

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang Masalah

Organisasi merupakan alat dan wadah bagi kumpulan individu dengan perilaku berbeda, yang saling bekerjasama untuk mencapai satu tujuan bersama. Adanya perbedaan dalam perilaku anggota organisasi membutuhkan koordinasi, agar dapat bersinergi dan bermanfaat dalam mencapai tujuan organisasi. Peran visi dan misi dalam organisasi sangat penting dalam mengerahkan, mengelola, dan mengarahkan sumber daya yang dimiliki, baik sumber daya manusia, mesin, modal, peralatan, dan informasi. Sumber daya manusia merupakan sumber daya terpenting dalam organisasi, karena berperan sebagai penggerak sumber daya lainnya dan merupakan pengambil keputusan dalam organisasi. Keberhasilan dalam pengambilan keputusan menentukan tingkat keberhasilan organisasi secara keseluruhan, dan menentukan tingkat efisiensi dan efektifitas kegiatan operasional suatu organisasi.

Hoy, Miskel, dan Tarter (2013) mengemukakan kajiannya tentang organisasi, bahwa umumnya organisasi terbentuk dari tiga pandangan, yaitu pandangan *natural*, *rational*, dan *open system*. Pandangan *natural* menyatakan, bahwa organisasi sebagai kelompok sosial yang memiliki tujuan untuk pertahanan, dalam hal ini aspek individu merupakan yang sangat penting. Sedangkan pandangan *rational* menyatakan bahwa organisasi merupakan instrumen formal untuk mencapai tujuan, dalam hal ini struktur merupakan faktor yang terpenting. Sedangkan pandangan *open system* menyatakan, bahwa organisasi dipandang sebagai wadah yang menggabungkan komponen *rational* dan *natural* sehingga memberikan pandangan yang lebih lengkap. Dari pengertian diatas, dapat dinyatakan bahwa organisasi merupakan wadah atau sistem untuk melakukan kegiatan dalam mencapai tujuan bersama yang diinginkan.

Keunggulan daya saing yang dimiliki organisasi tidak hanya mengacu pada kemampuan modal, peralatan, dan informasi semata, melainkan juga perilaku anggotanya yang berorientasi pada pelayanan. Hal ini menjadi faktor utama dalam organisasi, mengingat perkembangan organisasi sangat tergantung

pada tingkat kepuasan yang diterima pelanggan melalui pelayanan yang diberikan. Organisasi yang terus berkembang umumnya mampu mengantisipasi keadaan, menyadari pentingnya komitmen terhadap peningkatan mutu, meningkatnya keterlibatan para anggota, lebih berorientasi pada pelanggan, serta memiliki struktur yang cenderung mendatar.

Studi mengenai perilaku keorganisasian mengemukakan tiga faktor penentu sebagai pengendali keberhasilan organisasi, yaitu individu, kelompok (unit kerja dan tim kerja), serta struktur organisasi (perusahaan) (Uddin, Mahmood, & Fan, 2019). Perilaku individu dalam organisasi sangat penting, karena perilaku individu akan mempengaruhi perilaku kelompok (unit kerja). Perilaku individu dan kelompok akan mempengaruhi kinerja organisasi dalam menghadapi persaingan, oleh karena itu perilaku individu dalam organisasi diharapkan sesuai dengan harapan organisasi. Perilaku individu dalam organisasi tidak hanya perilaku *in-role*, dimana individu hanya bekerja sesuai uraian pekerjaan (*job description*) semata, melainkan juga diharapkan memiliki perilaku *extra-role* yaitu memberikan upaya lebih dari harapan organisasi. Perilaku *extra-role* atau biasa disebut dengan perilaku kewargaan organisasi (OCB) cenderung melihat perilaku individu sebagai makhluk sosial yang memiliki empati terhadap sesama, lingkungan, dan menyesuaikan dengan nilai-nilai organisasi (Schreuder, Schalk, & Batistič, 2020).

Jika dalam organisasi masing-masing individu mengembangkan perilaku kewargaan organisasi maka akan merupakan nilai tambah, sebagaimana perilaku kewargaan organisasi dapat meningkatkan efisiensi dan efektifitas sumber daya organisasi melalui perilaku membantu individu. Di lain pihak, meningkatnya perilaku kewargaan organisasi dapat meningkatkan kepuasan dan loyalitas pelanggan serta meningkatkan keunggulan bersaing organisasi. Faktor inilah yang menjadi perhatian para pakar mengenai perlunya perilaku kewargaan organisasi dalam organisasi, karena salahsatu faktor yang menentukan keberhasilan organisasi adalah kinerja individu.

