

# BAB 1

## PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang Masalah

Kementerian Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi Republik Indonesia, sejak tahun 2015, memberikan tugas khusus pada beberapa universitas negeri untuk segera berbenah dan menjadikan dirinya sebagai *World Class University*. Universitas Airlangga (Unair) termasuk salah satu universitas yang ditunjuk untuk menjadi universitas kelas dunia. Menyikapi penunjukan tersebut, sebagaimana dilansir dalam berita yang bertajuk “Menuju *Top 500 World Class University*” di website resmi Unair, pada awal tahun 2016, Ketua Badan Perencanaan dan Pengembangan (BPP) Unair, Badri Munir Sukoco, S.E., MBA, Ph.D, menyatakan optimis Unair dapat menjadi *Top 500 World Class University*. Beliau menyampaikan bahwa kunci mewujudkan hal tersebut adalah pada kerja bareng, kolaborasi dan penerapan *chance management*. ([http:// news.unair.ac.id/...top-500-world-class-university-pada-2019](http://news.unair.ac.id/...top-500-world-class-university-pada-2019)).

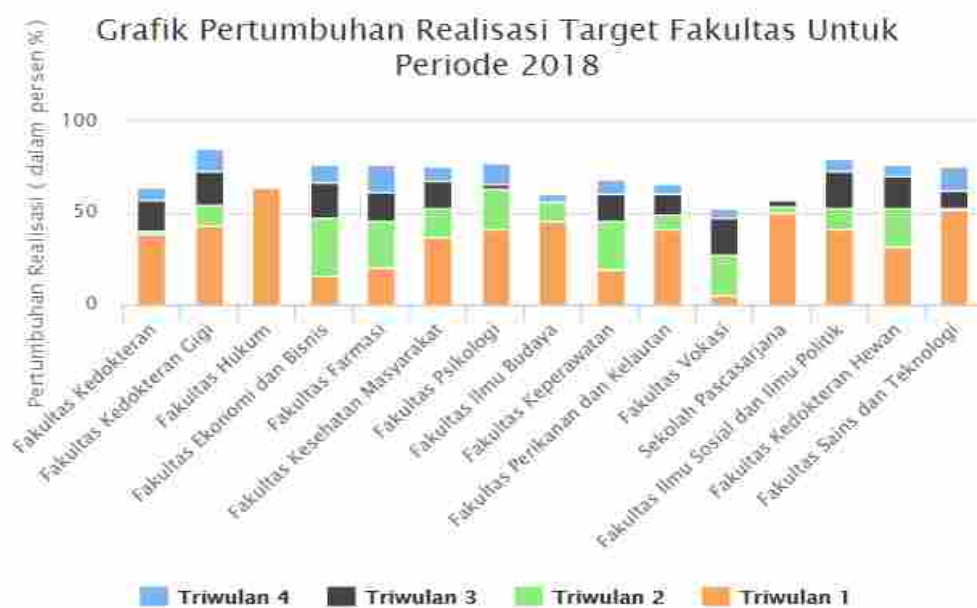
Unair pun berbenah demi pencapaian *Top 500 World Class University*. Tuntutan berbenah demi pencapaian *Top 500 World Class University* pada Unair, tentunya juga menjadi tuntutan bagi seluruh Fakultas yang ada di lingkungan Unair. Fakultas Perikanan dan Kelautan (FPK) yang merupakan salah satu fakultas termuda di lingkungan Unair, tidak luput dari tuntutan tersebut. Sama halnya dengan fakultas lainnya di lingkungan Unair, demi pencapaian *Top 500*

*World Class University*, FPK yang baru berdiri pada 25 Juli 2008 juga dihadapkan pada keharusan mengupayakan peningkatan nilai dalam enam indikator pemeringkatan *QS University Ranking*.

Upaya peningkatan nilai dalam enam indikator pemeringkatan *QS University Ranking*, dibebankan pada masing-masing Fakultas di lingkungan Unair, melalui pemenuhan target pada indikator kerja berikut :

1. *Academic excellent*, yang meliputi akreditasi program studi, jumlah mahasiswa internasional, pelaksanaan kegiatan *student outbound - inbound*, juga *staff outbound - inbound* dan *adjunct professor*, jaminan kualitas lulusan, prestasi mahasiswa di tingkat internasional, serta peningkatan jumlah profesor, tenaga pendidik bergelar doktor maupun tenaga pendidik yang studi lanjut S3
2. *Research excellent*, yang meliputi peningkatan publikasi pada jurnal internasional terindeks Scopus, maupun pada jurnal nasional terakreditasi, penerbitan buku ber-ISBN, pengelolaan jurnal DOAJ, serta jumlah proposal penelitian tingkat Nasional.
3. *Community service excellent*, yang meliputi pemenuhan kegiatan pengabdian masyarakat pada kelompok masyarakat binaan, publikasi artikel ilmiah populer, dan jumlah proposal pengabdian masyarakat tingkat nasional.
4. *Institution development*, yang meliputi peningkatan perolehan pendapatan, indeks kepuasan *stakeholder* dan jumlah serapan anggaran. (sumber: BPP Unair).

Terkait dengan pemenuhan target kinerja pada indikator kerja tersebut di atas, berikut adalah perbandingan capaian target kinerja FPK dengan fakultas-fakultas lain di lingkungan Unair pada tahun 2018.



