



**KEPUTUSAN REKTOR IAKN AMBON  
NOMOR : 425 TAHUN 2022**

**TENTANG  
PENETAPAN PENELITI PADA PENELITIAN DOSEN MANDIRI  
DAN KOLABORASI TAHAP II  
IAKN AMBON TAHUN 2022**

**DENGAN RAHMAT TUHAN YANG MAHA ESA  
REKTOR IAKN AMBON**

- Menimbang** :
- a. bahwa penelitian adalah suatu kegiatan akademis yang merupakan salah satu unsur Tri Dharma Perguruan Tinggi ;
  - b. bahwa IAKN Ambon sebagai sebuah lembaga Perguruan Tinggi Negeri yang menuju pada pengembangan ilmu pengetahuan dan teknologi wajib melaksanakan berbagai penelitian sesuai kompetensi dan kebutuhan yang terprogram dan terorganisir ;
  - c. bahwa demi realisasi kegiatan di atas perlu dibentuk tim peneliti yang terdiri dari dosen dan mahasiswa ;
- Mengingat** :
- 1. Undang-Undang Nomor : 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional;
  - 2. Undang-Undang Nomor : 12 Tahun 2012 tentang Sistem Pendidikan Tinggi;
  - 3. Undang-Undang Nomor : 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara;
  - 4. Undang-undang Nomor 32 Tahun 2013 tentang Standar Nasional Pendidikan
  - 5. Peraturan Presiden Nomor 12 Tahun 2018 Tentang Institut Agama Kristen Negeri Ambon
  - 6. Peraturan Presiden Nomor: 22 tahun 2018 Tentang STATUTA IAKN Ambon;
  - 7. Peraturan Menteri Agama Nomor: 18 Tahun 2018, Tentang Organisasi dan Tata Kerja IAKN Ambon;
- Memperhatikan** :
- Daftar Isian Pelaksana Anggaran Tahun 2022 Institut Agama Kristen Negeri Ambon Nomor : SP DIPA-025.05.2.579323/2022 tanggal 17 November 2021 ;

## MEMUTUSKAN

- Menetapkan** : PENETAPAN PENELITI PADA PENELITIAN DOSEN MANDIRI DAN KOLABORASI TAHAP II TAHUN 2022
- Pertama** : menetapkan mereka yang namanya tercantum dalam daftar lampiran Surat Keputusan ini sebagai dosen peneliti yang bersifat Mandiri dan Kolaborasi Tahun 2022
- Kedua** : penelitian ini berorientasi pada penelitian kepustakaan dan lapangan, sesuai dengan kompetensi ilmu yang dimiliki oleh peneliti ;
- Ketiga** : seluruh biaya yang timbul akibat kegiatan ini dibebankan pada DIPA IAKN Ambon tahun 2022;
- Empat** : setelah selesai kegiatan penelitian, mahasiswa dan dosen diharuskan membuat laporan pertanggung jawaban secara tertulis dan disampaikan kepada Rektor IAKN Ambon;
- Lima** : keputusan ini mulai berlaku sejak tanggal di tetapkan dengan ketentuan apabila dikemudian hari ternyata terdapat kekeliruan dalam keputusan ini maka akan diperbaiki sebagaimana mestinya;

Ditetapkan di : Ambon

Pada Tanggal : 28 Juni 2022



Yance Z. Rumahuru

### Tembusan:

- 1.Kepala Biro AUAK
- 2.Para Wakil Rektor
- 3.Para Dekan Fakultas
- 4.Direktur Pasca Sarjana
- 5.Yang bersangkutan
- 6.Arsip

Lampiran I : SURAT KEPUTUSAN REKTOR IAKN AMBON  
 Nomor : 425 TAHUN 2022  
 Tentang : PENETAPAN PENELITI PADA PENELITIAN DOSEN MANDIRI DAN KOLABORASI TAHAP II TAHUN 2022

Nomor	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Jenis Penelitian
1	Dr. Sepliano. E.M Sahureka, M.si	"NYUMBANG" Konsep Ekonomi Teologi Berwajah KeJawaan di Ruang Kekristenan di Desa Waihatu	Mandiri Dasar
2	Sanny Sapulette	Pengaruh kualitas produk self Service Teknologi dan factor Emosional terhadap kepuasan konsumen mich Donal Ambon	Mandiri Dasar
3	Ariel Herschel Norimarna, M.Si	Kekuasaan dan Seksualitas (Kajian Michel Foucault tentang Tradisi Daun Bungkus	Mandiri Dasar
4	Dr. Johanna S. Talupun. M.Th	Memaknai Kisah Ishak dan Ismail Dalam Alkitab dan Alquran (Interfaith Hermeneutics dan Sumbangannya Bagi Penerapan Moderasi Beragama di Indonesia)	Mandiri Dasar
5	Wendy. J Latusawaule, M.Th	Media Pembelajaran Vokal Berbasis Android	Mandiri Terapan
6	Marthinus. F Kesaulija, MMSI	Perancangan Sistim Informasi (SINFO) Rukun Tetangga Versi 1.0 pada RT 005/05 Kelurahan Kudamati Kecamatan	Mandiri Terapan

		Nusaniwe Menggunakan Metode Waterfall	
7	Dr. Rukhama Aralaha, M.Th	Efektifitas Penerapan Model Pembelajaran Kooperatif Tipe Index Card Match (ICM) Pada Mata Pelajaran PAK Untuk Meningkatkan Hasil Belajar Peserta Didik di SMP Negeri 5 Fayaul	Mandiri Terapan
8	Dr. P.Ch. Lumamuluy. M.Th Prof. M. Huliselan, DEA Sudirman Simanihuruk	Penguatan Kepemimpinan Milenial melalui Pengembangan Materi Modul Moderasi Beragama di IAKN Ambon	Kolaborasi Dasar
9	Ashani Amalia Anwar, M.Si Oktovina Sapia Karsita Diantari Tuahena	"Peningkatan Pemahaman Moderasi Beragama sebagai upaya Resolusi Konflik Melalui Pengembangan Video Dokumenter Berbasis Kearifan Lokal pada Pembelajaran Sosiologi KD 3.4 kelas XI SMA Negeri Pelauw Maluku Tengah"	Kolaborasi Dasar
10	Novan Tery Salamena	Penerapan Penggunaan Kecanggihan Keyboard Yamaha Psr-Series Untuk Mengiringi Nyanyian Dalam Perbadatan Di Jemaat GPM Wahai-Klasis Seram Utara	Mandiri Terapan
11	Dr. Yowelna Tarumasely, M.Pd Melati Prilita Renwarin	Meningkatkan Kemandirian Belajar Siswa Melalui Pengembangan Bahan Ajar PAK Interaktif Berbantuan Nearpod	Mandiri terapan

12	Meike E. Toisuta, M.Acc	Penerapan Metode Demonstrasi Dalam Meningkatkan Minat Berwirausaha	Mandiri Terapan
13	Genoveva Leasiwal,M.Si	Penerapan Konseling Behavioristik dalam Meningkatkan Keharmonisan Pernikahan	Mandiri Terapan
14	Junita Sipahelut, M.Psi	Healing Worship bagi luka batin	Mandiri terapan
15	Marlen Wariunsora, M.Pd	Pengaruh Penggunaan Bahasa Melayu Ambbon (B1) terhadap Pembelajaran Bahasa Indonesia (B2) Siswa PAUD Sinar Terang Anak Bangsa, Desa piru, Kecamatan Seram Barat, Kabupaten Seram Bagian Barat	Mandiri Terapan
16	Dr.Herly.J Lesilolo, M.Pd	Pengembangan Bahan Ajar Psikoanalisis berbasis problem based learning pada program studi bimbingan konseling kristen IAKN Ambon	Mandiri Pengembangan
17	Dr.Josefien waas, M.Pd.K	Efektifitas Blanded Learning terhadap peningkatan hasil belajar PAK di SMA Negeri 10 Saumlaki Maluku Tenggara Barat	Mandiri Pengembangan
18	Ilona F. Salhuteru	Pengembangan Media Interaktif Berbasis Audio Visual Untuk Meningkatkan Keterampilan Berbicara	Mandiri Pengembangan

		Peserta Didik Kelas XI SMK 2 Saparua	
19	Dr. Korlina Makulua, M.Pd.K Franklin Dahoklory, M.Pd	Pengembangan Permainan Papan Pintar Angka pada Anak Usia 4-5 Tahun Untuk Meningkatkan Kemampuan Berhitung di PAUD Tunas Harapan Dusun Wahoyo Desa Kawa, Kecamatan Seram Barat, Kabupaten Seram Bagian Barat	Mandiri Pengembangan
20	Dr. Mercy F Halamury, M.Pd.K	Pengembangan Media Permainan Sirkuit Berbasis Outdoor Sebagai Edukasi Siaga Bencana Bagi Anak Usia Dini Di Paud Kairatu Indah	Mandiri Pengembangan
21	Febby.W Pelupessy, M.Hum Agustina Jamco Abraham Batuwael	Penerapan Metode Total Physical Response (TPR) Untuk Meningkatkan Kosa Kata Bahasa Inggris Anak Usia Dini pada TK Dharma, Desa Kairatu kabupaten Seram bagian barat	Kolaborasi Terapan
22	Dr. Onisimus Amtu, M.Pd Ilona J. Sihasale	Model Organizational Citizenship Behavior (OCB) Sebagai Solusi Meningkatkan Kinerja Perguruan Tinggi Di IAKN Ambon	Kolaborasi Terapan
23	Juliana Tuhumury, M.Si Marsine Carolin Pattiserlihun	Penerapan Metode Konseling Spiritual Teistik dalam meningkatkan Spiritual Well Being Orang Tua Anak Berkebutuhan Khusus di SLB Negeri Haruru	Kolaborasi Terapan

24	Denissa Luhulima, M.Pd Dr. Sjeny Liza Souisa, M.Th Anastasia Lia	Pengembangan E-Modul Berbasis Electronic Publication (EPUB) Untuk Penerapan Disiplin Positif	Kolaborasi Terapan
25	Jane Gresia Akollo Feny Tamara Ngarbingan Adelina Kaifuan Clinton H.L. Lumapuly	Tradisi Makan Patita Dalam Pembentukan Perilaku Prososial Anak Usia Dini	Kolaborasi Terapan
26	Rudolf Wattimena, S.Pd, MA; Pravasta B. Maulany, M.Sn Juan Siahaya	Analisis Struktur Batin Puisi dalam MUSikalisasi Puisi Pacar Senja karya Joko Pinurbo dan dari suatu Perpisahan Karya Ayatrohaedi (suatu Kajian Sastra di SMA Negeri 1. Dobbo-Kep Aru).	Kolaborasi Terapan
27	Dr. Lourine S. Joseph Diane Salenussa	Meningkatkan Kompetensi Pedagogik Untuk Inovasi Mengajar Guru PAUD (Studi pada guru PAUD Kecamatan Banda )	Kolaborasi Terapan
28	Jeditia Taliak, M.Pd.K Aidisi Ababa Hattu	Penerapan Manajemen Berbasis Sumber Daya Alam Dalam Meningkatkan Ekonomi Masyarakat Wilayah 3T	Kolaborasi Terapan
29	Dr. Novita Loma Sahertian, M.Th Tabita Siahya	Penerapan metode blended learning dalam Meningkatkan Minat Belajar Siswa Kelas VII Pada Mata Pelajaran PAK Dan Budi Pekerti	Kolaborasi Terapan
30	Victoria D. V. Latumeten, S.Kom, M.Cs Hellen Pattiruhu, S.Si., M.Sc Maikel Aituty	Analisis Kompetensi Guru Terhadap Media Pembelajaran Online dalam Penerapan Online Learning Di Tingkat SMA/SMK Sederajat selama Masa Pandemi Covid-19 Di Kota Ambon	Kolaborasi Dasar

31	Dr. Alce Sapulette, M.Si Elviaty H. Tauran, S.Tr.Par., M.Arch Windri Kainama	Dampak Pengembangan Pariwisata terhadap Sosial Budaya Masyarakat Negeri Morela	Kolaborasi Dasar
32	Agnes N Mahakena Tiur D. Pattiradjawane Teresia Sopacua	Hubungan Dukungan Sosial Orang Tua Terhadap Perkembangan Motorik Kasar Anak Usia Dini Di Paud Gideon Wayari	Kolaborasi Dasar
33	Muis S. A. Pikhulan, MH Angela Adocia Ngarta	Peran FKUB Maluku Dalam Merawat Moderasi Beragama Di Kota Ambon	Kolaborasi Dasar
34	Wilhelmus Labobar, M.Pd	Pengembangan Perangkat Pembelajaran Dengan Pendekatan Inkuiri Berbantuan Media Pembelajaran Powerpoint Untuk Meningkatkan Keaktifan Dan Keterampilan Proses Peserta Didik (Studi Pendidikan Agama Kristen Pada Kelas Viii Semester II Smp Negeri I Kairatu)	Mandiri Dasar
35	Dr. Sipora B. Warella, M.Pd.K Dr. Jusuf H. Kelelufna, M.Th Brayen A.Patty Derry Gazpers Joni Noya	Tanah-KU Tafsir Sosial terhadap Keluaran 23:1-12	Kolaborasi Dasar
36	Dr. Novita Loma Sahertian, M.Th Tabita Siahaya	Penerapan metode blended learning dalam meningkatkan minat belajar siswa kelas VII pada mata pelajaran PAK dan Budi Pekerti	Kolaborasi Dasar



37	Juni Wando Purba, M.Pd.K Julia. F. Neyte Yescha Leleuliya	Pengembangan Model Tematik Terpadu Prespektif Froebel Montessori Dan Ki Hajar Dewantara Mengenalkan Budaya Lokal di PAUD Kabupaten Maluku Tengah	Kolaborasi Pengembangan
38	Hendrik Tuaputtimain, M.Pd Junnet F.Bakarbessy	Pengembangan Modul Konseling Individu dengan Pendekatan Realitas dalam Meningkatkan Resiliensi Remaja.	Kolaborasi Pengembangan
39	Dr. Y.Z. Rumahuru, MA Dr. F. Nahusona, M.Si M.Ch. Leimaheriwa Theopanny Paula Theresia Rampisela	Advokasi Hak Kebebasan Beragama dan Kelompok Minoritas di Maluku	Kolaborasi Pengembangan
40	Dr. Agusthina. Ch. Kakiay, M.Si Muhamad Ulil, Ph.D Dr. Hasse Juba, MA Dr. Budi Setiyono, M.Si Cherry Ann Sahal	Implementasi Moderasi Beragama di Kampus Perguruan Tinggi Keagamaan dan Perguruan Tinggi Umum (Studi Kasus di Lima Perguruan Tinggi di Indonesia.	Kolaborasi Pengembangan

Ditetapkan di : Ambon  
Pada Tanggal : 28 Juni 2022

Rektor  
  
Yance Z. Rumahuru

**LAPORAN HIBAH PENELITIAN DOSEN-MAHASISWA**



**MODEL ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP  
BEHAVIOR (OCB) SEBAGAI SOLUSI  
MENINGKATKAN KINERJA PERGURUAN TINGGI DI  
IAKN AMBON**

**(Penelitian Terapan)**

**Oleh:**

**Ketua: ONISIMUS AMTU**

**Anggota: ILONA J. IHASALE**

**FAKULTAS ILMU PENDIDIKAN KRISTEN  
INSTITUT AGAMA KRISTEN NEGERI MBON**

**2022**

**SURAT PERNYATAAN  
ORISINALITAS PENELITIAN**

Yang bertanda tangan di bawah ini, saya;

Nama : Dr. Onisimus Amtu, M. Pd (Ketua)  
: Ilona J. Sihasale (Anggota)  
NIP : 197010102005011012  
Fakultas/Prodi : Fakultas Ilmu Pendidikan Kristen/PAK  
Judul Penelitian : Model Organizational Citizenship Behavior  
(OCB) Sebagai Solusi Meningkatkan Kinerja  
Perguruan Tinggi di IAKN Ambon

Dengan sesungguhnya menyatakan bahwa laporan hasil penelitian kolaborasi Dosen-Mahasiswa dengan judul sebagaimana tersebut di atas, adalah asli/otentik dan bersifat orisinal hasil karya saya sendiri (bukan skripsi, tesis dan disertasi serta tidak terbukti bahwa laporan penelitian ini hasil plagiasi atau terjemahan.

Demikian pernyataan ini saya buat, untuk diketahui oleh pihak-pihak yang membutuhkan.

Ambon, 1 Nopember 2022

Yang Membuat



**Onisimus Amtu**

**LEMBARAN PENGESAHAN LAPORAN PENELITIAN  
KELOMPOK DOSEN - MAHASISWA**

- |                            |   |
|----------------------------|---|
| 1. Nama Pengusul (Ketua)   | : Dr. Onisimus Amtu, M. Pd  |
| 2. NIP                     | : 197010102005011012  |
| 3. Nama Pengusul (Anggota) | : Ilona J. Sihalale   |
| 4. NIM                     | : 1520200101028   |
| 5. Prodi                   | : Pendidikan Agama Kristen (PAK)  |
| 6. Fakultas                | : Ilmu Pendidikan Kristen (FIPK)  |
| 7. Judul Penelitian        | : Model Organizational Citizenship Behavior (OCB) Sebagai Solusi Meningkatkan Kinerja Perguruan Tinggi di IAKN Ambon. |

Ambon, 3 Nopember 2022

Tim Penilai



Dr. Agusthina Siahaya, M.Th



Dr. Yance Z. Rumahuru, MA

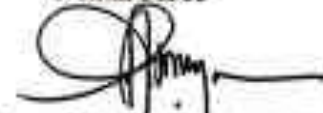
Menyetujui,

Ketua LPPM



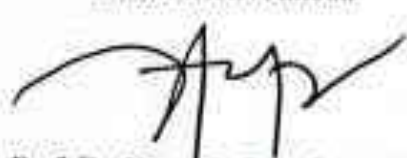
Dr. Herly J. Lesilolo, M. Pd  
NIP. 197101231998032002

Dekan FIPK



Dr. Agusthina Siahaya, M. Th  
NIP. 197108272000032003

Mengesahkan  
Rektor IAKN Ambon



Prof. Dr. Yance Z. Rumahuru, MA  
NIP. 197306072001121003

## ABSTRAK

Onisimus Amtu & Ilona J. Sihasale. “*Model Organizational Citizenship Behavior (OCB) Sebagai Solusi Meningkatkan Kinerja Perguruan Tinggi di IAKN Ambon*”. Hibah Penelitian Dosen-Mahasiswa tahun 2022.

Kata Kunci: Motivasi Kerja, Kompetensi, OCB dan Kinerja PT.

Dewasa ini, tuntutan untuk meningkatkan kinerja organisasi bukan lagi merupakan pilihan, tetapi lebih dimaknai sebagai kebutuhan dasar untuk mendorong daya saing organisasi di masyarakat. Hal ini juga menjadi tantangan utama bagi semua perguruan tinggi di Indonesia termasuk perguruan tinggi keagamaan berbasis Kristen seperti halnya di Institut Agama Kristen Negeri Ambon. Patut diduga bahwa rendahnya kinerja PT di IAKN Ambon disebabkan karena rendahnya motivasi kerja, kompetensi dan belum terbentuknya perilaku keanggotaan dosen dan tenaga kependidikan sebagai karyawan tetap yang selama ini telah bekerja di IAKN Ambon.

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan pendekatan analisis jalur (*path analysis*) dengan populasi 150 dan sampel 105 orang dosen dan pegawai di IAKN Ambon. Data-data yang telah diperoleh diolah menggunakan aplikasi SPSS versi 26 dan AMOS Grapich versi 23. Hasil penelitian menunjukkan; (1) terdapat pengaruh positif dan signifikan motivasi kerja terhadap kinerja PT. Hal ini terlihat dari nilai *t-Value* atau C.R sebesar  $2.657 \geq 1,967$  atau nilai  $p \leq 0,008$  atau lebih kecil dari  $\leq 0,05$  maka  $H_1$  diterima dengan nilai pengaruh langsung sebesar sebesar 0,349 atau 34,9%; (2) kompetensi tidak berpengaruh terhadap kinerja PT, sebab memiliki nilai *t-Value* atau C.R sebesar  $1.609 \geq 1,967$  atau nilai  $p \leq 0,128$  atau  $\geq 0,05$  maka  $H_0$  diterima dan  $H_1$  ditolak. Sekalipun demikian kompetensi memiliki nilai pengaruh langsung 20,5% sehingga perlu juga dianalisis; (3) Organizational Citizenship Behavior berpengaruh terhadap kinerja PT. Hal ini terlihat dari nilai *t-Value* atau C.R sebesar  $5.545 \geq 1,967$  atau lebih kecil dari  $\leq 0,05$  maka  $H_1$  diterima dengan nilai pengaruh langsung 42,3%; (4) motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja PT melalui Organizational Citizenship Behavior. Dimana nilai *t-Value* atau C.R hanya sebesar  $3.417 \leq 1,967$  atau lebih kecil dari  $\leq 0,05$  maka  $H_1$  diterima dan  $H_0$  ditolak dengan nilai pengaruh tidak langsung 55,9%; (5) kompetensi berpengaruh terhadap kinerja PT melalui Organizational Citizenship Behavior (OCB). Dimana nilai *t-Value* atau C.R sebesar  $2.249 \geq 1,967$  atau nilai  $p \leq 0,25$  atau  $\leq 0,05$  maka  $H_1$  diterima dengan nilai pengaruh tidak langsung 36,8%; (6) motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja PT melalui Organizational Citizenship Behavior. Hal ini terlihat dari sumbangan nilai 0,237 maka  $H_1$  diterima. Total Effect = Langsung + Tidak Langsung =  $0,349 + (0,237) = 0,586$ ; (7) kompetensi berpengaruh terhadap kinerja PT melalui Organizational Citizenship Behavior (OCB). Hal ini terlihat dari sumbangan nilai 0,237 maka  $H_1$  diterima. Total Effect = Langsung + Tidak Langusng =  $0,205 + (0,156) = 0,361$ . Hasil temuan ini dibahas dan kemudian disimpulkan sekaligus menghasilkan saran dan rekomendasi untuk ditindaklanjuti.

## DAFTAR ISI

Halaman Judul	
Halaman Pengesahan	
Pernyataan Keaslian	
Abstrak	
Prakata Penulis	
Bab I PENDAHULUAN .....	1
1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Identifikasi Masalah .....	5
1.3 Rumusan Masalah .....	6
1.4 Signifikansi Penelitian .....	6
1.5 Tujuan Penelitian .....	7
1.6 Manfaat Penelitian .....	8
Bab II KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA TEORI, KERANGKA BERPIKIR DAN HIPOTESIS PENELITIAN .....	11
2.1 Kajian Pustaka .....	11
2.2 Kerangka Teori .....	13
2.2.1 Kinerja Perguruan Tinggi .....	13
2.2.2 Motivasi Kerja .....	16
2.2.3 Kompetensi .....	18
2.2.4 Organizational Citizenship Behavior (OCB) .....	21
2.3 Kerangka Berpikir .....	24
2.4 Hipotesis Penelitian .....	25
Bab III METODOLOGI PENELITIAN .....	27
3.1 Desain dan Pendekatan .....	27
3.2 Populasi dan Sampel .....	27
3.3 Variabel Penelitian .....	29
3.4 Teknik Pengumpulan Data .....	29
3.5 Instrumen Penelitian .....	30
3.6 Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen (Angket) .....	30

3.7	Teknik Analisis Data .....	32
Bab IV	HASIL TEMUAN DAN PEMBAHASAN .....	33
4.1	Profil Lokasi Penelitian .....	33
4.2	Pengujian Model Penelitian .....	40
4.3	Pengujian Hipotesis .....	48
4.4	Pembahasan Hasil Temuan .....	53
4.4.1	Analisis pengaruh motivasi kerja dosen dan tenaga kependidikan terhadap capaian kinerja perguruan tinggi ..	54
4.4.2	Analisis pengaruh kompetensi dosen dan tenaga kependidikan terhadap peningkatan kinerja perguruan tinggi .....	56
4.4.3	Analisis pengaruh <i>Organization Citizenship Behavior</i> ( <i>OCB</i> ) terhadap kinerja perguruan tinggi .....	60
4.4.4	Analisis pengaruh motivasi kerja dosen dan tenaga kependidikan terhadap <i>Organization Citizenship</i> <i>Behavior (OCB)</i> .....	63
4.4.5	Analisis pengaruh kompetensi dosen dan tenaga kependidikan terhadap <i>Organization Citizenship Behavior</i> ( <i>OCB</i> ) .....	66
4.4.6	Analisis pengaruh motivasi kerja dosen dan tenaga kependidikan terhadap kinerja perguruan tinggi melalui <i>Organization Citizenship Behavior (OCB)</i> .....	70
4.4.7	Analisis pengaruh kompetensi dosen dan tenaga kependidikan terhadap kinerja perguruan tinggi melalui <i>Organization Citizenship Behavior (OCB)</i> .....	74
4.5	Keterbatasan Penelitian .....	80
Bab V	PENUTUP .....	81
5.1	Kesimpulan .....	81
5.2	Saran .....	84
	Daftar Pustaka .....	86
	Lampiran-Lampiran .....	

## DAFTAR TABEL

		Halaman
Tabel 4.1	Fakultas/Pascasarjana/Prodi dan Status Akreditasi IAKN Ambon .....	37
Tabel 4.2	Keadaan Dosen IAKN Ambon .....	38
Tabel 4.3	Keadaan Tenaga Kependidikan IAKN Ambon .....	38
Tabel 4.4	Keadaan Mahasiswa IAKN Ambon .....	38
Tabel 4.5	Analisis Validitas Instrumen Penelitian Variabel Y sesuai Output SPSS Ver. 26.0 .....	40
Tabel 4.6	Data Validasi Butir/Item .....	42
Tabel 4.7	Rangkuman Hasil Estimasi Reliabilitas Angket .....	43
Tabel 4.8	One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test .....	44
Tabel 4.9	Taraf Signifikansi Kolmogorov-Smirnov .....	44
Tabel 4.10	Regression Weights: (Group number 1 - Default model) ...	48
Tabel 4.11	Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model) .....	48
Tabel 4.12	Squared Multiple Correlations: (Group number 1 - Default model) .....	49
Tabel 4.13	Standardized Direct Effects (Group number 1 - Default model) .....	50
Tabel 4.14	Standardized Direct Effects (Group number 1 - Default model) .....	51
Tabel 4.15	Standardized Indirect Effects (Group number 1 - Default model) .....	52
Tabel 4.16	Standardized Total Effects (Group number 1 - Default model) .....	52
Tabel 4.17	Interval Koefisien Tingkat Hubungan/Pengaruh .....	54



## DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 Kerangka Berpikir Penelitian	25
Gambar 3.1 Model Diagram Jalur	29
Gambar 4.1 Logo IAKN AMBON	34
Gambar 4.2 Struktur Organisasi IAKN Ambon	36
Gambar 4.3 Plot Normal Motivasi Kerja	45
Gambar 4.4 Detrended Plot Normal Motivasi Kerja	45
Gambar 4.5 Normal Plot Kompetensi	45
Gambar 4.6 Detrended Plot Normal Kompetensi	45
Gambar 4.7 Normal Plot OCB	46
Gambar 4.8 Detrended Plot Normal OCB	46
Gambar 4.9 Normal Plot OCB	46
Gambar 4.10 Detrended Plot Normal OCB	46
Gambar 4.11 Formulasi Persamaan Jalur	47
Gambar 4.12 Model Diagram Jalur	47

## DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
Lampiran 1	Surat Permohonan Ijin Penelitian .....
Lampiran 2	Surat Keterangan Selesai Penelitian .....
Lampiran 3	Instrumen Penelitian .....
Lampiran 4	Tabulasi Data Uji Coba Angket Penelitian .....
Lampiran 5	Validasi Angket Sesuai Butir Variabel Penelitian .....
Lampiran 6	Tabulasi Data Angket Penelitian .....
Lampiran 7	Ouput Analisis Full Model .....

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Dewasa ini, perguruan tinggi sebagai lokomotif perubahan dan perkembangan peradaban masyarakat pada setiap negara terus mendapat perhatian dan sorotan utama. Gagasan ini tentu beralasan sebab pendidikan terutama perguruan tinggi memiliki peran yang signifikan dalam menentukan kemajuan dan menjadi penggerak utama meningkatnya sumber daya manusia yang diharapkan. Memasuki era persaingan bebas dan meningkatnya kebutuhan hidup manusia, maka penyelenggaraan pendidikan pada setiap perguruan tinggi memerlukan strategi tersendiri. Inovasi dan produktivitas perguruan tinggi diharapkan terus meningkat sehingga menjawab harapan dan kebutuhan masyarakat. Perubahan-perubahan yang menuntut dilakukannya perbaikan dan tata kelola perguruan tinggi yang baik (*good university*) tentu saja menjadi pijakan baru untuk merekonstruksi paradigma pendidikan nasional sehingga searah dengan tuntutan perkembangan di masyarakat.

Sebagaimana ditekankan Irnawati, (2021) bahwa pengembangan sebuah organisasi merupakan kebutuhan dan menjadi tantangan tersendiri, khususnya di era yang serba kompetitif. Mewujudkan semangat berkompetisi tersebut, melalui inovasi pengembangan organisasi dibutuhkan pengetahuan dan konsep yang strategis yang efektif untuk melakukan pengembangan sebagai bagian dari esensi perubahan. Peningkatan dan penguatan strategi, struktur dan proses yang mengarahkan pada efektifitas organisasi (Irnawati, 2021).

Pendidikan memiliki peran terpenting dalam peradaban kehidupan manusia selama ini. Semua inovasi dalam kehidupan manusia dari semua lapisan masyarakat dimulai dengan pendidikan (Bahasoan et al., 2020). Kesadaran akan pentingnya pendidikan mendorong upaya semua lapisan masyarakat untuk meningkatkan mutu pendidikan. Pendidikan merupakan suatu upaya untuk meningkatkan kualitas sumberdaya manusia baik secara intelektual, psikologi, maupun aspek sosial (Suwardi, Ratifi, 2012).

