

**MEMBANGUN SINERGI DAN MORALITAS
DALAM LINGKUNGAN ORGANISASI
PENDIDIKAN TINGGI**



**UNIVERSITAS AIRLANGGA
BADAN HUKUM MILIK NEGARA**

Pidato

Disampaikan pada Pengukuhan Jabatan Guru Besar
dalam Bidang Ilmu Manajemen
pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Airlangga
di Surabaya pada Hari Sabtu, Tanggal 18 Desember 2010

Oleh

SITI SULASMI



Buku ini khusus dicetak dan diperbanyak untuk acara
Pengukuhan Guru Besar di Universitas Airlangga
Tanggal 18 Desember 2010

Dicetak: Pusat Penerbitan dan Percetakan Unair (AUP)
Isi di luar tanggung jawab Pencetak

Kupersembahkan untuk,

*Almamater Universitas Airlangga
Isteri dan anak-anakku tercinta
Bapak Almarhum dan Ibu Almarhumah tersayang*





Bismillaahirrahmaanirrahiim

Dengan nama Allah Yang Maha Pengasih lagi Penyayang,

Yang terhormat,

Ketua, Sekretaris Akademik Universitas, dan anggota.

Rektor, dan Para Wakil Rektor Universitas Airlangga,

Para Guru Besar Universitas Airlangga dan Guru Besar Tamu,

Para Dekan dan Wakil Dekan di lingkungan Universitas Airlangga,

Para Ketua dan Sekretaris Lembaga di lingkungan Universitas
Airlangga,

Para Rekan sejawat dan segenap sivitas akademika Universitas
Airlangga,

Para Mahasiswa dan sanak keluarga yang saya cintai,

Hadirin undangan sekalian,

Assalaamu'alaikum warahmatullaahi wabarakaatuh,

Salam sejahtera bagi kita sekalian,

Atas rahmat Allah swt. maka saya diperkenankan berdiri di sini untuk menyampaikan orasi dalam rangka pengukuhan Guru Besar saya. Pengukuhan ini merupakan suatu pengakuan dari Universitas bahwa saya telah menduduki tugas pendidikan tertinggi, yang bagi saya merupakan amanah yang berat harus saya amalkan untuk menjalankan tugas pendidikan mengingat berbagai hal, yaitu suatu kenyataan bahwa pada setiap jenjang pendidikan tinggi mulai strata 1 hingga strata 3 makin banyak mahasiswa yang berminat untuk mencerdaskan diri dan membuka diri terhadap wawasan baru, dan setelah lulus mereka berharap memperoleh pengetahuan dan wawasan yang setara dengan pendidikan di negara lain, atau bahkan dengan negara yang telah maju. Mereka tidak hanya membutuhkan pengetahuan namun juga berbagai *wisdom* tersendiri yang mematangkan kehidupan kerja dan studi mereka.

Hadirin yang saya muliakan,

Dengan membawa misi seorang pendidik dan pengajar, maka orasi ini adalah sumbangan pemikiran atas hasil studi tentang bagaimana membangun kebersamaan dan mampu meraih prestasi yang setinggi-tingginya, tanpa meninggalkan sisi etika moral yang kita junjung tinggi. Oleh sebab itulah dalam orasi ini saya menyampaikan judul:

MEMBANGUN SINERGI DAN MORALITAS DALAM LINGKUNGAN ORGANISASI PENDIDIKAN TINGGI

Gagasan untuk membangun sinergi dan moralitas ini merupakan hasil perenungan dan studi mendalam yang selama ini dilakukan sejak menjalani pendidikan dalam studi manajemen. Begitu banyak keadaan lingkungan yang terjadi yang membuat kita tercenung, mengapa berdasarkan Human Development Index kita ada posisi yang kurang menggembirakan.

Dari Negara-negara yang diteliti oleh UNDP (United Nations Development Programme), Indonesia berada pada urutan 108/0,600 pada kelas Medium Development yang berkategori sebagai *developing countries*. Posisi ini cukup jauh dibandingkan negara-negara tetangga, yang termasuk *developing countries* seperti China dengan urutan ke 89/0.663, Thailand dengan urutan ke 92/0,654, dan Filipina dengan urutan 97/0,638. http://en.wikipedia.org/wiki/List_of_countries_by_Human_Development_Index

Ukuran HDI ini lebih bersifat makro, belum lagi mengingat penduduk di Indonesia yang jumlahnya besar, dan sebagian besar terkena pada indeksasi HDI tersebut. . Dalam banyak hal kita perlu mengejar ketertinggalan dengan Negara lain, dari segi pendidikan, maupun sisi penghargaan atas kinerja manusia Indonesia agar setara dengan Negara lain di dunia.

Tentu sebagai bangsa tidak perlu merasa rendah diri dengan kondisi itu, namun dengan kondisi yang nyata ini senantiasa dicoba

untuk menggali unsur positif apakah yang sebenarnya dimiliki, namun belum dikembangkan secara optimal dan kurang disadari sebagai keunggulan yang bisa digunakan untuk memajukan negara dan bangsa serta masyarakat luas ini.

Hadirin yang saya hormati,

Pengertian sinergi sudah menjadi suatu kata yang sering kali diucapkan oleh banyak orang. Tetapi membangun sinergi tidak semudah apa yang diucapkan. Suatu kualitas sinergi adalah kualitas hasil kerja dapat bernilai lebih besar dari pada jumlah nilai kualitas yang dihasilkan masing-masing anggota kelompok secara individual. Sinergi itu dapat berwujud sebagai *maintenance synergy*, bila sinergi itu dilihat dari keeratan anggota kelompok yang muncul sebagai konsekuensi dari hubungan interpersonal harmonik yang terjadi di dalam kelompok itu. Sinergi ini menjadi dasar bagi terwujudnya kualitas produktif dalam bentuk pencapaian suatu tujuan bersama. Kualitas ini juga disebut *effective synergy* (sinergi efektif).

Dalam manajemen, konsep sinergi ini diadaptasi oleh para ahli seperti Ansoff (1968) dalam lingkup kebijakan bisnis dan didefinisikan sebagai suatu efek yang dapat menghasilkan suatu hasil yang diperoleh dari kombinasi berbagai sumber daya organisasi, yang nilainya lebih besar dari jumlah nilai masing-masing bagiannya.

Kanter (1989) mengadaptasi konsep sinergi ini dalam lingkup antar divisi dalam sebuah organisasi dan aliansi strategik dengan organisasi lain. Dinyatakannya bahwa sinergi adalah interaksi dari usaha yang menghasilkan keuntungan lebih besar dan melampaui apa yang dapat dilakukan oleh masing-masing unit jika melakukannya sendiri-sendiri

Covey (1989) menggunakan istilah sinergi dalam suatu hubungan komunikasi yang terbentuk dari integrasi antara semangat kerjasama yang bertaraf tinggi dan hubungan saling percaya. Sinergi ini merupakan proses kreatif yang dibangun secara bersama atas dasar rasa saling percaya dan semangat kerjasama yang sangat

tinggi. Menurut Covey, komunikasi yang sinergistik dibangun dari suatu bentuk keberanian dan ketegasan, dengan sekaligus konsiderasi yang tinggi.