Fakultas	FK	FKG	FH	FEB	FF	FKH	FISIP	FST
Capaian	63,87%	84,84%	50,20%	76,15%	76,67%	76,38%	80,03%	75,32%
Fakultas	FKM	FPSI	FIB	FKP	FPK	FV	SPS	
Capaian	75,83%	76,95%	60,22%	68,34%	65,58%	53,06%	45,33%	

sumber : BPP Unair

Gambar 1.1. Grafik Pertumbuhan Realisasi Target Fakultas Periode 2018

Berdasar data yang diperoleh dari BPP, sebagaimana yang terdapat pada gambar 1.1, pada tahun 2018 FPK dapat merealisasikan 65,58% dari target yang dibebankan kepadanya. Dalam pemeringkatan, pada tahun 2018 capaian target FPK adalah berada di urutan ke-10 dari 15 unit kerja penyelenggara pendidikan di lingkungan Unair. FPK tentunya harus mengejar ketertinggalannya di tahun berikutnya.

Seiring dengan mudanya usia, merupakan hal yang cukup wajar apabila FPK menemui banyak hal yang terkondisikan minimalis, salah satunya terkait dengan pendanaan yang diberikan Unair untuk operasional kegiatannya. Karenanya, FPK masih disibukkan dengan mengupayakan untuk dikenal, untuk menjaring calon-calon mahasiswa sebanyak-banyaknya, sehingga kuota jumlah mahasiswa pada program studi yang ada di FPK terpenuhi maksimal dan dapat dijadikan dasar pengajuan pendanaan yang lebih besar, untuk pembiayaan operasional kegiatan fakultas, pembiayaan kegiatan-kegiatan yang terkait dengan pemenuhan target kinerjanya.

Kondisi minimalis lainnya yang dapat ditemui di FPK adalah terkait dengan sumber daya manusianya. Dengan komposisi jumlah mahasiswa aktif dari program studi yang dikelola FPK Unair, sebagaimana tergambar dalam tabel berikut.

Tabel 1.1. Komposisi Jumlah Mahasiswa Aktif FPK Unair per Juni 2019

No	Program Studi	Jumlah Mahasiswa Aktif	Keterangan
1	S1 Akuakultur	2.360 orang	
2	S1 Teknologi Hasil Perikanan	289 orang	
3	S1 Akuakultur – PSDKU	196 orang	
4	S2 Bioteknologi Perikanan dan Kelautan	15 orang	Pengalihan pengelolaan dari Sekolah Pascasarjana ke FPK - Januari 2019
5	S2 Ilmu Perikanan	0	Direncanakan mulai menerima mahasiswa baru pada semester Gasal 2019/2020

sumber : subbag Akademik FPK Unair

Sumber daya manusia yang ada untuk mengelola penyelenggaraan pendidikan di FPK Unair menurut data pada sub bagian kepegawaian FPK Unair, per Juni 2019, adalah terdiri dari 47 orang tenaga pendidik (40 orang tercatat aktif, 7 orang berstatus tugas belajar) dan 29 orang tenaga kependidikan. Jumlah yang dapat dikatakan paling sedikit dibanding fakultas-fakultas lainnya di lingkungan Unair.

Dengan demikian, 40 orang tenaga pendidik yang tercatat aktif, ditugaskan melakukan kegiatan belajar mengajar pada setidaknya sekitar 2.500 mahasiswa. 3 buah laboratorium yang masing-masing ditangani oleh 1 orang tenaga laboran melayani kegiatan praktikum dari sekitar 2.500 orang mahasiswa. Kondisi yang tidak imbang sebenarnya, tetapi harus tetap dilakukan demi terlaksananya proses penyelenggaraan pendidikan yang menjadi tanggung jawab sekaligus pemenuhan target kinerjanya. Karenanya, dengan kondisi minimalis yang ada pada dirinya, untuk dapat memenuhi target yang sama dengan Fakultas lain di lingkungan Unair, maka FPK Unair tentunya harus dapat bergerak lebih banyak dan lebih cepat.

Keharusan FPK Unair untuk dapat bergerak lebih banyak dan lebih cepat, sejalan dengan pernyataan bahwa untuk mampu meraih tujuan targetnya, organisasi membutuhkan sumber daya manusia yang kompeten dan mau bekerja *extra-role* (Alizadeh et.al, 2012; Turner et al, 2013). Sumber daya manusia di FPK Unair, baik tenaga pendidik maupun tenaga kependidikan, tidak hanya diharapkan menjadi kompeten tetapi juga diharapkan bersedia bekerja *extra-role*, memberikan kontribusi peran yang lebih bagi Fakultas.

Konsep yang menjelaskan tentang kontribusi peran yang lebih dari anggota organisasi terhadap organisasinya, dikenal dengan istilah OCB atau *Organizational Citizenship Behavior*. Membantu rekan kerja dalam pekerjaannya, tidak mengeluhkan hal kecil dalam pekerjaan serta menjaga aset organisasi merupakan beberapa bentuk OCB. Sekilas, perilaku-perilaku seperti ini seakan tidak memiliki pengaruh terhadap organisasi, tetapi jika dilakukan terus menerus atau dilakukan oleh banyak orang dalam organisasi, akan dapat memberikan keuntungan bagi organisasi (Organ, et al, 2006).

Terkait dengan kontribusi peran yang lebih di FPK, Dekan pernah mengeluhkan beberapa hal berikut mengenai tenaga pendidik di Fakultas yang dipimpinnya.