Perguruan tinggi dapat mencapai tujuan dengan meningkatkan citranya di masyarakat luas, calon mahasiswa dan pihak lainnya melalui peningkatan kinerja perguruan tinggi yang sesuai dengan harapan mahasiswa, sehingga memiliki daya saing tinggi di pasar sasaran (Harahap, et al.2020). Perguruan tinggi memiliki fungsi yang luhur sebagai agen perubahan dalam masyarakat. Melalui perguruan tinggi dapat terbina masyarakat yang berbudaya menuju terbentuknya suatu peradaban bangsa dengan nilai-nilai religi. Pada akhirnya, fungsi perguruan tinggi tidak saja identik dengan tempat memperoleh pendidikan berbasis keilmuan, namun juga sebagai wadah untuk mengabdikan pada masyarakat (Yanto, et al. 2020).

Perguruan tinggi memiliki peranan yang penting untuk mencetak sumber daya manusia yang bersaing. Perguruan tinggi untuk menyediakan tenaga kerja yang memiliki kemampuan dan kompetensi yang dibutuhkan oleh pasar. Selain itu, perguruan tinggi yang berkualitas juga akan dapat mencetak pemimpin dan pemikir suatu bangsa yang menentukan pembangunan negaranya di masa depan (Nulhaqim, 2016). Peningkatan kualitas pendidikan merupakan pilihan strategis ketika dikaitkan dengan makin tingginya tuntutan persaingan di segala bidang pada cakupan nasional maupun global. Sebagai bagian dari satuan-satuan pendidikan pada jenjang dan jalur pendidikan, pendidikan tinggi mempunyai peranan strategis (Siram, 2016).

Peran dan fungsi perguruan tinggi sebagaimana disinggung mengarah pada permasalahan seputar bagaimana meningkatkan kinerja semua unsur yang berkontribusi mendorong terpenuhinya standar-standar yang dipersyaratkan bagi suatu perguruan tinggi. Tantangan internal pada sebagian besar perguruan tinggi di Indonesia adalah pada rendahnya kinerja unsur-unsur penyelenggaranya sehingga kurang mampu mendorong pertumbuhan dan peningkatan kinerja perguruan tinggi secara maksimal. Dalam hal mengukur kinerja perguruan tinggi, memang terdapat banyak aspek yang ikut berpengaruh. Empat indikator utama yang perlu mendapat perhatian dalam mengukur kinerja perguruan tinggi sampai pada level nasional yakni sumber daya manusia/staf, mahasiswa, penelitian dan efisiensi keuangan (Fielden 2008). Suatu perguruan tinggi harus merumuskan standar tenaga kependidikan atau standar sumber daya manusia (SDM), di mana standar tersebut

harus ditingkatkan secara terus menerus dari waktu ke waktu sehingga standar tersebut berkembang secara berkelanjutan (*continuous improvement*). Semakin tinggi standar SDM yang ditetapkan, semakin bermutu kondisi dosen dan tenaga penunjangnya (Nuraeni, 2010).

Menganalisis empat indikator kinerja perguruan tinggi yang dikemukakan di atas, maka patut diperhatikan bahwa dosen dan pegawai sebagai sumberdaya manusia penggerak perguruan tinggi perlu mendapat perhatian. Kinerja suatu perguruan tinggi terletak pada kualifikasi dan kompetensi dosen dan tenaga kependidikan yang dimiliki. Kemajuan suatu perguruan tinggi sangat ditentukan pula tinggi-rendahnya kinerja yang ditunjukkan. Kinerja perguruan tinggi adalah bagian integral dari kinerja dosen dan tenaga kependidikan yang bekerja sesuai target yang ditetapkan. Pada aspek tertentu, kinerja perguruan tinggi bergantung pula pada kemampuan anggaran, inovasi melalui riset dan publikasi hasil-hasil penelitian, serta kepemimpinan yang profesional. Namun sumberdaya manusia baik dosen maupun tenaga kependidikan menjadi faktor yang begitu dominan memberi kontribusi terhadap meningkatnya kinerja organisasi pada suatu perguruan tinggi.

Keterkaitan antara kinerja perguruan tinggi dan kinerja dosen dan tenaga kependidikan, maka beberapa aspek yang selalu mendapat perhatian adalah pada motivasi kerja dan kompetensi dosen dan tenaga kependidikan. Dua aspek ini saling berkaitan satu dengan yang lain dan berkontribusi terhadap penyelesaian tugas dan kewajiban tri dharma perguruan tinggi setiap dosen dan tugas pokok dan fungsi setiap tenaga kependidikan pada suatu perguruan tinggi. Gagasan ini tidak diartikan bahwa selama ini tugas dan kewajiban dosen dan tenaga kependidikan tidak terlaksana. Tetapi ukuran kinerja suatu perguruan tinggi akan membuktikan dengan sendirinya dimana letak kelemahan dan permasalahan pokok yang belum ditangani secara baik. Dosen yang memiliki kinerja pada dasarnya adalah dosen yang melaksanakan tugas secara bertanggung jawab. Dosen yang berkualitas ditandai dengan sifat tanggung jawab serta mempunyai sikap dan kepribadian dalam melaksanakan Tri Darma serta penguasaan keahlian teknis, mampu mengajar mahasiswa serta menguasai konsep, proses dan dasar filosofi (Sufianti & Permana, 2015).

Rendahnya kinerja dosen semata-mata bukanlah karena kesalahan para dosen saja, melainkan diduga karena kurang adanya perhatian dan kepedulian dari para pemimpin, misalnya gaya kepemimpinan yang kurang efektif, hubungan kerja yang kurang komunikatif dan kurang harmonis, kurang adanya kesejahteraan, kurang adanya motivasi, dan kurang adanya kepuasan kerja yang dirasakan para dosen. Beberapa faktor ini diduga menjadi sebab rendahnya kinerja dosen (Taruno, 2012). Demikian pula dengan motivasi kerja. Dosen dan tenaga kependidikan yang memiliki motivasi kerja yang tinggi akan mendorong perilaku kerja yang baik sehingga menyelesaikan tugas dengan pekerjaan sesuai target dan capaian kinerja masing-masing. Suasana psikologis/batin seorang pegawai sebagai individu dalam organisasi akan menjadi lingkungan kerja yang sangat berpengaruh terhadap pelaksanaan pekerjaannya. Semangat atau tidaknya pegawai tersebut sangat dipengaruhi motivasi kerja yang berasal dari dirinya. Pentingnya motivasi adalah menyebabkan, menyalurkan dan mendukung perilaku manusia agar mau bekerja giat guna mencapai hasil yang optimal (Rahsel, 2016). Motivasi kerja mempunyai peranan yang penting dalam hal pertumbuhan gairah, menimbulkan rasa senang dan semangat untuk bekerja secara optimal. Karyawan yang memiliki motivasi kerja yang kuat akan mempunyai banyak energi untuk melakukan kegiatan (Silvana et, al 2019).

Realitas sebagaimana yang diuraikan ini tentu saja terjadi dan ditemukan di semua perguruan tinggi di Indonesia termasuk di Institut Agama Kristen Negeri Ambon. Dosen dan tenaga kependidikan pada kenyataannya telah bekerja dan melaksanakan tugasnya, namun masih sebatas rutinitas akademik sehingga kurang memenuhi target capaian yang telah ditetapkan. Dosen dan pegawai memiliki kualifikasi dan kompetensi yang cukup memadai, namun belum berkontribusi secara maksimal. Motivasi kerja masih sebatas pada mengejar kepentingan pribadi, memenuhi tujuan jangka pendek, kurang fokus pada pencapaian tujuan, bersaing secara tidak sehat, bekerja giat jika diawasi pimpinan, kurang sinkron antara program akademik dan anggaran yang ditetapkan, kolaborasi, kerjasama, komunikasi diantara elemen-elemen pendukung lainnya kurang berjalan dengan baik.

Mengacu pada uraian di atas, kemudian diselaraskan dengan realitas yang ditemukan akhir-akhir ini, maka penelitian ini dimaksudkan untuk menerapkan *Organization Citizenship Behavior* (OCB) sebagai solusi memecahkan permasalahan rendahnya motivasi kerja dan kompetensi dosen dan tenaga kependidikan sehingga mampu meningkatkan kinerja perguruan tinggi pada Institut Agama Kristen Negeri Ambon. *Organization Citizenship Behavior* (OCB) merupakan perilaku sukarela yang melebihi kebutuhan dasar pekerja seperti membantu rekan kerja dan sopan kepada orang lain, yang menguntungkan organisasi dan tidak berkaitan dengan sistem kompensasi (Kusumajati, 2014). Pertimbangan akademis untuk menerapkan OCB ini disadari bahwa masih memerlukan analisa dan evaluasi secara bertahap sebelum dianggap telah memenuhi syarat untuk menjadi rujukan yang dapat diterapkan secara umum pada semua lembaga pendidikan.

## **1.2 Identifikasi Masalah**

Identifikasi masalah bertujuan untuk memetakan faktor-faktor yang secara langsung maupun tidak langsung berpengaruh terhadap tinggi-rendahnya motivasi kerja dan kompetensi dosen dan tenaga kependidikan dan berdampak terhadap kinerja perguruan tinggi khususnya pada IAKN Ambon. Beberapa masalah yang teridentifikasi secara umum adalah sebagai berikut:

- 1.2.1 Kinerja perguruan tinggi pada IAKN Ambon kurang meningkat sejalan dengan ketersediaan sumberdaya manusia, anggaran yang tersedia, dukungan fasilitas dan sarana prasarana yang dimiliki.
- 1.2.2 Dosen dan tenaga kependidikan kurang termotivasi dalam bekerja sehingga mempengaruhi target capaian tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan.
- 1.2.3 Dosen dan tenaga kependidikan kurang mengembangkan kompetensi yang dimiliki sesuai tuntutan dan kewajiban yang telah ditentukan.
- 1.2.4 Kolaborasi, komunikasi, dan koordinasi antar unsur-unsur penyelenggara perguruan tinggi kurang diperhatikan sehingga menjadi kendala serius pada tahap implementasi program dan kegiatan.

- 1.2.5 dokumen perencanaan kurang mencerminkan urgensi, kelayakan, mekanisme pembiayaan serta prioritas program-program akademik dan non akademik.
- 1.2.6 Pekerjaan dan tugas pokok yang dilaksanakan baik dosen maupun tenaga kependidikan masih sebatas rutinitas sehingga mengganggu ketercapaian tujuan dan sasaran.

### **1.3 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang dan identifikasi masalah yang diuraikan di atas, maka secara deskriptif dirumuskan masalah penelitian sebagai berikut.

- 1.3.1 Apakah motivasi kerja dosen dan tenaga kependidikan berpengaruh terhadap capaian kinerja perguruan tinggi di IAKN Ambon?
- 1.3.2 Apakah kompetensi dosen dan tenaga kependidikan berpengaruh terhadap capaian kinerja perguruan tinggi di IAKN Ambon?
- 1.3.3 Apakah *Organization Citizenship Behavior* (OCB) berpengaruh terhadap capaian kinerja perguruan tinggi di IAKN Ambon?
- 1.3.4 Bagaimana menerapkan *Organization Citizenship Behavior* (OCB) sebagai solusi meningkatkan kinerja perguruan tinggi di IAKN Ambon?

### **1.4 Signifikansi Penelitian**

Seirama dengan menguatnya tuntutan terhadap mutu penyelenggaraan perguruan tinggi, maka kinerja semua unsur yang menggerakkan fungsi-fungsi organisasi pada setiap perguruan tinggi menjadi faktor yang mendominasi kebutuhan lain. Dosen dan tenaga kependidikan merupakan unsur organisasi yang berperan menggerakkan perubahan sehingga mendongkrak kinerja perguruan tinggi di masyarakat. Indikator kinerja perguruan tinggi dapat diukur dari aspek sumberdaya manusia (dosen dan tenaga kependidikan), mahasiswa, penelitian dan efisiensi keuangan. Aspek-aspek ini tentu saja saling berkaitan satu dengan yang lain, namun sumberdaya manusia yang menggerakkan organisasi perguruan tinggi menjadi penentu utama.



Sumberdaya utama perguruan tinggi adalah pada dosen dan tenaga kependidikan. Jika motivasi kerja mereka meningkat, maka akan menjadi daya dorong yang kuat untuk melaksanakan tugas dengan baik sehingga mencapai tujuan organisasi. Demikian juga kompetensi yang mereka miliki jika dikembangkan dan dimanifestasikan melalui ketaatan melaksanakan tugas melalui kerja sama dan saling menolong, maka kinerja perguruan tinggi akan meningkat secara berkelanjutan. Mengimplementasikan *Organization Citizenship Behavior* (OCB) merupakan strategi mengukur, menilai dan mengembangkan motivasi kerja dan kompetensi setiap dosen dan tenaga kependidikan di perguruan tinggi. Konsep ini akan menjadi model yang dapat juga menjangkau aspek-aspek lain di perguruan tinggi.

Melalui *Organization Citizenship Behavior* (OCB), aspek motivasi kerja semua dosen dan pegawai akan diukur, diuji, dinilai bahkan dimodifikasi bentuk dan model yang cocok untuk dikembangkan. Jika dimungkinkan *Organization Citizenship Behavior* (OCB) akan diterapkan juga pada staf tertentu atau pada level kepemimpinan perguruan tinggi. Kontribusi *Organization Citizenship Behavior* (OCB), ini sesungguhnya terletak pada kesepahaman antar dosen dengan dosen, antar pegawai atau tenaga kependidikan, lintas program studi, lintas fakultas, lintas bagian, lintas unit lainnya dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya di perguruan tinggi. Inilah alasan utama mengapa *Organization Citizenship Behavior* (OCB) ini menjadi kerangka kerja baru untuk membantu lembaga-lembaga perguruan tinggi meningkatkan mutu layanan pelaksanaan program akademik maupun non akademik.

### **1.5 Tujuan Penelitian**

Tujuan yang akan dicapai dalam penelitian ini adalah:

- 1.5.1 Menganalisis pengaruh motivasi kerja dosen dan tenaga kependidikan terhadap capaian kinerja perguruan tinggi di IAKN Ambon.
- 1.5.2 Menganalisis pengaruh kompetensi dosen dan tenaga kependidikan terhadap capaian kinerja perguruan tinggi di IAKN Ambon.
- 1.5.3 Menganalisis pengaruh *Organization Citizenship Behavior* (OCB)

terhadap capaian kinerja perguruan tinggi di IAKN Ambon.

- 1.5.4 Menganalisis pengaruh motivasi kerja dosen dan tenaga kependidikan terhadap *Organization Citizenship Behavior* (OCB).
- 1.5.5 Menganalisis pengaruh kompetensi dosen dan tenaga kependidikan terhadap
- 1.5.6 *Organization Citizenship Behavior* (OCB).
- 1.5.7 Menganalisis pengaruh motivasi kerja dosen dan tenaga kependidikan terhadap kinerja perguruan tinggi melalui *Organization Citizenship Behavior* (OCB).
- 1.5.8 Menganalisis pengaruh kompetensi dosen dan tenaga kependidikan terhadap kinerja perguruan tinggi melalui *Organization Citizenship Behavior* (OCB).

## **1.6 Manfaat Penelitian**

Penelitian ini bermanfaat baik secara teoretis maupun praktis baik perguruan tinggi (swasta dan negeri), dosen, mahasiswa dan tenaga kependidikan, masyarakat, lembaga-lembaga pendidikan, pemerintah daerah maupun para pemangku kepentingan. Termasuk menjadi masukan bagi para peneliti dan pemerhati pendidikan di masa sekarang maupun di masa yang akan datang. Secara umum, manfaat penelitian dijelaskan berikut ini.

## **1.7 Manfaat Teoretis**

Secara teoretis, penelitian ini diharapkan bermanfaat untuk menemukan adanya pengaruh motivasi kerja, kompetensi dan *Organization Citizenship Behavior* (OCB) terhadap kinerja perguruan tinggi di IAKN Ambon. Pengaruh yang dibahas tidak sebatas pada membuktikan adanya pengaruh langsung motivasi kerja dan kompetensi dosen dan tenaga kependidikan terhadap kinerja perguruan tinggi. Penelitian ini kiranya juga menemukan bahwa *Organization Citizenship Behavior* (OCB) adalah variabel yang memediasi pengaruh motivasi kerja dan kompetensi dosen dan tenaga kependidikan terhadap kinerja perguruan tinggi. Dengan demikian, temuan ini diharapkan pula dapat memperkaya wahana kajian

keilmuan pada aspek manajemen mutu pendidikan, manajemen tenaga pendidik dan kependidikan, dan secara psikologis adanya motivasi yang kuat dalam diri setiap dosen dan tenaga kependidikan untuk meningkatkan kinerja perguruan tinggi secara berkelanjutan.

## **1.8 Manfaat Praktis**

### **a. Bagi Perguruan Tinggi**

Sebagai bahan kajian, pertimbangan dan masukan bagi setiap perguruan tinggi untuk meningkatkan kinerja layanan tri dharmanya melalui keterlibatan dosen dan tenaga kependidikan sehingga mutu pendidikan tinggi dapat meningkat. Melalui *Organization Citizenship Behavior* (OCB), motivasi kerja dosen dan tenaga kependidikan dapat diukur, dinilai dan dikembangkan termasuk kompetensi yang ditunjukkan dalam melaksanakan tugas. Diperlukan kesadaran dan kesungguhan dosen dan tenaga kependidikan untuk melaksanakan tugas dan kewajiban masing-masing secara bertanggungjawab.

### **b. Bagi Dosen dan Tenaga Kependidikan**

Model ini menitikberatkan peran dosen dan tenaga kependidikan sebagai penyelenggara pendidikan tinggi. Dosen dan tenaga kependidikan dapat mengambil peran ini untuk menunjukkan kinerja mereka sebagai unsur penyelenggara perguruan tinggi, tanpa harus melihat unsur tambahan seperti kompensasi gaji, insentif, atau kesejahteraan lain. Sekalipun hal ini tidak menutup kemungkinan ada negosiasi untuk itu. Dengan menerapkan peran mereka sebagai penentu kinerja perguruan tinggi, dosen dan tenaga kependidikan dapat berkontribusi untuk membantu unsur-unsur lainnya di perguruan tinggi.

### **c. Bagi Penelitian Lanjutan**

Penelitian ini memang sebatas pada menerapkan *Organization Citizenship Behavior* (OCB), sebagai solusi meningkatkan kinerja perguruan tinggi. Oleh karena itu, penelitian di masa depan dapat mengembangkan variabel lain atau memodifikasi variabel ini dengan instrumen lain untuk mendapatkan hasil lebih

maksimal. Selain itu, variabel yang digunakan masih terbatas pada motivasi kerja dan kompetensi dosen dan tenaga kependidikan. Oleh karena itu, ke depan perlu dipertimbangkan juga menambah variabel lain yang mungkin saja dapat berkontribusi lebih luas. Riset ini dilakukan hanya pada satu perguruan tinggi, sehingga ke depan perlu dilibatkan lagi perguruan tinggi lain baik swasta maupun negeri.

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA TEORI, KERANGKA BERPIKIR DAN HIPOTESIS PENELITIAN**

#### **2.1 Kajian Pustaka**

Kajian pustaka merupakan upaya peneliti menelaah berbagai artikel dan jurnal hasil penelitian yang terpublikasi untuk mendapatkan informasi tambahan mengenai teori, pendekatan dan metode yang digunakan para peneliti terdahulu. Pertimbangan peneliti melakukan kajian pustaka sesungguhnya terletak pada upaya menghindari terjadinya pengulangan, peniruan ataupun plagiasi terhadap hasil karya orang lain. Kajian pustaka dalam penelitian ini difokuskan pada peninjauan dan pendalaman terhadap hasil-hasil penelitian yang memiliki relevansi dengan permasalahan yang diteliti. Selain itu, kajian pustaka sekaligus dijadikan sebagai arah yang menentukan fokus penelitian serta bangunan teori untuk menjawab pertanyaan penelitian dan pengujian hipotesis.

Pertama: Penelitian yang dilakukan Mariah & Sa'ud (2013) berjudul: *Pengaruh Motivasi dan Kinerja Pegawai Terhadap Kualitas Layanan Administrasi Akademik*. Hasil penelitian menyimpulkan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kualitas layanan administrasi, kinerja pegawai administrasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kualitas layanan administrasi dan motivasi dan kinerja pegawai administrasi terhadap kualitas layanan administrasi akademik berpengaruh sebesar 86,9%.

Kedua: Penelitian yang dilakukan Renny Husniati & Dewi Cahyani Pangestuti (2018) berjudul: *Organizational Citizenship Behavior (OCB) PADA Pegawai UPN "Veteran" Jakarta*. Hasil penelitian menyimpulkan bahwa salah satu yang dapat mendukung kesuksesan dimulai dengan memaksimalkan kinerja individual, karena pada dasarnya kinerja individual mempengaruhi kinerja sebuah organisasi secara keseluruhan. Kinerja yang baik terbentuk dari perilaku pegawai yang diharapkan oleh perusahaan dimana perilaku yang diharapkan oleh perusahaan tidak hanya *in role behavior* yaitu hanya melakukan pekerjaan sesuai

dengan tugas yang ada dalam *job description* tetapi juga *extra role* behavior atau disebut juga dengan *Organizational Citizenship Behavior*.

Ketiga: Penelitian yang dilakukan Jufrizen, Farisi, Azhar & Daulay (2020) berjudul; *Model Empiris Organizational Citizenship Behavior dan Kinerja Dosen Perguruan Tinggi Swasta di Medan*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*, motivasi kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja dosen, iklim organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*, iklim organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja dosen dan *organizational citizenship behavior* memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja dosen, serta motivasi kerja dan iklim organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Dosen melalui variabel *Organizational Citizenship Behaviour* pada Perguruan Tinggi Swasta di Medan.

Keempat: Penelitian Sufianti & Permana (2015) berjudul: *Pengaruh Motivasi Kerja dan Kompetensi Profesional Terhadap Kinerja Dosen di Sekolah Tinggi Pariwisata Bandung*. Hasil temuan menunjukkan bahwa motivasi kerja dosen berada pada kategori cukup. Kinerja dosen berada pada kategori cukup, demikian juga motivasi kerja memberikan pengaruh yang cukup signifikan terhadap kinerja dosen. Motivasi kerja dan kemampuan dosen mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja dosen.

Hasil-hasil riset pendahuluan yang dikemukakan di atas pada dasarnya memiliki tema yang sama dengan penelitian ini, namun memiliki perbedaan mendasar. Dari segi desain, penelitian ini menggunakan riset gap dengan menguji tiga variabel bebas dan satu variabel terikat. Selain itu, penelitian ini merupakan penelitian terapan karena menggunakan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* sebagai variabel moderating untuk menilai capaian kinerja Institut Agama Kristen Negeri (IAKN) Ambon sebagai organisasi perguruan tinggi yang memiliki karyawan (dosen dan tenaga kependidikan). *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* adalah metode praktis untuk menilai perilaku dosen dan tenaga kependidikan sesuai kontribusi masing-masing dalam memajukan IAKN Ambon tanpa pamrih. Dengan perbedaan itu, maka penelitian ini memiliki spesifikasi

dalam hal produk maupun desain yang dihasilkan setelah masa penelitian berakhir.

## **2.2 Kerangka Teori**

Konsep-konsep teori yang digunakan dalam penelitian ini adalah Motivasi Kerja, Kompetensi, Kinerja Perguruan Tinggi, dan Organizational Citizenship Behavior (OCB). Konsep-konsep ini adalah bangunan teori yang menjadi acuan dalam mengembangkan gagasan, argumentasi, pandangan dan asumsi baik secara teoretis maupun praktis.

### **2.2.1 Kinerja Perguruan Tinggi**

Secara konseptual, kinerja perguruan tinggi adalah capaian hasil yang memenuhi atau melebihi harapan semua sivitas akademik (dosen, mahasiswa, dan pegawai atau tenaga kependidikan). Baik dosen, tenaga kependidikan, staf, mahasiswa, serta aspek-aspek lainnya menentukan maju-mundurnya suatu perguruan tinggi. Artinya bahwa kinerja atau prestasi yang diraih suatu organisasi, sangat ditentukan oleh unsur manusia sebagai penggerak utama. Semua perguruan tinggi memiliki perencanaan jangka pendek, jangka menengah dan jangka panjang yang mengandung tujuan yang akan dicapai. Ketercapaian atas tujuan itu memerlukan peran serta, partisipasi, kerjasama, kolaborasi, kemitraan dan komitmen yang kuat diantara semua unsur yang bersinergi di dalam perguruan tinggi.

Dalam mengukur kinerja perguruan tinggi, terdapat empat indikator utama yaitu; sumber daya manusia/staf, mahasiswa, penelitian dan efisiensi keuangan (Fielden 2008). Sumberdaya manusia meliputi dosen, tenaga kependidikan, mahasiswa dan atau staf pendukung perguruan tinggi. Dalam konteks Undang-Undang Nomor 14 tahun 2005 tentang Guru dan Dosen ditegaskan 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.

Pasal 13 Undang-Undang Nomor 12 tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi, secara khusus mendudukan tugas dan peran mahasiswa agar secara aktif mengembangkan potensinya dengan melakukan pembelajaran, pencarian kebenaran ilmiah, dan/atau penguasaan, pengembangan, dan pengamalan suatu cabang Ilmu Pengetahuan dan/atau Teknologi untuk menjadi ilmuwan, intelektual, praktisi, dan/atau profesional yang berbudaya. Selanjutnya, pasal 39 UU Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional menegaskan bahwa bahwa tenaga kependidikan bertugas melaksanakan administrasi, pengelolaan, pengembangan, pengawasan, dan pelayanan teknis untuk menunjang proses pendidikan pada suatu pendidikan.

Penegasan sebagaimana diuraikan dalam perundang-undangan di atas menunjukkan bahwa kinerja perguruan tinggi merupakan hasil kerja yang ditunjukkan semua elemen di dalam perguruan tinggi. Kinerja (*performance*) merujuk pada prestasi dosen dalam memenuhi tuntutan tridharma perguruan tingginya yaitu pendidikan, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat. Kinerja dosen merupakan hal yang sangat penting dalam dunia pendidikan. Setiap dosen memiliki kewajiban akademik untuk memajukan perguruan tinggi melalui riset, inovasi dan diseminasi hasil-hasil penelitian untuk kepentingan masyarakat. Demikian pula mahasiswa, mereka perlu belajar dengan tekun untuk menghasilkan prestasi pada semua bidang keilmuan. Termasuk tenaga kependidikan dan staf yang bekerja untuk mendukung kemajuan perguruan tinggi. Kinerja perguruan tinggi adalah capaian kualitas dan kuantitas program-program akademik maupun non akademik bagi kepentingan masyarakat, bangsa dan negara.

Upaya yang harus dilakukan perguruan tinggi sehingga mampu meningkatkan kualitasnya adalah sumber daya manusia harus selalu memberikan kontribusi yang bermanfaat bagi masyarakat. Salah satu upaya yang harus dilakukan sivitas akademika di perguruan tinggi adalah melakukan publikasi ilmiah yang mampu memberikan manfaat bagi setiap publik yang membacanya (Salam et al, 2017). Semakin tinggi kualitas potensi sumber daya yang dimiliki perguruan tinggi, semakin mudah perguruan tinggi itu memilih dan mengimplementasikan rencana-rencana strategisnya. Misalnya perguruan tinggi menghasilkan lulusan



yang berkualitas tinggi sehingga terserap di berbagai lapangan kerja potensial, dengan jaringan alumni yang kuat, kemampuan dan layanan yang unggul, kemampuan menyakinkan masyarakat dengan segenap potensi yang dimiliki, kemampuan menguasai teknologi dan lainnya (Arwildayanto, Arifin & Suling, 2020). Sejalan dengan itu, Sumihardjo (2008) mengemukakan bahwa setidaknya ada empat aspek utama yang perlu diperhatikan untuk meningkatkan daya saing suatu perguruan tinggi, yaitu: (1) kemampuan memperkokoh posisi pasarnya; (2) kemampuan menghubungkan dengan lingkungannya; (3) kemampuan meningkatkan kinerja tanpa henti; dan (4) kemampuan menegakkan posisi yang menguntungkan.

Peningkatan kualitas pendidikan tinggi merupakan suatu keniscayaan yang harus dijalankan oleh penyelenggara pendidikan tinggi, baik pendidikan tinggi yang diselenggarakan oleh pemerintah maupun masyarakat. Kualitas pendidikan yang dicapai selama ini terasa kurang memberikan bekal kepada lulusan perguruan tinggi. Hal tersebut dapat dibuktikan dari lemahnya daya saing lulusan perguruan tinggi Indonesia di kancah Internasional (Amin, 2017). Pertanyaannya, apakah hasil-hasil yang dicapai sudah sesuai dengan indikator-indikator yang ditetapkan? Tentunya indikator-indikator tersebut tidak saja didasarkan pada indikator internal kampus atau independensi dosen saja, perlu juga memenuhi indikator-indikator lain yang dipersyaratkan, seperti pendidikan minimum dan lain sebagainya (Anwar, 2016).

Pada organisasi Perguruan Tinggi, peran sumber daya manusia dalam hal ini pegawai (tenaga administrasi) tidak sekadar peran pembantu untuk mencapai tujuan organisasi tetapi disadari bahwa dukungan pegawai yang ditunjukkan melalui kinerjanya akan sangat membantu penyelenggaraan organisasi Perguruan Tinggi secara efektif dan efisien (Sumual, 2015). Peningkatan kinerja karyawan akan membawa kemajuan bagi perusahaan atau organisasi untuk dapat bertahan dalam suatu persaingan lingkungan dunia kerja yang tidak stabil. Oleh karena itu upaya-upaya untuk meningkatkan kinerja pegawai merupakan tantangan manajemen yang paling serius karena keberhasilan untuk mencapai tujuan dan kelangsungan hidup organisasi, institusi tergantung pada kualitas kinerja sumber

daya manusia yang ada didalamnya (Istiantara, 2019). Kemampuan untuk secara akurat memperkirakan dan menilai produktivitas fakultas sangat penting untuk memahami dan mempengaruhi keberhasilan organisasi (Estes & Polnick, 2012).