Hampden-Turner (1990) menyatakan bahwa aktivitas sinergi merupakan suatu proses yang melibatkan berbagai aktivitas, yang berjalan bersama sehingga menciptakan sesuatu yang baru. Sinergi merupakan hasil dari suatu hubungan dialogis antara berbagai pengetahuan yang berbeda, dan merupakan suatu proses yang mengakumulasikan pengetahuan baru.

Hartanto (1996) menyatakan sinergi adalah suatu gagasan baru, yang terbentuk dari berbagai macam gagasan yang diajukan oleh banyak pihak hingga menghasilkan suatu gagasan baru, yang dilandasi oleh pola pikir atau konsep yang baru.

Bennis dan Biederman (1997) mengartikan kerjasama yang sinergistik bila kerjasama itu bersifat kolaboratif dan disebutnya sebagai sebagai *creative collaboration* dengan komitmen yang kuat untuk kepentingan organisasi.

Hadirin yang saya hormati,

Dari konsep yang saya paparkan itu, perlu suatu usaha manajerial untuk memperoleh sinergi. Sinergi terjadi melalui suatu dinamika yang menyangkut sekelompok orang yang berinteraksi dalam menjalankan tugasnya. Oleh sebab itu sinergi terwujud dari perpaduan dari perilaku para anggota kelompok yang berinteraksi di antara sesama mereka. Hasil itu diperoleh dari suatu pertemuan dialogis, saling keterbukaan, kemauan menerima pendapat orang, tidak merasa terancam secara intelektual maupun personal atas gagasan orang lain.

Dalam setiap pekerjaan yang seringkali melibatkan banyak orang untuk bekerjasama, kualitas sinergi yang merupakan sinergi efektif, pada hakekatnya adalah hasil dari suatu proses perpaduan dari cara-cara bagaimana mengatasi masalah dan perpaduan gagasan

yang dijalankan oleh pihak-pihak yang saling percaya dan bersikap saling mendukung. Hasil kerja yang sinergistik itu menghasilkan suatu gagasan baru yang benar-benar memberikan kepuasan secara intrinsik bagi kedua belah pihak. Timbulnya gagasan baru dan kepuasan yang mengikutinya tidak akan dapat diperoleh tanpa kerjasama efektif dari semua pihak.

Ancok (2003) dalam pidato pengukuhan guru besarnya menyatakan bahwa kerjasama yang efektif adalah merupakan modal sosial bagi organisasi. Hasil kerjasama itu akan menjadi modal sosial bagi organisasi. Yang menjadi pertanyaan adalah apakah setiap kerjasama itu selalu bisa menjadi modal bagi organisasi? Bisa jadi suatu kerjasama, alih-alih menjadi modal sosial sebaliknya menggerogoti organisasi itu sendiri.

Organisasi masa kini tidak dapat mengelakkan diri dari persaingan dan perubahan lingkungan usaha yang menuntutnya senantiasa merevitalisasi diri guna mengatasi tantangan-tantangan baru di masa mendatang. Untuk itu kerjasama yang dilakukan oleh anggota organisasi dituntut untuk menghasilkan inovasi, sehingga organisasi memiliki keunggulan untuk bersaing. Kualitas sinergi merupakan hasil kerjasama dalam kelompok, yang intinya didukung oleh perilaku kerjasama di antara anggotanya. Kerjasama yang dimaksud adalah kerjasama yang kritikal, di mana seluruh anggota kelompok berpartisipasi dan berkolaborasi dalam organisasi yang berbudaya sinergistik untuk memenuhi tuntutan organisasi (Quigley, 1993).

Hadirin yang saya hormati,

Dengan pemaknaan itu, dimana sinergi diartikan sebagai sebuah temuan gagasan yang terbentuk dari kerjasama di antara anggotanya, maka terasa makin pentingnya *soft skill* manajerial yakni tidak saja dibutuhkan kemampuan untuk mengutarakan gagasan, tetapi juga kemampuan untuk bersedia menjadi pendengar yang baik, dengan rasa kebersamaan yang tinggi.

Dalam lingkungan bisnis dewasa ini, di mana banyak terjadi perubahan-perubahan yang membutuhkan pengambilan keputusan yang segera dan tepat, tidak bisa segala sesuatu diputuskan sendiri tanpa mendengar pihak lain yang mempunyai gagasan yang bila diperhatikan mempunyai sumbangan yang sangat berharga bagi sebuah mutu keputusan. Terasa makin banyak diperlukan keterlibatan orang-orang berpartisipasi dan mampu bekerjasama untuk membuat keputusan.

Telah dibuktikan bahwa untuk membangun sinergi (Sulasmi, 2009) kekuatan utama adalah rasa saling percaya. Oleh sebab itu menjadi suatu persoalan ketika mempertanyakan, kekuatan lain apakah yang membuat saling percaya itu bisa terwujud.

Dalam penelitian lintas budaya, Indonesia adalah termasuk negara di Asia yang masyarakatnya berbudaya kolektivistik (Hofstede, 1991). Chen *et al.* (1998), mengungkapkan bahwa masyarakat yang kolektivistik mempunyai rasionalitas yang berbeda dalam hal mengartikan tujuan tertinggi. Tujuan tertinggi atau *superordinate goal* bagi masyarakat kolektivistik adalah *the common goal shared by all members of a given collectivity* (tujuan bersama yang dimiliki oleh semua anggota dari suatu kelompok tertentu). Berbeda dengan budaya individualistik, di mana tujuan individual berdiri sendiri dan tidak perlu sejalan dengan tujuan kelompok, maka dalam rasionalitas kolektivistik tujuan individual lebih cenderung merupakan subordinasi dari tujuan kelompok secara kolektif. Budaya kolektivistik lebih menempatkan tujuan bersama sebagai milik bersama dari seluruh anggotanya secara kolektif. Tujuan ini kemudian mempengaruhi perilaku dari anggotanya. Dalam budaya kerja demikian yang dihindari adalah menonjolnya kepentingan diri sendiri, sehingga kepentingan bersama menjadi acuan utama.

Dalam budaya individualistik terdapat konsep 'saling ketergantungan tujuan' yang dibalik itu terdapat asumsi dasar adanya eksistensi dari 'ketidaktergantungan' (*independency*) yang

merupakan ciri dari suatu budaya individualistik yang sangat memberikan penekanan pada dominasi dari tujuan individual. Oleh karena itu untuk membangun kerjasama diperlukan usaha manajemen bagaimana tujuan-tujuan individual itu dapat saling terkait. Tujuan supraordinat yang pada dasarnya berupa suatu *shared goal of collectivity* adalah tujuan yang merupakan gabungan dari tujuan individu-individu yang bekerjasama. Sementara itu, dalam budaya kolektivistik, yang dihindari adalah dominasi dan kementonjolan seseorang dalam sebuah kelompok. Di antara orang-orang yang bekerja di dalam kelompok yang berbudaya kerja kolektif, tujuan bersama itu selalu dijadikan acuan. **Kerjasama akan terjadi** bila anggota kelompok merasakan kebersamaan tujuan dan mereka merasakan menjadi anggota dari suatu kelompok yang kokoh (*solid*). Rasa keanggotaan dalam kelompok lebih mudah menimbulkan kelekatan dan komitmen seseorang pada kelompok. Oleh sebab itu, dalam budaya kolektivistik menjadi suatu kendala yang besar, ketika kelompok menjadi begitu kokoh, rasa kebersamaannya tinggi, tetapi kepentingan kelompok menjadi lebih besar melampaui kepentingan organisasi untuk berhasil dalam persaingan. **Orang akan mudah** menjadi aman dan terjebak pada *status quo*, dan lebih sedikit kekhawatirannya terhadap tuntutan persaingan yang begitu besar.