*“Rasanya sudah mencoba untuk tidak terburu-buru meminta sesuatu, meminta rencana kegiatan, meminta kebutuhan perkuliahan dan praktikum, karena kan harus menyisihkan waktu dari rutinitas. Tetapi pada akhirnya ya tetap masih harus ditagih”*

*“Seperti masih kurang ada rasa.. apa ya.. kurang ada kesediaan untuk mau peduli..”*

*“Setelah tugasnya selesai ya sudah..”*

*“Rasanya semua sudah cukup mengerti kalau setiap kegiatan ada keharusan laporannya, terkait keuangan setidaknya.. tapi sepertinya masih sulit untuk tepat waktu dan sekali selesai.. apalagi terkait dengan tugas membuat berita untuk di upload di website..”*

*“Yang lebih sulit lagi saat ada kegiatan-kegiatan.. bagaimana ya mengupayakan satu sama lain bisa bekerja bersama..?”*

*“Setiap ada kegiatan, yang bisa ditugasi dosen muda, tapi kemudian dosen muda mengeluh sulit berhubungan dengan dosen senior yang beda departemen” “seakan-akan jika sebuah kegiatan di handle orang dari departemen atas, maka yang melakukan ya orang departemen atas.. departemen bawah akan tidak ikut campur.. begitu sebaliknya”*

*“Memang kegiatan fakultas mungkin tidak berkaitan langsung dengan tugas pokok mereka, tapi ini kan ya untuk fakultas.. untuk membesarkan fakultas..”*

(wawancara pada Januari 2019).

Keluhan yang disampaikan Dekan, kemudian dicoba untuk dikonfirmasi pada dua orang tenaga pendidik senior, dan dalam sebuah kesempatan berbincang dengan masing-masing dari mereka, terlontarlah komentar sebagai berikut.

*“Cukup wajar jika Bu Dekan mengeluh seperti itu. Di FKH dulu, kami berasal dari lab yang berbeda-beda, dan waktu kami lebih banyak di lab.. jadi saat kemudian menjadi satu di sini,*

*kami bukan orang yang benar-benar mengenal satu sama lain.. jadinya ya masih ada kecenderungan diminta bekerja bersama-sama”*

*“Melakukan sesuatu di luar tugas pokok ? Yah.. kayaknya memang kecenderungannya orang untuk menghindar dengan yang seperti itu..”*

*“Di Banyuwangi, beda lho mbak.. kerjanya dosen di sana kayaknya ga ada istirahatnya mbak.. ngajar, praktikum, full..” “Saat akreditasi malah.. semua dikerjakan dosen.. buat borang, cari dokumen kelengkapannya, cetak, fotokopi, jilid...”*

*“Beruntungnya, dosen-dosen Banyuwangi seumuran, dan mulai bekerja di waktu yang hampir bersamaan pula.. jadi tidak terlalu sulit untuk memahami kerjasama, sama-sama kerja.. berbagi tugas untuk hal-hal yang di luar tugas ngajar dan praktikum..”*

*“Akreditasi.. yah.. jujur, capek benarnya mbak.. ga cukup ada yang mau peduli dengan pengisian borang-borangnya”*

*“AUN kemarin.. saat liburan lebaran kemarin itu saya ngerjakan borang lho.. yang lain ? ga mungkin akan mau melakukan.. ngerjakan di kampus saja, menghindar dengan berbagai alasan, apalagi diminta mengerjakan di rumah..”*

*“Semua balik lagi ke pribadinya masing-masing.. ga bisa memaksakan juga..”*

(wawancara pada Februari 2019).

Dari penggabungan hasil wawancara tersebut, keluhan Dekan mengenai sulitnya meminta tenaga pendidik melakukan sesuatu, bekerja bersama untuk kegiatan tambahan di luar tugas pokok sebagai tenaga pendidik merupakan fenomena yang ada di FPK Unair.

Fenomena tersebut juga nampak saat pelaksanaan visitasi ASIIN pada awal tahun 2019. Di sebuah rapat terkait dengan pendanaan kegiatan tersebut, sekitar bulan Maret 2019, yang dihadiri oleh pimpinan fakultas dan subbag keuangan, terkemukakanlah beberapa hal :

- a. *“Tidak semua orang bekerja untuk persiapan akreditasi ini. Jangan sampai disamakan honorinya. Harus dibedakan siapa-siapa yang sudah memberikan tenaga lebih untuk kegiatan ini.”*

Setelah menyampaikan hal tersebut, kemudian dibuatlah daftar nama yang telah memberikan kontribusi lebih untuk persiapan akreditasi. Ada tujuh orang yang tercatat telah berkontribusi lebih tersebut, dua orang adalah Wakil Dekan, yaitu Wakil Dekan I dan Wakil Dekan III, satu orang adalah Ketua Satuan Penjaminan Mutu, satu orang adalah Koordinator Gugus

Penjaminan Mutu dari Departemen B yang menaungi Program Studi (Prodi) yang akan diakreditasi, satu orang adalah Sekretaris Departemen A, yang tidak menaungi Prodi yang akan diakreditasi, dua orang lainnya adalah dosen dari Departemen A yang tidak menaungi Prodi yang akan diakreditasi. Dari tujuh orang tersebut, setidaknya ada empat orang yang perannya dalam kegiatan persiapan akreditasi, dapat dikatakan benar-benar di luar tugas pokoknya sebagai tenaga pendidik di FPK Unair, dan di luar tugas pokok dalam jabatan tambahan yang dibebankan kepadanya, yakni Wakil Dekan III, Sekretaris dan Dosen yang berasal departemen yang tidak menaungi Prodi yang akan diakreditasi.