### **2.2.2 Motivasi Kerja**

Motivasi adalah kesediaan untuk mengerahkan upaya tingkat tinggi menuju tujuan organisasi, dikondisikan oleh kemampuan upaya untuk memenuhi beberapa kebutuhan individu. Sementara motivasi umum berkaitan dengan upaya menuju tujuan, kami mempersempit fokus ke tujuan organisasi untuk mencerminkan tujuan kami. minat tunggal dalam perilaku yang berhubungan dengan pekerjaan. Tiga elemen kunci dalam definisi kami adalah usaha, tujuan organisasi, dan kebutuhan. Unsur usaha adalah ukuran intensitas. Ketika seseorang termotivasi, dia berusaha keras (Robbins, 1996). Motivasi adalah proses kebutuhan untuk memuaskan, yang berarti bahwa ketika faktor-faktor tertentu memenuhi kebutuhan seseorang, orang akan mengerahkan segala upaya untuk mencapai tujuan organisasi dengan hasil kerja yang maksimal (Pancasila, Haryono, & Sulistyono, 2020). Motivasi kerja merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Motivasi kerja merupakan suatu dorongan atau keinginan yang datang dari luar atau dalam diri seseorang dalam melakukan suatu hal (Sinollah, Kholid & Arsyianto, 2020).

Motivasi kerja berarti suatu keadaan yang mendorong atau menggerakkan seseorang untuk melakukan suatu pekerjaan atau kegiatan yang dilakukan untuk mencapai tujuannya (Aliyyah et., al. 2021). Motivasi merupakan sesuatu yang memulai gerakan, sesuatu yang membuat orang bertindak atau berperilaku dalam cara-cara tertentu. Memotivasi orang yaitu menunjukkan arah tertentu kepada mereka dan mengambil langkah-langkah yang perlu untuk memastikan bahwa mereka sampai ke suatu tujuan. Analisis motivasi memusatkan perhatian pada faktor-faktor yang mendorong dan mengarahkan kegiatan seseorang (Setyowati, 2020). Linz (1990), mencatat bahwa cukup banyak sejumlah penelitian telah menemukan hubungan positif antara motivasi intrinsik dan pekerjaan kinerja dan antara motivasi intrinsik dan kepuasan kerja. Ini penting untuk organisasi dalam lingkungan bisnis yang kompetitif saat ini karena termotivasi secara intrinsik

karyawan berkinerja lebih baik dan, oleh karena itu, karyawan yang lebih produktif dan puas tetap loyal untuk organisasi mereka maka turnover rendah (Twalib & Kariuki, 2020). Motivasi juga merupakan alasan yang mendasari sebuah perubahan yang dilakukan seorang individu. Seseorang yang termotivasi dapat diartikan orang tersebut memiliki alasan yang sangat kuat untuk mencapai apa yang diinginkannya dengan mengerjakan pekerjaannya karena adanya suatu kebutuhan hidup yang harus dipenuhi. Kebutuhan itu dapat berupa kebutuhan ekonomi dan non ekonomi. Dalam segala kebutuhan tersebut, seseorang dituntut untuk lebih giat dan aktif dalam bekerja. Untuk mencapai hal ini diperlukan adanya motivasi dalam melakukan pekerjaan (Kurniawan & Nugraha, 2022).

Sejumlah pegawai di lingkungan suatu organisasi merupakan sebuah masyarakat tersendiri dengan karakteristiknya masing-masing. Suasana psikologis/batin seorang pegawai sebagai individu dalam organisasi akan menjadi lingkungan kerja yang sangat berpengaruh terhadap pelaksanaan pekerjaannya. Semangat atau tidaknya pegawai tersebut sangat dipengaruhi motivasi kerja yang berasal dari dirinya. Pentingnya motivasi adalah menyebabkan, menyalurkan dan mendukung perilaku manusia agar mau bekerja giat guna mencapai hasil yang optimal (Rahsel, 2016). Menurut Mohsen et al., (2004) saat ini organisasi dari seluruh dunia berjuang untuk memotivasi karyawannya agar dapat bertahan dan bersaing dalam lingkungan perusahaan yang dinamis dengan sukses karena motivasi menempatkan sumber daya manusia ke dalam tindakan, meningkatkan tingkat efisiensi karyawan, memungkinkan organisasi untuk mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan dan pada akhirnya mengarah pada pencapaian tujuan organisasi (Al-Madi et al., 2017).

Penelitian terbaru tentang motivasi telah menekankan bagaimana interaksi kekuatan lingkungan dan pribadi mempengaruhi motivasi individu (Wright, 2001). Dalam suatu instansi pemerintah, kinerja pegawai sangat penting untuk menunjang dan membantu tercapainya target kerja setiap pegawai, oleh karena itu lembaga harus selalu mengontrol karyawannya apakah karyawannya bekerja dengan baik agar dapat meningkatkan kinerja secara lebih efektif dan efisien untuk mencapai target kerjanya. Peningkatan kinerja yang efektif dan efisien oleh setiap karyawan

adalah salah satu yang paling didambakan oleh pimpinan lembaga (Jufrizen et al., 2021). Bekerja dengan giat dan sikap antusias untuk mencapai hasil yang optimal, merupakan wujud dari kinerja karyawan. Dengan demikian motivasi merupakan variabel penting dan perlu mendapat perhatian besar bagi organisasi dalam peningkatan kinerja karyawan (Maulana, 2015).

### **2.2.3 Kompetensi**

Setiap individu dalam melakukan suatu pekerjaan atau aktivitas diperlukan suatu kompetensi pada bidangnya. Dengan kompetensi yang dimiliki maka seseorang akan dapat dengan mudah untuk menyelesaikan pekerjaannya (Permanasari, Setyaningrum & Sundari, 2014). Kompetensi adalah atribut akademik yang melekat dalam diri seseorang dan harus diwujudkan dalam aksi yang nyata (Amtu, 2015:42). Kompetensi merupakan salah satu komponen penting yang harus dimiliki oleh seorang pegawai agar dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik (Ardiansyah & Sulistiyowati, 2018).

Kompetensi merupakan perpaduan dari penguasaan nilai-nilai dan sikap yang direfleksikan dalam kebiasaan berpikir dan bertindak dalam suatu tugas pokok dan fungsinya. Kompetensi juga berkenaan dengan kecakapan seseorang dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya untuk mencapai standar mutu dalam kinerja atau hasil kerja nyata (Harto, 2018). Kompetensi mempengaruhi tingkat pencapaian kerja seseorang. Pencapaian kerja pada tingkat yang memuaskan atau tidak memuaskan bergantung pada kompetensi yang dimiliki. Kompetensi dalam bekerja tidak sekedar memiliki keterampilan dan pengetahuan tentang pekerjaan yang dilakukan, tetapi juga kemampuan seseorang untuk mentransfer dan mengaplikasikan keterampilan dan pengetahuan tersebut dalam situasi yang baru dan meningkatkan manfaat yang disepakati (Seprini & Ningrum, 2014).

Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 Tentang Guru dan Dosen memberi definisi kompetensi sebagai seperangkat pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang harus dimiliki, dihayati, dan dikuasai oleh guru atau dosen dalam melaksanakan tugas keprofesionalan. Bertalian dengan dosen, maka kompetensi yang mutlak untuk ditunjukkan selain kompetensi sosial, kepribadian, pedagogik,

dosen berkompeten sebagai seorang pendidik profesional dan ilmuwan dengan tugas utama mentransformasikan, mengembangkan, dan menyebarluaskan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni melalui pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat.

Kompetensi inti diperlukan untuk menyajikan sebagai partner strategi perguruan tinggi yang efektif dan memainkan perannya di organisasi. Kurangnya tingkat kesadaran atau kepercayaan dari dosen profesional menyebabkan kurangnya kemampuan kompetensi untuk meningkatkan kinerja dosen sebagai dosen profesional dan kinerja fungsi dosen. Peran ini secara rinci ada dua aspek utama. *Pertama*, dosen sebagai eksekutif organisasi harus menyediakan input bagi strategi perguruan tinggi untuk memastikan bahwa perguruan tinggi memiliki sumberdaya manusia yang memiliki kemampuan mengimplementasikan strategi. *Kedua*, fungsi dosen dibutuhkan untuk memastikan bahwa program dosen dan prakteknya adalah menempatkan untuk mengimplementasikan secara efektif strategi. Penetapan ini, sesungguhnya hal nyata bahwa dosen profesional harus secara penuh memiliki kompetensi di dalam mengembangkan strategi, mengimplementasikan dan mengevaluasi (Tiyanto, P, PH. (2010).

Selain dosen, tenaga-tenaga kependidikan di setiap perguruan tinggi perlu mendapat perhatian dan pengembangan dari aspek kompetensinya. Sebagaimana ditegaskan Hasnadi, (2019) bahwa lembaga pendidikan perlu melakukan suatu perencanaan SDM pendidikan yang bersifat strategis, terintegrasi, saling berkaitan, dan menyeluruh melalui manajemen SDM pendidikan dalam mengoptimalkan peran dan fungsi pendidik dan tenaga kependidikan yang diinginkan di masa akan datang. Dengan adanya perencanaan SDM Pendidikan, maka dapat memberikan arah bagi lembaga pendidikan secara keseluruhan tentang SDM yang dibutuhkan, kegiatan SDM yang akan dikelola dan dikembangkan, dapat meningkatkan efektivitas dan efisiensi lembaga maupun bagi pendidik dan tenaga kependidikan, sehingga dapat diintegrasikan dengan tujuan perencanaan jangka pendek dan jangka panjang lembaga pendidikan.

Bagian kepegawaian harus dapat melakukan perencanaan pengembangan kompetensi pegawai agar organisasi memiliki ketersediaan pegawai yang dapat

melaksanakan tugas dan fungsi organisasi. Dengan pengembangan yang terencana maka organisasi memiliki pegawai yang siap pakai pada saat dibutuhkan untuk suatu posisi, jabatan atau tugas tertentu. Oleh karena itu, bagian kepegawaian berperan sebagai pendukung dalam pelaksanaan aktivitas pengembangan pegawai. Salah satu bentuk pengembangan tersebut berhubungan dengan peningkatan kompetensi yaitu pengetahuan, keterampilan dan sikap perilaku bagi pegawai di setiap unit kerja (Fathurrochman, 2017).

Tenaga administrasi di suatu perguruan tinggi memiliki peranan yang tidak kalah pentingnya dengan dosen. Tenaga administrasi berperan dan memiliki fungsi sebagai *front-line* yang juga berhubungan langsung dengan mahasiswa mulai dari proses pendaftaran, memberikan informasi, mendengarkan serta memberi rekomendasi pemecahan masalah administrasi yang dihadapi mahasiswa sampai dengan urusan wisuda (Mariah & Sa'ud, 2013). Tenaga kependidikan bertugas melaksanakan administrasi, pengelolaan, pengembangan, pengawasan, dan pelayanan teknis untuk menunjang proses pendidikan pada satuan pendidikan. Pekerjaan tenaga kependidikan meliputi segala aspek yang berhubungan dengan tugas-tugas administrasi yang dilaksanakan pegawai terutama mengenai pelayanan kepada mahasiswa dan dosen, di bidang akademik, kemahasiswaan, keuangan dan bidang administrasi umum lainnya. Oleh karena diperlukan pengelolaan sumber daya manusia secara terintegrasi agar memiliki kinerja yang tinggi sehingga mampu mewujudkan visi dan misi perguruan tinggi (Budiastuti & Budiastuti, 2018).

Selain dosen, tenaga kependidikan dan staf yang bekerja pada suatu perguruan tinggi memiliki peran yang penting. Mereka adalah unsur penggerak dengan tugas dan fungsi masing-masing dan secara langsung maupun tidak langsung, menentukan kemajuan suatu perguruan tinggi. Oleh karena itu, baik dosen maupun tenaga kependidikan dan staf adalah karyawan dalam suatu organisasi perguruan tinggi. Kesiediaan mereka untuk saling bekerja sama, berkolaborasi, bermitra dan bekerja sebagai suatu tim, dengan sendirinya akan terbangun kekompakan dan soliditas sebagai suatu komunitas perguruan tinggi. Masing-masing pihak akan bekerja sesuai fungsinya, namun tujuannya sama yaitu pencapaian kemajuan dan perkembangan perguruan tinggi ke depan. Untuk itu,

struktur yang menangani soal kesejahteraan, kepangkatan, promosi dan pengembangan dosen maupun tenaga kependidikan perlu mendapat perhatian.

Kinerja perguruan tinggi ditentukan juga oleh kualitas dan daya saing mahasiswa sebagai sivitas dari suatu perguruan tinggi. Keterampilan, kemampuan dan keahlian yang dimiliki mahasiswa sangat ditentukan juga oleh kompetensi dosen dan tenaga kependidikan dalam melaksanakan layanan Pendidikan yang bermutu dan berdayasaing yang tinggi. Oleh karena itu, kedudukan mahasiswa menjadi penting karena menjadi salah satu elemen penting yang menentukan terwujudnya perguruan tinggi yang berkualitas.

Mahasiswa harus menunjukkan kemampuan dalam belajar maupun menghasilkan karya-karya inovatif sehingga mampu mendorong produktivitas suatu perguruan tinggi. Mereka juga memiliki kewajiban akademik untuk menunjukkan kemampuan dan keahlian mereka dalam menghasilkan berbagai riset dan karya-karya inovatif yang sifatnya monumental. Sebagai ditegaskan Muhlisna (2014) bahwa satu peran penting yang dapat dijalankan mahasiswa adalah pelayanan yang harus diberikan oleh mahasiswa kepada para pemangku kepentingan (stakeholder) lainnya, karena mahasiswa adalah salah satu unsur yang terlibat dalam penyelenggaraan perguruan tinggi. Jadi mahasiswa tidak hanya sebagai pihak yang dilayani, tetapi juga sebagai pihak yang harus melayani.

#### **2.2.4 Organizational Citizenship Behavior (OCB)**

Perilaku kewarganegaraan organisasi (OCB) adalah konsep manajemen yang relatif modern yang telah mendapatkan perhatian banyak peneliti (Jufrizen et al., 2020). Konsep *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* bagi sebagian orang merupakan hal yang baru. Namun tidak bagi organisasi-organisasi yang telah menemukan serta merasakan manfaatnya. Karena manusia merupakan elemen utama yang menggerakkan suatu organisasi, maka diperlukan suatu tatanan dan perlakuan berbeda terhadap setiap karyawan. Organizational Citizenship Behavior (OCB) dapat dimengerti sebagai perilaku atau sikap karyawan yang secara spontan memberikan keuntungan bagi suatu organisasi sekalipun tidak merupakan suatu kewajiban atau ketentuan yang mutlak berlaku bagi setiap orang. Perilaku ini murni

keluar dari dalam diri karyawan untuk membantu organisasi agar berkembang dan mencapai tujuan organisasi tanpa didasari pertimbangan mendapat penghargaan atau imbalan.

Ada lima variabel utama jika kita membicarakan, mengkaji dan atau atau setidaknya mengeksplorasi konsep Organizational Citizenship Behavior (OCB), yaitu; Altruism (kepedulian), Conscientiousness (kesadaran), Sportsmanship (sikap sportif), Courtesy (kesopanan), dan Civic Virtue (kebajikan karyawan) (Organ, Podsakof, & Mackenzie 2006). Jika dieksplorasi lebih mendalam terhadap lima variabel ini, maka akan tergambar perilaku masing-masing karyawan sesuai konteks dan keadaan yang dialami sebagaimana di kemukakan Kusumajati (2014) sebagai berikut.

1. *Altruism (kepedulian)*. Altruism merupakan perilaku karyawan dalam menolong rekan kerjanya yang mengalami kesulitan dalam situasi yang sedang dihadapi baik mengenai tugas dalam organisasi maupun masalah pribadi orang lain. Dimensi ini mengarah kepada memberi pertolongan yang bukan merupakan kewajiban yang ditanggungnya.
2. *Conscientiousness (kesadaran)*. Conscientiousness adalah perilaku yang ditunjukkan dengan berusaha melebihi yang diharapkan perusahaan, misalnya efisiensi penggunaan waktu dan melampaui harapan, perilaku sukarela yang bukan merupakan kewajiban atau tugas karyawan
3. *Sportsmanship (sikap sportif)*. Sportsmanship adalah perilaku yang memberikan toleransi terhadap keadaan yang kurang ideal dalam organisasi tanpa mengajukan keberatan-keberatan. Seseorang yang mempunyai tingkatan yang tinggi dalam sportsmanship akan meningkatkan iklim yang positif di antara karyawan. Karyawan akan lebih sopan dan bekerja sama dengan yang lain sehingga akan menciptakan lingkungan kerja yang lebih menyenangkan.
4. *Courtesy (kesopanan)*. Courtesy adalah menjaga hubungan baik dengan rekan kerjanya agar terhindar dari masalah interpersonal. Seseorang yang memiliki dimensi ini adalah orang yang menghargai dan memerhatikan orang lain.
5. *Civic Virtue (kebajikan karyawan)*. Civic virtue merupakan perilaku yang mengindikasikan tanggung jawab pada kehidupan organisasi (mengikuti



perubahan dalam organisasi, mengambil inisiatif untuk merekomendasikan bagaimana operasi atau prosedur-prosedur organisasi dapat diperbaiki dan melindungi sumber-sumber yang dimiliki oleh organisasi).

Organisasi akan berhasil apabila pegawai tidak hanya mengerjakan tugas pokoknya saja namun juga mau melakukan tugas ekstra seperti mau bekerja sama, tolong menolong, memberikan saran, berpartisipasi secara aktif, memberikan pelayanan ekstra kepada pengguna layanan, serta mau menggunakan waktu kerjanya dengan efektif. Perilaku prososial atau tindakan ekstra yang melebihi deskripsi peran yang ditentukan dalam organisasi atau perusahaan itu disebut sebagai OCB (Husniati & Pangestuti, 2019). Salah satu kunci keberhasilan organisasi di era globalisasi saat ini adalah sejauh mana orang-orang atau warga organisasi secara sinergis mampu berkontribusi positif, baik dalam perencanaan maupun dalam proses pengimplementasian tugas dan tanggung jawab sebagai warga organisasi untuk mencapai tujuan organisasi (Sambung, 2014). Praktik OCB yang dilakukan oleh seseorang di dalam suatu organisasi juga memiliki dampak yang positif terhadap kinerja pegawai (Ramadanti & Ahman, 2022).

Dari beberapa definisi sebelumnya dapat disimpulkan, bahwa OCB merupakan: (a) Perilaku yang bersifat sukarela, bukan merupakan tindakan yang terpaksa terhadap hal-hal yang mengedepankan kepentingan organisasi; (b) Perilaku individu sebagai wujud dari kepuasan berdasarkan kinerja, tidak diperintahkan secara formal; (c) Tidak berkaitan secara langsung dan terangan dengan sistem reward formal. OCB merupakan sikap yang banyak diharapkan organisasi untuk dimiliki karyawannya. Hal tersebut dikarenakan OCB dianggap menguntungkan organisasi yang tidak bisa ditumbuhkan dengan basis kewajiban peran formal maupun dengan bentuk kontrak atau rekompensasi. Jika dilihat lebih jauh, OCB adalah faktor yang memberikan sumbangan pada hasil kerja organisasi secara keseluruhan (Fitriastuti, 2013).

Keberhasilan suatu organisasi ditentukan oleh banyak faktor, salah satu faktor penting yang menentukan adalah sumberdaya manusia (SDM). Dengan mengelola dan mengoptimalkan sumber daya manusia yang berkualitas, dipastikan organisasi dapat mencapai produktivitas yang tinggi. Perilaku yang dapat

meningkatkan produktivitas organisasi adalah perilaku yang mengarah pada tindakan positif yang dikenal dengan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*, dengan indikator: tolong menolong, loyalitas, toleransi, dedikasi yang tinggi terhadap organisasi. Perilaku tersebut akan menggambarkan nilai tambah sehingga tugas pimpinan dalam organisasi menjadi ringan jika terdapat anggota dengan OCB tinggi, sehingga akan meningkatkan kinerja organisasi (Fauzi & Surbakti, 2019).

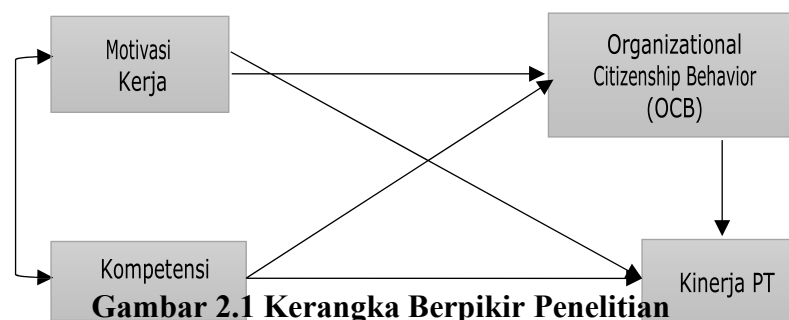
Dosen sebagai pelaksana akademik yang berhubungan langsung dengan mahasiswa, mempunyai peranan penting dalam meningkatkan mutu pendidikan serta menentukan tercapai tidaknya tujuan pendidikan. Besarnya tanggungjawab profesi seorang dosen memungkinkan sekali untuk munculnya sebuah perilaku yang melebihi peran kerja. Profesi ini menuntut bukan hanya penguasaan ilmu saja, tapi juga keterampilan-keterampilan khusus lainnya seperti kemampuan interpersonal dan komunikasi yang baik. Fleksibilitas jam kerja seorang dosen memperkuat alasan perlunya *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* dalam perguruan tinggi (Milwati, 2014).

Mengacu pada gagasan yang dikemukakan di atas, maka indikator-indikator yang akan dikembangkan oleh Organ, Podsakof, & Mackenzie (2006) untuk kemudian diamati dan dinilai dalam *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* di IAKN Ambon yaitu; *Altruism* (kepedulian), *Conscientiousness* (kesadaran), *Sportsmanship* (sikap sportif), *Courtesy* (kesopanan), dan *Civic Virtue* (kebajikan karyawan). Indikator-indikator OCB ini difokuskan pada dosen dan tenaga kependidikan yang selama bekerja di IAKN Ambon.

### **2.2.5 Kerangka Berpikir**

Meningkat atau tidaknya kinerja suatu perguruan tinggi disebabkan oleh banyak faktor, baik sifatnya internal maupun eksternal. Beberapa faktor yang secara langsung maupun tidak langsung berkontribusi terhadap tinggi-rendahnya kinerja perguruan tinggi diantaranya adalah rendahnya motivasi kerja, dan kompetensi yang dimiliki dosen dan tenaga kependidikan kurang dikembangkan untuk mendukung pencapaian tujuan perguruan tinggi. Dugaan peneliti, belum meningkatnya kinerja IAKN Ambon sebagai perguruan tinggi negeri keagamaan

disebabkan karena dosen dan tenaga kependidikan kurang termotivasi dalam bekerja sehingga kompetensi yang mereka miliki tidak digunakan secara maksimal untuk menciptakan mutu dan daya saing perguruan tinggi selama kurun waktu tertentu. Melalui *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*, setiap dosen dan tenaga kependidikan maupun staf lainnya dinilai, dipelajari bahkan ditantang untuk memberikan segala yang mereka miliki untuk kemajuan IAKN Ambon ke depan. Berikut kerangka berpikir penelitian yang tersaji dalam gambar di bawah ini.



### 2.2.6 Hipotesis Penelitian

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan. Dikatakan sementara karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori yang relevan, belum didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data (Sugiyono, 2017:99). Hipotesis berisi rumusan yang menjelaskan dugaan atau jawaban sementara terhadap hubungan antar variabel (Samsudi, 2006:102). Pernyataan dalam penelitian kuantitatif yang penelitiannya membuat prediksi atau dugaan tentang hasil hubungan di antara atribut atau ciri khusus (Cresweel, 2015:231). Penelitian ini menggunakan bentuk hipotesis asosiatif/hubungan. Hipotesis asosiatif adalah jawaban sementara terhadap rumusan masalah asosiatif, yaitu yang menanyakan hubungan antara dua variabel atau lebih (Sugiyono, 2017:106). Berdasarkan kajian pustaka, kerangka teoretis, dan kerangka pikir yang dikemukakan di atas, maka selanjutnya dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut.

H1: Motivasi kerja dosen dan tenaga kependidikan berpengaruh terhadap capaian kinerja perguruan tinggi di IAKN Ambon.

H2: Kompetensi dosen dan tenaga kependidikan berpengaruh terhadap capaian kinerja perguruan tinggi di IAKN Ambon.

H3: *Organization Citizenship Behavior* (OCB) berpengaruh terhadap capaian kinerja perguruan tinggi di IAKN Ambon.

H4: Motivasi kerja dosen dan tenaga kependidikan berpengaruh terhadap *Organization Citizenship Behavior* (OCB).

H5: Kompetensi dosen dan tenaga kependidikan berpengaruh terhadap *Organization Citizenship Behavior* (OCB).

H6: Motivasi kerja dosen dan tenaga kependidikan berpengaruh terhadap kinerja perguruan tinggi melalui *Organization Citizenship Behavior* (OCB).

H7: Kompetensi dosen dan tenaga kependidikan berpengaruh terhadap kinerja perguruan tinggi melalui *Organization Citizenship Behavior* (OCB).

## BAB III

### METODOLOGI PENELITIAN

#### 3.1 Desain dan Pendekatan

Desain sebagai rencana penelitian merupakan suatu skema menyeluruh yang mencakup program penelitian; desain sebagai kerangka penelitian merupakan model penuntun dalam pengoperasian variabel, garis besar variabel dan hubungannya/kegunaannya. Sedangkan desain sebagai strategi berhubungan dengan pendekatan dan metode/teknik yang akan diterapkan dalam penelitian (Samsudi, 2006:9). Mengacu pada variabel yang dikembangkan pada kerangka berpikir, maka penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain model analisis jalur (path analysis) dengan menggunakan dua variabel eksogen dan dua variabel endogen.

#### 3.2 Populasi dan Sampel

Penelitian ini dilaksanakan di Institut Agama Kristen Negeri (IAKN) Ambon dengan populasi sebesar 150 orang dosen dan tenaga kependidikan. Penentuan dosen dan tenaga kependidikan sebagai populasi penelitian didasarkan pada pertimbangan bahwa mereka adalah karyawan atau anggota organisasi perguruan tinggi yang telah bekerja selama kurun waktu tertentu. Sebagai karyawan, dosen dan tenaga kependidikan yang memiliki tugas pokok dan fungsi masing-masing dan berkontribusi meningkatkan kinerja IAKN Ambon ke depan. Dilihat dari jenisnya, menurut Brahmasari & Suprayetno, (2009) populasi dalam penelitian ini merupakan populasi yang terbatas dan menurut sifatnya merupakan populasi yang homogen. Pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan teknik *random sampling* yaitu pengambilan sampel dari anggota populasi dengan menggunakan cara acak tanpa memperhatikan strata atau tingkatan dalam anggota populasi tersebut. Jumlah sampel yang diambil dari jumlah populasi dalam penelitian ini ditentukan berdasarkan rumus Slovin (Sevilla *et.al*, 2007;182) sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{N \cdot d^2 + 1}$$

Keterangan

n = Ukuran sampel

N = Ukuran populasi yang diketahui

d = Galat pendugaan atau taraf kesalahan (5% dengan tingkat kepercayaan 95%)

Berdasarkan rumus di atas maka jumlah sampel dari populasi 150 orang dan galat pendugaan 5% dengan tingkat kepercayaan 95% adalah sebagai berikut:

$$\begin{aligned}n &= \frac{N}{N \cdot d^2 + 1} \\n &= \frac{150}{150 \cdot (0,05)^2 + 1} \\n &= \frac{105}{150 \cdot (0,0025) + 1} \\n &= \frac{150}{0,54 + 1} \\n &= \frac{150}{1,54} \\n &= 104,77 \\n &= 105 \text{ responden}\end{aligned}$$

Selanjutnya untuk menentukan sampel masing-masing kelompok alokasi proporsional dengan menggunakan rumus Sugiyono (2008).

$$n_k = \frac{N_k \cdot x}{N} \quad n$$

Keterangan :

$n_k$  = jumlah sampel kelompok

$N_k$  = jumlah populasi kelompok

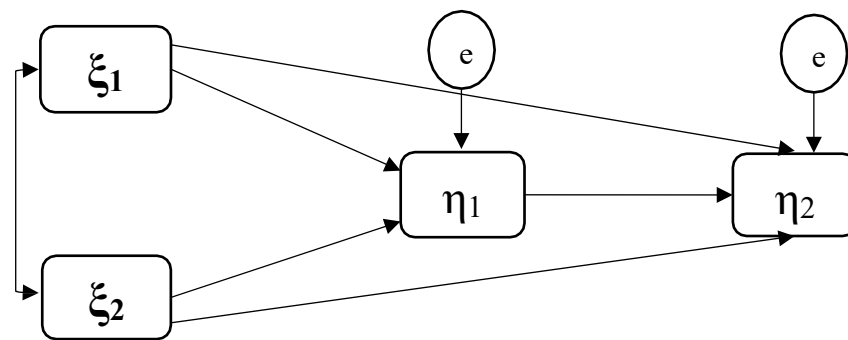
$N$  = jumlah populasi keseluruhan

$n$  = jumlah sampel keseluruhan

Secara proporsional, sebaran sampel penelitian berjumlah 105 orang dosen dan tenaga kependidikan yang tersebar pada tiga fakultas dan program pascasarjana di IAKN Ambon dan telah mewakili karakteristik responden. Semua responden diperlakukan sama dan mencirikan adanya aktivitas yang sama sehingga memungkinkan mereka memberikan tanggapan sesuai realitas yang ditemui dan dirasakan.

### 3.3 Variabel Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah dan hipotesis yang diajukan, maka penelitian ini menggunakan dua variabel laten dan dua variabel laten endogen yaitu; Motivasi Kerja diberi simbol ( $\xi_1$ ), Kompetensi diberi simbol ( $\xi_2$ ), Organizational Citizenship Behavior diberi simbol ( $\eta_1$ ), dan Kinerja Perguruan Tinggi diberi simbol ( $\eta_2$ ). Variabel-variabel tersebut terdiri dari variabel eksogen dan endogen. Variabel eksogen atau variabel bebas (independent) yaitu variabel yang mempengaruhi variabel terikat (dependent) baik yang pengaruhnya positif ataupun pengaruhnya negatif (Ferdinand, 2014). Kedudukan variabel terikat dan bebas ditentukan oleh model struktur yang dibentuk. Suatu variabel eksogen dapat menjadi variabel endogen untuk variabel lainnya. Berikut variabel penelitian ditampilkan dalam model diagram analisis jalur.