Hadirin yang saya hormati,

Oleh sebab itu untuk memperoleh sinergi, suatu kelompok kerja perlu sekali menyegarkan diri dengan gagasan-gagasan, perlu otokritik dari dalam kelompok itu sendiri, dari orang-orang yang selalu menimba pengetahuan dan wawasan dari luar, dari orang-orang yang mengenali benar tentang situasi persaingan yang dihadapi.

Bila yang terjadi adalah kritikan dari luar kelompoknya, maka perlu sekali wawasan kebersamaan tujuan, sehingga kritikan itu lebih bersifat konstruktif. Sebaliknya bagi yang menerima kritikan

mampu mendengarkan dan percaya bahwa hal tersebut merupakan usaha pihak lain untuk memperbaiki kinerja kelompok tersebut. Rasa saling percaya akan merekatkan kondisi itu, sehingga yang menjadi pemikiran selanjutnya adalah bagaimana rasa saling percaya itu bisa dibentuk.

Hadirin yang saya hormati,

Terlihat sekali bahwa suatu sinergi hanya akan terjadi bila dilandasi oleh rasa saling percaya yang tinggi. Membangun rasa saling percaya menjadi isu yang sangat penting yang perlu sekali dibina dalam lingkungan kecil masyarakat, lingkungan pendidikan tinggi, sampai ke lingkungan masyarakat yang lebih luas. Tanpa rasa saling percaya orang akan selalu melindungi diri, meletakkan diri pada posisi bertahan, dan semuanya itu menghambat orang untuk belajar lebih maju (Costigan, Ilter and Berman, 1998). Hubungan rasa saling percaya itu tidak hanya dalam lingkup hubungan manajer dengan yang dipimpinya, namun dalam lingkup hubungan organisasional secara lebih luas.

Secara interpersonal, rasa saling percaya timbul bila dalam proses menjalani kehidupan kerja bersama-sama dalam suatu kurun waktu tertentu di mana orang yakin bahwa bila orang tersebut melakukan tindakan tertentu akan mendapatkan respons tertentu dari pihak lain sesuai dengan janji dan apa yang pernah dikatakan (Hosmer LT, 1995).

Hadirin yang saya hormati,

Dari analisis lintas budaya, rasa saling percaya yang tumbuh terutama dari hubungan kedekatan, ada ikatan emosional yang tidak tertulis. Untuk berhasil dalam pekerjaan masih diperlukan penentu lain yang bermakna, namun rasa kebersamaan tetap menjadi perekat utama untuk menumbuhkan rasa saling percaya. Faktor penentu lain itu antara lain adalah perilaku belajar inovatif

dan kemampuan bekerjasama (Sulasmi^a, 2009). Perilaku ini adalah perilaku dari anggota organisasi yang senantiasa belajar, tidak mudah terjebak pada suatu yang rutin saja dilakukan, berdialog menjadi sebuah pilihan, hingga dapat menemukan gagasan-gagasan ataupun terobosan baru hasil dari perbincangan itu. Semua itu akan memunculkan suatu hasil kerjasama yang bersifat sinergistik. Kebersamaan memang penting dan menjadi syarat untuk tumbuhnya sinergi, namun perlu diiringi oleh suatu standar norma kerja yang tinggi yang disepakati bersama. Rasa kebersamaan dengan standar norma kerja yang lebih rendah akan membentuk kelompok yang aman untuk didiami sebagai tempat berlindung, namun tidak menghasilkan sinergi untuk memperoleh keunggulan.

Hadirin yang saya hormati,

Organisasi yang menghasilkan sinergi, didukung oleh kemampuan orang untuk melahirkan gagasannya yang inovatif, namun bersama dengan itu perlu kemampuannya untuk berbeda pendapat dan bertukar pendapat secara terbuka dan tulus, dan dalam prosesnya dijalankan melalui tindakan yang etikal dan dapat dipertanggung jawabkan.

Dalam lingkungan pendidikan tinggi yang terdiri dari berbagai bidang studi, sangat dikenal bahwa para akademisi dituntut mempunyai profesionalisme yang tinggi dalam bidangnya. Selain itu juga diharapkan menjadi anggota sivitas akademika yang baik. Sebagai akademisi tidak hanya bekerja sehari-hari untuk memenuhi standar operasi atau tanggung jawab sesuai dengan kontrak sebagai tenaga pengajar. Organ (1988) dalam Bruhn *et al.* (2002) menyatakan bahwa sebagai akademisi dituntut untuk berperilaku sebagai anggota organisasi yang baik di mana seringkali dituntut untuk menjadi orang yang altruistik, suka menolong, berhati nurani, peduli dengan masalah sosial, berbaik laku dengan sesamanya, bersikap sportif, dan menunjukkan kebajikan, serta sekaligus profesional dalam

bidang studinya. Tata laku seorang pengajar di perguruan tinggi di satu sisi dituntut untuk menjadi anggota organisasi yang baik (*good citizenship*), dengan ciri yang telah disebutkan, namun juga dituntut juga untuk profesional. Profesionalisme pengajar dicirikan sebagai berikut: (1) sebagai seorang pengajar adalah tuntutan jiwa, yang mana memberikan kepuasan tersendiri atau dikatakan sebagai tuntutan batin, sehingga kepuasannya bersifat intrinsik, (2) dipandu oleh suatu idealisme untuk memberikan pelayanan bagi klien dan komunitasnya, (3) suatu posisi yang bertanggung jawab dengan kewenangan yang dipunyai, (4) mempunyai legitimasi dan status tersendiri, (5) mempunyai pengaturan diri dan otonomi dalam bidangnya. Namun karena seorang pengajar itu berstatus pegawai dari sebuah institusi pendidikan, maka dituntut pula perilaku kepegawaiannya. Sekalipun demikian profesionalisme mengajar tetap menjadi prioritas utama. Dalam konteks nilai dan norma demikianlah seorang pengajar dalam lingkungan perguruan tinggi perlu berkembang bersama secara sinergistik dan moralistik.

Hadirin yang saya hormati,

Menurut Hofstede & Hofstede (2005: 103) ciri-ciri budaya kerja yang cenderung kolektivistik dalam organisasi adalah bahwa hubungan pribadi melimpah pada tugas, dan hubungan yang baik itu perlu lebih dulu dibangun sebelum mengharapkan orang-orangnya melaksanakan tugas dengan baik.

Disampaikan pula bahwa manajemen dalam masyarakat yang kolektivistik adalah manajemen kelompok. - pada hakikatnya dalam budaya yang cenderung kolektivistik, manajemen adalah manajemen orang banyak atau kelompok (Hofstede & Hofstede, 2005: 101). Pemimpin perlu melakukan pendekatan membangun kebersamaan dan menanamkan nilai-nilai serta norma di mana orang-orang merasa terpadu dalam sebuah kelompok yang kokoh.