- b. *“Harus bisa keluar honor portofolio. Karena selain memintanya dengan deadline yang mepet, saat meminta juga sudah disampaikan akan ada honor nya..”*

Setelah menyampaikan hal tersebut, diberikanlah daftar mata kuliah yang telah ada portofolionya dan nama-nama yang mengerjakannya. Ketika ada beberapa nama diketahui dapat menyelesaikan beberapa portofolio sekaligus, terdengarlah komentar :

*“Makanya pada mau membuat portofolio ya.. dijanjikan ada honor nya tersendiri soalnya..” “Enak buat portofolio aja.. daripada melengkapi borang..”*

Penggambaran isi rapat tersebut memperlihatkan tidak cukup banyak tenaga pendidik FPK Unair yang mau melakukan sesuatu di luar tugas pokok dan tugas yang melekat pada jabatan yang dipercayakan pada mereka. Ada pula indikasi kecenderungan berhitung untung rugi atas sesuatu yang dilakukan di luar rutinitas tugas. Akan adanya *reward* yang berdampak langsung nampak cukup mampu memunculkan kesediaan melakukan sesuatu di luar rutinitas tugas.



Hal lain yang teramati dengan cukup intens oleh penulis adalah yang nampak pada pengembangan unit layanan Manajemen Kesehatan Ikan dan Lingkungan Perairan. Unit layanan ini merupakan upaya FPK untuk memperkenalkan kompetensi yang dimilikinya di masyarakat, sekaligus sebagai upaya pemenuhan target kinerja Fakultas dari perolehan pendapatan non pendidikan nantinya. Pengembangan unit layanan Fakultas ini resmi disampaikan oleh Dekan pada tahun 2017, dengan hanya bernama Unit Layanan FPK Unair. Sebelum resmi berjalan, Fakultas sudah beberapa kali melakukan layanan pengujian, dengan salah seorang Dosen dari departemen B sebagai koordinatornya. Kemudian saat disepakati untuk mulai serius dikerjakan, karena dosen yang sebelumnya menjadi koordinator pengujian telah ditunjuk untuk tugas yang lain, Dekan kemudian menunjuk seorang dosen muda dari departemen A, sebagai Ketua Unit Layanan, dan mengamanahi beliau untuk mengelola dengan lebih serius. Ketua Unit Layanan mendapat tugas mendata pengujian yang dapat dilakukan dengan alat laboratorium yang dimiliki Fakultas, melakukan survey ke beberapa unit layanan pengujian serupa, melakukan studi banding biaya dan waktu pengerjaan, mengkalkulasi kebutuhan bahan kimia untuk masing-masing pengujian dan kemudian merumuskan perkiraan biaya dan tengat waktu pengujiannya.

Kegiatan unit layanan pada tahun pertama masih cukup dapat berjalan, dengan cara sederhana tentunya. Ketua Unit Layanan cukup berhasil meminta kesediaan beberapa orang dosen untuk melakukan pengujian, meski belum cukup dapat membuat komitmen terkait dengan tengat waktu penyelesaian pengujian

tersebut. Pada tahun pertama tersebut, ada beberapa permintaan pengujian yang terpaksa ditolak, karena memerlukan kompetensi dari dosen departemen B. Departemen B karena merasa tidak cukup diberitahu mengenai unit layanan pengujian fakultas, tidak bersedia melakukan pengujian.

Awal tahun 2018, dilakukan evaluasi terhadap kegiatan unit layanan Fakultas, apa saja yang sudah berjalan, bagaimana berjalannya dan apa kendalanya. Tidak cukup ada keputusan besar dari evaluasi tersebut, hanya diputuskan nama untuk unit layanan, yakni Unit Layanan Manajemen Kesehatan Ikan dan Lingkungan Perairan, serta besaran prosentase honor untuk penguji, dan penyegeraan pembagian honor pengujian masing-masing penguji, guna menunjukkan arah pengelolaan yang diusahakan profesional. Harapannya, dengan menunjukkan arah pengelolaan yang diusahakan profesional, lebih banyak dosen yang bersedia terlibat dalam pengujian yang sesuai dengan kompetensi mereka. Beberapa bulan kemudian, selain ketua unit layanan, Dekan menunjuk seorang manajer teknis untuk mengkoordinir teknis pengujian. Sesuai dengan tugas mengkoordinir maka ditunjuk salah seorang dosen senior, dan untuk menyeimbangkan ketua yang sudah dari departemen A, dosen senior ini adalah dari departemen B. Keberadaan manajer teknis ini cukup membuat departemen B mau membuka diri dengan kegiatan pengujian, mulai mau terlibat dengan kegiatan pengujian, meski masih dengan melimpahkan tugas pengujian kepada dosen-dosen muda.

Dari uraian mengenai kondisi unit layanan fakultas, ada yang sudah menunjukkan kepedulian dengan perkembangan fakultas di masa mendatang,

dengan sungguh-sungguh melakukan yang diminta darinya, ada yang ikut peduli dan mau melakukan sesuatu tetapi karena membantu pribadi, yakni pribadi yang dekat dengannya, yang kebetulan diberi tugas lebih terkait unit layanan. Tetapi ada pula yang masih menampakkan kecenderungan perhitungan untung rugi untuk memutuskan ikut melakukan sesuatu di unit layanan.

Kondisi yang serupa terjadi pula pada tenaga kependidikan FPK Unair. Bukan sesuatu yang lebih mudah memberikan tugas tambahan pada tenaga kependidikan, dan tidak sedikit pula yang berhitung untung rugi dengan apa yang dilakukan untuk fakultas. Berikut adalah ilustrasi pembagian tugas saat ada perpindahan tugas satu orang tenaga kependidikan, dan menindaklanjuti tidak adanya tambahan tenaga pada Pusat terkait dengan purna tugasnya dua orang tenaga kependidikan FPK Unair, pada Oktober 2018.