Gambar: 3.1 Model Diagram Jalur

Keterangan:

$\xi_1$  = Motivasi Kerja

$\xi_2$  = Kompetensi

$\eta_1$  = Organizational Citizenship Behavior

$\eta_2$  = Kinerja PT

### 3.4 Teknik Pengumpulan Data

Sesuai dengan pendekatan yang digunakan, maka proses pengumpulan data-data kuantitatif menggunakan kuesioner atau angket. Data-data yang dikumpulkan adalah hasil tabulasi angket yang telah terisi sesuai jumlah pertanyaan dan pernyataan yang terdapat pada masing-masing variabel penelitian. Ada dua aspek penting dalam pengumpulan data yakni: (1) teknik yang digunakan; dan (2) pengembangan instrumen. Teknik yang digunakan tentu harus relevan dengan jenis penelitian, jenis data serta permasalahan yang diteliti. Sedangkan instrumen yang

dikembangkan tentu harus sejalan dengan jenis data dan teknik pengumpulan data yang ditetapkan.

### 3.5 Instrumen Penelitian

Mekanisme pengumpulan data penelitian ini menggunakan angket yang disusun menggunakan teknik *softfile google formulir* yang berisi pernyataan dan kolom jawaban yang tersedia sesuai variabel masing-masing. Pada pengantar instrumen, responden diminta menjawab setiap pernyataan dengan 4 rentang pilihan jawaban. Penyebaran instrumen penelitian pada awalnya didesain menggunakan sistem online dengan mengirimkan link yang tersedia menggunakan aplikasi WhatsApp dan disebarakan pada tiga Fakultas dan Pascasarjana di IAKN Ambon dan meminta kesediaan Dekan, Direktur dan para Kaprodi untuk membantu. Namun dengan pertimbangan efisiensi waktu, maka angket yang telah disusun kemudian digandakan dan dibagi kepada dosen dan tenaga kependidikan. Setiap Dosen dan Tenaga Kependidikan mengisi satu format instrumen dengan cara memberi tanda centang untuk setiap pilihan jawaban.

### 3.6 Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen (Angket)

Instrumen penelitian kuantitatif pada dasarnya memerlukan uji validitas dan realibilitas sebelum benar-benar disebarakan pada responden. Pada proses penelitian ini, mekanisme pengujian instrumen menggunakan rumus korelasi pearson *product moment* dengan angka kasar dan dirumuskan sebagai berikut:

$$r_{xy} = \frac{n \sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{\{n \sum X^2 - (\sum X)^2\} \{n \sum Y^2 - (\sum Y)^2\}}}$$



Keterangan:

X = skor item

Y = skor total

$r_{xy}$  = koefisien korelasi antar skor item dan skor total

N = banyaknya responden

Kriteria yang digunakan untuk penentuan validitas butir item adalah bila nilai koefisien korelasi butir-total lebih besar dari nilai  $r$  tabel maka butir yang bersangkutan dapat dinyatakan valid atau sah (Nurgiyantoro, 2004:339). Uji reliabilitas instrumen menggunakan rumus *Alpha Chronbach* yaitu;

$$r = \frac{\left[ k \right] \left[ 1 - \frac{\sum \sigma_b^2}{V_{t^2}} \right]}{\left[ k - 1 \right]}$$

Dimana:  $r_{ii}$  = reliabilitas instrumen

k = banyaknya butir pertanyaan atau banyaknya soal

$\sum \sigma_b^2$  = jumlah varian butir/item

$V_t^2$  = varian total

Berdasarkan rumus di atas, selanjutnya untuk memperoleh jumlah varians butir dicari dulu varian setiap butir menggunakan rumus varians berikut:

$$\sigma_i^2 = \frac{\sum X^2 - \frac{(\sum X)^2}{N}}{N}$$

Guna mengetahui apakah instrumen tersebut reliabel atau tidak, langkah selanjutnya adalah mengkonsultasikan dengan harga kritik atau standar reliabilitas. Harga kritik untuk indeks reliabilitas instrumen adalah 0.7, artinya suatu instrumen dikatakan reliabel jika mempunyai nilai koefisien *Alfa* sekurang-kurangnya 0.7. Untuk menguji reliabilitas instrumen digunakan alat bantu analisis dengan program SPSS versi 24.0 *for windows*. Hasil penghitungan estimasi reliabilitas instrumen menunjukkan semua variabel memiliki indeks reliabilitas lebih dari 0.6 atau 60%. Dengan demikian, instrumen ini dapat dikatakan memiliki keterandalan dan dapat digunakan untuk mengumpulkan data. Uji reliabilitas dengan rumus *Alpha Chronbach* menggunakan program SPSS versi 24.

### 3.7 Teknik Analisis Data

Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan dua teknik analisis data yakni teknik analisis deskriptif dan teknik analisis data multivariat. Teknik analisis data deskriptif adalah statistik yang digunakan untuk menganalisis data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi (Sugiyono, 2019). Analisis deskriptif dalam penelitian ini menggunakan skor rata-rata jawaban responden di dalam kuesioner. Interpretasi terhadap skor rata-rata jawaban responden di dalam penelitian ini menggunakan rumus interval berikut:

$$\text{Panjang kelas interval} = \frac{\text{Rentang}}{\text{Banyak kelas interval}}$$

Mengacu pada skor alternatif jawaban kuesioner yang rentangnya mulai dari 1 sampai dengan 4, maka banyak kelas interval ditentukan sebanyak lima kelas, sehingga diperoleh kelas interval sebagai berikut:

$$\text{Panjang kelas interval} = \frac{4-1 = 0,8}{4}$$

Analisis multivariat dimaksudkan untuk menganalisis beberapa variabel dalam satu hubungan atau suatu kelompok hubungan yang diteliti. Analisis multivariate memiliki dua karakteristik yaitu terdapat hubungan yang kompleks, dan kompleksitas analisis. Agar tidak terjadi kekeliruan dalam proses interpretasi, didahulukan dengan pengujian asumsi yang terdiri dari normalitas dan linearitas, outhet, multikolinearitas dan singularitas (Ferdinand, 2014). Dengan menggunakan bantuan komputer, aplikasi AMOS versi 24 dijalankan untuk menguji hasil temuan data kuantitatif dan hasilnya dapat terangkan secara komprehensif.

## **BAB IV**

### **HASIL TEMUAN DAN PEMBAHASAN**

Bab ini terdiri dari beberapa subbab yang membahas mengenai 4.1 profil lokasi penelitian; 4.2 pengujian model penelitian; 4.3 pengujian hipotesis; 4.4 pembahasan hasil temuan; 4.5 keterbatasan penelitian. Setiap subbab diberi urutan nomor secara berurutan agar menghindari kesalahan penempatan dan pembahasan.

#### **4.1. Profil Lokasi Penelitian**

##### **4.1.1 Sejarah Institut Agama Kristen Negeri Ambon**

Institut Agama Kristen Negeri (IAKN) Ambon yang dikenal sekarang, adalah lembaga pendidikan tinggi keagamaan yang terus mengalami perubahan dan perkembangan. Bermula dari adanya kebijakan pemerintah di tahun 1992 untuk menutup penyelenggaraan Pendidikan Guru Agama (PGA) Kristen, maka dibentuklah suatu Akademi Pendidikan Tenaga Keguruan Agama Kristen (APTK-AK) pada tahun 1993. Akademi yang baru dibentuk itu dipimpin oleh Drs. Erns Rugebregt dan menyelenggarakan program pendidikan Diploma II dan Diploma III serta berafiliasi dengan Fakultas Teologi UKIM Ambon.

Seiring berjalannya waktu, maka untuk memenuhi kebutuhan penyediaan guru Pendidikan Agama Kristen, Departemen Agama menempu kebijakan untuk meningkatkan status kelembagaan APTK-AK menjadi akademi pendidikan negeri dan dikelola langsung oleh Kementerian Agama. APTK-AK kemudian berubah nomenklatur menjadi Akademi Pendidikan Gurua Agama Kristen Protestan Negeri (APGAKPN) dan diresmikan pada bulan Maret 1997 oleh Tarmizi Taher selaku Menteri Agama. Untuk melaksanakan fungsi organisasi dan implementasi tri dharma perguruan tinggi, kemudian ditunjuk Thomas Heumasse, SH selaku Direktur pertama hingga pertengahan tahun 1998. Selanjutnya Drs. Listen Sirait ditunjuk sebagai Direktur dan tidak sempat menyelesaikan masa jabatannya karena meninggal dunia di tahun 1999. Namun perjuangannya untuk meningkatkan status APGAKPN menjadi Sekolah Tinggi akhirnya menjadi kenyataan.

Pada tahun 1999, dalam suasana konflik sosial yang melanda Maluku, pemerintah pusat melalui Keppres Nomor 19 Tahun 1999 meningkatkan status kelembagaan APGAKPN Ambon menjadi Sekolah Tinggi Agama Kristen Protestan Negeri (STAKPN). Peresmian dilakukan oleh Menteri Agama Dr. Muhammad Tholchah Hasan pada tanggal 25 April 2000. Untuk melaksanakan fungsi organisasi dan tri dharma perguruan tinggi, maka ditunjuk Roberth Souhaly, SH, MH sebagai Pelaksana Harian (PLH) dan kemudian menjadi Ketua STAKPN Ambon secara definitif semenjak tahun 2003. Berturut-turut Roberth Souhaly, SH, MH, menjadi Ketua STAKPN Ambon periode 2003-2007 dan terpilih kembali pada periode 2007-2011. Pada tahun 2012 dengan berakhirnya masa kepemimpinan Roberth Souhaly, SH, MH maka berdasarkan hasil Rapat Senat, Dr. Agusthina Ch. Kakiay, M.Si terpilih menjadi Ketua STAKPN Ambon.

Di masa kepemimpinannya, perjuangan untuk meningkatkan status kelembagaan STAKPN ke Institut Agama Kristen Negeri (IAKN) Ambon menjadi kenyataan. Berdasarkan Keppres Nomor 12 tahun 2018 Tentang Pendirian Institut Agama Kristen Negeri (IAKN) transformasi kelembagaan STAKPN ditingkatkan menjadi Institut. Proses peresmian dilakukan oleh Menteri Agama Lukman Hakim Saifuddin pada tanggal 27 Oktober 2018. Untuk melanjutkan kepemimpinan pada IAKN Ambon maka Dr. Agusthina Ch. Kakiay, M.Si ditunjuk dan dilantik dalam jabatan baru sebagai Rektor IAKN Ambon periode 2018-2021. Setelah berakhirnya kepemimpinan Dr. Agusthina Ch. Kakiay, M.Si, maka telah terpilih Dr. Yance Zadrak Rumahuru, MA, sebagai Rektor IAKN Ambon Periode 2022-2026 dan telah dilantik oleh Menteri Agama RI pada tanggal 27 April 2022 di Jakarta.

#### **4.1.2.2 Bentuk dan Makna Lambang dan Logo**



Gambar 4.1 Logo IAKN AMBON

Lambang Institut Agama Kristen Negeri (IAKN) Ambon terdiri atas unsur yang memiliki makna :

- a. Gambar Alkitab yang terbuka lebar melambangkan firman Allah sebagai dasar ilmu pengetahuan dan kebijaksanaan bagi semua orang;
- b. Gambar salib berwarna ungu membingkai Alkitab melambangkan kasih, perjuangan, pengorbanan dan kesetiaan;
- c. Garis biru melambangkan keteguhan berjuang dalam tantangan geografis, sosio budaya, dan politik di wilayah kepulauan;
- d. Burung merpati berwarna putih melambangkan Roh Kudus yang senantiasa membimbing;
- e. Daun, buah cengkih, dan pala berwarna hijau, kuning dan merah melambangkan hasil kekayaan Kepulauan Maluku dan cita-cita luhur menebarkan aroma kehidupan yang damai dan bermartabat; dan
- f. Tulisan IAKN AMBON berwarna putih dalam pita hijau yang melingkari cengkih dan pala melambangkan kesucian dan keteguhan hati untuk menghadirkan karya yang bermanfaat bagi semesta untuk kemuliaan Sang Pencipta.

**Motto:** "*Gloria Dei Vivens Homo*"

#### **Visi**

“Terwujudnya Cedekiawan yang Cerdas, Religius, Humanis, dan Cinta Damai.”

#### **Misi**

1. Menyelenggarakan pendidikan tinggi yang berkualitas;
2. Menyelenggarakan penelitian yang inovatif;
3. Menyelenggarakan pengabdian kepada masyarakat yang mencerahkan, holistik, dan melayani; dan
4. Menyelenggarakan tata kelola perguruan tinggi yang bersih dan berwibawa.

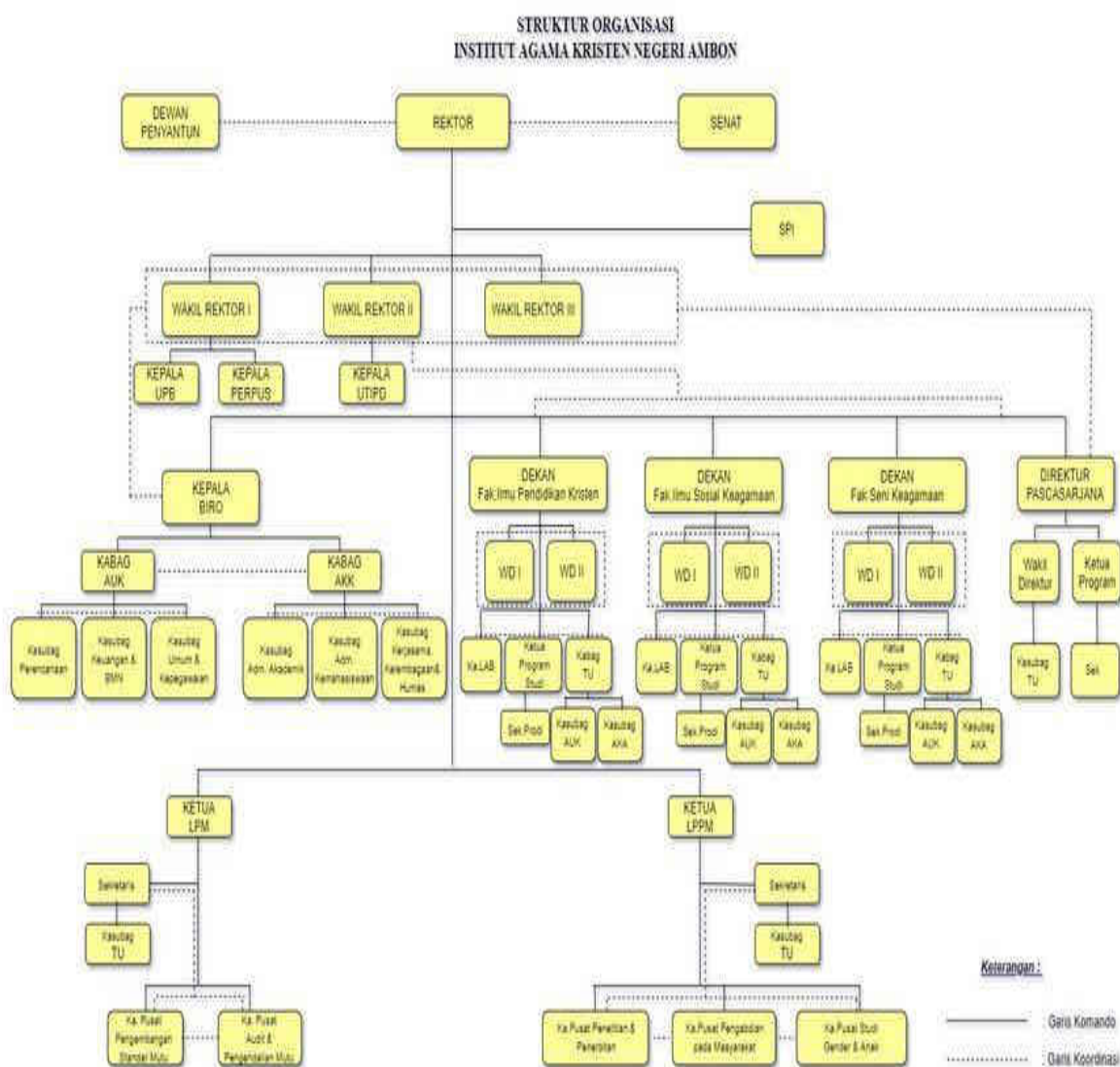
#### **Tujuan**

Menghasilkan sarjana yang menguasai ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni, berbasis nilai Kristiani serta berwawasan kebangsaan dan kemanusiaan.

## Strategi

- Melaksanakan sistem pendidikan tinggi yang berfokus pada pencapaian kompetensi lulusan;
- Mengembangkan kualitas dan kuantitas dosen dan tenaga kependidikan; dan
- Mengembangkan kerja sama dengan perguruan tinggi dan pemangku kepentingan lainnya.

### 4.1.2.3 Struktur Organisasi



Gambar 4.2 Struktur Organisasi IAKN Ambon

#### 4.1.2.4 Pascasarjana/ Prodi dan Status Akreditasi

Sebagai lembaga pendidikan tinggi keagamaan yang telah bertransformasi menjadi institut, maka IAKN Ambon kini membuka tiga fakultas dan memiliki program pascasarjana, yakni:

- a) Fakultas Ilmu Pendidikan Kristen membawahi empat program studi yaitu: Prodi Pendidikan Agama Kristen; Prodi Bimbingan Konseling Kristen; Prodi Pendidikan Anak Usia Dini; dan Prodi Pendidikan Profesi Guru (PPG).
- b) Fakultas Ilmu Sosial Keagamaan membawahi empat program studi yaitu: Prodi Teologi (Kajian Teks); Prodi Pastoral Konseling; Prodi Agama Budaya; dan Prodi Pariwisata, Budaya dan Agama.
- c) Fakultas Seni Keagamaan membawahi dua program studi yaitu: Prodi Musik Gerejawi; dan Prodi Pendidikan Seni Musik.
- d) Pascasarjana membawahi tiga program studi yaitu: Prodi S2 Pendidikan Agama Kristen; Prodi S2 Musik Gerejawi; dan Prodi S3 Pendidikan Agama Kristen.

**Tabel 4.1 Fakultas/Pascasarjana/Prodi dan Status Akreditasi IAKN Ambon**

No	Nama	Akreditasi	Status
1	Institut Agama Kristen Negeri Ambon	B	Masih Berlaku
2	Prodi Pendidikan Agama Kristen	A	Masih Berlaku
3	Prodi Teologi	B	Masih Berlaku
4	Prodi Pastoral Konseling	B	Masih Berlaku
5	Prodi Musik Gerejawi	B	Masih Berlaku
6	Prodi S2 Pendidikan Agama Kristen	B	Masih Berlaku
7	Prodi S2 Musik Gerejawi	B	Masih Berlaku
8	Prodi S3 Pendidikan Agama Kristen	C	Masih Berlaku
9	Prodi Pendidikan Seni	B	Masih Berlaku
10	Prodi Bimbingan Konseling Kristen	BAIK	Masih Berlaku
11	Prodi Pendidikan Anak Usia Dini	BAIK	Masih Berlaku
12	Prodi Agama Budaya	BAIK	Masih Berlaku
13	Prodi Pariwisata, Budaya dan Agama	B	Sedang diajukan

#### 4.1.2.5 Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia yang dimiliki IAKN Ambon memang belum sebanding dengan status kelembagaan yang dimiliki. Namun pada umumnya pelaksanaan fungsi layanan administrasi dan tridharma perguruan tinggi tetap berjalan dengan baik. Sumber daya yang dimiliki IAKN Ambon dapat dikategorikan dalam bentuk tenaga dosen (pendidik), tenaga kependidikan, staf administrasi dan mahasiswa. Selengkapnya diuraikan dalam bentuk tabel berikut.

**Tabel 4.2 Keadaan Dosen IAKN Ambon**

No	Status	Tkt. Pendidikan		Jabatan Fungsional			Jumlah	
		S2	S3	Ass	Lktr	Lek. Profeso Kep r		
1	Dosen Tetap PNS	39	27	16	41	7	-	130
2	Dosen Tetap CPNS	22	-	-	-	-	-	22
3	Dosen Tetap Non PNS	11	-	-	-	-	-	11
		<b>72</b>	<b>27</b>	<b>16</b>	<b>41</b>	<b>7</b>	<b>-</b>	

**Tabel 4.3 Keadaan Tenaga Kependidikan IAKN Ambon**

No	Status	Tingkat Pendidikan					Jmlh
		SMP	SMA	Dipl	S1	S2	
1	Pegawai Tetap	1	3	1	22	16	43
2	Honorar	-	16	-	8	-	24
		1	19	1	30	16	

**Tabel 4.4 Keadaan Mahasiswa IAKN Ambon**

No	Fakultas / Pascasarjana	Status	Jumlah
1	Fakultas Ilmu Pendidikan Kristen	Aktif	594
2	Fakultas Ilmu Sosial Keagamaan	Aktif	164
3	Fakultas Seni Keagamaan	Aktif	237
4	Pascasarjana	Aktif	51
			<b>1.046</b>

Tabel 4.2, 4.3 dan 4.4 mengenai sumber daya manusia yang dimiliki IAKN Ambon memang belum cukup atau masih kurang bila dibanding perguruan tinggi lain. Jumlah dosen tetap dengan jenjang kepangkatan masih perlu ditambah dan ditingkatkan. Termasuk jumlah tenaga kependidikan dan mahasiswa yang tersebar



pada setiap fakultas. IAKN Ambon baru saja mengalami peningkatan status kelembagaan yang semula sekolah tinggi menjadi institut pada akhir Oktober 2018 yang lalu. Keadaan dan kondisi inilah yang terus menjadi fokus perhatian dan kerja keras semua unsur di lembaga perguruan tinggi keagamaan ini.

#### **4.1.2.6 Fasilitas Pendukung**

Institut Agama Kristen Negeri Ambon (IAKN) memiliki fasilitas umum yang mendukung proses pembelajaran dan layanan akademik diantaranya: Gedung rektorat, gedung fakultas, ruang perkuliahan, gedung registrasi; guest house, auditorium; perpustakaan; laboratorium bahasa; laboratorium bahasa; laboratorium konseling; laboratorium preaching; laboratoarium micro teacing; laboratorium dan studio musik; bengkel PAK; rusunawa; GOR; kantin; gasebo, dll. Fasilitas pendukung yang dimiliki IAKN Ambon juga belum sebanding PTN yang lain, namun tetap dioptimalkan sedemikian rupa agar dapat menjawab kebutuhan pembelajaran dan pelayanan sistem administrasi setiap saat. Dari hasil observasi di lapangan, proses pembangunan sarana fisik berupa gedung dan peningkatan sarana dan prasarana pembelajaran sedang digalakkan seiring dengan perubahan status kelembagaan yang telah dimiliki. Dewasa ini, semua sivitas akademik IAKN Ambon sedang bekerja keras untuk meningkatkan status kelembagaan menjadi Universitas Kristen Negeri Johannes Leimena Ambon.

## **4.2. Pengujian Model Penelitian**

Model yang dikembangkan dalam penelitian ini adalah model analisis jalur (*path analysis*) dimana hasil pembuktian hipotesis dilakukan melalui tahap analisis data kuantitatif. Penelitian ini mengembangkan empat variabel yaitu; motivasi kerja, kompetensi, dan *organizational citizenship behavior* sebagai variabel eksogen, dan kinerja perguruan tinggi sebagai variabel endogen. Data-data kuantitatif diperoleh melalui penyebaran angket penelitian pada 105 responden dengan target pengisian 1 minggu kerja. Pada tahap pengumpulan angket, hanya 103 angket yang dikembalikan dan tahap pemeriksaan 3 angket diputuskan tidak

digunakan karena tidak lengkap. Angket yang dianggap memenuhi kriteria sebanyak 100 dan jumlah ini sama dengan penentuan jumlah sampel responden penelitian yang akan digunakan sehingga kemudian dilanjutkan pada tahap tabulasi dan analisis data kuantitatif.

### 1. Validasi Butir pada Angket

Untuk mengetahui validitas butir, maka perhatikan angka pada kolom *Corrected Item Total Correlation* yang disajikan pada tabel *Item Total Statistics* di bawah ini:

**Tabel 4.5 Analisis Validitas Instrumen Penelitian Variabel Y sesuai Output SPSS Ver. 26.0**

	Item-Total Statistics			
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
MK1	484.24	1167.691	.711	.747
MK2	484.65	1141.118	.782	.741
MK3	484.35	1158.993	.762	.745
MK4	485.06	1145.934	.624	.742
MK5	484.65	1158.368	.423	.745
MK6	484.71	1156.846	.405	.745
MK7	484.88	1146.735	.696	.742
MK8	484.41	1151.757	.719	.743
MK9	484.65	1168.493	.249	.747
MK10	484.59	1169.632	.225	.748
Komp1	484.59	1156.507	.660	.745
Komp2	484.53	1157.140	.661	.745
Komp3	484.47	1143.140	.907	.741
Komp4	484.59	1153.132	.619	.744
Komp5	484.47	1146.140	.830	.742
Komp6	484.65	1140.743	.911	.741
Komp7	484.65	1142.618	.750	.741
Komp8	484.53	1154.390	.744	.744
KPT1	484.35	1165.993	.499	.747
KPT2	484.41	1165.257	.364	.747
KPT3	484.41	1170.882	.283	.748
KPT4	484.53	1148.765	.740	.743
KPT5	484.41	1156.632	.763	.745
KPT6	484.53	1166.265	.311	.747
KPT7	484.41	1170.382	.299	.748
KPT8	484.53	1164.140	.451	.746

KPT9	484.35	1178.993	.014	.750
KPT10	484.65	1143.618	.729	.742
Ped1	484.94	1148.809	.672	.743
Ped2	484.59	1162.257	.492	.746
Ped3	485.18	1175.279	.059	.749
Ped4	484.94	1159.184	.523	.745
Ped5	484.71	1170.346	.206	.748
Sdr1	484.41	1160.632	.628	.745
Sdr2	484.76	1149.191	.715	.743
Sdr3	484.65	1163.993	.356	.746
Sdr4	484.47	1148.390	.773	.743
Sdr5	484.29	1160.846	.821	.745
Sport1	484.59	1162.257	.492	.746
Sport2	484.82	1153.779	.616	.744
Sport3	484.82	1147.654	.660	.743
Sport4	484.53	1164.640	.436	.746
Sport5	484.47	1175.265	.126	.749
Sop1	484.41	1145.507	.886	.742
Sop2	484.29	1164.096	.676	.746
Sop3	484.29	1160.846	.821	.745
Sop4	484.29	1160.846	.821	.745
Sop5	484.24	1172.691	.408	.748
Bajik1	484.47	1156.765	.706	.745
Bajik2	484.76	1146.816	.668	.742
Bajik3	484.59	1147.132	.764	.742
Bajik4	484.29	1160.846	.821	.745
Bajik5	484.71	1144.221	.717	.742
Jumlah	244.59	294.882	1.000	.960

Data analisis dari Output SPSS Vers. 26.0 di atas (tabel 4.5), dengan mengacu pada kolom *Corrected Item-Total Correlation* sebagai  $R_{hitung}$ , kemudian disajikan dalam bentuk tabel yang lebih sederhana sehingga memastikan butir (item) soal yang valid dan tidak valid.

**Tabel 4.6 Data Validasi Butir/Item**

Item Soal	$r_{hitung}$	$r_{tabel}$ ( $\alpha = 0.05$ ; $n=30$ )	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Keterangan
Soal-1	0.711	0,4821	0.711 > 0,4821	Valid
Soal -2	0.782	0,4821	0.782 > 0,4821	Valid
Soal -3	0.762	0,4821	0.762 > 0,4821	Valid
Soal -4	0.624	0,4821	0.624 > 0,4821	Valid
Soal -5	0.423	0,4821	0.423 > 0,4821	Tidak Valid
Soal -6	0.405	0,4821	0.405 > 0,4821	Tidak Valid
Soal -7	0.696	0,4821	0.696 > 0,4821	Valid

Soal -8	0.719	0,4821	0.719	>	0,4821	Valid
Soal -9	0.249	0,4821	0.249	>	0,4821	Tidak Valid
Soal -10	0.225	0,4821	0.225	>	0,4821	Tidak Valid
Soal -11	0.660	0,4821	0.660	>	0,4821	Valid
Soal -12	0.661	0,4821	0.661	>	0,4821	Valid
Soal -13	0.907	0,4821	0.907	>	0,4821	Valid
Soal -14	0.619	0,4821	0.619	>	0,4821	Valid
Soal -15	0.830	0,4821	0.830	>	0,4821	Valid
Soal -16	0.911	0,4821	0.911	>	0,4821	Valid
Soal -17	0.750	0,4821	0.750	>	0,4821	Valid
Soal -18	0.744	0,4821	0.744	>	0,4821	Valid
Soal -19	0.499	0,4821	0.499	>	0,4821	Valid
Soal -20	0.364	0,4821	0.364	>	0,4821	Tidak Valid
Soal -21	0.283	0,4821	0.283	>	0,4821	Tidak Valid
Soal -22	0.740	0,4821	0.740	>	0,4821	Valid
Soal 23	0.763	0,4821	0.763	>	0,4821	Valid
Soal 24	0.311	0,4821	0.311	>	0,4821	Tidak Valid
Soal 25	0.299	0,4821	0.299	>	0,4821	Tidak Valid
Soal 26	0.451	0,4821	0.451	>	0,4821	Tidak Valid
Soal 27	0.014	0,4821	0.014	>	0,4821	Tidak Valid
Soal 27	0.014	0,4821	0.014	>	0,4821	Tidak Valid
Soal 28	0.729	0,4821	0.729	>	0,4821	Valid
Soal 29	0.672	0,4821	0.672	>	0,4821	Valid
Soal 30	0.492	0,4821	0.492	>	0,4821	Valid
Soal 31	0.059	0,4821	0.059	>	0,4821	Tidak Valid
Soal 32	0.523	0,4821	0.523	>	0,4821	Valid
Soal 33	0.206	0,4821	0.206	>	0,4821	Tidak Valid
Soal 34	0.628	0,4821	0.628	>	0,4821	Valid
Soal 35	0.715	0,4821	0.715	>	0,4821	Valid
Soal 36	0.356	0,4821	0.356	>	0,4821	Tidak Valid
Soal 37	0.773	0,4821	0.773	>	0,4821	Valid
Soal 38	0.821	0,4821	0.821	>	0,4821	Valid
Soal 39	0.492	0,4821	0.492	>	0,4821	Valid
Soal 40	0.616	0,4821	0.616	>	0,4821	Valid
Soal 41	0.660	0,4821	0.660	>	0,4821	Valid
Soal 42	0.436	0,4821	0.436	>	0,4821	Tidak Valid
Soal 43	0.126	0,4821	0.126	>	0,4821	Tidak Valid
Soal 44	0.886	0,4821	0.886	>	0,4821	Valid
Soal 45	0.676	0,4821	0.676	>	0,4821	Valid
Soal 46	0.821	0,4821	0.821	>	0,4821	Valid
Soal 47	0.821	0,4821	0.821	>	0,4821	Valid
Soal 48	0.408	0,4821	0.408	>	0,4821	Tidak Valid
Soal 49	0.706	0,4821	0.706	>	0,4821	Valid
Soal 50	0.668	0,4821	0.668	>	0,4821	Valid
Soal 51	0.764	0,4821	0.764	>	0,4821	Valid
Soal 52	0.821	0,4821	0.821	>	0,4821	Valid
Soal 53	0.717	0,4821	0.717	>	0,4821	Valid

Sesuai dengan tabel 4.10 di atas, juga berdasarkan kriteria perhitungan Validitas yakni Jika  $r_{hitung} > r_{tabel}$ , dimana  $R_{tabel} = Df = N-2 = 17- 2 = 15$ , Sesuai Tabel menunjukkan Nilai  $R_{tabel} = 15 = 0,4821$ . Maka dapat dibandingkan secara keseluruhan butir soal dari soal nomor 1 sampai 53 untuk memastikan butir angket valid atau tidak valid.