Dengan analisis seperti yang telah dipaparkan tersebut maka untuk membangun gagasan bersama, dan agar realitas akademik terjaga, maka perlu membangun kinerja yang sinergistik di dunia akademik, dimana kolegalisme di antara sejawat dalam organisasi menjadi tumpuan utama. Kepemimpinan adalah kepemimpinan akademik. Moralitas yang berkembang tumbuh dari moralitas pribadi yang peduli terhadap perkembangan akademik. Rufaidah (2009) dan Rahmawati (2009), dan Sulasmi dan Widhianto (2009) telah menunjukkan hasil penelitian yang saling mendukung yaitu bahwa moralitas pribadi dalam arti prinsip-prinsip pribadi yang dipegang sangat menentukan kesadaran moral yang dirasakan sebagai tuntutan moralistik sebagai tenaga pengajar, untuk senantiasa mengembangkan diri, tidak saja secara individual, tetapi secara bersama dan peduli terhadap perkembangan lingkungan, serta ikut serta di dalamnya. Sebagai seorang pengajar, kesadaran moral itu adalah kesadaran untuk mengembangkan diri, yang ditumbuhkan dari prinsip-prinsip moralitas yang dipegang oleh pengajar tersebut. Selanjutnya kesadaran moral itulah yang kemudian mampu membangun perilaku pengajar yang baik (*good citizenship behavior*).

Setiap manusia mempunyai dasar berpijak untuk meniti kehidupan ini. Begitu juga ketika manusia harus beraktivitas kerja di manapun dia berada ia akan membekali diri dengan prinsip-prinsip moralitas yang mampu menuntunnya dalam bidang apapun untuk berperilaku etikal. Moralitas yang bersifat pribadi ini merupakan prinsip-prinsip hidup yang dimiliki oleh seorang yang ditentukan oleh lingkungannya dan belajar dari lingkungannya. Selain itu moralitas menjadi dasar untuk membangun etika, di mana setiap profesi mempunyai dasar etikanya tersendiri, yang akan mengatur bagaimana harus bertindak sesuai dengan profesi itu. Prinsip-prinsip moral yang dimiliki oleh seseorang akan muncul dalam kesadaran moral khususnya dalam perguruan tinggi, yang akan menuntun perilakunya melahirkan sikap kerja yang etikal.

Dari hasil penelitian Sulasmi dan Widhianto (2009), aturan dan prosedur yang dijalankan secara konsisten, memberikan pengaruh terkuat pada tingkat kesadaran moral para anggotanya. Bruhn, *et al.* menyatakan bahwa *good citizenship* adalah produk dari suatu budaya organisasi dan bagaimana para anggota organisasi menafsirkannya. Oleh sebab itu lingkungan menjadi sangat penting untuk membentuk perilaku etikal.

Dapat dimengerti bahwa suatu moralitas yang dimiliki secara pribadi mampu menjadi tumpuan terbentuknya kesadaran moral seseorang. Kesadaran moral tergerak dari lingkungan kerja di mana sehari-hari orang bekerja dan bergaul dengan sesama rekan kerja.

Pengaruh itu dapat dipahami karena dalam kerjasama dan kebersamaan terkandung muatan etikal dan moralistik, di mana syarat untuk bisa bekerjasama dengan tulus adalah keterbukaan dan kemauan seseorang untuk mendengar pendapat orang lain terlepas dari kepentingan menjaga citra dirinya sendiri. Dari kondisi tersebut nampak bahwa moralitas pribadi mampu membentuk kesadaran moral seseorang bagaimana harus bergaul dalam lingkungan kerja secara etikal.

Sulasmi *et al.* (2010), menunjukkan hasil bahwa iklim akademik pengaturan institusi tersebut mampu membentuk kesadaran moral, yang selanjutnya kesadaran moral yang dipunyai oleh para anggota organisasi sanggup membentuk perilaku yang diharapkan sebagai perilaku yang baik secara etikal. Dengan mengadaptasi pemikiran Senge tentang *learning organization* (Senge, 2006), perilaku akademik yang etikal dalam lingkup pendidikan diartikan di sini sebagai: (1) kemauan para pengajar untuk menguasai pengetahuan secara profesional, (2) mau memperbaiki diri dan bekerja sama, (3) mau melihat bahwa segala tindakannya akan berdampak pada banyak pihak yang terkait, (4) mau berbagi dalam masa depan yang ingin diraih, serta (5) memiliki fleksibilitas untuk selalu mengadaptasi pada perubahan lingkungan.

Dari kesadaran moral seperti ini diharapkan antar sivitas akademika pengajar akan terjalin hubungan yang sinergistik dan moralistik sesuai dengan tuntutan yang ada dalam perguruan tinggi.

Hadirin yang saya hormati,

Dalam orasi ini ingin disampaikan bahwa dalam suatu kehidupan kerja, khususnya dengan latar budaya kerja yang kita alami bersama, penting sekali kebersamaan yang sering didengung-dengungkan bersama. Namun dengan kebersamaan itu saja, belum cukup kuat untuk memperoleh keunggulan. Aturan dan prosedur, nilai-nilai yang berjalan, kebiasaan berdialog satu sama lain dengan sikap keterbukaan dan mau berbeda pendapat dengan sikap yang bukan mengutamakan kalah-menang, sangat diperlukan. Orientasi orang lebih ditujukan pada kepentingan bersama, bukan kepentingan segelintir orang atau kelompok saja, namun secara keseluruhan melibatkan anggota organisasi dengan pemikiran yang berbeda-beda itu. Sudah menjadi acuan dalam kondisi ketidak pastian ini, bahwa untuk memperoleh gagasan yang berkualitas tinggi, sangat diperlukan keterlibatan dari banyak pihak (Daft, 2010). Orientasinya adalah pada keunggulan bersama. Memang kebersamaan mampu dengan kuat menjadi sumber terbentuknya rasa saling percaya, namun dalam kebersamaan itu perlu dihidupkan keanekaragaman gagasan, dihidupkannya nilai-nilai yang sejalan dengan tujuan organisasi untuk maju dan berkembang. Tujuan untuk maju dan menang dalam percaturan dan pergaulan dunia itu yang menjadi panglima sehingga kebersamaan dan rasa saling percaya itu tumbuh oleh karena mempunyai *commonality of purpose*. Keanekaragaman yang ada dalam lingkungan kerja tidak perlu disikapi sebagai ancaman, bila memang mempunyai tujuan yang sama. Seperti yang telah dikatakan oleh Fuad Hassan (alm.) yang pernah menjadi Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Indonesia pada tahun

1985–1993, juga seorang psikolog, menyatakan bahwa semangat ke-‘kita’-an perlu lebih didahulukan dari pada ke-‘kami’-an (Hassan, 2002), dimana ke-‘kami’-an yang kuat ini akan dapat mengembangkan fanatisme yang berlebihan terhadap kelompoknya sendiri. Ke-‘kita’-an akan menjadi sumber sinergi yang hasilnya berlipat ganda, melampaui penjumlahan masing-masing bila bekerja sendiri-sendiri secara individual atau dalam kelompoknya sendiri.