Tabel 1.2a. Tabel Ilustrasi Pembagian Tugas dalam Pemindahan Tugas Tendik

Nama	Tugas awal	Rencana tugas baru	Tanggapan	Tugas baru
A (Laki-laki, SMA)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Petugas Gudang Persediaan</li> <li>• Operator <i>e-Office</i></li> <li>• Operator Aplikasi Kearsipan</li> <li>• Pelaksana Persuratan</li> <li>• Membantu Kegiatan Subbag Sarana dan Prasarana</li> </ul>			Mutasi ke Unit Kerja Lain di Lingkungan Unair
B (Wanita, S1)	Mutasi dari Unit Kerja Lain di Lingkungan Unair	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sekretaris Dekan</li> <li>• Operator <i>e-Office</i></li> </ul>	Masih baru, merasa masih harus belajar banyak hal tentang FPK, satu tugas saja	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sekretaris Dekan</li> </ul>
C	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Operator</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bendahara</li> </ul>	---	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bendahara</li> </ul>

Nama	Tugas awal	Rencana tugas baru	Tanggapan	Tugas baru
(Wanita, S1)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Persediaan</li> <li>Operator Aset</li> <li>Administrasi Unit Layanan Fakultas</li> <li>Bendahara Penerimaan - Pembantu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pengeluaran (mengganti tugas tenaga yang Purnatugas)</li> <li>Administrasi Unit Layanan Fakultas</li> <li>Bendahara Penerimaan - Pembantu</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Pengeluaran</li> <li>Administrasi Unit Layanan Fakultas</li> <li>Bendahara Penerimaan - Pembantu</li> </ul>
D (Laki-laki, SMA)	Petugas Parkir	<ul style="list-style-type: none"> <li>Petugas Gudang Persediaan</li> <li>Pelaksana Persuratan</li> <li>Operator Aplikasi Kearsipan</li> <li>Membantu Kegiatan Subbag Sarana dan Prasarana</li> </ul>	---	<ul style="list-style-type: none"> <li>Petugas Gudang Persediaan</li> <li>Pelaksana Persuratan</li> <li>Operator Persediaan (pengalihan tugas yang direncanakan diberikan pada E)</li> </ul>
E (Wanita, D3)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sekretaris Dekan</li> <li>Operator <i>e-Office</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Operator Persediaan</li> <li>Operator Aset</li> <li>Operator <i>e-Office</i></li> </ul>	Keberatan dengan tugas rangkap, tidak tahu sama sekali dengan tugas yang baru, harus belajar	<ul style="list-style-type: none"> <li>Operator Aset</li> </ul>
F (Wanita, D3)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Administrasi Surat Keluar Fakultas</li> <li>Operator Aplikasi Kearsipan</li> <li>Membantu Administrasi Kepegawaian</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Administrasi Kepegawaian (mengganti tugas tenaga yang Purnatugas)</li> <li>Administrasi Surat Keluar Fakultas</li> </ul>	---	<ul style="list-style-type: none"> <li>Administrasi Kepegawaian</li> <li>Administrasi Surat Keluar Fakultas</li> <li>Operator <i>e-Office</i> (pengalihan tugas yang direncanakan diberikan pada B)</li> </ul>

sumber : Notulensi Rapat Koordinasi Bidang II, Oktober 2018

Sementara itu, terkait dengan keseharian tenaga kependidikan yang penugasannya terbagi dalam 4 sub bagian, subbag Akademik, subbag

Kemahasiswaan, subbag SDM dan Keuangan, serta subbag Sarana dan Prasarana, dikeluhkan oleh Dekan dengan :

*“Susah sekali kalo mau memberi tugas ke SBAK.. selalu saja dijawab SBAK itu tugasnya sudah banyak, tumpuk-tumpuk, ga bisa dikasih tambahan tugas lagi”*  
(observasi pada saat rapat evaluasi serapan FPK tahun 2018, pada Januari 2019).

*“Saya tidak cukup tahu tugas masing-masing bagian di tendik seperti apa, SBAK apa, Sapras apa, Keuangan apa, SDM apa” “Saya suka bingung misalnya ketika ada sesuatu terkait perkuliahan, saya ke sarpras, sapras bilang tugasnya SBAK, saya ke SBAK, SBAK bilang tugasnya sarpras” “Harusnya ini tugas kabag TU untuk mengatur urusan tendik ini.. tapi kemarin kita dapat Kabag TU yang.. yahh.. mau pensiun.. susah dicari.. sering menghilang.. bagaimana mau mengatur anak buahnya.. Sekarang dapat ganti masih muda, harusnya bisa lebih baik.. bisa membagi tugas tendik.. bisa mengupayakan tendik lebih semangat kerjanya.. ga sebatas menunggu perintah..”*

(wawancara pada Februari 2019).

*Jika memang ada bagian yang merasa overload pekerjaannya, daripada tidak ter-handle, coba ditunjuk saja tugas tersebut ke tendik yang tidak terlalu overload tugasnya.*

(observasi pada Maret 2019).

Menanggapi yang disampaikan Dekan, dilakukanlah penunjukkan untuk tugas tambahan tersebut, dengan ilustrasi sebagai berikut.

