab, diakhiri dengan penugasan. Hal ini dilakukan model yang sama oleh Machasin dalam penyampaian materi kuliah terhadap mahasiswa yang berada di lingkungan Universitas Riau. Terhadap dosen lain teknik pengajaran dapat disimpulkan sama yaitu memberi materi, diskusi dan penugasan.



Gambar 4. Koding Komitmen Pengajaran

Gambar 4 menunjukkan hasil komitmen dari pengajaran sebagaimana yang dinyatakan dalam metode ini bahwa akan dilakukan pengajaran proposisi berganda agar terjadinya relasi yang kuat atas jawaban yang diberikan. Kinerja dosen bidang pengajaran akan membentuk komitmen pengajaran yang berupa menetapkan silabus, komitmen waktu pengajaran, memberi contoh, mengikuti kurikulum, update materi ajar, dedikasi penuh, memberi tugas, memperhatikan keaktifan mahasiswa, menetapkan aturan perkuliahan, dan menghitung kehadiran (presensi mahasiswa). Dari Gambar 4, hampir semua dosen memenuhi dan melakukan pemenuhan terhadap karakteristik komitmen pengajaran. Elaborasi antara karakteristik yang terdapat dalam jawaban responden menjadi akumulasi yang hampir dilakukan oleh semua dosen dalam menjalankan fungsi pengajaran dalam mencapai kinerja dosen yang baik.

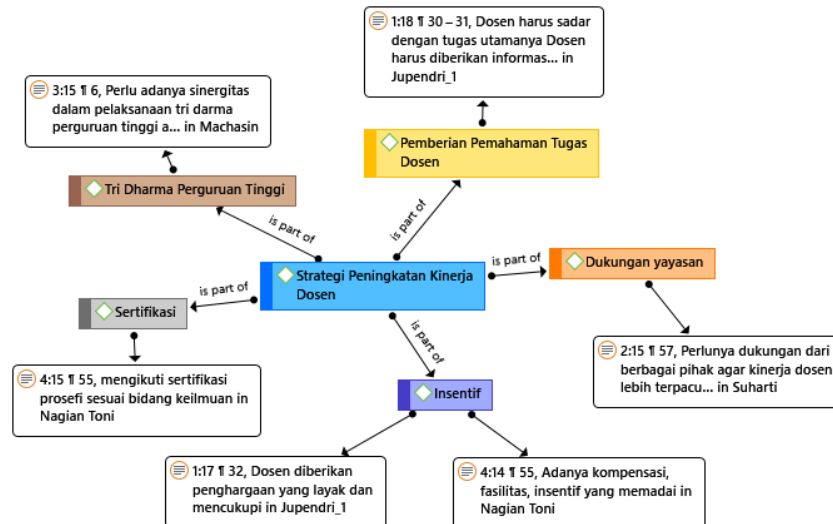
### Pengabdian Kepada Masyarakat



Gambar 5. Koding Pengabdian Kepada Masyarakat

Salah satu unsur yang harus dipenuhi dosen dalam Tri Dharma Perguruan Tinggi adalah Pengabdian Kepada Masyarakat (PKM). Hasil olah data diketahui bahwa PKM dilakukan secara mandiri dan *sponsorship* (Machasin). Hal ini bisa dipahami bahwa responden ini berasal dari perguruan tinggi negeri sehingga ada banyak alokasi dana untuk melakukan kegiatan pengabdian kepada masyarakat dengan dukungan biaya yang telah dialokasikan pemerintah (Kampus). Selebihnya, responden menjawab bahwa PKM selama ini hanya dilakukan secara mandiri. Hal ini karena kampus swasta jarang memberikan pembiayaan terhadap kegiatan sejenis, padahal PKM wajib dilakukan untuk setiap dosen.