Hadirin yang saya hormati,

Sinergi yang berlandaskan rasa saling percaya yang tinggi, sering disebutkan sebagai modal sosial bagi organisasi. Apa yang sering disebut sebagai modal sosial ataupun modal intelektual akan menjadi modal organisasi hanya bila semangat berkinerja itu didedikasikan bagi organisasi, dan tujuan dari unit-unit kerja sejalan dengan tujuan umum dari organisasi secara total untuk memperoleh keunggulan. Rasa saling percaya dan bersinergi, akan menjadi modal sosial dan modal intelektual organisasi, hanya jika secara sosial orang-orang dalam organisasi dikelola dengan baik, dengan menghargai partisipasi setiap orang yang ada dalam organisasi, dengan syarat tidak lebih mengutamakan kepentingan salah satu pihak saja. Dengan argumentasi yang dapat diterima oleh semua pihak, diarahkan pada tujuan bersama dari seluruh anggotanya, maka gagasan dapat diterima dengan baik termasuk pada implementasinya. Akan sedikit resistensi dan apatisisme yang timbul, bila tujuan dan implementasi untuk pencapaiannya terbuka dan dirasakan adil secara prosedural oleh pihak yang terkait. Hasil penelitian Schachter tahun 1951 dalam Luthans (2002: 469) yang telah lama sekali dilakukan, namun relevan saat ini adalah hasil yang menyatakan bahwa, kelompok yang akrab mempunyai dinamika yang penuh kekuatan terhadap produktivitas. Kelompok ini perlu dipimpin dengan efektif, sehingga akan memberikan kontribusinya bagi organisasi. Namun bila tidak dikelola dengan

baik, kelompok yang produktif ini bisa saja menyimpang kinerjanya mengikuti aturannya sendiri dan tidak sejalan dengan tujuan organisasi. Diperlukan pendekatan antar pribadi yang erat, berdialog dan saling memahami agar kelompok yang produktif tersebut mendedikasikan kinerjanya bagi organisasi, hingga benar-benar kelompok tersebut menjadi modal bagi organisasi.

Hadirin yang saya hormati,

Melalui studi lintas budaya semakin yakin bahwa ilmu manajemen yang telah dipelajari, yang seringkali datang dari suatu negara dengan latar belakang budaya yang berbeda, membutuhkan kecermatan dan mempertimbangkan kesesuaiannya dengan budaya lokal. Terutama dalam implementasinya yang membutuhkan suatu kecermatan disesuaikan dengan akar budayanya. Sumber rasa saling percaya sebagai sarana untuk membangun sinergi, berbeda dengan kondisi yang dilakukan dengan budaya individualistik.

Rasa saling percaya bukan sesuatu hal yang sifatnya mandatori, dapat diharuskan atau dikomando. Ada jaringan pengikat rasa saling percaya itu, yang diawali dengan kedekatan dan kebersamaan sebagai syarat, perlu namun itu saja belum cukup. Selanjutnya diperlukan berkembangnya nilai dan norma akademik yang menjadi spirit dari kelompok akademisi yang patuh terhadap norma yang ada dan berkiprah sesuai dengan tuntutan nilai yang seharusnya berkembang di perguruan tinggi yang telah dipaparkan. Dalam berinteraksi menjalankan tugasnya dipenuhi oleh nilai dan norma itu sehingga rasa saling percaya itu diperkuat dan menjadi semakin kokoh. Kedekatan hubungan tentu memerlukan bukti nyata bahwa seseorang dapat dipercaya. Sangat patutlah bagi kita semua untuk menunjukkan bahwa masing-masing pribadi dalam lingkungan kerja adalah orang-orang yang bisa dipercaya dengan menunjukkan inisiatif serta tindakan yang mampu memberi keyakinan pada orang lain bahwa diri kita bisa dipercaya.

Hadirin yang saya hormati,

Demikianlah pidato pengukuhan Guru Besar saya. Mohon doa restu dari para hadirin sekalian, karena dengan pengukuhan ini berarti suatu amanah baru yang saya terima untuk menjalankan tugas sebagai pengajar sebagai bagian dari sivitas akademika. Semoga Allah senantiasa memberikan bimbingan dan ridhanya agar amanah ini dapat saya jalankan dengan sebaik-baiknya.

UCAPAN TERIMA KASIH

Perkenankanlah saya mengucapkan terima kasih setinggi-tingginya kepada **Menteri Pendidikan Nasional Prof. Dr. Ir. H. Muhammad Nuh, DEA.** Dan Sekretaris Jendral Pendidikan Tinggi **Prof. Dr. Ir. Dodi Nandika, MS.** Beserta jajarannya yang telah memberikan kepercayaan pada saya untuk mengemban jabatan tertinggi dalam bidang pendidikan, sebagai Guru Besar dalam bidang manajemen.

Ucapan terima kasih saya sampaikan pada Rektor Universitas Airlangga **Prof. Dr. H. Fasich, Apt.,** beserta para Wakil Rektor **Prof. Dr. H. Achmad Syahrani, Drs. MS., Apt., Dr. Moh. Nasich, SE., MT., Ak., Prof. Soetjipto, dr., MS., Ph.D.** Mantan Wakil Rektor **Prof. Dr. M. Zainuddin, Apt., Prof. Dr. Muslich Anshori, M.Sc., SE., Ak.** Ketua dan anggota Badan Pertimbangan Universitas, atas kepercayaan yang diberikan untuk memangku jabatan Guru Besar.

Ucapan terima kasih pula saya sampaikan pada Ketua Senat Akademik Universitas **Prof. H. Sam Suharto, dr. Sp.MK.,** Sekretaris Senat Akademik Universitas **Prof. Dr. Noor Cholies Zaini, Apt.** Serta seluruh anggota Senat Akademik Universitas yang telah mengusulkan saya sebagai Guru Besar.

Kepada yang terhormat Para mantan Rektor **Prof. Dr. R. Marsetio Donoseputro, dr., Sp.PK(K), (alm) Prof. H.R. Soedarso Djojonegoro, dr. (Alm), Prof. H. Bambang Rahino,**

dr., Prof. H. Sudarto, dr., DTM&H, Ph.D., Prof. Dr.Med. H. Puruhito, dr., Sp.B, Sp.BTKV, FICS., saya ucapkan terima kasih.

Ucapan terima kasih pula saya sampaikan pada Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis yang pada saat ini dijabat oleh **Prof. Dr. Muslich Anshori, MSc.**, para wakil dekan **Dr. Indrianawati Usman, Dr. Windijarto, MBA,** serta **Dr. Rudi Purwono.** Ketua Departemen Manajemen **Drs. Sri Gunawan, DBA,** Sekretaris Departemen Manajemen **Dra. Ec. Nuri Herachwati, MSi., MSc.** yang telah membantu pengusulan kenaikan jabatan ini. Saya sampaikan terima kasih kepada **Prof. Dr. Fendy Suhariadi, MT** sebagai Direktur Sumber Daya di Universitas Airlangga yang secara aktif mengelola jabatan-jabatan Guru Besar di Universitas Airlangga.

Para mantan Dekan, **Prof. Miendrowo P, M.Sc. (Alm.), Prof. Dr. Hj. Maemunah Soeharto, MS., Prof. Dr. Soedjono Abipraja, SE., Prof. Budiman Christiananta, MA, Ph.D., Prof. Soeroso Zadjuli, MA., Ph.D., Drs. Ec. Karjadi Mintaroem, MS.** saya sampaikan terima kasih atas kesempatan yang diberikan untuk mengabdikan pada Fakultas Ekonomi & Bisnis Universitas Airlangga.