Tabel 1.2b. Tabel Ilustrasi Pemberian Tugas Tambahan

Nama	Tugas awal	Rencana tugas tambahan	Tanggapan	Tugas tambahan
B (Wanita, S1)	Sekretaris Dekan	<ul style="list-style-type: none"> <li>Menangani konsumsi harian pimpinan (makanan dan minuman ringan untuk suguhan tamu)</li> <li>Menangani konsumsi untuk dosen tamu</li> </ul>	Keberatan dengan konsumsi dosen tamu, karena tidak bisa meninggalkan tugas kesekretariatan	<ul style="list-style-type: none"> <li>Menangani konsumsi harian pimpinan (makanan dan minuman ringan untuk suguhan tamu)</li> </ul> <p>--Urusan konsumsi untuk dosen tamu, dikembalikan pada bagian keuangan</p>
E (Wanita, D3)	• Operator Aset	• Anggota Panitia Pengadaan - Operator Aplikasi Pengadaan	Mengkonfirmasi berapa kali dalam sebulan harus membuat dokumen pengadaan. Setelah dijelaskan dokumen pengadaan	• Anggota Panitia Pengadaan - Operator Aplikasi Pengadaan

Nama	Tugas awal	Rencana tugas tambahan	Tanggapan	Tugas tambahan
			hanya untuk pengadaan dengan nilai nominal mulai Rp. 50.000.000,- yang kemungkinan tidak setiap bulan ada, barulah bersedia.	
G (Laki-laki, SMA)	• Supir Pimpinan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Membantu menjemput tamu pagi, jika supir operasional fakultas ada tugas lain</li> <li>• Membantu mengantar untuk keperluan operasional fakultas, saat Dekan tidak ada di fakultas.</li> </ul>	Jika kondisinya memungkinkan akan mau membantu	----

sumber : wawancara dengan Kasubag Keuangan dan SDM, Maret 2019.

Hampir sama dengan tabel sebelumnya, pada tabel 1.2b. juga nampak gambaran kecenderungan menolak tugas tambahan dari tenaga kependidikan FPK Unair.

Hal lain yang masih terkait dengan perilaku tenaga kependidikan FPK Unair dalam kesehariannya, terutarakan beberapa pernyataan berikut.

- Dari subbag Keuangan

*“Haduhh.. ini mesti kok kalo kegiatannya SBAK.. selesai kegiatan meninggalkan kerjaan tambahan buat lainnya.. kalo engga daftar hadir kececeran ga tau dimana, malah daftar hadir ga ada diisinya..” “Serba salah ya kalau yang punya acara SBAK.. dipaksa menyelesaikan ga selesai-selesai, ga bisa SPJ.. diambil alih diselesaikan, jadinya kebiasaan..”*

(observasi di ruang SDM dan Keuangan, April dan Juli 2018)

- Dari subbag Akademik dan Kemahasiswaan

Beberapa komentar yang diutarakan kasubag Akademik dan kasubag Kemahasiswaan sesaat setelah berselisih paham dengan subbag Keuangan.

*“Akademik tuh tugasnya banyak.. penting.. repot lho kita itu.. apa-apa butuh cepet.. jadi ya ga sempat deh kalo harus ngurusin yang kecil-kecil gitu..” “Yah pokoknya..”*

*didengerin aja kalo keuangan ngomel.. trus EGP.. emang gue pikirin.. besok ngomel lagi ya didengerin lagi.. ”*

*“Kegiatan di SBAK tuh kegiatan yang urgent.. yang lain itu pendukung lho.. ya harusnya bisa mendukung lah.. jangan malah buat ribet..”*

(observasi pada Juli 2018).

- Dari subbag Sarana dan Prasarana

*“Penggelaran wisuda, SBAK yang punya gawe, sarpras support, tapi masak iya.. sebelum acara mereka ga ikut bantu-bantu nyiapkan ruangan dan perlengkapan, alasannya karena sibuk nyiapkan dokumen untuk acara penggelaran, SBAK lho ada 5 orang, dokumennya cuma daftar wisudawan untuk dibuat daftar nama di MC sama daftar hadir, trus sama sertifikat penggelaran, masak 5 orang nyiapkan dokumen semua. Setelah acara mereka ya ga ikut bantu apa-apa, ditinggal gitu aja”*

*“Sudah beberapa kali ada kegiatan penggelaran tapi ga pernah ada pembagian kerja yang jelas.. semua orang dimasukkan jadi panitia, tapi asal ikut muncul asal keliatan aja.. datang rapat persiapan, datang sebelum acara, duduk-duduk, makan, acara mulai, ilang dianya..”*

*“Malas sebenarnya ada acara begini ini.. penggelaran.. kebagian repot thok..” “Liat coba kalo rapat.. semua kalo ditanya, jawabnya ya ! siyap ! ehh gilirannya kerja.. ngilang semua.. yang kerja ya orang itu itu aja”*

(observasi pada September 2018).

- Dari subbag Akademik dan Kemahasiswaan

Beberapa komentar saat penulis mencoba mengkonfirmasi percakapan yang terjadi di subbag Sarana dan Prasarana terkait kegiatan penggelaran wisuda.

*“Masing-masing sudah punya tugasnya sendiri-sendiri.. urusan ruangan, perlengkapan, ya urusannya sarpras kan.. kalo mereka harus angkat-angkat kursi, ya itu kan memang tugas sarpras kan.. mereka aja yang lebay..”*

*“SBAK punya tugas sendiri, SBAK juga ga akan kok minta orang-orang sarpras untuk bantu SBAK ngerjakan tugasnya”*

*“Yah.. memang ga semua di SBAK kerja sih.. ada juga yang pekerjaannya ngliatin orang kerja sih.. ya dasarnya itu orang males.. ga akan mungkin lah ada inisiatif untuk bantu orang lain..”*

(wawancara pada Desember 2018).