## 2. Uji Reliabilitas

Untuk mempermudah dan mempercepat uji Reliabilitas nantinya menggunakan *SPSS 26.0 for Windows*. Rangkuman hasil estimasi reliabilitas tersebut dapat dilihat pada tabel 4.11 di bawah ini :

**Tabel 4.7 Rangkuman Hasil Estimasi Reliabilitas Angket**

No	Variabel	Alpha Chronbach	Perbandingan dengan $r_{tabel}$	Kesimpulan
1	Motivasi Kerja	0.831	$0.831 > 0,1966$	Reliabel
2	Kompetensi	0.820	$0.820 > 0,1966$	Reliabel
3	OCB	0.800	$0.800 > 0,1966$	Reliabel
4	Kinerja PT	0.927	$0.927 > 0,1966$	Reliabel

Pengujian reliabilitas, dengan melihat pada nilai korelasi *Alpha Chronbach* dan dibandingkan dengan  $R_{tabel} = 0,1966$ . Dari keseluruhan hasil uji coba instrumen menunjukkan nilai *Alpha Chronbach*  $> R_{tabel} = 0.800 > 0,1966$ , maka dengan demikian dapat disimpulkan bahwa angket dalam penelitian ini sudah reliabel.

## 3. Uji Normalitas

Pengujian terhadap normalitas data dimaksudkan untuk mengetahui ada atau tidaknya data-data penelitian yang tidak terdistribusi secara normal. Uji normalitas data penelitian dilakukan dengan menggunakan *Kolmogorof-Smirnov Test* terhadap variabel Motivasi Kerja (X1), Kompetensi (X2), Organizational Citizenship Behavior (Y1), dan Kinerja Perguruan Tinggi (Y2) sebagaimana disajikan pada tabel 4.12 berikut ini.

**Tabel 4.8 One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test**

		Motivasi Kerja	Kompetensi	OCB	Kinerja PT
N		100	100	100	100
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	40.65	28.27	56.52	35.39
	Std. Deviation	10.035	5.245	8.307	6.799
Most Extreme Differences	Absolute	.122	.125	.143	.126
	Positive	.122	.125	.143	.126
	Negative	-.081	-.049	-.103	-.124
Kolmogorov-Smirnov Z		1.220	1.247	1.426	1.264
Asymp. Sig. (2-tailed)		.102	.089	.034	.082

a. Test distribution is Normal.

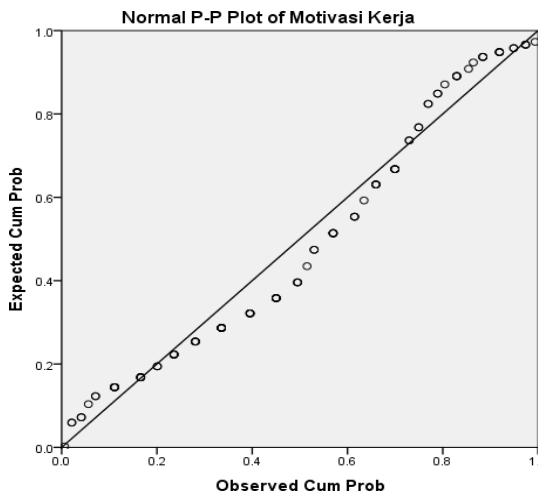
b. Calculated from data.

Data pada tabel 4.8 di atas menunjukkan bahwa data penelitian pada empat variabel yang diusulkan ternyata terdistribusi normal. Dasar penentuan kenormalan data ini didasarkan pada aspek signifikansi yang diperoleh dimana jika data penelitian lebih besar dari  $> 0,05$  maka dikatakan normal. Sebaliknya jika data penelitian lebih kecil atau  $< 0,05$  maka data dimaksud tidak terdistribusi secara normal. Data analisis dari Output SPSS pada variabel X1, X2, Y1 dan Y2 di atas disajikan dalam bentuk yang lebih sederhana seperti pada tabel di bawah ini.

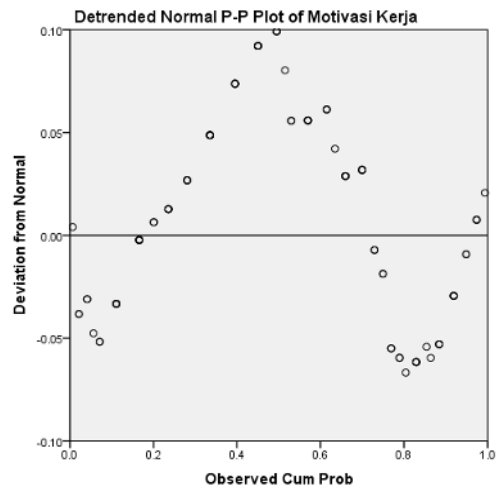
**Tabel 4.9 Taraf Signifikansi Kolmogorov-Smirnov**

No	Variabel	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup> (Sig)	Taraf Signifikan ( $\alpha$ )	Keterangan	Keputusan
1	Motivasi Kerja	0,102	0,05	0,102 > 0,05	Normal
2	Kompetensi	0,089	0,05	0,089 > 0,05	Norma
3	OCB	0,034	0,05	0,034 > 0,05	Norma
4	Kinerja PT	0,082	0,05	0,082 > 0,05	Norma

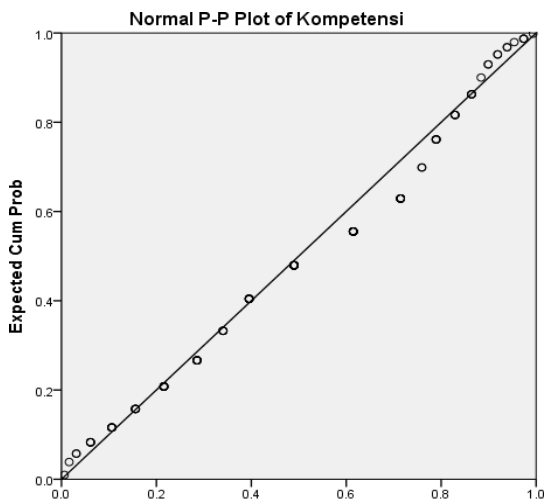
Pada tabel di atas, ternyata nilai probabilitas atau nilai signifikansi yang diperoleh dari empat data variabel adalah lebih besar atau  $> 0,05$ , maka empat kategori data di atas dapat dikatakan bahwa terdistribusi normal. Jika, digambarkan dalam grafik sebaran data membentuk garis lurus, terlihat seperti pada gambar P.Plot dibawah ini :



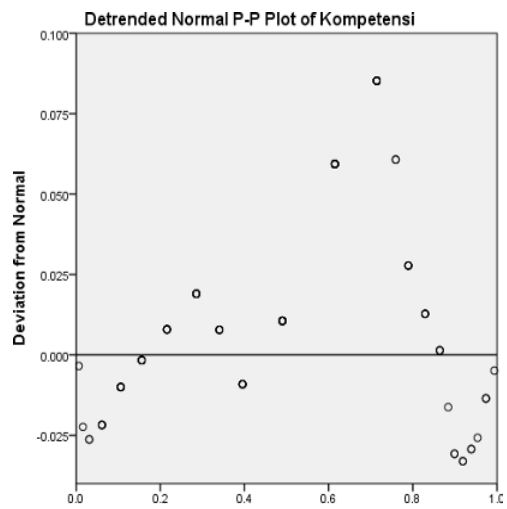
Gambar 4.3  
Plot Normal Motivasi  
Kerja



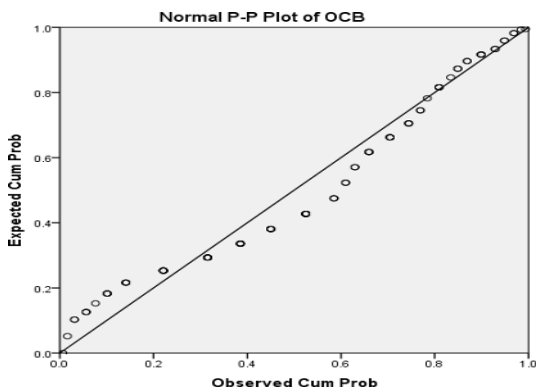
Gambar 4.4  
Detrended Plot Normal  
Motivasi Kerja



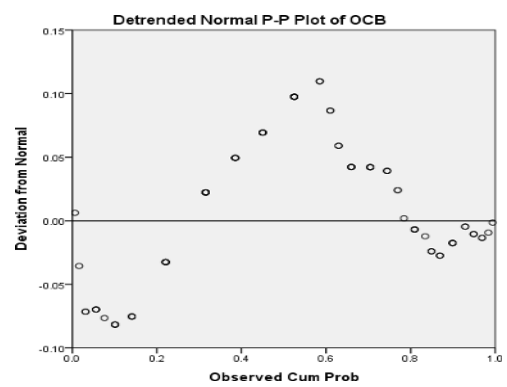
Gambar 4.5  
Normal Plot



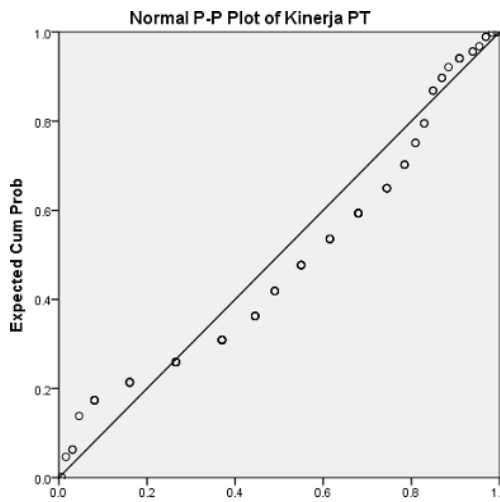
Gambar 4.6  
Detrended Plot Normal  
Kompetensi



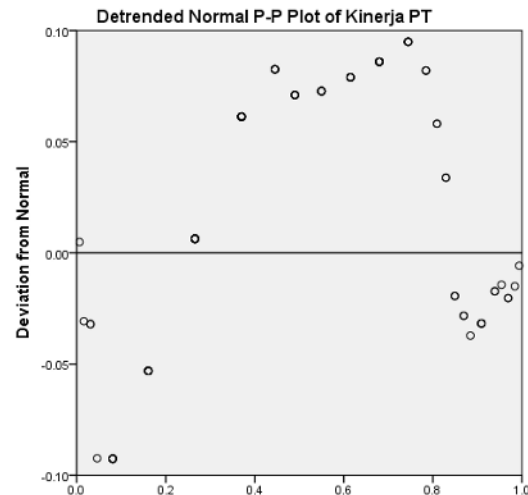
Gambar 4.7  
Normal Plot OCB



Gambar 4.8  
Detrended Plot Normal OCB



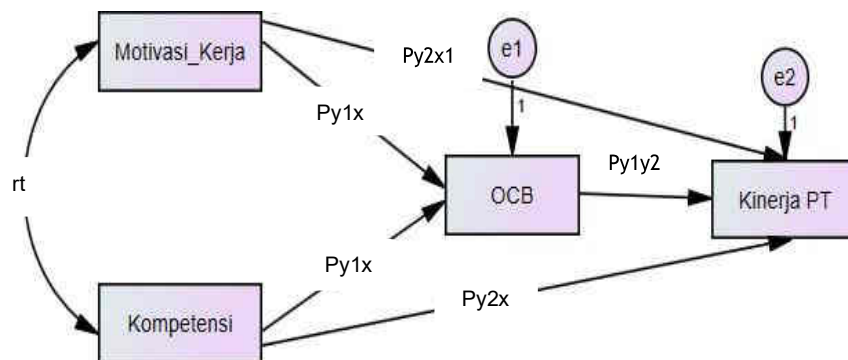
Gambar 4.9  
Normal Plot



Gambar 4.10  
Detrended Plot Normal

#### 4. Analisis Persamaan Jalur

Diagram sub struktur pada analisis jalur yang digunakan dalam penelitian ini merujuk pada skema yang menunjukkan adanya formulasi persamaan koefisien jalur (path coefficient) untuk variabel eksogen dan variabel endogen. Pada diagram jalur ini, variabel eksogen ( $X_1$ ) adalah motivasi kerja, dan ( $X_2$ ) kompetensi, sedangkan variabel endogen ( $Y_1$ ) adalah *Organizational Citizenship Behavior* atau (OCB), dan ( $Y_2$ ) adalah kinerja perguruan tinggi. Berikut formulasi persamaan analisis jalur sesuai diagram penelitian yang diusulkan yaitu:  $Y_1 = \beta_{y_1x_1}X_1 + \beta_{y_1x_2}X_2 + \beta_{y_1y_2}Y_2 + \epsilon_1$ , selanjutnya dilihat pada bagan di bawah ini.



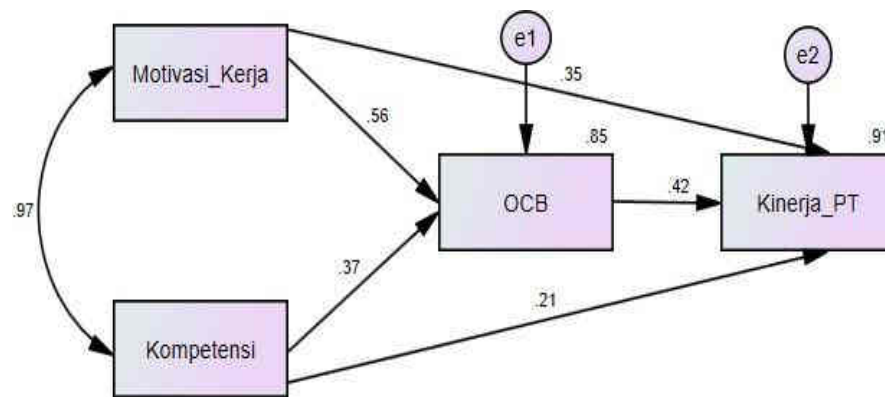
Gambar 4.11 Formulasi Persamaan Jalur



Selanjutnya proses pengujian adanya persamaan regresi dan korelasi antar variabel eksogen dan variabel endogen ditunjukkan dalam persamaan berikut:  $X_2 = \beta_0 + \beta_{21}X_1 + e_1$

$$\hat{Y} = \beta_0 + \beta_{21}X_1 + e_1 \quad \hat{Y} = \beta_0 + \beta_{y1}X_1 + \beta_{y2}X_2 + e_2$$

Setelah dilakukan pengujian model menggunakan AMOS 23 maka hasil model diagram analisis jalur penelitian adalah sebagaimana tampak pada gambar berikut.



Gambar 4.12 Model Diagram Jalur

### 4.3. Pengujian Hipotesis

Pengujian terhadap hipotesis penelitian dimaksudkan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh dari variabel eksogen (independent) terhadap variabel endogen (dependent). Penelitian ini mengusulkan tujuh hipotesis yang telah memenuhi tahapan uji persyaratan secara statistik sehingga layak untuk dilanjutkan pada tahap interpretasi hasil temuan. Pengujian terhadap hipotesis yang diajukan menggunakan analisis jalur yang diselaraskan dengan diagram analisis jalur (*path analysis diagram*) sebagaimana dijelaskan pada gambar di atas. Pengujian hipotesis dilakukan dengan menggunakan nilai *t-Value* dengan tingkat signifikansi 0,05. Nilai *t-Value* jika menggunakan aplikasi AMOS 23 merupakan nilai *Critical Ratio* (CR) pada *Regression Weights (Group number 1 - Default model)*. Dengan ketentuan apabila nilai hasil *Critical Ratio* (CR)  $\geq 1,967$  atau nilai probabilitas ( $P$ )  $\leq$

0,05 maka  $H_0$  ditolak atau hipotesis diterima. Hasil pengujian hipotesis diuraikan pada tabel berikut.

**Tabel 4.10 Regression Weights: (Group number 1 - Default model)**

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Y1 <--- X1	.618	.181	3.417	***	
Y1 <--- X2	.365	.162	2.249	.025	
Y2 <--- Y1	.411	.074	5.545	***	
Y2 <--- X2	.197	.123	1.609	.108	
Y2 <--- X1	.374	.141	2.657	.008	

**Tabel 4.11 Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)**

	Estimate
Y1 <--- X1	.559
Y1 <--- X2	.368
Y2 <--- Y1	.423
Y2 <--- X2	.205
Y2 <--- X1	.349

Hasil output menggunakan AMOS 23 menunjukkan bahwa terdapat hubungan langsung positif dan signifikan Motivasi Kerja ( $X_1$ ) ke Kinerja PT ( $Y_2$ ) dengan *standardized koefisien* sebesar 0,559 pada *p-value* 1%. Ada hubungan langsung positif dan signifikan Kompetensi ( $X_2$ ) ke Kinerja PT ( $Y_2$ ) dengan *standardized koefisien* sebesar 0,368 pada *p-value* 1%. Ada hubungan yang kuat, positif dan signifikan *Organizational Citizenship Behavior* ( $Y_1$ ) ke Kinerja PT ( $Y_2$ ) dengan *standardized koefisien* sebesar 0,423 pada *p-value* 1%. Ada hubungan yang kuat, positif dan signifikan Kompetensi ( $X_2$ ) ke Kinerja PT ( $Y_2$ ) dengan *standardized koefisien* sebesar 0,205 pada *p-value* 1%. Dan ada hubungan yang kuat, positif dan signifikan Kompetensi ( $X_1$ ) ke Kinerja PT ( $Y_2$ ) dengan *standardized koefisien* sebesar 0,349 pada *p-value* 1%.

**Tabel 4.12 Squared Multiple Correlations: (Group number 1 - Default model)**

	Estimate
Y1	.848
Y2	.912

Selanjutnya pada tabel 4.12 terlihat bahwa nilai *R-Square Organizational Citizenship Behavior* sebesar 0,848 yang berarti variabilitas *Organizational Citizenship Behavior* dapat dijelaskan oleh variabel Motivasi Kerja dan variabel Kompetensi sebesar 84,8%. Sedangkan nilai *R-Square* dari variabel Kinerja Perguruan Tinggi sebesar 0,912 yang berarti variabilitas Kinerja PT dapat dijelaskan oleh variabilitas tiga variabel yaitu Motivasi Kerja, Kompetensi, dan *Organizational Citizenship Behavior* sebesar 91,2%.

### 1) Hipotesis 1

Hasil pengujian pada tabel 4.10 di atas menunjukkan bahwa nilai *t-Value* atau C.R sebesar  $2.657 \geq 1,967$  atau nilai  $p \leq 0,008$  atau lebih kecil dari  $\leq 0,05$  maka  $H_1$  diterima. Dengan demikian, disimpulkan bahwa Motivasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Perguruan Tinggi. Nilai pengaruh langsung Motivasi Kerja terhadap Kinerja Perguruan Tinggi dapat dilihat pada tabel 4.13 berikut.

**Tabel 4.13 Standardized Direct Effects (Group number 1 - Default model)**

	X2	X1	Y1
Y1	.368	.559	.000
Y2	.205	.349	.423

Pada tabel 4.17 diketahui bahwa pengaruh langsung Motivasi Kerja terhadap Kinerja Perguruan Tinggi adalah sebesar 0,349 atau 34,9%. Nilai ini menunjukkan bahwa ada faktor lain sebesar 65,1% ikut berpengaruh namun tidak disertakan dalam penelitian ini.

## 2) Hipotesis 2

Hasil pengujian pada tabel 4.10 di atas menunjukkan bahwa nilai *t-Value* atau C.R sebesar  $1.609 \geq 1,967$  atau nilai  $p \leq 0,128$  atau  $\geq 0,05$  maka  $H_0$  diterima dan  $H_1$  ditolak. Dengan demikian, disimpulkan bahwa Kompetensi berpengaruh negatif terhadap Kinerja Perguruan Tinggi. Pada tabel 4.13 diketahui bahwa kontribusi pengaruh langsung yang diberikan oleh Kompetensi terhadap Kinerja Perguruan Tinggi kurang signifikan karena hanya berkontribusi sebesar 0,205 atau 20,5%. Nilai ini menunjukkan bahwa ada faktor lain sebesar 79,5% ikut berpengaruh namun tidak disertakan dalam penelitian ini.

## 3) Hipotesis 3

Hasil pengujian pada tabel 4.10 di atas menunjukkan bahwa nilai *t-Value* atau C.R sebesar  $5.545 \geq 1,967$  atau nilai  $p \leq ***$  atau 0,00 atau lebih kecil dari  $\leq 0,05$  maka  $H_1$  diterima. Dengan demikian, disimpulkan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Perguruan Tinggi. Pada tabel 4.13 diketahui bahwa pengaruh langsung *Organizational Citizenship Behavior (OC)* terhadap Kinerja Perguruan Tinggi adalah sebesar 0,423 atau 42,3%. Nilai ini menunjukkan bahwa ada faktor lain sebesar 57,7% ikut berpengaruh namun tidak disertakan dalam penelitian ini.

## 4) Hipotesis 4

Hasil pengujian pada tabel 4.10 di atas menunjukkan bahwa nilai *t-Value* atau C.R hanya sebesar  $3.417 \leq 1,967$  atau nilai  $p \leq ***$  atau 0,00 lebih kecil dari  $\leq 0,05$  maka  $H_1$  diterima dan  $H_0$  ditolak. Dengan demikian, disimpulkan bahwa Motivasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*. Pada tabel 4.13 diketahui bahwa pengaruh langsung Motivasi Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OC)* adalah sebesar 0,559 atau 55,9%. Nilai ini menunjukkan bahwa ada faktor lain sebesar 44,1% ikut berpengaruh namun tidak disertakan dalam penelitian ini.

## 5) Hipotesis 5

Hasil pengujian pada tabel 4.10 di atas menunjukkan bahwa nilai *t-Value* atau C.R sebesar  $2.249 \geq 1,967$  atau nilai  $p \leq 0,25$  atau  $\leq 0,05$  maka  $H_1$  diterima. Dengan demikian, disimpulkan bahwa Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Pada tabel 4.13 diketahui bahwa pengaruh langsung Kompetensi terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OC)* adalah sebesar 0,368 atau 36,8%. Nilai ini menunjukkan bahwa ada faktor lain sebesar 63,2% ikut berpengaruh namun tidak disertakan dalam penelitian ini.

Selanjutnya hasil pengujian hipotesis untuk membuktikan adanya nilai pengaruh langsung antara variabel eksogen dengan variabel endogen tidak menggunakan kriteria untuk menguji pengaruh langsung namun menggunakan nilai perolehan antara hubungan tidak langsung satu variabel eksogen terhadap variabel endogen seperti disajikan dalam bentuk tabel-tabel di bawah ini.

**Tabel 4.14 Standardized Direct Effects (Group number 1 - Default model)**

	X2	X1	Y1
Y1	.368	.559	.000
Y2	.205	.349	.423

**Tabel 4.15 Standardized Indirect Effects (Group number 1 - Default model)**

	X2	X1	Y1
Y1	.000	.000	.000
Y2	.156	.237	.000

**Tabel 4.16 Standardized Total Effects (Group number 1 - Default model)**

	X2	X1	Y1
Y1	.368	.559	.000
Y2	.361	.586	.423

Pada tiga tabel di atas 4.14 terlihat bahwa nilai pengaruh langsung Motivasi Kerja ke Kinerja Perguruan Tinggi adalah = 0.349. Pengaruh tidak langsung Motivasi Kerja ke *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* kemudian ke Kinerja Perguruan Tinggi adalah = (0,559) (0,423) = 0,237. Nilai pengaruh langsung Kompetensi ke Kinerja Perguruan Tinggi adalah = 0.205. Pengaruh tidak langsung Kompetensi ke *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* kemudian ke Kinerja Perguruan Tinggi adalah = (0,368) (0,361) = 0,156.

## 6) Hipotesis 6

Hasil pengujian pada tabel 4.15 Standardized Indirect Effects di atas menunjukkan bahwa terdapat nilai pengaruh tidak langsung positif dan signifikan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Perguruan Tinggi yang dimediasi *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* dengan nilai 0,237 maka H<sub>1</sub> diterima. Jadi Total Effect = Langsung + Tidak Langsung = 0,349 + (0,237) = 0,586. Dengan demikian, disimpulkan bahwa Motivasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Perguruan Tinggi melalui *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* sebesar 58,6% sisanya 41,14% dipengaruhi faktor lain yang tidak sertakan dalam penelitian ini (lihat tabel 4.16).

## 7) Hipotesis 7

Hasil pengujian pada tabel 4.14 Standardized Indirect Effects di atas menunjukkan bahwa terdapat nilai pengaruh langsung Kompetensi ke Kinerja Perguruan Tinggi = 0.205. Pengaruh tidak langsung positif dan signifikan Kompetensi terhadap Kinerja Perguruan Tinggi yang dimediasi *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* dengan nilai 0,237 maka H<sub>1</sub> diterima. Jadi Total Effect = Langsung + Tidak Langsung = 0,205 + (0,156) = 0,361. Dengan demikian, disimpulkan bahwa Motivasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Perguruan Tinggi melalui *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* sebesar 36,1% sisanya 63,9% ternyata dipengaruhi faktor lain yang tidak sertakan dalam penelitian ini (lihat tabel 4.16).

#### 4.4 Pembahasan Hasil Temuan

Pembahasan terhadap hasil temuan dimaksudkan untuk mengeksplorasi, menginterpretasi, menganalisis dan menunjukkan adanya hubungan atau pengaruh antar variabel penelitian yang diusulkan. Penelitian ini mengusulkan tujuh (7) hipotesis. Tidak semua hipotesis menunjukkan adanya pengaruh yang positif dan signifikan, sebab pada hipotesis ketiga (3) dimana pengaruh kompetensi terhadap kinerja perguruan tinggi bersifat negatif dan kontribusi pada nilai pengaruh yang diberikan ternyata kurang signifikan. Namun sekalipun hipotesis ketiga ini dianggap berpengaruh negatif tidak berkontribusi signifikan terhadap kinerja perguruan tinggi, namun perlu juga dibahas sebab nilai pengaruh langsung yang diberikan sekalipun kecil, akan memberikan informasi dan analisa tambahan mengenai kekurangan dan kelemahan dari kompetensi dosen dan tenaga kependidikan yang belum dimaksimalkan untuk mendukung kinerja perguruan tinggi di IAKN Ambon. Untuk menentukan ambang batas tingkat hubungan / pengaruh antar variabel eksogen dan endogen, maka tabel 4.17 di bawah ini dijadikan patokan penilaian.

**Tabel 4.17 Interval Koefisien Tingkat Hubungan/Pengaruh**

0.80 – 1.000	Sangat Kuat
0.60 – 0.799	Kuat
0.40 – 0.599	Cukup Kuat
0.20 – 0.399	Rendah
0.00 – 0.199	Sangat Rendah

#### **4.4.1 Analisis pengaruh motivasi kerja dosen dan tenaga kependidikan terhadap capaian kinerja perguruan tinggi**

Hasil pengujian untuk melihat adakah pengaruh motivasi kerja dosen dan tenaga kependidikan terhadap kinerja PT di IAKN Ambon memperoleh nilai sebesar 34,9%. Nilai ini memang dianggap kurang jika dibanding dengan nilai sebesar 65,1% sebagai faktor-faktor lain yang tidak ikut diteliti namun memberikan pengaruh yang kuat terhadap motivasi kerja baik dosen, tenaga kependidikan maupun staf lainnya yang bekerja di IAKN Ambon. Besar kecilnya nilai kontribusi yang diberikan menunjukkan bahwa motivasi kerja dosen dan tenaga kependidikan

termasuk didalamnya pegawai dan staf pendukung lainnya kurang meningkat. Jika menggunakan rentang nilai pada tabel 4.21 di atas, maka motivasi kerja dosen dan tenaga kependidikan untuk mendukung peningkatan kinerja IAKN Ambon sebagai perguruan tinggi berada pada kategori *Rendah*. Hal ini perlu dikonfirmasi dengan indikator-indikator motivasi kerja seseorang sebagai bagian dari keanggotaan organisasi atau institusi sebagai tempat dimana mereka bekerja atau dipekerjakan.