Para mantan Direktur Program Magister Manajemen Universitas Airlangga, **Drs. Ec. H. A. Choesni Abdulkarim, M.Sc., (Alm), Drs. Ec. H. Suherman Rosyidi, M.Com., Drs. H. Basuki, M.Com.(Hons), Ph.D., Ak.,** saya sampaikan terima kasih atas kerjasamanya pada Program Magister Manajemen Fakultas Ekonomi & Bisnis Universitas Airlangga.

Secara khusus saya sampaikan rasa terima kasih saya kepada Promotor saya ketika menempuh studi strata 3 di ITB **Prof. Dr. Frans Mardi Hartanto,** beserta Co-Promotor **Prof. Dr. Djamaludin Ancok,** dan **Dr. Ir. Ubuh Buchara.**

Tidak dapat saya tinggalkan rasa terima kasih saya pada Ayahanda **Munawar Jasin Irawan (alm.)** yang telah banyak meninggalkan semangat perjuangan yang tidak ada henti, semangatnya selalu saya bawa, ibunda **Siti Asnafiyah** yang

telah uzur dalam usianya 86 tahun yang memberikan pendidikan ketelitian, kehati-hatian dan tata krama, serta kedua mertua saya **Ayahnda Sarbini** serta **ibunda Zaitun** yang telah tiada yang memberikan inspirasi pada saya tentang keterbukaan, kebersamaan dan kesetaraan.

Saya sampaikan secara khusus, rasa terima kasih yang tak terhingga pada suami saya **Eddyanto** yang senantiasa mengikuti dan memberikan keleluasaan bagi diri saya untuk memajukan diri dan mengemban tanggung jawab, yang seringkali menyampingkan waktu baginya. Anakku laki-laki **Indharta Harviansyah SE, Ak.** yang bekerja dan studi S2 terima kasih selama ini telah dapat memahami kegiatannya ibunya, dan anakku perempuan **Indhira Kusumawardhani Patria Anugerah**, yang sekarang sedang menanti kelahiran bayinya bersama suaminya **Ian Patria Anugerah, SE. Ak.** Terima kasih atas dukungan moril yang kalian berikan.

Saya sampaikan rasa terima kasih pada **adik-adik** dari saya dan suami saya yang senantiasa menggalang kebersamaan sehingga kami selalu utuh, rukun dan saling membantu dalam berbagai masalah yang dihadapi.

Tidak lupa rasa terima kasih saya sampaikan pada seluruh panitia dari Departemen Manajemen Fakultas Ekonomi & Bisnis Universitas Airlangga dan dari Fakultas diketuai oleh **Dr. Aries Armuninggar, SH, MH.** yang terlibat sampai terwujudnya acara ini. Terima kasih pula pada **Tim Paduan Suara Universitas Airlangga** yang senantiasa hadir untuk menyemarakkan suasana.

Para hadirin yang terhormat, saya sampaikan penghargaan dan rasa terima kasih yang tak terhingga atas kehadiran bapak ibu dan saudara sekalian. Demikianlah acara orasi pengukuhan jabatan Guru Besar ini, semoga Allah senantiasa memberikan bimbingan, serta hidayah agar saya mampu dengan baik menjalankan amanah yang telah diberikan oleh Nya. Amin.

Wassalaamu'alaikum warahmatullaahi wabarakaatuh

DAFTAR PUSTAKA

- Ancok D. 2003. *Modal Sosial dan Kualitas Masyarakat*, Pidato Pengukuhan Jabatan Guru Besar pada Fakultas Psikologi Universitas Gajah Mada, Universitas Gajah Mada, Yogyakarta.
- Ansoff H. Igor. 1968. *Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*, Penguin Books, Harmondsworth, Middlesex.
- Bennis W, PW Biederman. 1997. *Organizing Genius: The Secrets of Creative Collaboration*, Addison Wesley, Massachusetts.
- Bruhn JG, G Zajac, AA Al-Kazemi, LD Prescott, Jr. 2002. Moral Positions and Academic Conduct: Parameters of Tolerance for Ethics Failure. *The Journal of Higher Education*. July/Agst, 74: 461–493.
- Chen CC, X Chen, JR Meindl. 1998. How Can Cooperation be Fostered ? The Cultural Effects of Individualism-Collectivism, *Academy of Management Review*, 23(20): 285–304.
- Covey SR. 1989. *The Seven Habits of Highly Effective People*, Simon & Schuster, New York.
- Costigan RD, SS Ilter, J Jason Berman. 1998. A Multi-Dimensional Study of Trust in Organizations. *Journal of Managerial Issues* 10(3): 303–317.
- Daft RL. 2010. *Understanding the Theory and Design of Organizations*. 10th Edition. South-Western, Cengage Learning.
- Hampden-Turner C. 1990. *Charting the Corporate Mind: Graphic Solutions to Business Conflicts*, The Free Press, New York.
- Hartanto FM. 1996. *Kepemimpinan Sinergistik: Membangun Keunggulan Melalui Kerjasama dan Aliansi Strategik*. Studio Manajemen Jurusan Teknik Industri Institut Teknologi Bandung, Bandung.
- Hassan, Fuad. 2002. *Cultural Diversity and The Prospect of Peace-building Through Sharing a We-world*, XVI Congress of the International Association for Cross-Cultural Psychology, Yogyakarta, p. 6–9.

- Hofstede G. 1991. *Cultures and Organizations: Software of the Mind*, McGraw-Hill.
- Hofstede G and JH Hofstede. 2005. *Cultures and Organizations: Software of the Mind*, McGraw-Hill, New York. London.
- Hosmer LT. 1995, Trust: The Connecting Line Between Organizational Theory and Phylosophical Ethics, *Academy of Management Review*, **20**(2), 379–403.
- Kanter RM. 1989. Beyond the Cowboy and the Corpocrat: A Call to Action, dari When Giants Learn to Dance, dalam *Psychological Dimensions of Organizational Behavior*, Staw, Barry M, Editor, Macmillan, New York, 669–676.
- List of countries by Human Development Index, http://en.wikipedia.org/wiki/List_of_countries_by_Human_Development_Index diakses tanggal 27 November 2010,
- Luthans F. 2002. *Organizational Behavior*. McGraw-Hill, New York.
- Rachmawati I. 2009. *Analisis pengaruh Perilaku Manajemen dan Principles terhadap Moral Awereness dengan Good Faculty Governance sebagai variable intervening pada Dosen Fakultas Ekonomi & Bisnis Universitas Airlangga Surabaya*. Skripsi tidak diterbitkan.
- Rufaidah N. 2009. *Analisis Pengaruh Principles terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) dengan Moral Awareness sebagai variabel intervening pada Dosen Fakultas Ekonomi & Bisnis Universitas Airlangga Surabaya*. Skripsi tidak diterbitkan.
- Quigley M. 1993. A Culture of Synergy, *Executive Excellence*, 10(2): 12–13.
- Senge PM. 2006. *The Fifth Discipline: The Art & Practice of the Learning Organization*, Currency Double Day, New York.
- Sulasmia^a, Siti. 2009. Peran Variabel Perilaku Belajar Inovatif, Intensitas Kerjasama Kelompok, Kebersamaan Visi dan Rasa Saling Percaya dalam Membentuk Kualitas Sinergi, *Ekuitas Jurnal Ekonomi dan Keuangan*, Vol. 13 No. 2 Juni.