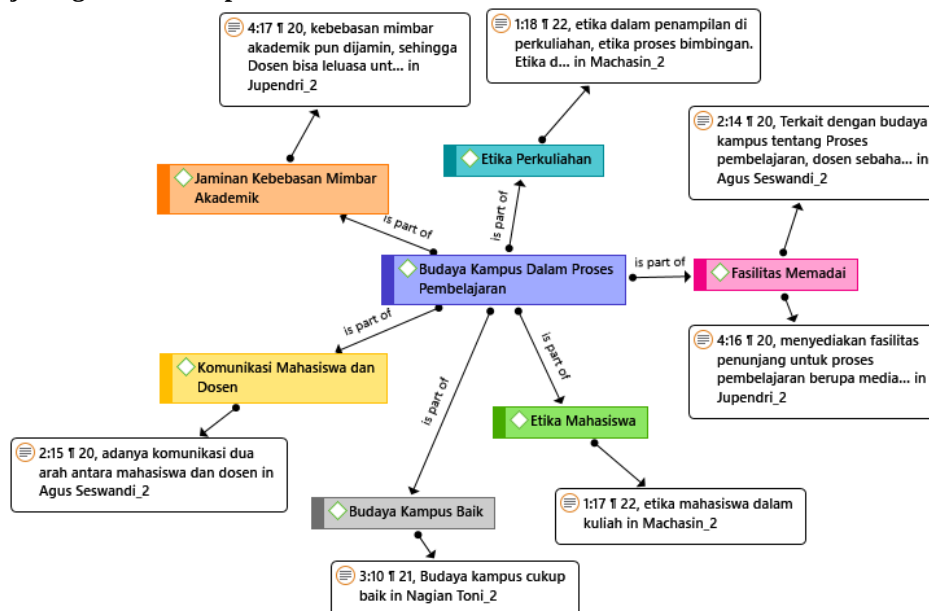
### Strategi Peningkatan Kinerja Dosen



Gambar 6. Koding Strategi Peningkatan Kinerja Dosen

Hasil jawaban yang diberikan responden dalam menyikapi strategi peningkatan kinerja dosen yaitu melakukan pemenuhan tugas Tri Dharma Perguruan Tinggi, pemberian pemahaman tugas dosen yang dilakukan oleh pimpinan perguruan tinggi, dukungan yang datang dari yayasan atau institusi, insentif yang diterima berupa penghargaan yang layak dan kompensasi atas sejumlah prestasi yang telah dilakukan; dan tentu saja untuk mendukung kinerja dosen itu sendiri sertifikasi dosen (serdos) wajib dipenuhi. Hal ini tentu saja untuk memperkuat posisi dosen sebagai tenaga pendidik profesional dan ilmuwan dengan tugas utama mentransformasikan, mengembangkan, dan menyebarluaskan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni melalui pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat sejalan dengan amanat UU RI No.14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen Pasal 2.

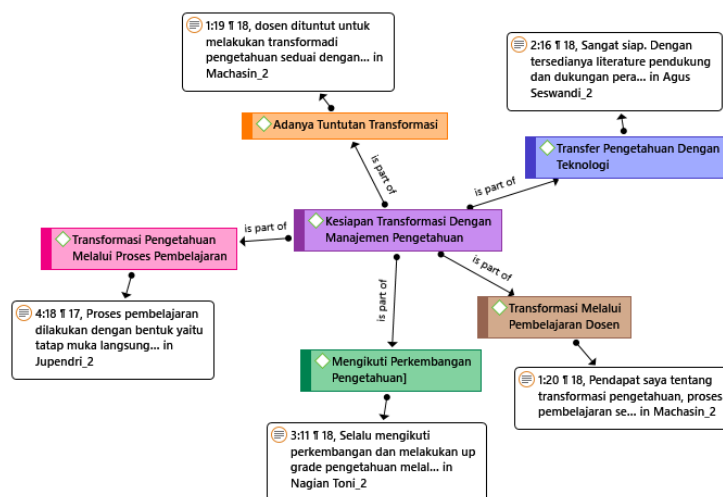
### Budaya Kerja Organisasi Kampus



Gambar 7. Koding Budaya Kampus Dalam Proses Pembelajaran

Budaya kampus yang dijalankan secara berulang akan menjadi budaya organisasi. Dalam penelitian ini didapat hasil, bahwa budaya kampus dalam pembelajaran dipenuhi karakteristik berupa etika perkuliahan meliputi etika bimbingan dan perkuliahan itu sendiri, dan etika mahasiswa (Machasin); komunikasi mahasiswa harus terjadi secara aktif antara mahasiswa dengan dosen (Agus Seswandi); jaminan mimbar akademik yaitu bahwa mahasiswa bebas memberikan pendapat sesuai dengan peraturan yang berlaku (Jupendri); fasilitas yang memadai yaitu dalam proses pembelajaran harus terjadi juga dukungan dari infrastruktur yang baik berupa media komunikasi yang dijadikan sebagai media pembelajaran (Jupendri, Agus Seswandi).