Dari paparan tersebut di atas, nampak ada keluhan dari Dekan terkait dengan keseharian kerja tenaga kependidikan yang belum cukup dapat saling mendukung, belum cukup dapat diharapkan untuk melakukan sesuatu yang lebih dari biasanya. Sementara dari tenaga kependidikan nampak ada kejenuhan peduli karena

merasakan keengganan peduli dari yang lainnya, ada juga yang merasa lebih penting dari lainnya sehingga harus diberi permakluman atas kondisinya.

Gambaran-gambaran tersebut di atas, yang diperoleh dari wawancara dan observasi awal, yang memperlihatkan sulitnya meminta melakukan sesuatu di luar tugas atau melakukan sesuatu yang lebih dari standar tugas formalnya atau melakukan tugas tambahan, yang menampakkan ada kecenderungan berhitung untung rugi dengan sumber daya yang dikeluarkan untuk fakultas, kekurangpedulian dengan kebutuhan dan perkembangan fakultas, dan kurang dapatnya bekerja bersama-sama antar departemen, antar bagian, mengindikasikan keengganan menampilkan OCB pada tenaga pendidik dan tenaga kependidikan dalam kesehariannya di FPK Unair. Padahal, meta analisis yang dilakukan Podsakoff, et al (2000) mengungkapkan bahwa OCB dapat meningkatkan efektifitas organisasi dengan cara mengurangi friksi dalam pekerjaan, meningkatkan koordinasi dalam kerja ataupun dengan mengurangi beban kerja penyelia, yang memungkinkan penyelia dapat fokus dengan pekerjaan lainnya. Beberapa penelitian selanjutnya pun menunjukkan bahwa OCB membawa dampak yang baik terhadap peningkatan kinerja dan efektifitas organisasi (Khan & Rasyid, 2012; Dash & Pradhan, 2014).

Karenanya perlu ada upaya untuk mengetahui mengenai OCB di FPK Unair, dan kemungkinan yang menyebabkan hal tersebut.

## **1.2. Identifikasi Masalah**

Organ et.al (2006) mengemukakan bahwa *organizational citizenship behavior* juga dipengaruhi oleh faktor yang berasal dari dalam diri individu



(internal) dan faktor yang berasal dari luar individu (eksternal). Kedua faktor yang mempengaruhi *organizational citizenship behavior* dapat dikelompokkan dalam empat kategori, yaitu : karakteristik individu, sebagai faktor yang berasal dari dalam diri individu, karakteristik tugas, karakteristik organisasi, dan perilaku kepemimpinan, sebagai faktor yang berasal dari luar individu (Podsakoff et.al, 2000). Pengelompokan kategori anteseden OCB ini memperlihatkan adanya dua buah sudut pandang yang biasa digunakan untuk menggali hal-hal yang menjadi anteseden dari OCB. Sudut pandang pertama adalah *social exchange theory*, dimana diyakini bahwa OCB merupakan bentuk imbal balik yang dilakukan oleh pegawai karena mendapatkan sesuatu dari pekerjaan ataupun organisasinya. Sementara sudut pandang kedua adalah *function approach*, yang melihat individu yang melakukan OCB karena ada motif dan intensi darinya untuk melakukan perilaku tersebut. (Grasiaswaty, 2018).

Berdasarkan pengelompokan anteseden OCB, indikasi keengganan menampilkan OCB pada tenaga pendidik dan kependidikan FPK yang terurai pada latar belakang masalah, dimungkinkan disebabkan oleh sesuatu yang ada di dalam dirinya, yang menjadi motif dan intensi yang memicunya melakukan perilaku tersebut, dan oleh sesuatu yang berada di luar dirinya yang dirasakannya, yang dapat memicunya melakukan perilaku tertentu sebagai bentuk imbal baliknya. Faktor anteseden yang akan dilihat adalah terkait dengan nilai personal dan gaya kepemimpinan.

Mengapa nilai ? Karena nilai dapat menjadi salah satu faktor penting dalam memahami motivasi seseorang melakukan suatu perilaku (Bardi dan Schwartz,

2003). Karena nilai merepresentasikan gambaran tujuan-tujuan atau kriteria-kriteria yang diinginkan personal, yang akan berlaku dalam berbagai situasi. Sikap, tindakan, perilaku tenaga pendidik dan tenaga kependidikan FPK Unair, dalam kesehariannya di fakultas, sedikit banyak ditentukan oleh nilai-nilai yang ada di dalam dirinya. Sebuah penelitian yang dilakukan pada pegawai organisasi publik di China menemukan adanya keterkaitan antara nilai dan OCB. Nilai *hedonism* memiliki hubungan negatif dengan OCB altruistik maupun OCB organisasional, sementara nilai *achievement* memiliki hubungan negatif dengan OCB altruistik (Liu dan Cohen, 2010). Sementara penelitian yang dilakukan oleh M.L Arthaud-Day, et.al (2012) menemukan bahwa nilai individu, yakni nilai *benevolence*, *achievement*, *self-direction* dan *conformity*, memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap OCB. Salah satu penelitian yang dilakukan di Indonesia, yang dilakukan pada pegawai BUMN - Pusat di Jakarta juga menemukan adanya keterkaitan antara nilai dan OCB, dimana pegawai dengan nilai *power*, *stimulation*, *universalism* dan *security* yang tinggi menunjukkan OCB yang tinggi pula (Rahmawati, 2015). Hal ini cukup dapat dijadikan dasar melakukan studi ulang mengenai nilai personal dengan OCB di FPK Unair, dan menemukan nilai apa sajakah dalam nilai personal tenaga pendidik dan tenaga kependidikan FPK Unair yang berpengaruh terhadap OCB di FPK Unair.