- _____ b. 2009. Anteseden Rasa Saling Percaya dan Kerja sama Cerdas dalam Tatanan Budaya Kolektivistik untuk Membangun Modal Sosial dan Modal Intelektual, *Jurnal Masyarakat, Kebudayaan dan Politik*, FISIP Univ. Airlangga, 2009
- _____ dan IGM D. Widhianto. 2009. *Ethical Work Climate* untuk Menciptakan *Moral Awareness* Karyawan pada Koperasi Bank Perkreditan Rakyat Tribakti Nganjuk. *Majalah Ekonomi* Th. XIX No. 1 April 2009.
- Sulasmi S. Aris Armuninggar, Ahmad Rizky Sridadi. 2010. Integritas Pemimpin, *Good Faculty Governance*, Aturan dan Prosedur, Serta Moralitas Pribadi sebagai Pembentuk Kesadaran Moral dan *Organizational Citizenship Behavior* (Studi pada Para Pengajar Fakultas Ekonomi Universitas Airlangga), Penelitian Research Grant, tidak diterbitkan.





RIWAYAT HIDUP

DATA PRIBADI

Nama Lengkap : **Prof. Dr. Siti Sulasmi, Psi. MSc**
NIP : 19460724 1979032001
Pangkat/Golongan : Pembina (IV/a)
Jabatan : Guru Besar dalam Bidang Ilmu
Manajemen
Fakultas : Fakultas Ekonomi Universitas Airlangga
Pekerjaan : Dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Airlangga
Tempat/Tanggal lahir : Bandung, 24 Juli 1946
Agama : Islam
Status : Menikah
Nama Suami : Eddyanto
Nama Anak : 1. Indharta Harviansyah, SE, Ak.
2. Drh. Indhira Kusumawardhani
Alamat Rumah : Jl. Wisma Permai Barat EE-44 Surabaya
Telepon : Rumah 031-5932804; Hp. 08155054876
E-mail : sulasmi_m@yahoo.com

RIWAYAT PENDIDIKAN

1958 : Lulus Sekolah Rakyat Negeri Jl. Tretes Malang
1961 : Lulus SMP Negeri II Bagian B Jl. Dr. Tjipto Malang
1964 : Lulus SMA Negeri IV Bagian B Bandung
1978 : Lulus Sarjana (S1) Fakultas Psikologi Universitas
Padjadjaran Bandung
1989 : Lulus Master of Science (S2) Teknik dan Manajemen
Industri Institut Teknologi Bandung

2003 : Lulus Doktor (S3) Teknik dan Manajemen Industri Institut Teknologi Bandung

RIWAYAT JABATAN TAMBAHAN

- 1984 : Kepala Divisi Pelatihan Pusat Manajemen dan Pengembangan Fakultas Ekonomi Universitas Airlangga
- 1991 : Ketua Program Studi D3 Manajemen Pemasaran Fakultas Ekonomi Universitas Airlangga
- 1994 : Sekretaris Jurusan Manajemen Program Ekstension Fakultas Ekonomi Universitas Airlangga
- 2003 : Asisten Direktur Bidang Akademik Program Magister Manajemen Program Pascasarjana Universitas Airlangga
- 2008 : Ketua Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Airlangga

SEMINAR/WORKSHOP/PELATIHAN

1. TPSDP for Airlangga University - International Study Program in University Development and Operations, Monash University, Melbourne Australia (18 October – 5 November 2004).
2. Teaching Development Program at MacQuarie University, Asia Pacific Research Institute (APRIM) McQuarie University Sydney Australia (2 October-20 October 2006).
3. Workshop Metode Pembelajaran Inovatif, Departemen Manajemen Universitas Airlangga (23–24 Januari 2008).
4. Pelatihan Asesor Akreditasi Program Studi Sarjana, Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi Republik Indonesia (16–18 Februari 2008).
5. TOT Sertifikasi Dosen, Lembaga Pengkajian dan Pengembangan Pendidikan Universitas Airlangga (31 Maret 2010).
6. Pengembangan Kurikulum dan Silabi. TPSDP Program Studi Manajemen FE-UNAIR (2003).

7. The Asia HRD Congress 2006: Smart Employee – Successful Organization, PPM Institute of Management, Jakarta (2006).
8. Pembicara dalam: Seminar dan Lokakarya "Paradigma Baru Pendidikan Manajemen Indonesia" (Soul). Asosiasi Pengelola Magister Manajemen Indonesia, MM-UNAIR, Surabaya (2005).
9. Komponen Keilmuan (Science) dan Pengalaman (Craft) dalam Pengembangan Kurikulum Pendidikan Manajemen, MB – IPB Bogor (2007).
10. Lokakarya Penyusunan Evaluasi Diri Batch I, Universitas Airlangga (2008).
11. Intuitive Decision Making, APMMI MM-USU Medan (2009).
12. Lokakarya Pemantapan Kapasitas Program Studi dalam Akreditasi, Direktorat Pendidikan Unair (2009).
13. Sebagai Tutor pada Pelatihan "Total Quality Management" (TQM) bagi pimpinan Administrasi FE Unair, Fakultas Ekonomi Univ. Airlangga (7–8 Desember 2001).
14. Sebagai Pembicara dalam Seminar Sehari "Human Resource Scorecard: Aligning Human Resource Role and Initiatives to Strategy", Fakultas Ekonomi Univ. Airlangga (26 Mei 2004).
15. Sebagai Tutor pada pelatihan General Management Course (GMC) bagi karyawan PT Petrokimia Gresik, Lab. PAPSI FE Unair (25 Juli–5 Agustus 2005).
16. Sebagai Pembicara dalam Pembekalan Manajer YDSF, YDSF, Surabaya Plaza Hotel (5 Desember 2005).
17. Sebagai Instruktur Pelatihan Six Sigma: Pendekatan Strategi Menuju Kinerja Prima (angkatan II), LPPKM Unair (7–8 Maret 2006).
18. Sebagai Pembicara dalam Seminar "Paradigma Baru Pendidikan Manajemen Indonesia", APMMI dan MM Unair (26 September 2005).
19. Sebagai Pembahas dalam Diskusi Bedah Buku "Membangun Karakter Sebuah Bank Sentral", Bank Indonesia (24 Februari 2006).

20. Sebagai Evaluator dalam Temu Ilmiah Nasional Mahasiswa Magister Manajemen, Program MM Unair (1–2 Oktober 2004).
21. Sebagai Instruktur pada pelatihan Leadership dan Manajerial bagi Pejabat Eselon V PT Petrokimia Gresik Angkatan III, LPPM Unair (6 April 2009).
22. Sebagai Pembicara dalam Simposium Nasional "Management: Up 2 Date", Dept. Manajemen FE Unair (10 November 2008).
24. Sebagai Board of Advisors dalam Logistics Management International Seminar "Designing World-Class Business in Supply Chain", Program Magister Manajemen Univ. Airlangga, (26 Maret 2008).