Dalam upaya mendukung terwujudnya kinerja perguruan tinggi di IAKN Ambon, dosen dan tenaga kependidikan termasuk staf pendukung lainnya perlu memperhatikan aspek-aspek motivasi kerja yang secara langsung mendorong meningkatnya kinerja sebuah lembaga pendidikan tinggi. Bahwa jika dosen dan tenaga kependidikan merasa puas dalam dirinya jika mereka mampu menyelesaikan pekerjaan yang sulit dan mencapai target kerja yang diberikan sesuai tugas pokok dan fungsi; mereka telah menggunakan potensi diri dan bekerja secara mandiri; bekerja dengan penuh rasa tanggung jawab; bersedia lembur apabila pekerjaan mereka belum selesai tepat waktu; mereka merasa senang menerima tantangan kerja yang diberikan oleh institusi; dan mereka termotivasi untuk melakukan pekerjaan secara tepat dan cepat sesuai target capaian visi dan misi institusi.

Indikator-indikator motivasi kerja ini memang diperlukan untuk menghasilkan kinerja kelembagaan suatu institusi perguruan tinggi seperti halnya IAKN Ambon. Sebab jika motivasi kerja dosen, tenaga kependidikan, dan bahkan staf pendukung lainnya mengalami peningkatan, maka otomatis akan mendorong kinerja perguruan tinggi. Untuk mengukur apakah kinerja perguruan tinggi di IAKN Ambon mengalami peningkatan jika motivasi kerja dosen dan tenaga kependidikan mengalami peningkatan, maka hasilnya dapat dilihat pada implementasi indikator-indikator kinerja perguruan tinggi seperti; sumberdaya dosen dan pegawai yang berkualitas dan mampu berdayasaing tinggi; peningkatan kualitas riset dosen maupun kolaborasi dosen-mahasiswa setiap tahun; hasil-hasil riset dosen perlu ditingkatkan secara kuantitas maupun kualitas melalui program diseminasi hasil temuan dan pengabdian kepada masyarakat secara berkala; porsi pendapatan dan belanja keuangan perguruan tinggi meningkatkan kinerja semua unsur yang terintegrasi di IAKN Ambon.



Ternyata bahwa aspek motivasi kerja dosen dan tenaga kependidikan lainnya hanya mampu berkontribusi terhadap kinerja perguruan tinggi di IAKN Ambon sebesar 34,9%. Perolehan nilai ini tentu perlu mendapat perhatian karena nampaknya motivasi kerja selama ini yang ditonjolkan atau ditunjukkan berbeda-beda antara dosen dan tenaga kependidikan sehingga belum cukup mendongkrak kinerja perguruan tinggi di IAKN Ambon. Motivasi kerja dosen dan tenaga kependidikan pada kenyataannya berpengaruh namun kurang memberikan dampak yang signifikan terhadap meningkatnya kinerja perguruan tinggi di IAKN Ambon. Analisis terhadap temuan ini pada gilirannya menegaskan bahwa kinerja perguruan tinggi di IAKN Ambon kurang meningkat disebabkan karena beberapa aspek, diantaranya: (a) kiam atas kepuasan melaksanakan suatu pekerjaan kurang sebanding dengan ketercapaian target yang ditetapkan, (b) masing-masing pihak (dosen dan tenaga kependidikan) belum menyelaraskan sumberdaya yang dimiliki untuk meningkatkan daya saing perguruan tinggi, (c) hasil-hasil riset dosen baik mandiri maupun kolaborasi dosen-mahasiswa kurang terpublikasi dan didesiminasikan untuk kepentingan masyarakat secara luas, (d) motivasi untuk bekerja di kalangan dosen dan tenaga kependidikan cenderung individualistis, kurang bertanggungjawab atas pekerjaan yang dilakukan, kerja lembur masih sebatas memenuhi target tetapi kurang terkoneksi pemenuhan target kinerja terutama menjawab pemenuhan standar Pendidikan tinggi, (e) ada juga beberapa aspek lain yang ikut berpengaruh namun tidak disertakan dalam penelitian ini.

Temuan dan analisa ini juga didukung dengan riset-riset sebelumnya bahwa pemberian motivasi dengan tepat akan dapat menimbulkan semangat, gairah dan keikhlasan kerja dalam diri dosen dalam melaksanakan kinerjanya (Siregar et al, 2020). Motivasi yang tinggi akan memberikan kontribusi yang baik terhadap kinerja organisasi. Dengan demikian motivasi kerja merupakan faktor yang penting karena berhubungan dengan tingkat prestasi kerja dosen yang selanjutnya akan meningkatkan efektifitas pengelolaan pendidikan (Utami, 2017).

#### **442 Analisis pengaruh kompetensi dosen dan tenaga kependidikan terhadap peningkatan kinerja perguruan tinggi**

Hasil pengujian untuk melihat adakah pengaruh kompetensi dosen dan tenaga kependidikan terhadap capaian kinerja perguruan tinggi di IAKN Ambon, ternyata berpengaruh negatif atau tidak memiliki pengaruh dan hanya berkontribusi sebesar 20,5%. Jika menganalisis hasil pengujian ini menggunakan tingkat hubungan /pengaruh pada tabel 4.17 di atas, maka nilai ini berada pada kategori *Rendah*. Hasil temuan ini kemudian dikonfirmasi dengan indikator-indikator kompetensi yang diusulkan dalam riset ini pada prinsipnya membuktikan bahwa kompetensi yang dimiliki dosen dan tenaga kependidikan yang ada kurang bahkan dapat dikatakan belum berkontribusi positif bagi peningkatan kinerja perguruan tinggi di IAKN Ambon.

Indikator-indikator dari kompetensi dosen dan tenaga kependidikan seperti memiliki tingkat pengetahuan yang memadai dalam bidang pekerjaan yang lakukan; menyelesaikan pekerjaan dengan mengikuti ketentuan, prosedur, metode kerja dan standar yang telah ditetapkan; mampu berkomunikasi dengan baik dengan semua rekan kerja; memiliki keterampilan sesuai dengan keahlian yang dimiliki; memiliki semangat kerja yang tinggi sehingga mendukung kemajuan institusi; mampu berkreaitivitas dalam bekerja sehingga mencapai prestasi yang tinggi; mampu melaksanakan rencana kerja sehingga pekerjaan berjalan dengan lancar; dan terus mengembangkan diri untuk meningkatkan kinerja pada perguruan tinggi di IAKN Ambon.

Jika mengacu pada hasil pengujian sebagaimana dikemukakan di atas, maka indikator-indikator kompetensi yang diuraikan ini sesungguhnya dimiliki oleh dosen dan tenaga kependidikan, namun pada kenyataannya belum maksimal ditunjukkan dalam kesungguhan bekerja dan mencintai IAKN Ambon sebagai perguruan tinggi dimana mereka bekerja dan mengabdikan sebagai dosen dan tenaga kependidikan. Seyogianya kinerja perguruan tinggi itu sangat ditentukan oleh kompetensi dosen dan tenaga kependidikan, sebab mereka adalah organ penggerak utama suatu perguruan tinggi. Seyogianya apa yang mereka miliki baik berupa ilmu

dan keterampilan harus dibaktikan bagi kemajuan IAKN Ambon sebagai perguruan tinggi dimana bekerja. Ketika seorang anggota organisasi tidak mengabdikan apa yang dimiliki untuk kemajuan organisasi, maka seharusnya keanggotaannya dalam organisasi itu harus dipertimbangkan lagi. Ketika dosen dan tenaga kependidikan menghargai dan merasa memiliki IAKN Ambon sebagai tempat dimana mereka akan menghabiskan usia dan berbagi pengalaman selama bekerja, maka kompetensi yang mereka miliki akan disinergikan dengan teman-teman sejawat yang lain sebagai kekuatan dan potensi positif untuk mendukung kemajuan perguruan tinggi. Kinerja perguruan tinggi ditentukan oleh sumberdaya dosen, tenaga kependidikan, dan mahasiswa melalui riset dan pengembangan keilmuan, serta kemampuan anggaran yang memadai sehingga mampu mendorong daya saing perguruan tinggi secara berkelanjutan. Jika kompetensi yang dimiliki dosen dan tenaga kependidikan digunakan secara maksimal, maka akan mendorong terwujudnya sumberdaya dosen, tenaga kependidikan dan mahasiswa agar bergerak dan berjalan secara simultan dan sinergis untuk mencapai tujuan yang ditetapkan. Rendahnya kontribusi kompetensi dosen dan tenaga kependidikan terhadap pencapaian kinerja perguruan tinggi di IAKN Ambon memang patut mendapat perhatian. Sebab selama ini IAKN Ambon telah menempuh berbagai cara, memberikan kesempatan dan bahkan fokus pada program peningkatan kualitas dan profesionalitas dosen maupun tenaga kependidikan melalui studi lanjut maupun kegiatan pendidikan dan pelatihan.

Memang masih ada faktor-faktor lain yang turut berpengaruh terhadap kinerja perguruan tinggi selain faktor kompetensi. Dari hasil pengujian ditemukan bahwa ternyata ada faktor-faktor lain sebesar 79,5% ikut berpengaruh namun tidak disertakan dan belum terungkap dalam penelitian ini. Jadi selain kompetensi, aspek-aspek yang mungkin saja perlu disertakan dalam riset di masa mendatang yakni; perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengendalian, monitoring dan evaluasi, kepemimpinan, anggaran, sarana dan prasarana, kepemimpinan, kerja sama, kolaborasi, dan lain-lain.

Dengan hasil temuan ini, maka sesungguhnya dosen dan tenaga kependidikan pada IAKN Ambon secara faktual kurang memberikan kompetensi

yang mereka miliki untuk mendukung kemajuan dan meningkatkan kinerja perguruan tinggi di IAKN Ambon. Seyogianya semua dosen dan tenaga kependidikan yang memiliki kompetensi pada berbagai disiplin ilmu, wajib mengimplementasikannya untuk kepentingan perguruan tinggi. Selama ini, IAKN Ambon telah berkontribusi untuk meningkatkan kualitas dan kapasitas dosen dan tenaga kependidikan, maka pada prinsipnya apa yang telah mereka miliki mutlak didarmabaktikan bagi kemajuan perguruan tinggi dimana mereka telah diterima dan dipekerjakan sampai saat ini.

Ternyata pula masih ada dosen dan tenaga kependidikan yang bekerja asal-asalan hanya untuk memenuhi kebutuhan hidup melalui gaji dan tunjangan, namun tidak peduli dengan target capaian kinerja yang telah ditetapkan. Ada juga dosen dan tenaga kependidikan yang memanfaatkan kompetensi yang dimiliki untuk mencari keuntungan atas nama perguruan tinggi namun tidak memberikan layanan terbaik sehingga kinerja yang diharapkan tidak tercapai. Masih ditemukan pula dosen yang mengajar tanpa menyiapkan dokumen perencanaan pembelajaran berupa silabus, RPS, kontrak kuliah dan bahan ajar sehingga pengembangan pengetahuan mahasiswa kurang meningkat sejalan dengan kebutuhan daya saing lulusan perguruan tinggi. Pada aspek ini, memang diperlukan pembenahan terutama dalam hal kesejahteraan, pemberian *reward and punishment*, pengawasan yang ketat di tingkat fakultas, Prodi, bagian dan unit-unit layanan terkait, evaluasi terstruktur dan berkelanjutan, serta perbaikan budaya dan iklim akademik yang dinamis, kreatif dan inovatif.

Analisis ini sejalan dengan hasil temuan yang kemukakan Sahyar (2009) bahwa kompetensi dosen berpengaruh lebih besar dalam meningkatkan keunggulan bersaing program studi dibandingkan kualitas proses pembelajaran, dengan demikian kompetensi dosen merupakan faktor utama yang perlu diperhatikan dalam meningkatkan keunggulan bersaing. Sejalan dengan itu, Sinambela, (2017) menekankan bahwa jabatan dosen dikenal sebagai suatu pekerjaan profesional, dimana jabatan ini memerlukan keahlian khusus untuk menguasai bidang ilmu yang secara sengaja harus dipelajari dan kemudian diaplikasikan bagi kepentingan

umum. Artinya setiap dosen profesional harus menguasai pengetahuan yang mendalam dalam spesialisasinya.

Senada dengan hal ini, hasil riset dari Latupapua, Lewaherilla & Risambessy, (2020) menegaskan bahwa dosen dalam menjalankan tugasnya mengarah pada tridharma perguruan tinggi, yakni pendidikan dan pengajaran, penelitian dan pengembangan, pengabdian pada masyarakat, namun banyak fenomena yang terjadi di lapangan dosen belum maksimal melaksanakan tugas-tugas ini secara baik. Dosen dianggap tidak disiplin terutama dalam hal pelaksanaan ketuntasan belajar dengan jumlah tatap muka yang tidak mencukupi target minimal tatap muka. Pengawasan yang kurang dari lembaga ke dosen juga menjadi kendala utama, namun dilain sisi pihak lembaga tidak dapat memberi punishment yang tegas karena upah/honor yang tidak sebanding berdampak pada kesejahteraan dosen. Hal inilah yang membuat dosen yang mencari usaha di luar kampus, seperti mengajar di lembaga lain, menjadi konsultan, wirausaha, sehingga waktunya kadang lebih banyak mengurus usaha sampingan

#### **443 Analisis pengaruh *Organization Citizenship Behavior* (OCB) terhadap kinerja perguruan tinggi**

Hasil pengujian terhadap adanya pengaruh langsung langsung *Organizational Citizenship Behavior* (OC) terhadap Kinerja Perguruan Tinggi menunjukkan nilai sebesar 42,3%. Besarnya kontribusi nilai yang diberikan, menunjukkan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* (OC) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Perguruan Tinggi dan berada dalam kategori *Cukup Kuat*. Perilaku yang diukur dalam penelitian ini adalah perilaku yang ditunjukkan para anggota dalam suatu organisasi. Pada lingkup IAKN Ambon sebagai perguruan tinggi, dosen dan tenaga kependidikan adalah anggota atau karyawan yang bekerja sesuai bidang, tugas dan kewenangan masing-masing.

Ada empat indikator dari *Organizational Citizenship Behavior* yaitu kepedulian, kesadaran, sikap sportif, kesopanan, dan kebajikan. Empat indikator ini menjadi tolok yang membuktikan bahwa dosen dan tenaga kependidikan telah menunjukkan sikap dan perilaku mereka selama ini dalam bekerja. Mereka cukup

memiliki sikap kepedulian, mereka memiliki kesadaran, bersikap sportif, sopan dan penuh kebajikan dalam mengambil tindakan dan keputusan untuk kemajuan IAKN Ambon. Melalui *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), dosen dan tenaga kependidikan telah mencoba untuk mendorong peningkatan kinerja perguruan tinggi di IAKN Ambon. Sebab meningkatnya kinerja perguruan tinggi sangat ditentukan oleh beberapa indikator utama yakni; sumberdaya dosen dan pegawai yang berkualitas dan mampu berdayasaing tinggi; meningkatkan kualitas riset dosen maupun kolaborasi dosen-mahasiswa setiap tahun; hasil-hasil riset dosen perlu ditingkatkan secara kuantitas maupun kualitas melalui program diseminasi hasil temuan dan pengabdian kepada masyarakat secara berkala; porsi pendapatan dan belanja keuangan perguruan tinggi meningkatkan kinerja semua unsur yang terintegrasi di IAKN Ambon.

Analisis terhadap peningkatan kinerja perguruan tinggi di IAKN Ambon pada gilirannya mengerucut pada kontribusi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dari dosen maupun unsur tenaga kependidikan lainnya. Adanya pengaruh dari *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sebagai salah satu faktor penentu meningkatnya kinerja perguruan tinggi di IAKN Ambon. Aspek-aspek dari empat indikator *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) ini yaitu kepedulian, kesadaran, sikap sportif, kesopanan, dan kebajikan, perlu mendapat perhatian, pembenahan, dan peningkatan secara berkelanjutan.

Dari aspek kepedulian, perilaku yang seharusnya ditunjukkan dosen dan tenaga kependidikan adalah dengan senang hati melatih dosen atau pegawai baru, memberikan bantuan kepada rekan kerja bila diperlukan, membantu menyelesaikan pekerjaan dari sesama rekan kerja yang berhalangan hadir. Dari aspek kesadaran,

perilaku yang seharusnya ditunjukkan dosen dan tenaga kependidikan adalah dengan cara menyelesaikan tugas berdasarkan prosedur dan tugas pokok dan fungsi yang diberikan, membuat daftar rencana kerja terlebih dahulu agar dapat menyelesaikan pekerjaan dengan baik, datang ke kantor sebelum jam masuk dan pulang sesuai jam kerja, selalu berusaha berkata dan bertindak jujur dalam bekerja.

Dari aspek sikap sportif, perilaku yang seharusnya ditunjukkan dosen dan tenaga kependidikan adalah mengerjakan secara sungguh-sungguh tugas tambahan

yang diberikan atasan, tidak mengeluh dalam bekerja, dan tidak menghabiskan banyak waktu untuk membahas masalah-masalah yang tidak penting. Dari aspek kesopanan, perilaku yang seharusnya ditunjukkan dosen dan tenaga kependidikan adalah menceritakan hal-hal baik mengenai IAKN Ambon, menjaga hubungan agar terhindar dari masalah-masalah interpersonal dengan rekan kerja dan juga atasan, tidak menyalahgunakan kepercayaan dan mengganggu hak-hak dosen atau pegawai yang lain, dan menghargai semua orang dan tahu menempatkan diri dalam situasi apapun untuk menjaga hubungan baik dengan semua pihak.

Dari aspek kebajikan, perilaku yang seharusnya ditunjukkan dosen dan tenaga kependidikan adalah *mengupdate* perubahan dan perkembangan secara internal di IAKN Ambon, memberikan masukan pada atasan jika diminta, mengambil inisiatif untuk melakukan hal-hal yang secara tidak langsung mendukung kemajuan IAKN Ambon, ada diskusi diantara sesama dosen dan atau pegawai untuk memecahkan masalah pekerjaan, mengambil langkah untuk memecahkan masalah yang sifatnya mendesak sekalipun tidak diperintah oleh atasan.

Hasil analisis ini merupakan refleksi dari adanya kesadaran dosen dan tenaga kependidikan untuk berperilaku secara profesional sebagai bagian dari tanggungjawab kolektif sebagai karyawan (dosen dan tenaga kependidikan) untuk menjaga stabilitas, normalitas, dinamika, efektifitas dan kontinuitas IAKN Ambon sebagai organisasi (perguruan tinggi) atau tempat dimana mereka bekerja. Sebab kinerja atau prestasi suatu perguruan tinggi selalu bertalian dengan apa yang dilakoni oleh semua unsur yang berkolaborasi didalamnya. Perilaku dan sikap dosen dan tenaga kependidikan dalam bekerja menjadi modal utama untuk menciptakan daya saing perguruan tinggi di masyarakat. Dosen adalah karyawan, tenaga kependidikan juga adalah karyawan atau staf penggerak dalam suatu perguruan tinggi. Mereka adalah warga atau anggota yang melengkapi organ perguruan tinggi, sehingga perilaku dan kesetiaan, kesungguhan bekerja, setia dan selalu bekerja sesuai ketentuan dan prosedur yang berlaku, menjadi daya dorong bagi keberlanjutan suatu organisasi perguruan tinggi. Inilah mengapa dosen dan tenaga kependidikan memiliki peran dan kedudukan yang strategis dalam suatu perguruan tinggi.

*Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada dasarnya bisa dimaknai secara positif dan negatif. Perilaku dosen dan tenaga kependidikan akan terlihat

negatif jika mereka bekerja hanya mengejar keuntungan dirinya dan mengorbankan kepentingan organisasi. Kesadaran memberi dan berkorban bagi kepentingan perguruan tinggi dianggap tidak penting bahkan bukan menjadi kewajibannya. Mereka cenderung menggunakan fasilitas dan sarana organisasi untuk menjawab tujuan pribadi, tidak ada kesadaran untuk menjaga dan merawatnya sebagai bagian dari investasi di masa depan. Sebaliknya, perilaku positif yang patut dipertahankan adalah mengerjakan tugas dengan sungguh-sungguh, mengorbankan waktu, tenaga dan bahkan uang untuk kepentingan perguruan tinggi, mereka berbicara dan bertindak jujur, terbuka, setia dan taat terhadap setiap instruksi. Ketaatan melaksanakan tugas tidak karena sedang diawasi atau Ketika ditegur, melainkan memahaminya sebagai tugas dan pelayanan yang harus dilakukan secara bertanggungjawab.

Hasil temuan ini sejalan dengan gagasan yang dikemukakan oleh Fauzi & Surbakti, (2019) bahwa perilaku positif diantaranya adalah meluangkan waktu dan tenaganya dengan ikhlas dan sukarela dalam membantu menyelesaikan pekerjaan teman, ikut serta dalam seremonial atau kegiatan kampus, mentaati peraturan kerja, dan mengingatkan teman sejawat tentang peraturan kerja. Sedangkan, perilaku negatifnya antar lain terlambat pada jam mengajar, melakukan gibah, dan memakai barang kantor untuk keperluan pribadi.

Demikian juga penegasan dari Panjaitan, (2018) bahwa keterlibatan dan partisipasi karyawan sebagai sebuah tindakan positif, pemenuhan pekerjaan atau tindakan yang berhubungan dengan keadaan pikiran yang ditandai dengan semangat dan dedikasi. Keterlibatan dan partisipasi karyawan dalam pekerjaan adalah tingkat saat karyawan di perusahaan bersedia untuk bekerja. Karyawan yang memiliki keterlibatan dan partisipasi kerja yang tinggi dapat memberi usaha yang terbaik dalam pekerjaannya, termasuk memberi lebih banyak daripada yang disyaratkan pekerjaan.



Selain faktor-faktor yang disebutkan di atas, hasil pengujian menemukan juga bahwa ada faktor-faktor lain sebesar 57,7% ikut berpengaruh namun tidak disertakan dalam penelitian ini. Analisa terhadap adanya faktor-faktor lain yang turut berperan dalam meningkatkan kinerja perguruan tinggi di IAKN Ambon memang perlu dilakukan pendalam lanjut melalui riset dan pemetaan permasalahan. Namun secara organisasional, perguruan tinggi selalu memiliki keterkaitan dengan aspek-aspek kepemimpinan, kemitraan dan kolaborasi, ketersediaan anggaran, budaya dan iklim akademik, dan lain-lain.

#### **444 Analisis pengaruh motivasi kerja dosen dan tenaga kependidikan terhadap *Organization Citizenship Behavior* (OCB)**

Hasil pengujian terhadap adanya pengaruh langsung motivasi kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OC) memperoleh kontribusi nilai sebesar 55,9% dan berada pada kategori *Cukup Kuat*. Nilai ini adalah merupakan kontribusi pengaruh yang diberikan motivasi kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* di IAKN Ambon. Perilaku dosen dan tenaga kependidikan sebagai anggota atau karyawan yang mengabdikan dirinya di IAKN Ambon merupakan indikator kunci bagi kemajuan perguruan tinggi.

Indikator motivasi kerja yang secara langsung berdampak positif terhadap menguatnya *Organizational Citizenship Behavior* dapat diukur dan diamati pada kemampuan menyelesaikan pekerjaan yang sulit dan mencapai target kerja yang diberikan sesuai tugas pokok dan fungsi; mereka telah menggunakan potensi diri dan bekerja secara mandiri; bekerja dengan penuh rasa tanggung jawab; bersedia lembur apabila pekerjaan dosen dan tenaga kependidikan belum selesai tepat waktu; mereka merasa senang menerima tantangan kerja yang diberikan oleh institusi; dan mereka termotivasi untuk melakukan pekerjaan secara tepat dan cepat sesuai target capaian visi dan misi institusi.

Implementasi indikator-indikator motivasi kerja dosen dan tenaga kependidikan sebagaimana diuraikan di atas, memang menjadi ukuran apakah selama ini unsur-unsur yang menggerakkan program dan kegiatan untuk menunjang kemajuan perguruan tinggi di IAKN Ambon telah menunjukkan motivasi kerja

yang tinggi. Motivasi adalah dorongan dalam diri sendiri maupun dorongan dari lingkungan atau orang lain. Hal ini menjadi kekuatan dan pendorong utama bagi seseorang dalam bekerja. Dosen dan tenaga kependidikan yang memiliki motivasi kerja yang tinggi akan menunjukkan kemauan yang tinggi pula untuk menyelesaikan pekerjaan sesuai target dan menghasilkan prestasi yang melampaui target yang ditetapkan.

Dengan melihat pada indikator motivasi kerja yang berpengaruh positif dan signifikan terhadap pembentukan perilaku keanggotaan dosen dan tenaga kependidikan di IAKN Ambon, maka aspek-aspek seperti menguatnya kepedulian, meningkatnya kesadaran, meningkatnya sikap sportif, bersikap sopan-santun, dan penuh kebajikan dalam kata dan tindakan, tentu saja menjadi selaras dengan menguatnya perilaku yang baik dan menjadi ciri keanggotaan organisasi IAKN Ambon. Butir-butir indikator *Organizational Citizenship Behavior* sebagaimana telah diraikan pada hasil temuan variabel lain secara serempak memperlihatkan adanya kemauan baik dari dosen dan tenaga kependidikan untuk bekerja secara maksimal sebagai bagian dari tanggungjawab yang diemban. Bahwa setiap orang telah memiliki tugas pokok dan fungsi yang harus ditunaikan setiap saat untuk menjawab tercapainya visi, misi, dan tujuan perguruan tinggi di IAKN Ambon.

Ciri-khas perilaku sebagai bagian dari keanggotaan organisasi di IAKN Ambon pada akhirnya akan membentuk pola pikir, pola sikap, pola laku, pola tindak, pola pergaulan, dan mungkin saja pada pola-pola lain sebagai model dan gaya bekerja pada diri setiap pribadi dosen maupun tenaga kependidikan yang bekerja di IAKN Ambon. Sebagai perguruan tinggi keagamaan berbasis Kristen, seyogianya setiap dosen dan tenaga kependidikan mestinya menunjukkan kepribadian yang baik yang mencirikan adanya motivasi kerja yang tinggi dan itu ditunjukkan dalam bersikap, bertutur, berkomunikasi, menyelesaikan pekerjaan, menuntaskan suatu masalah, bergaul dan bermitra dengan orang lain, bersaing secara sehat, berkomitmen untuk mendukung semua program yang mengarah pada kemajuan dan pengembangan perguruan tinggi ke depan.

Selain nilai pengaruh yang dibahas di atas, ternyata bahwa ada faktor lain sebesar 44,1% ikut berpengaruh namun tidak disertakan dalam penelitian ini.

Faktor-faktor ini memang tidak teridentifikasi, namun dalam kaitan dengan motivasi kerja dan pembentukan perilaku keanggotaan dosen dan tenaga kependidikan di IAKN Ambon, maka tentu saja perlu dipertimbangkan seperti kepemimpinan, budaya akademik, sistem *reward and punishment*, kesejahteraan, penjurangan karier, dan lain-lain. Semua ini tentu seringkali saling berhubungan dan saling mempengaruhi satu dengan yang lain. Konteks ini pula yang menyebabkan perlu diperhatikan keterkaitan antar komponen yang saling melengkapi dan mempengaruhi dalam upaya membangun perguruan tinggi secara lebih baik di masa mendatang.

Analisis ini sejalan dengan gagasan yang dikemukakan oleh Saputra & Pasla, (2020) untuk mempertahankan, dan menjaga *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) di lingkungan kerja karyawan pendidik (dosen) maupun tenaga kependidikan (administrasi) hingga menjadi sebuah budaya di dalam perguruan tinggi karena perilaku OCB terbukti memberikan dampak yang positif bagi organisasi karena secara langsung dapat mengurangi ataupun menghilangkan perilaku negatif karyawan.

#### **445 Analisis pengaruh kompetensi dosen dan tenaga kependidikan terhadap *Organization Citizenship Behavior* (OCB)**

Hasil pengujian terhadap adanya pengaruh langsung Kompetensi dosen dan tenaga kependidikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) ternyata memberikan nilai sebesar 36,8%. Jika dilihat berdasarkan tingkat pengaruh yang ditimbulkan, memang berada dalam kategori *Rendah*. Namun jika dianalisa secara parsial, maka Kompetensi ternyata memiliki nilai kontribusi tunggal yang tinggi dari adanya faktor-faktor lain yang tidak disertakan dalam penelitian ini namun ikut berpengaruh sebesar 63,2% dalam membentuk perilaku keanggotaan dosen dan tenaga kependidikan di IAKN Ambon.

Perilaku keanggotaan dosen dan tenaga kependidikan atau *Organizational Citizenship Behavior* dalam bekerja sesungguhnya merupakan faktor utama dan sangat menentukan kemajuan dan produktifitas suatu lembaga pendidikan tinggi. Kepedulian, kesadaran, sikap sportif, kesopanan, dan kebajikan, adalah bentuk-bentuk dari indikator perilaku keanggotaan dosen dan tenaga kependidikan yang berperan mendorong peningkatan kinerja IAKN Ambon sebagai salah satu perguruan tinggi keagamaan negeri di Indonesia. Dosen dan tenaga kependidikan

adalah mereka yang dipekerjakan pada suatu institusi pendidikan tinggi dengan beragam kemampuan, kompetensi dan keahlian mereka masing-masing. Mereka direkrut sesuai kebutuhan organisasi dan diberi peran dan tanggungjawab sesuai tugas pokok dan fungsinya untuk menjawab tujuan yang ditetapkan.

Perilaku keanggotaan dosen dan tenaga kependidikan yang diwujudkan dalam melaksanakan setiap pekerjaan sangat ditentukan pula oleh kompetensi yang dimiliki. Pada aspek ini setiap dosen dan tenaga kependidikan dituntut untuk menunjukkan kompetensi dalam hal memiliki tingkat pengetahuan yang memadai dalam bidang pekerjaan yang dilakukan; menyelesaikan pekerjaan dengan mengikuti ketentuan, prosedur, metode kerja dan standar yang telah ditetapkan; mampu berkomunikasi dengan baik dengan semua rekan kerja; memiliki keterampilan sesuai dengan keahlian yang dimiliki; memiliki semangat kerja yang tinggi agar mendukung kemajuan institusi; mampu berkeaktifitas dalam bekerja sehingga mencapai prestasi yang tinggi; mampu melaksanakan rencana kerja sehingga pekerjaan berjalan dengan lancar; dan terus mengembangkan diri untuk meningkatkan kinerja.