Selanjutnya, gaya kepemimpinan. Mengapa gaya kepemimpinan ? Karena kepemimpinan, bagaimanapun, merupakan sesuatu yang akan mendapat respon imbal balik. Sikap, tindakan dan perilaku pemimpin dalam sebuah organisasi sedikit banyak akan mempengaruhi bagaimana anggota organisasi akan

berperilaku. Gaya kepemimpinan yang dipilih adalah *servant leadership*. Hal ini karena *servant leadership* merepresentasikan gambaran pola perilaku pemimpin yang paling dapat menunjukkan bagaimana pegawai diberi nilai dan tempat tertinggi dalam organisasi. Hal ini sejalan dengan temuan penelitian kualitatif Andre dan Lantu (2014) mengenai *servant leadership* dan *human capital management*, dimana *servant leadership* merupakan paduan yang sesuai untuk *human capital management*, karena *servant leadership* mengupayakan dan memastikan bagaimana karyawan dapat merasa memiliki hubungan dengan perusahaan atau organisasi sebagaimana yang diinginkan dalam konsep *human capital management*.

*Servant leadership* mengupayakan dan mementingkan untuk mengembangkan pengikutnya melalui orientasi altruistik dan etisnya (Greenleaf, 1977, dalam Eva et.al, 2018). Dengan demikian, elemen terbaik untuk kepemimpinan yang mengedepankan orang-orang di dalam organisasi adalah *servant leadership*. Penelitian yang dilakukan oleh Handoyo (2010) menemukan bahwa *servant leadership* dapat menjadi alternatif kepemimpinan di institusi pendidikan tinggi guna melakukan perubahan organisasi dengan berhasil. Hasil penelitian ini diperoleh dari simpulan penilaian tingkat kepentingan perilaku *servant leadership* pada pimpinan instansi pendidikan tinggi yang diberikan oleh 74 orang partisipan, yang kesemuanya merupakan dosen dari semua fakultas di lingkungan Unair, dan sebagian besar dari partisipan tersebut memiliki jabatan struktural mulai dari ketua unit penunjang, ketua departemen, dan para wakil dekan. Sehingga dapat dikatakan bahwa konsep *servant leadership* merupakan

konsep yang dianggap cukup penting untuk diterapkan di Unair oleh orang Unair sendiri, sehingga cukup wajar kiranya jika kemudian dipilih dilakukan studi terkait dengan bagaimana pengimplementasian konsep tersebut dalam keseharian di Unair.

Sebuah penelitian yang dilakukan terhadap tenaga pendidik dan tenaga administrasi di sebuah universitas di Turki (Gucel dan Begec, 2012) menemukan bahwa *servant leadership* memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap OCB, terutama pada dimensi *sportsmanship* dan *civic virtue*. Begitu pula dengan penelitian yang dilakukan di sebuah universitas di Mesir, diperoleh hasil yang menunjukkan bahwa dimensi *servant leadership*, *service*, *vision* dan *humility* memiliki kontribusi memunculkan OCB pada anggota fakultasnya, baik fakultas sains, teknik, seni maupun pendidikan (Mustafa, 2012). Karenanya, hal ini cukup dapat dijadikan dasar melakukan studi ulang mengenai keterkaitan *servant leadership* dengan *organizational citizenship behavior* di FPK Unair.

### 1.3. Rumusan Masalah

Berdasar uraian pada latar belakang masalah dan identifikasi masalah, dipandang perlu untuk melakukan penelitian mengenai nilai personal, *servant leadership* dan *organizational citizenship behavior* di FPK Unair. Adapun rumusan masalah dalam penelitian ini adalah :

- a. Apakah nilai personal memiliki pengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* pada tenaga pendidik dan tenaga kependidikan di Fakultas Perikanan dan Kelautan Universitas Airlangga ?

- b. Apakah *servant leadership* memiliki pengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* pada tenaga pendidik dan tenaga kependidikan di Fakultas Perikanan dan Kelautan Universitas Airlangga ?

#### 1.4. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah dibuat, maka tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui :

- a. Pengaruh nilai personal terhadap *organizational citizenship behavior* pada tenaga pendidik dan tenaga kependidikan di Fakultas Perikanan dan Kelautan Universitas Airlangga.
- b. Pengaruh *servant leadership* terhadap *organizational citizenship behavior* pada tenaga pendidik dan tenaga kependidikan di Fakultas Perikanan dan Kelautan Universitas Airlangga.

#### 1.5. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi pihak-pihak terkait. Berikut manfaat yang diharapkan diperoleh dari penelitian ini.

- a. Manfaat teoritis
  1. Dapat memberikan sumbangan dalam lebih memahami konsep *organizational citizenship behavior* dalam keterkaitannya dengan nilai personal, gaya kepemimpinan *servant leadership*, di institusi pendidikan.
  2. Dapat memberikan informasi untuk memperdalam serta memperbanyak penelitian selanjutnya yang berhubungan dengan variabel dan faktor penelitian kali ini.

b. Manfaat praktis

Melalui penelitian ini diharapkan FPK Unair mendapatkan wacana tentang nilai personal, *servant leadership* dan *organizational citizenship behavior* di FPK Unair. Sekaligus juga gambaran pengaruh nilai personal, dan *servant leadership* dan terhadap *organizational citizenship behavior* pada tenaga pendidik dan tenaga kependidikan FPK Unair. Sehingga nantinya akan dapat menjadi bahan pertimbangan untuk perbaikan pengelolaan sumber daya manusianya.