## Kesiapan Tranformasi Melalui Manajemen Pengetahuan



**Gambar 8. Koding Kesiapan Transformasi Dengan Manajemen Pengetahuan**

Manajemen pengetahuan adalah proses untuk mengidentifikasi, mencatat, mengorganisasikan, dan menggunakan aset pengetahuan untuk menciptakan dan menjaga keunggulan kompetitif. (Lyons et al., 2006) manajemen pengetahuan adalah konsep dimana perusahaan secara sadar dan komprehensif memperoleh, mengorganisir, membagi, dan menganalisis pengetahuannya, dalam arti sumber, dokumen, dan keahlian manusia. (Gorelick et al., 1982) mengungkapkan bahwa manajemen pengetahuan memadukan faktor manusia (*people*), proses, dan teknologi yang dilatarbelakangi oleh budaya untuk meyakinkan bahwa kinerja dan proses belajar terus bertumbuh.

Kinerja dosen mau tidak mau harus menghadapi transformasi pengetahuan yang terus berubah ke arah kemajuan dengan teknologi sebagai sandaran utama pengembangannya. Hasil riset didapat bahwa manajemen pengetahuan karakteristiknya sebagai berikut, yaitu adanya tuntutan transformasi sesuai dengan perkembangan zaman (Machasin); menjalankan transfer pengetahuan melalui teknologi (Agus Seswandi); mengikuti perkembangan pengetahuan (Nagian Toni); pembelajaran dosen (Machasin), dan transformasi pengetahuan melalui proses pembelajaran yaitu bisa secara tatap muka maupun non tatap muka (daring) yang selama ini juga sudah dilakukan (Jupendri). Jadi ada relasi kuat antara manajemen pengetahuan dan perkembangan pengetahuan itu sendiri terhadap dosen dalam melakukan transfer ilmu terhadap mahasiswa dalam proses pengajaran.



**Gambar 9. Koding Penggabungan Karakteristik Pemenuhan Kinerja Dosen**

Gambar 9 merupakan penggabungan atas keseluruhan karakteristik pemenuhan kinerja dosen yang memuat demografi responden, model pengajaran, pengabdian kepada masyarakat, dan strategi peningkatan kinerja dosen (publikasi jurnal, melakukan PKM secara mandiri dan sponsorship, sudah mendapatkan sertifikasi dosen), tetapi ada juga yang belum mendapatkannya, bahkan ada yang tidak konsisten dalam menjalankan pengabdian kepada masyarakat.



Gambar 10. Koding Penggabungan Karakteristik Pemenuhan Kinerja Dosen

Di atas adalah hasil penggabungan atas semua kode yang dilakukan terhadap 6 responden yang melakukan jawaban atas dua proposisi yang diajukan yang dituangkan dalam bentuk pertanyaan pada dua sesi pertanyaan yang berbeda. Teknik ini digunakan untuk membangun *image* agar jawaban tidak terkontaminasi dengan jawaban pertama dikarenakan responden akan mengulang jawaban yang sama bila merujuk pada waktu yang bersamaan.

Dari hasil pengkodean diperoleh hasil bahwa peningkatan kinerja dosen dapat melalui dimensi Tri Dharma perguruan tinggi yang diturunkan melalui karakteristik penulisan jurnal (jumlah publikasi), inovasi pengajaran melalui manajemen pengetahuan, uji kompetensi melalui sertifikasi dosen, dan pengembangan forum pembelajaran secara bebas.

## PENUTUP

Kinerja dosen dapat meningkat jika memenuhi unsur Tri Dharma Perguruan Tinggi yang dilakukan dengan dukungan pimpinan, infrastruktur pembelajaran (media pembelajaran). Kinerja dosen seharusnya terwujud bila motivasi kerja yang diberikan pimpinan berjalan sesungguhnya. Sokongan atas upaya memajukan organisasi pembelajaran kampus menjadikan dosen sebagai mediator pembelajaran dalam melaksanakan transformasi pengetahuan. Budaya organisasi sebagai budaya kampus akan mampu meningkatkan kinerja dosen jika dipenuhi oleh karakter dukungan pimpinan, yayasan, teman sejawat dan relasi antara mahasiswa dan dosen dalam suatu forum pembelajaran secara terbuka. Pengabdian kepada masyarakat (PKM) dilakukan secara mandiri oleh dosen-

dosen berstatus swasta, sedangkan dosen negeri mendapatkan kesempatan untuk pembiayaan kampus dalam menjalankan aktivitas PKM. Komitmen organisasi menjadi penting ketika dosen yang disimbolkan sebagai tenaga pendidik profesional harus melakukan dan menjalankan pemenuhan tugas-tugas publikasi ilmiah dan ini memiliki relasi kuat dengan jabatan fungsional. Namun, lama pengabdian tidak menjadikan dosen menggapai jabatan fungsional tertinggi jika motivasi kerja tidak memenuhi persyaratan-persyaratan akademik.