Dengan adanya kompetensi sebagai diuraikan di atas, maka akan membentuk perilaku keanggotaan dosen dan tenaga kependidikan untuk melaksanakan setiap pekerjaan. Dari aspek kepedulian, perilaku yang ditunjukkan dosen dan tenaga kependidikan adalah dengan senang hati melatih dosen atau pegawai baru, memberikan bantuan kepada rekan kerja bila diperlukan, membantu menyelesaikan pekerjaan dari sesama rekan kerja yang berhalangan hadir. Perilaku yang peduli terhadap orang lain, memang mulai menipis di kalangan dosen dan tenaga kependidikan, di IAKN Ambon perilaku ini masih cukup kuat. Sekalipun patut diakui masih ada juga individu-individu tertentu (baik dosen maupun tenaga kependidikan) yang ingin menunjukkan senioritas bagi dosen atau pegawai yang baru. Kegagalan terhadap suatu pekerjaan dianggap menjadi resiko sendiri karena terkait dengan tunjangan dan laporan kinerja masing-masing orang. Jika ada peristiwa duka yang dialami, belum tentu semua dosen dan tenaga kependidikan memberi dengan sukarela, sebab masih ada saja yang bersungut-sungut, bahkan menganggap hal ini sebagai beban.

Dari aspek kesadaran, perilaku yang ditunjukkan dosen dan tenaga kependidikan adalah dengan cara menyelesaikan tugas berdasarkan prosedur dan tupoksi yang diberikan, membuat daftar rencana kerja terlebih dahulu agar dapat

menyelesaikan pekerjaan dengan baik, datang ke kantor sebelum jam masuk dan pulang sesuai jam kerja, selalu berusaha berkata dan bertindak jujur dalam bekerja. Hal ini patut diakui bahwa sudah berjalan cukup baik namun perlu juga ditingkatkan terus-menerus. Setiap orang telah diberikan tugas pokok dan fungsinya masing-masing agar tidak terjadi kekosongan dalam melaksanakan pekerjaan.

Seorang dosen tidak saja berkewajiban menyelesaikan tridharma perguruan tinggi, tetapi juga diberi peran tambahan secara struktural maupun fungsional agar menyeimbangkan rencana dan target capaian perguruan tinggi. Di IAKN Ambon, aspek kehadiran selalu menjadi sorotan karena ada dosen dan tenaga kependidikan yang seringkali terlambat. Ada juga yang hanya sekadar mengisi presensi digital dan kemudian kembali pada sore hari dengan berbagai alasan yang tidak dapat dipertanggungjawabkan. Hal ini seringkali menjadi temuan jika dilakukan pemeriksaan dan penilaian kinerja oleh Tim Inspektorat Kementerian Agama. Sementara terkait perilaku bertindak jujur dalam bekerja, memang sangat individual karena dikembalikan pada setiap yang merasa bahwa dirinya telah berkata dan bertindak secara jujur.

Dari aspek sikap sportif, perilaku yang ditunjukkan dosen dan tenaga kependidikan adalah mengerjakan secara sungguh-sungguh tugas tambahan yang diberikan atasan, tidak mengeluh dalam bekerja, dan tidak menghabiskan banyak waktu untuk membahas masalah-masalah yang tidak penting. Hal ini tentu perlu mendapat perhatian sebab ada dosen dan tenaga kependidikan yang bekerja dengan sungguh-sungguh, namun ada pula yang mengeluh dan merasa tidak adil karena selalu mendapat pekerjaan yang bukan tanggungjawabnya. Namun jika tugas tambahan itu ada implikasi biaya dan ada hubungannya dengan keuntungan ekonomi, maka sangat direspons dengan baik. Jadi bersikap sportif adalah bersedia kapan, dimana dan siapapun yang memberikan tugas itu.

Seorang dosen dan tenaga kependidikan sejatinya tidak membantah, mempertanyakan atau bahkan mempersalahkan orang lain. Kesiapan untuk mengerjakan tugas yang diberikan merupakan sikap sportif untuk tetap percaya pada atasan bahwa pekerjaan itu untuk kemajuan IAKN Ambon ke depan. Dosen dan pegawai harus dibiasakan untuk menerima setiap perintah dan instruksi atasan atau pimpinannya karena sekecil apapun peran yang diemban sangat menentukan pencapaian target yang ditetapkan.

Dari aspek kesopanan, perilaku yang ditunjukkan dosen dan tenaga

kependidikan adalah menceritakan hal-hal baik mengenai IAKN Ambon, menjaga hubungan agar terhindar dari masalah-masalah interpersonal dengan rekan kerja dan juga atasan, tidak menyalahgunakan kepercayaan dan mengganggu hak-hak dosen atau pegawai yang lain, dan menghargai semua orang dan tahu menempatkan diri dalam situasi apapun untuk menjaga hubungan baik dengan semua pihak.

Hal ini memang perlu mendapat perhatian sebab bersikap sopan seringkali salah dimaknai. Ada juga kecenderungan dimana karena pergaulan sehari-hari, dosen dan tenaga kependidikan terkadang melupakan status dan kedudukan seseorang. Termasuk didalamnya aspek melayani dan atau menyelesaikan suatu masalah. Kesopanan itu cara mengekspresikan sikap seseorang dalam berbicara maupun dalam bersikap. Tutur kata dan sikap seseorang terhadap orang lain menjadi ukuran dari cerminan kepribadiannya. Terkadang karena emosi, kata-kata dan sikap seseorang mengabaikan standar sopan-santun tanpa melihat status, kedudukan, jenis kelamin, usia, agama, status sosial, dan lain-lain.

Dari aspek kebajikan, perilaku yang ditunjukkan dosen dan tenaga kependidikan adalah *mengupdate* perubahan dan perkembangan secara internal di IAKN Ambon, memberikan masukan pada atasan jika diminta, mengambil inisiatif untuk melakukan hal-hal yang secara tidak langsung mendukung kemajuan IAKN Ambon, ada diskusi diantara sesama dosen dan atau pegawai untuk memecahkan masalah pekerjaan, mengambil langkah untuk memecahkan masalah yang sifatnya mendesak sekalipun tidak diperintah oleh atasan. Indikator-indikator ini pada dasarnya telah dilakukan dalam bekerja, namun memang perlu dipetakan dan diidentifikasi secara serius. Terutama seorang dosen, menyerap setiap perubahan yang terjadi secara cepat akan memotivasi dirinya untuk terus mengikuti setiap perubahan dan perkembangan terutama dalam aspek ilmu dan pengetahuan.

Hal ini dimaksudkan agar dosen melakukan transformasi dari segi konstruksi berpikir, keterampilan menyediakan desain pembelajaran, strategi, metode dan pendekatan pembelajaran termasuk evaluasi dan pengukuran. Inisiatif ini harus dari dalam diri masing-masing orang kemudian melakukan berbagai perubahan dan perbaikan secara bertahap. Inilah sikap bijak, kreatif dan inovatif, dari dosen maupun tenaga kependidikan untuk menunjang kinerja perguruan tinggi. Butir-butir dari indikator *Organizational Citizenship Behavior* yang dianalisis ini merupakan hasil temuan yang perlu menjadi pijakan untuk menentukan strategi pembinaan dan pengembangan dosen dan tenaga kependidikan di IAKN Ambon.

Kompetensi yang dimiliki baik dosen maupun tenaga kependidikan yang bekerja di IAKN Ambon memiliki kewajiban mutlak, kewajiban moral, dan kewajiban konstitusional untuk menggunakan kemampuan, keahlian, dan keterampilan yang dimiliki demi kemajuan perguruan tinggi. Dosen harus membuktikan kompetensinya dalam aspek penyelenggaraan pendidikan dan pengajaran, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat. Tenaga kependidikan juga dituntut untuk menggunakan keterampilan dan keahlian yang dimiliki untuk melaksanakan pekerjaan atau membantu memecahkan masalah yang dihadapi sesama rekan kerja dalam menunaikan suatu tugas pokok dan fungsi.

Hasil temuan penelitian ini menemukan juga bahwa ada faktor-faktor lain sebesar 63,2% yang ikut memberikan pengaruh terhadap pembentukan *Organizational Citizenship Behavior*. Bahwa pembentukan perilaku keanggotaan dosen dan tenaga kependidikan di IAKN Ambon tidak hanya dari faktor kompetensi tetapi juga dari faktor lain yang tidak disertakan dalam penelitian ini. Ada juga faktor yang sifatnya internal (individu dosen dan pegawai) dan ada juga faktor eksternal organisasi. Namun patut diperhatikan bahwa faktor kepemimpinan, iklim dan budaya organisasi, komitmen kerja, sistem pemberian imbalan, sistem *reward and punishment*, kesejahteraan, sarana dan prasarana juga ikut memberikan kontribusi yang signifikan bagi meningkatnya perilaku keanggotaan dosen dan tenaga kependidikan selama bekerja di IAKN Ambon.

#### **446 Analisis pengaruh motivasi kerja dosen dan tenaga kependidikan terhadap kinerja perguruan tinggi melalui *Organization Citizenship Behavior* (OCB)**

Hasil pengujian adanya pengaruh langsung maupun tidak langsung menyimpulkan bahwa Motivasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Perguruan Tinggi melalui *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* sebesar 58,6% sisanya 41,14% dipengaruhi faktor lain yang tidak sertakan dalam penelitian ini. Hasil ini secara jelas menunjukkan bahwa kinerja perguruan tinggi di IAKN Ambon ditentukan oleh meningkatnya motivasi kerja dan terbentuknya perilaku kerja yang baik dari dosen dan tenaga kependidikan. Motivasi kerja sebagai pendorong utama seseorang menyelesaikan pekerjaan yang diberikan tidak lantas dimaknai sebagai suatu rutinitas, tetapi lebih tepat sebagai pengabdian dan totalitas diri mencintai pekerjaan yang dilakukan.

Melalui motivasi kerja yang tinggi, kinerja perguruan tinggi di IAKN Ambon pada kenyataannya mengalami peningkatan yang cukup signifikan melalui perilaku keanggotaan dosen dan tenaga kependidikan yang bekerja secara profesional. Munculnya sikap peduli menunjukkan adanya keinginan dalam diri untuk memberikan bantuan bagi rekan kerja yang terkendala dalam bekerja, adanya kerelaan untuk mengorbankan waktu, tenaga dan bahkan dana untuk mendukung pencapaian target program yang telah ditetapkan. Munculnya kesadaran dalam diri untuk menunaikan tugas membuktikan bahwa dosen dan tenaga kependidikan untuk bekerja tepat waktu, menyelesaikan tugas sesuai target yang diberikan, dan melaksanakan tugas dengan kesungguhan dan disiplin yang tinggi.

Sportifitas dalam bekerja dibuktikan dengan bekerja tanpa bersungut-sungut dan berbantahan, menggunakan waktu sebaik-baiknya, bersedia menerima kritik dan saran dari sesama rekan kerja, dan berdiskusi secara terbuka untuk memecahkan masalah secara bersama. Sikap sopan-santun yang baik ditunjukkan dalam berbicara, bergaul, menghargai perbedaan, tahu menempatkan diri sebagai atasan dan bawahan. Sikap kebajikan terwujud dalam memutuskan cara memecahkan suatu masalah, mengambil keputusan, menempatkan mana kepentingan pribadi dan kepentingan umum, dan mengembangkan diri sebagai pribadi yang berwibawa, berintegritas dan menjadi teladan untuk semua orang.

Analisa ini pada gilirannya kemudian mempertautkan aspek motivasi kerja dan *Organizational Citizenship Behavior* sebagai dua variabel yang secara langsung maupun tidak langsung memberikan dampak positif bagi meningkatnya kinerja perguruan tinggi di IAKN Ambon. Motivasi kerja memerlukan pembentukan perilaku keanggotaan dari dosen dan tenaga kependidikan. Hal ini menegaskan bahwa sekalipun motivasi kerja seseorang meningkat, jika tidak didukung dengan perilaku bekerja yang baik seperti; kepedulian, kesadaran, sikap sportif, kesopanan, dan kebajikan, dari semua unsur dosen dan tenaga kependidikan, maka kinerja perguruan tinggi yang direncanakan kurang tercapai sesuai dengan yang diharapkan. Argumentasi ini tidak menampik hasil temuan sebelumnya yang membuktikan adanya pengaruh parsial dari variabel lainnya, namun juga menegaskan hasil temuan baru mengenai adanya pengaruh secara simultan motivasi kerja dan perilaku keanggotaan dosen dan tenaga kependidikan terhadap pencapaian kinerja perguruan tinggi di IAKN Ambon.

Kinerja perguruan tinggi bergantung pada kualitas dosen, tenaga



kependidikan dan juga mahasiswa melalui pelaksanaan tridharma perguruan tinggi. Daya saing dosen dan mahasiswa dalam menghasilkan riset dan publikasi, serta kinerja tinggi dari unsur tenaga kependidikan. Sebagaimana telah dikemukakan sebelumnya bahwa kinerja perguruan tinggi ditentukan oleh sumberdaya dosen, tenaga kependidikan, dan mahasiswa melalui riset dan pengembangan keilmuan, serta kemampuan anggaran yang memadai sehingga mampu mendorong daya saing perguruan tinggi secara berkelanjutan. Pada akhirnya, hasil temuan ini mengindikasikan bahwa dosen dan tenaga kependidikan merupakan unsur utama yang menggerakkan suatu perguruan tinggi.

Motivasi kerja dosen dan tenaga kependidikan memerlukan keterpaduan dengan perilaku dosen dan tenaga kependidikan selama mereka bekerja. Sebab kinerja atau prestasi yang dituntut dari suatu perguruan tinggi tidak datang dengan sendirinya. Tidak juga karena telah didokumentasikan dalam perencanaan dan perumusan strategi yang baik. Bahkan yang lebih penting lagi adalah kinerja perguruan tinggi bukan ditentukan oleh seberapa besar anggaran yang dimiliki, tetapi pada sinergisitas semua unsur dan komponen dalam perguruan tinggi untuk bekerja sesuai tugas dan peran masing-masing untuk menjawab tantangan yang dihadapi. Unsur-unsur perguruan tinggi dimaksud adalah dosen, tenaga kependidikan, mahasiswa, kepemimpinan, kemampuan pembiayaan, kemitraan dengan pihak lain.

Dengan meningkatnya motivasi kerja akan meningkatkan perilaku kerja yang profesional dari dosen dan tenaga kependidikan sebagai anggota atau karyawan tetap pada suatu institusi pendidikan tinggi. Oleh karena itu, untuk meningkatkan kinerja perguruan tinggi, perlu diperhatikan secara seksama program-program peningkatan motivasi kerja pada setiap pribadi, penguatan kapasitas diri dosen dan tenaga kependidikan, evaluasi diri, pengenalan diri, pemetaan sikap dan perilaku organisasi yang menjawab kebutuhan bersama. Sebab jika kinerja perguruan tinggi tidak meningkat, maka akar masalahnya terletak pada rendahnya motivasi kerja dan perilaku bekerja sebagai dosen dan tenaga kependidikan yang bekerja pada suatu lembaga pendidikan.

Di IAKN Ambon, masih ada juga individu tertentu yang bekerja dengan motivasi dan orientasi ekonomi atau sekadar memenuhi target pribadi tanpa peduli maju-mundurnya perguruan tinggi. Ada juga yang bekerja untuk mencitrakan dirinya sebagai pribadi yang hebat, kompeten, namun menyendiri dan menganggap

remeh orang lain. Ada juga yang motivasinya karena ingin menjadi PNS agar masa depannya terjamin, suka mencari perhatian dan menuntut untuk dihormati, senang mencari kesalahan orang lain dan selalu pesimis. Ada juga yang senang bekerja di luar kampus dengan alasan untuk memenuhi kebutuhan ekonomi yang kurang. Ada yang menggunakan fasilitas kampus untuk kepentingan diri sendiri dengan dalih untuk kepentingan perguruan tinggi. Namun masih ada juga orang lain yang mau bekerja sungguh-sungguh dan melaksanakan tugas dengan mengorbankan waktu, tenaga, biaya bahkan kemampuan dan keterampilan yang mereka didedikasikan secara bertanggungjawab serta selalu optimis untuk kemajuan perguruan tinggi.

Ada juga faktor-faktor lain yang ikut berpengaruh sebesar 41,14% namun tidak disertakan dalam penelitian. Namun perlu diidentifikasi untuk dijadikan pertimbangan pada penelitian-penelitian di masa mendatang. Sebagaimana telah dikemukakan di awal, bahwa jika membahas mengenai motivasi kerja, dan perilaku keanggotaan dosen dan tenaga kependidikan untuk menunjang kinerja perguruan tinggi, maka faktor-faktor yang diduga ikut memberikan dampak baik langsung maupun tidak langsung yakni; kepemimpinan, budaya organisasi, komitmen organisasi, iklim organisasi, kesejahteraan dosen dan pegawai, sistem pemberian imbalan, kesejahteraan, kepangkatan, anggaran, fasilitas, sistem *reward and punishment*, dan lain-lain.

Hasil temuan ini sejalan dengan gagasan yang dikemukakan Alif, (2015) bahwa OCB dikaitkan dengan minat terhadap organisasi, hal ini ditampilkan tidak hanya melalui pelaksanaan kewajiban mereka saja, tapi juga termasuk upaya untuk membantu rekan kerja, melindungi sumber daya organisasi serta melakukan segala upaya yang telah melampaui standar minimum yang harus dipenuhi seorang karyawan. Ketika seorang karyawan melakukan hal ini, organisasi tidak memberikan imbalan finansial tertentu buat mereka, akan tetapi perilaku ini menjadi rekomendasi bagi perusahaan untuk melaksanakan kenaikan jabatan dan promosi buat karyawan tersebut. Dari hasil analisis yang dilakukan dalam penelitian ini dapat disimpulkan bahwa untuk meningkatkan OCB karyawan agar lebih optimal maka yang harus dilakukan oleh manajemen di perusahaan ini adalah lebih merencanakan pengembangan karir dan meningkatkan motivasi kerja karyawan.

#### **44.7 Analisis pengaruh kompetensi dosen dan tenaga kependidikan terhadap kinerja perguruan tinggi melalui *Organization Citizenship Behavior (OCB)***

Hasil pengujian terhadap adanya pengaruh langsung dan tidak langsung menunjukkan bahwa Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Perguruan Tinggi melalui *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* sebesar 36,1% sisanya 63,9% ternyata dipengaruhi faktor lain yang tidak disertakan dalam penelitian ini. Perolehan nilai ini membuktikan bahwa dosen dan tenaga kependidikan atau pegawai yang berkompeten telah memberikan dampak terhadap pembentukan perilaku kerja yang baik sebagai dosen dan tenaga kependidikan di IAKN Ambon. Analisis ini memperkuat asumsi sebelumnya bahwa kinerja perguruan tinggi tidak terjadi dengan sendirinya atau bersifat parsial, tetapi dipengaruhi juga oleh faktor-faktor lain baik secara langsung maupun tidak langsung. Dengan demikian dapat ditegaskan bahwa semakin tinggi kompetensi seorang dosen dan tenaga kependidikan maka semakin tinggi pula kinerja suatu perguruan tinggi. Sebaliknya jika kompetensi yang dimiliki dosen dan tenaga kependidikan rendah atau tidak berkembang, maka kinerja perguruan tinggi juga akan mengalami penurunan atau perkembangan yang bersifat lambat.

Analisa ini adalah bukti metodologis yang secara objektif memberikan informasi penting agar setiap dosen dan tenaga kependidikan merasa terpanggil dan memiliki kewajiban moral untuk menunaikan tugasnya secara profesional. Realitas menunjukkan bahwa masih ada dosen dan tenaga kependidikan yang memiliki kompetensi yang memadai, namun kurang berkontribusi dalam membangun perguruan tinggi dimana mereka bekerja. Sejatinya, kompetensi yang telah dimiliki harus ditunjukkan dalam bekerja untuk menyelesaikan berbagai kendala, dan persoalan yang selama kurun waktu tertentu belum bisa dituntaskan karena memerlukan keterampilan tertentu.

Nilai yang diperoleh di atas telah membuktikan bahwa Kompetensi yang telah dimiliki dosen maupun tenaga kependidikan ikut menentukan menguatnya perilaku keanggotan dosen tenaga kependidikan di IAKN Ambon. Sebab pembentukan perilaku kerja seorang dosen dan tenaga kependidikan memerlukan seperangkat kompetensi yang melekat dalam diri setiap individu yang bekerja. Dalam aspek memiliki kompetensi, setiap dosen dan tenaga kependidikan dituntut agar menunjukkan tingkat pengetahuan yang memadai dalam bidang pekerjaan yang lakukan; menyelesaikan pekerjaan dengan mengikuti ketentuan, prosedur,

metode kerja dan standar yang telah ditetapkan; mampu berkomunikasi dengan baik dengan semua rekan kerja; memiliki keterampilan sesuai dengan keahlian yang dimiliki; memiliki semangat kerja yang tinggi sehingga mendukung kemajuan institusi; mampu berkreaitivitas dalam bekerja sehingga mencapai prestasi yang tinggi; mampu melaksanakan rencana kerja sehingga pekerjaan berjalan dengan lancar; dan terus mengembangkan diri untuk meningkatkan kinerja pada perguruan tinggi di IAKN Ambon.

Kompetensi inilah yang kemudian memberikan dorongan bagi terbentuknya perilaku kerja dosen dan tenaga kependidikan sebagai anggota atau karyawan yang bekerja pada IAKN Ambon sebagai perguruan tinggi keagamaan di Indonesia. Dari aspek *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* atau perilaku kerja keanggotaan atau karyawan suatu organisasi mengalami peningkatan jika menunjukkan lima indikator utama yaitu; kepedulian, kesadaran, sikap sportif, kesopanan, dan kebajikan. Masing-masing capaian indikator tentu memiliki bobot yang berbeda-beda, namun secara simultan memberikan dampak yang positif atas pembentukan perilaku kerja dosen dan tenaga kependidikan di IAKN Ambon.

Dari aspek kepedulian, perilaku yang ditunjukkan dosen dan tenaga kependidikan adalah dengan senang hati melatih dosen atau pegawai baru, memberikan bantuan kepada rekan kerja bila diperlukan, membantu menyelesaikan pekerjaan dari sesama rekan kerja yang berhalangan hadir. Ketercapaian indikator kepedulian dosen dan tenaga kependidikan terhadap sesama rekan kerja baik yang baru bekerja, serta bersedia bekerja ganda untuk sesama rekan kerja yang berhalangan dan memberikan bantuan bagi yang kesulitan menyelesaikan sesuai target waktu, menunjukkan masih ada sikap saling membantu, memberi waktu dan tenaga untuk membimbing orang lain. Hal ini patut diapresiasi dan mendapat perhatian serius terutama bagi setiap pimpinan pada bidang tugas masing-masing. Memang masih ada individu tertentu yang cenderung bekerja sendiri dan menyelesaikan pekerjaan tanpa membebankan kepada orang lain. Sikap-sikap individualistik yang muncul seperti ini biasanya mencerminkan bahwa mereka memiliki pengalaman masa lalu dimana orang lain pernah mengecewakan mereka pada saat bekerja atau pada saat mereka benar-benar membutuhkan bantuan orang lain.

Dari aspek kesadaran, perilaku yang ditunjukkan dosen dan tenaga kependidikan adalah dengan cara menyelesaikan tugas berdasarkan prosedur dan

tugas pokok dan fungsi yang diberikan, membuat daftar rencana kerja terlebih dahulu agar dapat menyelesaikan pekerjaan dengan baik, datang ke kantor sebelum jam masuk dan pulang sesuai jam kerja, selalu berusaha berkata dan bertindak jujur dalam bekerja. Ketercapaian indikator ini tentu bukan hal yang luar biasa, sebab semua orang baik dosen dan tenaga kependidikan telah memiliki tugas pokok dan kewajiban mutlak yang melekat erat dalam setiap jabatan dan kedudukan masing-masing. Ini tentu saja berkaitan dengan mekanisme dan prosedur serta pola manajemen yang dikembangkan pada setiap organisasi.

IAKN Ambon sebagai perguruan tinggi, tentu saja mengembangkan kerangka kerja organisasi dengan menerapkan manajemen perguruan tinggi mengacu pada *Good University Governance* (GUG). Prinsip utamanya adalah menerapkan fungsi-fungsi manajemen secara ketat dimulai dengan melakukan identifikasi kebutuhan, menyusun perencanaan, mengorganisir sumber daya organisasi, melaksanakan program, memonitoring, mengevaluasi dan mengambil tindakan korektif untuk perbaikan di masa mendatang.

Dengan demikian, setiap unsur baik dosen maupun tenaga kependidikan dituntut agar bekerja sesuai tugas pokok dan fungsinya, melaksanakan kegiatan mengacu pada dokumen perencanaan, membuat agenda kerja dan prioritas pencapaian target, bekerja sesuai durasi waktu yang ditentukan. Kebiasaan dosen dan pegawai yang selalu terlambat masuk dan pulang sebelum waktunya juga harus menjadi perhatian karena akan mengganggu agenda kerja dan pencapaian sasaran strategi yang telah ditetapkan oleh IAKN Ambon. Hal yang terakhir dan yang tak kalah penting adalah aktualisasi diri dosen dan tenaga kependidikan melalui perilaku jujur dalam berkata-kata maupun bertindak. Citra diri dosen dan tenaga kependidikan yang bekerja dan melayani pada Lembaga Pendidikan Tinggi berbasis Kristen tentu berbeda dengan karakter dosen dan pegawai pada instansi dan atau perguruan tinggi lainnya. Sikap jujur mencerminkan harkat dan martabat seseorang sebagai aparatur atau pegawai yang diberi kepercayaan memberikan layanan terbaik dan bertanggungjawab atas semua pekerjaan yang sudah, sedang dan yang akan dilakukan.

Dari aspek sikap sportif, perilaku yang ditunjukkan dosen dan tenaga kependidikan adalah mengerjakan secara sungguh-sungguh tugas tambahan yang diberikan atasan, tidak mengeluh dalam bekerja, dan tidak menghabiskan banyak waktu untuk membahas masalah-masalah yang tidak penting. Dari aspek kesopanan, perilaku yang ditunjukkan dosen dan tenaga kependidikan adalah menceritakan hal-hal baik mengenai IAKN Ambon, menjaga hubungan baik sebagai sesama teman maupun antara pimpinan dan bawahan agar terhindar dari masalah-masalah interpersonal dengan rekan kerja dan juga atasan, tidak menyalahgunakan kepercayaan dan mengganggu hak-hak dosen atau pegawai yang lain, dan menghargai semua orang dan tahu menempatkan diri dalam situasi apapun untuk menjaga hubungan baik dengan semua pihak.

Dari aspek kebajikan, perilaku yang ditunjukkan dosen dan tenaga kependidikan adalah *mengupdate* perubahan dan perkembangan secara internal di IAKN Ambon, memberikan masukan pada atasan jika diminta, mengambil inisiatif untuk melakukan hal-hal yang secara tidak langsung mendukung kemajuan IAKN Ambon, ada diskusi diantara sesama dosen dan atau pegawai untuk memecahkan masalah pekerjaan, mengambil langkah untuk memecahkan masalah yang sifatnya mendesak sekalipun tidak diperintah oleh atasan. Pencapaian indikator ini pada dasarnya meragukan dugaan awal bahwa kompetensi dosen dan tenaga kependidikan tidak berdampak terhadap kinerja perguruan tinggi yang dimediasi oleh *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*. Bahwa tanpa perilaku yang baik dari dosen dan tenaga kependidikan, maka kinerja perguruan tinggi tidak mengalami peningkatan. Kompetensi yang dimiliki semua unsur di IAKN Ambon memerlukan juga dukungan perilaku yang baik dalam bekerja. Sebab perilaku yang ditunjukkan seseorang dalam bekerja adalah cerminan rasa cinta dan senangnya dalam melaksanakan pekerjaan itu. Sekalipun pada kasus tertentu ada juga pekerjaan yang sesuai dengan kompetensi yang dimiliki sehingga mempengaruhi sikap seseorang dalam menunaikan kewajibannya.

Selanjutnya, untuk mengukur apakah kinerja perguruan tinggi di IAKN Ambon mengalami peningkatan jika motivasi kerja dosen dan tenaga kependidikan mengalami peningkatan, maka hasilnya dapat dilihat pada implementasi indikator-indikator kinerja perguruan tinggi seperti; sumberdaya dosen dan pegawai yang berkualitas dan mampu berdayasaing tinggi; peningkatan kualitas riset dosen maupun kolaborasi dosen-mahasiswa setiap tahun; hasil-hasil riset dosen perlu

ditingkatkan secara kuantitas maupun kualitas melalui program diseminasi hasil temuan dan pengabdian kepada masyarakat secara berkala; porsi pendapatan dan belanja keuangan perguruan tinggi meningkatkan kinerja semua unsur yang terintegrasi di IAKN Ambon.

Capaian atas indikator ini memang perlu dipertautkan dengan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* dosen dan tenaga kependidikan termasuk pula mahasiswa. Secara kelembagaan, IAKN Ambon memiliki keunggulan di banding IAKN lainnya di Indonesia baik dari segi sumber daya manusia (dosen dan tenaga kependidikan), sarana dan prasarana, peluang pengembangan maupun proyeksi peningkatan status menjadi universitas. Namun perlu dilakukan pembenahan dan peningkatan dari segi kualitas dan kuantitas hasil-hasil riset yang telah didesiminasikan untuk membantu masyarakat sesuai bidang kajian masing-masing. Kompetisi hibah penelitian dosen baik di internal IAKN Ambon maupun yang disediakan oleh lembaga atau kementerian lain perlu mendapat perhatian maupun peningkatan setiap tahun. Hasil-hasil riset yang dipublikasi pada jurnal-jurnal nasional terakreditasi maupun jurnal-jurnal internasional bereputasi, porsi, anggaran dan targetnya perlu direncanakan secara matang sehingga memenuhi quto setiap tahun pada tingkat fakultas maupun pascasarjana.

Selain itu, program-program pengabdian kepada masyarakat dari segi kualitas maupun kuantitasnya perlu dirasionalisasi melalui skema pembiayaan yang realistis sesuai konteks masyarakat yang mendiami laut-pulau di provinsi Maluku. Memang dari segi alokasi anggaran, efisiensi anggaran belanja yang diterapkan pemerintah telah berdampak secara langsung terhadap beberapa program prioritas. Namun untuk menyasati keadaan ini, IAKN Ambon memerlukan strategi tersendiri agar tidak hanya bergantung pada porsi bantuan anggaran pusat, tetapi berkolaborasi dengan pihak-pihak lain untuk mengembangkan skema biaya bersama dengan manfaat dua belah pihak.