PENGALAMAN

1. Technical Assistance Penyusunan buku Analisa Jabatan ITS, ITS Surabaya, 5 Sept, 2006
2. Panitia Pemilihan Mahasiswa Berprestasi Tahun 2006 Tingkat FE Unair, FE Unair, 2005/2006.
3. Dewan Pengelola Jurnal Organisasi dan Manajemen di lingkungan Universitas Terbuka Tahun 2008, UT Jakarta, 4 Maret 2008.
4. Dewan Pengelola Jurnal Organisasi dan Manajemen di lingkungan Universitas Terbuka Tahun 2009, UT Jakarta, 24 Maret 2009.
5. Seminar dan Lokakarya "Paradigma Baru Pendidikan Manajemen Indonesia", APMMI - MM Unair, 26–27 September 2005.
6. Teaching Development Program at Macquarie University, Macquarie University Sydney, 2–20 oktober 2006.
7. Workshop Intuitive Decision Making, APMMI - MM USU, 7 Februari 2009.
8. Kongres APMMI I tema "Pemberdayaan APMMI untuk menjadikan APMMI sebagai reference", APMMI - MM Unsri Palembang, 3–4 Juli 2009.

9. Certified Performance Improvement, CPI, 13–15 Mei 2009.
10. Seleksi dan Pelatihan Asesor Akreditasi Program Studi Sarjana, BAN-PT, 16–18 Pebruari 2008
11. Workshop Program on Case Methode and participant-Centered Learning, Kampus MIM Jakarta, 29–30 Juni 2009.
12. lokakarya Penyusunan Evaluasi Diri Batch I, Universitas Airlangga, 12–13 Juni 2008.
13. Lokakarya Pemantapan Kapasitas Program Studi dalam Akreditasi di Unair, Universitas Airlangga, Lokakarya Pemantapan Kapasitas Program Studi dalam Akreditasi di Unair.
14. Seminar Nasional 2009 Krisis Keuangan Global: Dilema Etika dan Implikasinya bagi Pendidikan Bisnis, APMMI - MM USU, 7 Februari 2009.
15. The Asia HRD Congress 2006, PPM Institute of Management, 2–3 Mei 2006.
16. Workshop Metode Pembelajaran Inovatif, Dept. Manajemen FE Unair, 23–24 Januari 2008.
17. International Symposium on Implementation of Islamic Economics to Positive Economics in the World as Alternative of Conventional Economics System, IAEL, 3 Agustus 2008.
18. Seminar nasional Aosiasi Program Magister Manajemen Indonesia Tahun 2007: "Komponen Keilmuan (Science) dan Pengalaman (Craft) dalam Pengembangan Kurikulum Pendidikan Manajemen", APMMI - MB IPB, 18–19 Juli 2007.
19. Seminar Nasional Asosiasi Program Magister Manajemen Indonesia Tahun 2007: "Manajemen Sektor Riil, Sebuah Tantangan bagi Pertumbuhan Ekonomi Daerah", APMMI - MM UNTAN, 4-8 Nopember 2007
20. Management Conference 2008 Enhancing Academia and Industry Linkages, APMMI - MM UGM. 26 Juli 2008.
21. The International Seminar and Symposium on Implementation of Islamic Economics to Positive Economics in the World as

- Alternative of Conventional Economics System, Prog. Doktor Ekonomi Islam Unair – IAEI, 1–2 Agustus 2008.
22. Sebagai Tim penyunting dan penilai artikel Jurnal Organisasi & Manajemen Vol. 4, No. 1, Maret 2008, LPPM UT Jakarta, 2008.
 23. Seminar Keunggulan Kualitas melalui Peningkatan Akuntabilitas dan Transparansi Organisasi Layanan Publik, MM Unair, 29 Oktober 2002.
 24. Forum Komunikasi I "Pengembangan Kurikulum dan Silabi, TPSDP Unair, 14–15 Februari 2003.
 25. Simposium Nasional Akuntansi VI, IAI dan FE Unair, 16–17 Oktober 2003.
 26. Seminar PPSMI "Masa Depan Manajemen SDM dan Manajer SDM Masa Depan", PPSMI, Hotel Shangri-La, 7 Februari 2004.
 27. Seminar Nasional "Evaluasi Ekonomi Syariah 2005 dan Outlook 2006", Cieberd FE Unair, 19 Desember 2005.
 28. Sebagai Tim penyunting dan penilai artikel Jurnal Organisasi & Manajemen Vol. 3, No. 2, September 2007, LPPM UT Jakarta, 2007.

KARYA TULIS ILMIAH

1. Mengapa Perlu Berinovasi dalam Pembelajaran di Perguruan Tinggi? (Airlangga University Press, 2009).
2. Pengaruh Kepemimpinan terhadap Semangat Kerja sama dengan Kebersamaan Visi sebagai Variabel Moderator (Majalah Ekonomi th. XVIII, No. 1 April 2008).
3. *7th International Conference on Knowledge, Culture and Change in Organizations* dengan judul *Trust and Smart Cooperation as Foundations to Build Organization's Social and Intellectual Capital an Insight from Study on Group Dynamics in Several Indonesian Companies*, 3–5 October 2007 in Singapore Management University (Journal Management Insight Vol. I No. 1 January–March 2006).

4. Anteseden Rasa Saling Percaya dan Kerjasama Cerdas dalam Tatanan Budaya Kolektivistik untuk Membangun Modal Sosial dan Modal Intelektual (Jurnal Masyarakat, Kebudayaan dan Politik, FISIP Univ. Airlangga, 2009)
5. Kepemimpinan Untuk Membangkitkan Semangat Belajar Inovatif dengan Kualitas Komunikasi dan Tegangan Kreatif sebagai Variabel Moderator (Majalah Ekonomi FE Univ. Airlangga, 2009)
6. *Ethical Work Climate* untuk Menciptakan *Moral Awareness* Karyawan pada Koperasi Bank Perkreditan Rakyat Tribakti Nganjuk (2008).
7. Sulasmi S, N Herachwati, F Rachmawati. Pemingkatan Pekerjaan pada Sebuah Rumah Sakit Pendidikan sebagai Bagian dari Pengembangan Sistem Remunerasi (Majalah AKK Fakultas Kesehatan Masyarakat UNAIR, 2008).
8. Studi tentang Peran Variabel Perilaku Belajar Inovatif, Intensitas Kerjasama Kelompok, Kebersamaan Visi dan Rasa Saling Percaya dalam Membentuk Kualitas Sinergi (2009).
9. Analisis Pengaruh Perilaku *Manajemen, Good Corporate Governance, dan Principles terhadap Moral Awareness dan Organizational Citizenship Behavior*. Topik penelitian yang telah dilakukan bersama mahasiswa (Penyelenggara Departemen Manajemen FE Univ. Airlangga, 2008).
10. Mempersiapkan Organisasi dan Budaya untuk Mengimplementasikan Six Sigma (Makalah untuk Pelatihan yang diselenggarakan oleh Lembaga Penelitian dan Pengabdian Masyarakat UNAIR, 2008)
11. Peran Variabel Perilaku Belajar Inovatif, Intensitas Kerjasama Kelompok, Kebersamaan Visi dan Rasa Saling Percaya dalam Membentuk Kualitas Sinergi (Mandiri), (Jurnal Ekonomi dan Keuangan "Ekuitas" STIESIA Sby; Vol. 13 No. 2, Juni 2009),

12. Implikasi Penerapan E-HR terhadap HRM Practice dan Employee Empowerment (Case Study PT X), (Prosiding Seminar Nasional Sistem & Teknologi Informasi; Kampus STIKOM Surabaya, 22 Agustus 2007)
13. Analisa Dampak Penerapan E-HR (Case Study PT ZZZ), (Prosiding Seminar Nasional Manajemen Teknologi VI; ITS Surabaya 4 Agustus 2007).