#### DAFTAR RUJUKAN

- Fahmi, I. (2011). *Manajemen Kinerja Kewirausahaan*. Rajawali Pers.
- Gorelick, L., Geiger, A. M., & Gwinnett, A. J. (1982). *Incidence Of White Spot Formation After Bonding And Banding*. 81(2). [https://doi.org/10.1016/0002-9416\(82\)90032-X](https://doi.org/10.1016/0002-9416(82)90032-X)
- Handoko, T. H. (2008). *Manajemen Personalia dan Sumberdaya Manusia (Edisi 2)*. BPFE Yogyakarta.
- Hanggraeni, D. (2011). *Perilaku Organisasi*. Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.
- Hasibuan, M. S. P. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. In *Edisi Revisi Jakarta: Bumi Aksara*. Bumi Aksara.
- Kazuo Ichijo, & Ikujiro Nonaka. (2007). *Knowledge Creation and Management*. In *Oxford University Press*. Oxford University Press.
- Lyons, S. T., Duxbury, L. E., & Higgins, C. A. (2006). A Comparison Of The Values And Commitment Of Private Sector, Public Sector, And Parapublic Sector Employees. *Public Administration Review*, 66(4), 605–618. <https://doi.org/10.1111/J.1540-6210.2006.00620.X>
- Mahmudi. (2010). *Manajemen Kinerja Sektor Publik. Edisi Kedua (2nd ed.)*. STIM YKPN.
- Murty, W. A., & Hudiwinarsih, G. (2012). Pengaruh Kompensasi, Motivasi Dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Akuntansi (Studi Kasus Pada Perusahaan Manufaktur Di Surabaya). *The Indonesian Accounting Review*, 2(2), 215–228. <https://doi.org/10.14414/tiar.v2i02.97>
- Nawawi, I. (2012). *Manajemen Pengetahuan*. Ghalia Indonesia.
- Neuman, W. L. (2015). *Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches*. Allyn & Bacon.
- Nurhayati, S., & Jannah, K. D. (2016). Analisis Kepuasan Kerja Dosen (Studi Kasus Pada Universitas Pekalongan). *Pena Jurnal Ilmu Pengetahuan Dan Teknologi*, 30(2), 1–12. <https://doi.org/10.31941/JURNALPENA.V30I2.492>
- Nurrohmedi, L. (2011). *Pengaruh Motivasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Guru (Studi Kasus Pada MTs Negeri Tangerang II Pamulang)*. <https://repository.uinjkt.ac.id/dspace/handle/123456789/2810>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2009). *Organizational Behavior (13th ed.)*. Pearson Education.
- Setiawati, T. (2009). Pengaruh Kompetensi Kerja Terhadap Kinerja Dosen. *Media Pendidikan, Gizi, Dan Kuliner*, 1(1). <https://doi.org/10.17509/BOGA.V1I1.6286>
- Sobirin, A. (2009). *Budaya Organisasi, Pengertian, Makna Dan Aplikasinya Dalam Kehidupan Organisasi*. UPP STIM YKPN.
- Syaiyid, E., Utami, H. N., & Riza, M. F. (2013). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja (Studi Pada Karyawan Radar Malang PT Malang Intermedia Pers). *Jurnal Administrasi Bisnis*, 1(1), 104–113. <http://administrasibisnis.studentjournal.ub.ac.id/index.php/jab/article/view/16>
- Tampubolon, M. P. (2010). *Perilaku Keorganisasian*. Ghalia Indonesia.
- Trang, D. S. (2013). Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 1(3), 208–216. <https://doi.org/10.35794/EMBA.1.3.2013.1995>
- Tunggal, A. W. (2010). *Dasar-Dasar Audit Internal: Pedoman Untuk Auditor Baru*. Harvarindo.
- Ubaidillah Nugraha. (2013). *Catatan Keuangan dan Pasar Modal*. Elex Media Komputindo.
- Umam, K. (2010). *Perilaku Organisasi*. CV Pustaka Setia.
- Undang-Undang Guru dan Dosen (UU RI No. 14 Tahun 2005).
- Wirawan. (2010). *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. Salemba Empat.
- Zainal, V. R. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: Dari Teori ke Praktik*. Raja Grafindo Persada.