Dengan kata lain, kinerja perguruan tinggi memerlukan pertautan antara kompetensi dosen, tenaga kependidikan dan mahasiswa yang memiliki perilaku kerja yang kompetitif, inovatif dan kreatif searah dengan tuntutan dan kebutuhan untuk mendorong peningkatan produktifitas perguruan tinggi. *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* merupakan aspek utama yang menggerakkan semua unsur perguruan tinggi untuk secara bersama menunjukkan kompetensi yang dimiliki sehingga kinerja perguruan tinggi yang diharapkan dapat terwujud pada waktunya di IAKN Ambon.

Hasil pengujian juga menemukan bahwa ada faktor-faktor lain sebesar 63,9% turut memberikan pengaruh terhadap capaian kinerja perguruan tinggi selain kompetensi dan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*. Adanya pengaruh faktor-faktor lain baik langsung maupun tidak langsung tentu saja perlu mendapat perhatian serius. Sebab nilai sebesar 63,9% memiliki bobot pengaruh yang besar dan berdampak terhadap kinerja perguruan tinggi di IAKN Ambon. Faktor-faktor yang tidak teridentifikasi karena tidak disertakan dalam penelitian ini memerlukan juga perhatian, perbaikan, pembenahan, peningkatan dan bahkan pengembangan. Patut diduga bahwa kinerja perguruan tinggi selalu berkaitan dengan banyak faktor, terutama kepemimpinan, budaya organisasi, iklim kerja, sistem pemberian imbalan, penghargaan dan hukuman, kesejahteraan, anggaran, dan komitmen organisasi.

#### **4.5 Keterbatasan Penelitian**

Penelitian ini telah didesain dengan harapan mendapat data dan informasi sekaligus menyimpulkan hasil temuan mengenai adanya pengaruh dua variabel eksogen yaitu motivasi kerja, dan kompetensi terhadap dua variabel endogen yaitu *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* dan kinerja perguruan tinggi. Namun demikian, pada pelaksanaannya patut diakui ada berbagai kekurangan dan keterbatasan sehingga tentu saja mempengaruhi kesimpulan dan rekomendasi hasil temuan. Beberapa keterbatasan yang ditemui selama proses pengamatan maupun pada tahap merampungkan data-data penelitian diantaranya:

- a) Penelitian ini tidak mencakup semua perguruan tinggi keagamaan Kristen di Indonesia terutama yang berstatus negeri termasuk dosen dan tenaga kependidikan yang terbatas pada IAKN Ambon. Oleh karena itu penelitian di masa mendatang patut mempertimbangkan untuk melibatkan perguruan lain baik IAKN maupun STAKN secara keseluruhan sehingga hasil temuan dapat



memiliki tingkat akurasi dan objektivitas yang lebih tinggi.

- b) Penelitian mengembangkan variabel eksogen dan endogen terbatas pada empat aspek yaitu pada motivasi kerja, kompetensi, *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*, dan kinerja perguruan tinggi dan cakupannya hanya pada satu perguruan tinggi negeri berbasis keagamaan yaitu Institut Agama Kristen Negeri Ambon.
- c) Penelitian di masa depan dapat mempertimbangkan berbagai kekurangan dan keterbatasan ini untuk mengembangkan jumlah variabel dan melibatkan perguruan tinggi lain baik berstatus negeri maupun swasta di Maluku maupun secara nasional.
- d) Kesimpulan dan rekomendasi penelitian ini masih memerlukan pengujian dengan melibatkan populasi dan sampel yang lebih representatif. Sebab, jika kemudian penelitian-penelitian di masa depan mengembangkan variabel dengan variasi yang beragam dan melibatkan responden dengan jumlah yang lebih besar, maka hasilnya mungkin saja jauh lebih efektif dan objektif.

## **BAB V**

### **PENUTUP**

Bab ini secara khusus menyajikan dua aspek utama dari penelitian ini yaitu; 5.1 Kesimpulan, dan 5.2 Saran. Pada bagian kesimpulan, peneliti mengemukakan simpulan dari hasil pengujian terhadap variabel-variabel yang diajukan. Sementara pada bagian saran, dikemukakan beberapa pikiran rekomendatif untuk diperhatikan dan ditindaklanjuti oleh pihak-pihak terkait dalam mengambil kebijakan dan merumuskan program peningkatan kinerja perguruan tinggi di IAKN Ambon.

#### **5.1 Kesimpulan**

Setelah membahas hasil-hasil pengujian dan kemudian membahasnya sesuai hipotesis penelitian yang diajukan, maka simpulan dari hasil penelitian ini adalah sebagai berikut:

- 5.1.1 Ada pengaruh langsung, positif dan signifikan motivasi kerja dosen dan tenaga kependidikan terhadap kinerja perguruan tinggi di IAKN Ambon dengan nilai sebesar 34,9%. Bahwa motivasi ternyata dapat meningkatkan kinerja perguruan tinggi. Semakin tinggi motivasi kerja dosen dan tenaga kependidikan, semakin tinggi pula kinerja yang dihasilkan sehingga mendorong terciptanya daya saing dosen melalui implementasi tridharma perguruan tinggi, Diseminasi dan publikasi hasil-hasil riset dosen dan mahasiswa; serta didukung dengan sistem dan mekanisme penganggaran yang dinamis, merupakan faktor-faktor penentu kinerja yang diharapkan dari suatu perguruan tinggi. Ada juga faktor-faktor lain yang memberi kontribusi pengaruh sebesar 65,1% yang tidak ikut diteliti namun juga memberikan pengaruh yang kuat terhadap motivasi kerja baik dosen, tenaga kependidikan maupun staf lainnya yang bekerja di IAKN Ambon.
- 5.1.2 Hasil pengujian adakah pengaruh kompetensi dosen dan tenaga kependidikan terhadap capaian kinerja perguruan tinggi di IAKN Ambon, ternyata berpengaruh negatif atau tidak memiliki pengaruh. Dengan hasil ini,

maka hipotesis  $H_0$  diterima dan  $H_1$  ditolak. Sehingga dapat disimpulkan bahwa kompetensi dosen dan tenaga kependidikan di IAKN Ambon tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja perguruan tinggi. Hasil temuan ini kemudian dikonfirmasi dengan indikator-indikator kompetensi yang diusulkan dalam riset ini, dan pada prinsipnya membuktikan bahwa kompetensi yang dimiliki dosen dan tenaga kependidikan yang bekerja di IAKN Ambon masih kurang atau bahkan dapat dikatakan belum maksimal berkontribusi positif bagi peningkatan kinerja perguruan tinggi di IAKN Ambon. Sekalipun demikian ada nilai pengaruh langsung sebesar 20,5% dari kompetensi terhadap kinerja dosen dan tenaga kependidikan dan 79,5% faktor-faktor lain yang tidak disertakan dalam penelitian ini namun ikut berpengaruh terhadap kinerja perguruan tinggi di IAKN Ambon.

- 5.13 Hasil pengujian terhadap adanya pengaruh langsung *Organizational Citizenship Behavior (OC)* terhadap Kinerja Perguruan Tinggi menunjukkan nilai sebesar 42,3%. Besarnya kontribusi nilai yang diberikan, menunjukkan bahwa *Organizational Citizenship Behavior (OC)* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Perguruan Tinggi dan berada pada kategori *Cukup Kuat*. Perilaku yang diukur dalam penelitian ini adalah kepedulian, kesadaran, sikap sportif, kesopanan, dan kebajikan yang ditunjukkan para anggota dalam suatu organisasi. Pada lingkup IAKN Ambon sebagai perguruan tinggi, dosen dan tenaga kependidikan adalah anggota atau karyawan yang bekerja sesuai bidang, tugas dan kewenangan masing-masing. Ada juga faktor-faktor lain yang tidak disertakan dalam penelitian ini, namun ikut memberikan kontribusi terhadap meningkatnya kinerja perguruan tinggi di IAKN Ambon adalah sebesar 57,7%.
- 5.14 Hasil pengujian terhadap adanya pengaruh langsung motivasi kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* memperoleh kontribusi nilai sebesar 55,9% dan berada pada kategori *Cukup Kuat*. Hasil ini sekaligus menegaskan bahwa motivasi kerja berperan penting meningkatkan perilaku yang baik dalam bekerja di kalangan dosen dan tenaga kependidikan di IAKN Ambon. Semakin tinggi motivasi kerja yang ditunjukkan seseorang,

maka secara langsung memberikan dampak positif mendorong terwujudnya sikap kepedulian, kesadaran, sikap sportif, kesopanan, dan kebajikan dari dosen dan tenaga kependidikan. Ada juga faktor-faktor lain sebesar 44,1% yang ikut berkontribusi dalam meningkatkan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* namun tidak disertakan dalam penelitian ini.

5.15 Hasil pengujian terhadap adanya pengaruh langsung Kompetensi dosen dan tenaga kependidikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* ternyata memberikan nilai sebesar 36,8%. Jika dianalisa secara parsial, maka Kompetensi ternyata memiliki nilai kontribusi tunggal yang cukup tinggi. Hasil ini sekaligus menegaskan bahwa semakin tinggi kompetensi dosen dan tenaga kependidikan, maka akan mendorong terwujudnya perilaku kerja yang profesional, dinamis, kreatif, dan fungsional dosen dan tenaga kependidikan dan karyawan yang bekerja di IAKN Ambon. Sebab kompetensi yang dimiliki seorang dosen maupun tenaga kependidikan harus diwujudkan dalam bekerja. Perilaku bekerja menunjukkan kompetensi yang dimiliki seseorang. Dua aspek saling bertalian erat sehingga menjadi faktor penting yang perlu mendapat perhatian. Ada juga faktor-faktor lain yang ikut berpengaruh dan berkontribusi sebesar 63,2% namun tidak sertakan dalam penelitian ini.

5.16 Hasil pengujian adanya pengaruh langsung maupun tidak langsung menemukan bahwa Motivasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Perguruan Tinggi melalui *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* sebesar 58,6% sisanya 41,14% dipengaruhi faktor lain yang tidak disertakan dalam penelitian ini. Hasil ini secara jelas menunjukkan bahwa kinerja perguruan tinggi di IAKN Ambon ditentukan oleh meningkatnya motivasi kerja dan terbentuknya perilaku kerja yang baik dari dosen dan tenaga kependidikan. Makna dari hasil temuan ini sekaligus membuktikan bahwa sebaik apapun atau setinggi apapun motivasi kerja dari seorang dosen dan tenaga kependidikan, perlu juga dilengkapi dengan perilaku kerja yang baik. Profesionalitas, dedikasi, loyalitas dan soliditas yang dibangun di kalangan dosen dan tenaga kependidikan memerlukan

motivasi kerja yang tinggi, Kedua aspek ini saling memperkuat dan menjadi kekuatan utama untuk mendorong peningkatan kinerja kelembagaan di IAKN Ambon. Artinya Motivasi kerja sebagai pendorong utama seseorang menyelesaikan pekerjaan yang diberikan tidak lantas dimaknai sebagai suatu rutinitas, tetapi lebih tepat sebagai pengabdian dan totalitas diri mencintai pekerjaan yang dilakukan.

- 5.1.7 Hasil pengujian terhadap adanya pengaruh langsung dan tidak langsung menunjukkan bahwa Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Perguruan Tinggi melalui *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* sebesar 36,1% sisanya 63,9% ternyata dipengaruhi faktor lain yang tidak disertakan dalam penelitian ini. Perolehan nilai ini membuktikan bahwa dosen dan tenaga kependidikan atau pegawai yang berkompeten akan memberikan dampak terhadap pembentukan perilaku kerja yang baik sebagai dosen dan tenaga kependidikan di IAKN Ambon. Analisis ini memperkuat asumsi sebelumnya bahwa kinerja perguruan tinggi tidak terjadi dengan sendirinya atau bersifat parsial, tetapi dipengaruhi juga oleh faktor-faktor lain baik secara langsung maupun tidak langsung. Dengan demikian, kinerja perguruan tinggi di IAKN Ambon sangat ditentukan oleh kompetensi dosen dan tenaga kependidikan dalam bekerja. Perilaku dalam bekerja dikombinasikan dengan kompetensi yang dimiliki akan menghasilkan prestasi dan daya saing perguruan tinggi ke depan.

## 5.2 Saran

Setelah menyimpulkan hasil-hasil temuan sebagaimana telah disajikan di atas, maka beberapa saran dan pikiran rekomendatif yang perlu diperhatikan adalah sebagai berikut:

- 5.2.1 Pimpinan pada tingkat rektorat, biro, lembaga, bagian, fakultas maupun program studi, perlu memberikan dorongan dan motivasi secara langsung maupun tidak langsung bagi dosen maupun tenaga kependidikan sehingga mereka terus menciptakan dan menghasilkan kinerja yang baik untuk kemajuan IAKN Ambon ke depan. Dosen dan tenaga kependidikan memerlukan perhatian, kepedulian dan setidaknya keberpihakan pimpinan agar mereka juga merasa memiliki IAKN Ambon sebagai tempat mengabdikan dan memberikan layanan terbaik bagi kemajuan Lembaga Pendidikan Tinggi Keagamaan

Kristen di Indonesia maupun di provinsi Maluku.

- 522 Terciptanya perilaku kerja dosen dan tenaga kependidikan sebagai anggota keorganisasian di IAKN Ambon menjadi modal utama untuk menggerakkan semua unsur berkontribusi bagi peningkatan kinerja perguruan tinggi. Hal ini perlu diperhatikan, ditingkatkan bahkan diawasi sebagai bagian dari kewajiban mutlak mencintai pekerjaan dan merasa memiliki perguruan tinggi dimana mereka bekerja.
- 523 Kompetensi dosen dan tenaga kependidikan agar mendapat perhatian dan pengembangan melalui studi lanjut, diklat, penyegaran maupun program setara yang memungkinkan mereka merasa diperhatikan dan diberdayakan. Penerapan *reward and punishment* yang professional, adil dan seimbang menjadi kunci keterlibatan dosen dan tenaga kependidikan untuk berkontribusi memberikan segala sesuatu yang mereka miliki untuk kepentingan pengembangan IAKN Ambon agar lebih maju dan berkembang lagi ke depan.
- 524 Studi-studi pendahuluan yang sejenis mengenai motivasi, kompetensi maupun perilaku bekerja untuk meningkatkan kinerja kelembagaan pada setiap perguruan tinggi perlu mendapat perhatian, pembenahan dan perbaikan secara berkelanjutan agar mendatangkan manfaat bagi dosen, pegawai, mahasiswa maupun perguruan tinggi secara menyeluruh. Diperlukan perhatian, perbaikan dan pengawasan secara berkelanjutan untuk memastikan aspek-aspek yang disebutkan ini menjadi variabel yang dominan berlaku bagi suatu perguruan tinggi.

## DAFTAR PUSTAKA

- Al-Madi, F. N., Assal, H., Shrafat, F., & Zeglat, D. (2017). The impact of employee motivation on organizational commitment. *European Journal of Business and Management*, 9(15), 134-145.
- Alif, A. (2015). Pengaruh Motivasi Kerja, Pengembangan Karir Dan Lingkungan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior (Ocb) Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Perusahaan Terminal Lpg. *MIX: Jurnal Ilmiah Manajemen*, 5(2), 152573.
- Aliyyah, N., Prasetyo, I., Rusdiyanto, R., Endarti, E. W., Mardianah, F., Winarko, R. & Tjaraka, H. (2021). What Affects Employee Performance Through Work Motivation? *Journal of Management Information and Decision Sciences*, 24(1).
- Amin, S. (2017). Strategi peningkatan kualitas pelayanan akademik pada perguruan tinggi. *Madaniyah*, 7(2), 222-236
- Amtu, Onisimus. 2015. *Evaluasi Kinerja Kepala Sekolah*. Bandung: Alfabeta, Cet.1
- Anwar, Y. (2016). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Kompetensi, Kompensasi dan Komitmen terhadap Budaya Organisasi serta Implikasinya pada Kinerja Dosen. *Kontigensi: Jurnal Ilmiah Manajemen*, 4(2), 104-115.
- Ardiansyah, Y., & Sulistiyowati, L. H. (2018). Pengaruh kompetensi dan kecerdasan emosional terhadap kinerja pegawai. *Jurnal Inspirasi Bisnis dan Manajemen*, 2(1), 91-100.
- Arwildayanto, A., Arifin, A., & Sukung, A. (2020). Analisis Deskriptif Daya Saing Perguruan Tinggi. *Ilmu Pendidikan: Jurnal Kajian Teori dan Praktik Kependidikan*, 5(1), 25-34.
- Bahasoan, A. N., Wulan Ayuandiani, Muhammad Mukhram, & Aswar Rahmat. (2020). Effectiveness of Online Learning In Pandemic Covid-19. *International Journal of Science, Technology & Management*, 1(2), 100–106. <https://doi.org/10.46729/ijstm.v1i2.30>
- Brahmasari, I. A., & Suprayetno, A. (2008). Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Serta Dampaknya Pada Kinerja Perusahaan (Studi Kasus Pada PT. PEI HAI International Wiratama Indonesia). *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 10(2), pp. 124-135.
- Budiastuti, A., & Budiastuti, S. (2018). Pengaruh Self Efficacy, Employee Engagement, dan Servant Leadership Terhadap Organizational Citizenship Behaviour Dalam Meningkatkan Kinerja Tenaga Kependidikan Perguruan Tinggi Swasta di Purwokerto. *Jurnal HUMMANSI (Humaniora, Manajemen, Akuntansi)*, 1(1), 41-54.

- Cresweel, W. John. (2017). *Research Design. Pendekatan Metode Kualitatif, Kuantitatif dan Campuran*. Yogyakarta: Terjemahan Achmad Fawaid dan Rianayati K.P. Pustaka Pelajar. Edisi Keempat, Cetakan II.
- Estes, B., & Polnick, B. (2012). Examining motivation theory in higher education: An expectancy theory analysis of tenured faculty productivity. *International Journal of MBA*, (1), 13-19.
- Fathurrochman, I. (2017). Pengembangan Kompetensi Pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri (STAIN) Curup Melalui Metode Pendidikan Dan Pelatihan. *Manajer Pendidikan*, 11(2).
- Fauzi, F., & Surbakti, A. H. (2019). Diferensiasi Organizational Citizenship Behavior (OCB): Studi Empiris Faktor Demografis pada Dosen Jurusan Tarbiyah STAIN Gajah Putih. *MANAGERIA: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 4(1), 41-60.
- Ferdinand, A. (2014). *Metode Penelitian Manajemen. Pedoman Penelitian untuk Penulisan Skripsi, Tesis, dan Disertasi Ilmu Manajemen*. Edisi 5. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Fielden, J. (2008). Global trends in university governance. *Education working paper series, 9*, The World Bank, Washington, DC.
- Fitriastuti, T. (2013). Pengaruh kecerdasan emosional, komitmen organisasional dan organizational citizenship behavior terhadap kinerja karyawan. *JDM (Jurnal Dinamika Manajemen)*, 4(2).
- Harahap, D. A., Amanah, D., Gunarto, M., Purwanto, P., & Umam, K. (2020). Pentingnya citra universitas dalam memilih studi di perguruan tinggi. *Niagawan*, 9(3), 191-196.
- Harto, K. (2018). Tantangan dosen ptki di era industri 4.0. *Jurnal Tatsqif*, 16(1), 1-15.
- Hasnadi, H. (2019). Perencanaan Sumber Daya Manusia Pendidikan. *Bidayah: Studi Ilmu-Ilmu Keislaman*, 141-148.
- Husniati, R., & Pangestuti, D. C. (2019). Organizational citizenship behavior (OCB) pada pegawai UPN "Veteran" Jakarta. *Jurnal bakti masyarakat Indonesia*, 1(1).
- Irnawati, W. (2021). Pengembangan Model Quality Improvement Program (QIP) Untuk Meningkatkan Kinerja Dosen Pada Perguruan Tinggi Swasta. *Jurnal Administrasi Bisnis (Jubis)*, 1(1), 11-17.
- Istiantara, D. T. (2019). Pengembangan Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi Guna Meningkatkan Kinerja Pegawai Dan Dosen Politeknik Perkeretaapian Indonesia. *Jurnal Perkeretaapian Indonesia (Indonesian Railway Journal)*, 3(2).



- Jufrizen, J., Farisi, S., Azhar, M. E., & Daulay, R. (2020). Model Empiris Organizational Citizenship Behavior dan Kinerja Dosen Perguruan Tinggi Swasta di Medan. *EKUITAS (Jurnal Ekonomi dan Keuangan)*, 4(2), 145-165.
- Jufrizen, J., Mukmin, M., Nurmala, D., & Jasin. H. (2021). Effect of Moderation of Work Motivation on the Influence of Organizational Culture On Organizational Commitment and Employee Performance. *International Journal of Business Economics (IJBE)*, 2(2), 86-98.
- Kurniawan, T., & Nugraha, A. (2022). Pengaruh Motivasi Kerja Dosen Terhadap Kualitas Pelayanan Dosen pada Universitas Pramita Indonesia Di Kabupaten Tangerang. *MANTRA*, 1(1), 38-46.
- Kusumajati, D. A. (2014). Organizational citizenship behavior (OCB) karyawan pada perusahaan. *Humaniora*, 5(1), 62-70.
- Latupapua, C. V., Lewaherilla, N. C., & Risambessy, A. (2020). Peran Organizational Citizenship Behavior sebagai Mediasi Kepercayaan Organisasional dan Perilaku Berbagi Pengetahuan. *JKBM (JURNAL KONSEP BISNIS DAN MANAJEMEN)*, 6(2), 199-208
- Mariah, S., & Sa'ud, U. S. (2013). Pengaruh Motivasi Dan Kinerja Pegawai Terhadap Kualitas Layanan Administrasi Akademik. *Jurnal administrasi pendidikan*, 17(1).
- Maulana, F. H. (2015). *Pengaruh motivasi intrinsik, motivasi ekstrinsik dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan pada Bank BTN Kantor Cabang Malang* (Doctoral dissertation, Brawijaya University).
- Milwati, S. (2014). Hubungan antara Kepemimpinan Transformasional, Komitmen Organisasional, Organizational Citizenship Behavior dan Pemberdayaan dengan Kinerja Dosen Politeknik Kesehatan Kementerian Kesehatan di Jawa Timur. *Jurnal Pendidikan Humaniora*, 1(3), 254-264.
- Muhlisa, M. (2014). Peran Mahasiswa dalam Penjaminan Mutu Perguruan Tinggi. *Jurnal Kesehatan*, 7(2), 48-51.
- Nulhaqim, S. A., Heryadi, D. H., Pancasilawan, R., & Ferdryansyah, M. (2016). Peranan perguruan tinggi dalam meningkatkan kualitas pendidikan di Indonesia untuk menghadapi Asean community 2015 studi kasus: Universitas Indonesia, Universitas Padjadjaran, Institut Teknologi Bandung. *Share: Social Work Journal*, 6(2), 197.
- Nuraeni, Y. (2010). Perancangan sistem informasi penjaminan mutu perguruan tinggi bidang sumber daya manusia. *Jurnal Sistem Informasi*, 6(1), 32-43.
- Nurgiyantoro, Burhan. 2004. *Statistik Terapan untuk Penelitian Ilmu-Ilmu Sosial*. Yogyakarta. BPF.
- Organ, D. W., Podsakof, P. M., & Mackenzie, S. B. (2006). *Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedents, and Consequences*. California: Sage Publication.

- Pancasila, I., Haryono, S., & Sulistyono, B. A. (2020). Effects of work motivation and leadership toward work satisfaction and employee performance: Evidence from Indonesia. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(6), 387-397.
- Panjaitan, M. (2018). Peran keterlibatan dan partisipasi karyawan terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Manajemen*, 4(1), 52-60.
- Permanasari, R., Setyaningrum, R. M., & Sundari, S. (2014). Model hubungan kompetensi, profesionalisme dan kinerja dosen. *JBMP (Jurnal Bisnis, Manajemen dan Perbankan)*, 1(2), 157-174.
- Rahsel, Y. (2016). Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Administrasi Pusat Universitas Padjadjaran Bandung (Studi Pada Bagian Administrasi Umum UNPAD). *Jurnal Manajemen Magister Darmajaya*, 2(02), 208-220.
- Ramadanti, G. B., & Ahman, E. (2022). Peran organizational citizenship behaviour sebagai pemediasi pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja tenaga kependidikan. *INOVASI*, 18(2), 305-312.
- Sahyar, S. (2009). Pengaruh Kompetensi Dosen dan Proses Pembelajaran Terhadap Keunggulan Bersaing Program Studi di Pendidikan Tinggi. *EKUITAS (Jurnal Ekonomi dan Keuangan)*, 13(3), 308-325.
- Salam, R., Akhyar, M., Tayeb, A. M., & Niswaty, R. (2017). Peningkatan Kualitas Publikasi Ilmiah Mahasiswa dalam Menunjang Daya Saing Perguruan Tinggi. *Jurnal Office*, 3(1), 61-65.
- Sambung, R. (2014). Pengaruh Kepribadian Terhadap Organizational Citizenship Behavior (Ocb) Dengan Komitmen Organisasional Sebagai Intervening (Studi Pada Universitas Palangka Raya). *Jurnal Manajemen dan Akuntansi*, 3(1).
- Samsudi. (2006). *Disain Penelitian Pendidikan*. Semarang: Unnes Press. Cetakan I
- Saputra, I. M., & Pasla, P. R. Y. (2020). Perbandingan Perilaku Organization Citizenship Behavior (OCB) Pendidik (Dosen) dan Tenaga Kependidikan Universitas XYZ. *Parsimonia-Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 7(1), 1-15.
- Seprini, S., & Ningrum, I. S. (2014). Strategi Meningkatkan Kompetensi Dosen Universitas Pasir Pengaraian melalui Pendidikan dan Pelatihan. *Cano Ekonomos*, 3(2), 117-138.
- Setyowati, L. (2020). Determinan Yang Mempengaruhi Kinerja Dosen Dalam Pelaksanaan Tri Dharma Perguruan Tinggi. *BJRM (Bongaya Journal of Research in Management)*, 3(2), 28-32.
- Sevilla, Consuelo G. et. al (2007). *Research Methods*. Rex Printing Company. Quezon City
- Silvana, Y. G., Zunaidah, Z., & Choiriyah, C. (2019). Pengaruh Kompetensi, Kompensasi, dan Motivasi Kerja terhadap Karyawan Sekolah Tinggi Ilmu

- Kesehatan (Stik) Bina Husada Palembang. *Jurnal Ilmu Administrasi dan Studi Kebijakan (JIASK)*, 1(2), 23-32.
- Sinambela, L. P. (2017). Profesionalisme dosen dan kualitas pendidikan tinggi. *Populis: Jurnal Sosial dan Humaniora*, 2(2), 579-596.
- Siregar, S. U., Milfayetti, S., Hajar, I., & Akmaluddin, A. (2020). PENGARUH MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA DOSEN PERGURUAN TINGGI SWASTA LABUHAN BATU. *Visipena*, 11(1), 172-179.
- Sinollah, S., Kholid, Z., & Arsyianto, M. T. (2020). Analisis Pengaruh Motivasi Kerja, Kemampuan Kerja dan Pengembangan Karier terhadap Kinerja Dosen dan Karyawan. *Jurnal Ekonomi Manajemen*, 6(1), 31-39.
- Siram, R. (2016). Manajemen Penjaminan Mutu Layanan Akademik Perguruan Tinggi. *Jurnal Ilmu Pendidikan*, 21(1).
- Stephen P. Robbins. 1996. *Organizational Behavior. Concepts-Controversies-Applications*. Seventh Edition. Tsinghua University Press/Prentice-Hall
- Sufianti, A., & Permana, J. (2015). Pengaruh motivasi kerja dan kompetensi profesional terhadap kinerja dosen di sekolah tinggi pariwisata bandung. *Jurnal Administrasi Pendidikan*, 22(1).
- Sugiyono. (2008). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta. Cetakan Keempat.
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kombinasi (Mix Methods)*. Bandung: Alfabeta. Cetakan Ke-9.
- Sumihardjo, T. (2008). *Penyelenggaraan Pemerintah Daerah Melalui Pengembangan Daya Saing Berbasis Potensi Daerah*. Bandung: Fokus Media.
- Sumual, T. E. (2015). Pengaruh Kompetensi Kepemimpinan, Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai di Universitas Negeri Manado. *MIMBAR: Jurnal Sosial dan Pembangunan*, 31(1), 71-80.
- Suwardi, Ratifi, D. (2012). Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Hasil Belajar Siswa Kompetensi Dasar Ayat Jurnal Penyesuaian Mata Pelajaran Akuntansi Kelas Xi IPS di SMA Negeri 1 Bae Kudus. *Economic Education Analysis Journal*, 1(2).
- Taruno, S. C., Thoyib, A., Zain, D., & Rahayu, M. (2012). Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Dosen dengan Kepuasan Kerja dan Motivasi Kerja sebagai Mediator (Studi pada Perguruan Tinggi Swasta di Jayapura). *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 10(3), 495-509.
- Tiyanto, P, PH. (2010). Kompetensi Dosen Hubungannya Dengan Praktek Organisasi Perguruan Tinggi Swasta di Kopertis Wilayah VI Jawa Tengah. *Akses: Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 5(9).
- Twalib, M. H., & Kariuki, M. M. (2020). Influence of motivation on employee performance at Telkom Kenya limited. *International Journal of Business Social Sciences & Education*, 2(11), 421-431.

- Utami, W. B. (2017). Analisa Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Prestasi Kerja Dosen Pada Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi AAS. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Islam*, 3(02), 125-138.
- Wright, B. E. (2001). Public-sector work motivation: A review of the current literature and a revised conceptual model. *Journal of public administration research and theory*, 11(4), 559-586.
- Yanto, O. Y., Samiyono, S., Walangitan, S., & Rachmayanthi, R. (2020). Mengoptimalkan Peran Perguruan Tinggi Dalam Mengurangi Prilaku Korupsi. *Jurnal Legislasi Indonesia*, 17(1), 70-84.