Barnard (1938 dalam Khoshnammoghadam, 2017) mendeskripsikan konsep perilaku kewargaan sebagai, “*for organizational goals to be achieved, employees must have the willingness to make an effort in contributing to the*

*cooperative system*". Konsep ini mengandung arti, bahwa perilaku kewargaan merupakan keinginan individu untuk berkontribusi bagi organisasi agar dapat mencapai tujuannya dengan efektif melalui suasana yang kooperatif. Menurut Barnard, perbedaan kemampuan yang dimiliki individu tidak dapat dijadikan alasan untuk tidak menjalankan perilaku ekstra ini, misalkan inisiatif individu atau secara sukarela mengambil tanggung jawab ekstra (Ahmed, 2016).

Katz (1964) mengidentifikasi perilaku kewargaan sebagai perilaku penting dimana individu memiliki keinginan untuk mengembangkan diri serta melindungi kepentingan organisasi, perilaku ini dilakukan diluar peran resmi dan tidak termasuk dalam penghargaan formal (Farzaneh, Farashah, & Kazemi, 2014; Waseem, Biggemann, & Garry, 2018). Lebih lanjut Katz dan Kahn (1966) menekankan bahwa konsep pengembangan diri individu mengacu pada perilaku spontan dan inovatif yang dilakukan individu diluar uraian pekerjaannya, walaupun tidak memiliki pengaruh terhadap sistem imbalan tetapi bermanfaat bagi organisasi (Biswas & Mazumder, 2017).

Smith, Organ, dan Near (1983 dalam Kim, 2014) mengemukakan dua dimensi utama perilaku kewargaan yakni altruisme dan kepatuhan. Altruisme mengacu pada perilaku yang dikerjakan tanpa diminta untuk membantu rekan kerja atau orang lain dalam mencapai tujuan organisasi. Sedangkan dimensi kepatuhan, mengacu pada perilaku yang mematuhi aturan-aturan organisasi, dimana individu telah menginternalisasi peraturan dan kebijakan organisasi. Menurut Smith perilaku individu yang selalu menyelesaikan pekerjaan dengan tepat ataupun dengan batas waktu yang telah ditentukan juga dapat dikategorikan sebagai perilaku kewargaan organisasi.

Konstruk perilaku kewargaan organisasi merupakan pengembangan dari perilaku kewargaan yang pertama kali dikembangkan oleh Bateman dan Organ (1983), dan mendefinisikannya sebagai perilaku diskresioner (bebas) yaitu perilaku yang tidak dapat dipaksakan berdasarkan pada peran ataupun deskripsi pekerjaan seseorang (Verghese, 2020). Definisi ini menekankan pada pendapat Organ (1989; 1997 dalam Gao dan He, 2017) bahwa perilaku kewargaan organisasi merupakan perilaku bebas yang dilakukan individu untuk memberikan kontribusi lebih kepada organisasi. Organ mengidentifikasi lima dimensi perilaku kewargaan

organisasi, yaitu (1) *altruism*, membantu orang lain tertentu; (2) *civic virtue*, keterlibatan konstruktif dan berkontribusi dalam proses kerja di organisasi; (3) *conscientiousness*, kepatuhan terhadap peraturan dan kebijakan organisasi; (4) *courtesy*, membangun hubungan dengan rekan kerja yang ditandai oleh kerjasama; (5) *sportsmanship*, tidak mudah mengeluh dalam situasi dan kondisi tertentu. Perilaku diskresioner yang merupakan pilihan bebas individu, merupakan perilaku yang jika dilakukan maka dapat membantu organisasi mencapai tujuannya tetapi jika tidak dilakukan maka yang bersangkutan tidak akan mendapat hukuman atau sanksi (Goess & Smith, 2018; Sharma & Sangeeta, 2014).

Menurut Williams dan Anderson (1991), perilaku kewargaan organisasi terdiri dari dua kategori yaitu perilaku kewargaan organisasi yang ditujukan kepada organisasi (OCB-O), misalkan mencurahkan usaha ekstra untuk meningkatkan kinerja organisasi seperti jam kerja ekstra. Sedangkan perilaku kewargaan organisasi yang ditujukan kepada individu (OCB-I) didefinisikan sebagai perilaku yang secara langsung ditujukan kepada individu, seperti perilaku yang berkaitan pada hubungan dan kerjasama dengan rekan kerja (Ewis, 2015; Takeuchi, Bolino, & Lin, 2015).

Berdasarkan pendapat para peneliti sebelumnya, Van Dyne, Graham, dan Dienesch (1994) mendefinisikan perilaku kewargaan sebagai, perilaku yang menguntungkan organisasi dan atau ditujukan untuk menguntungkan organisasi, yang bersifat diskresioner dan melampaui harapan dari peran individu (Alzyoud & Odhiabo, 2019). Definisi perilaku kewargaan organisasi yang dikembangkan oleh Van Dyne secara umum sesuai dengan peneliti terdahulu, yaitu adanya perilaku bebas melampaui ukuran standar dalam uraian pekerjaan individu. Menurut Van Dyne perilaku ekstra peran sangat diperlukan dan dihargai serta harus diperhitungkan melalui pemberian imbalan (*reward*), dan penilaian kinerja yang lebih baik. Selanjutnya Van Dyne menyarankan model tiga pilar dalam mendeskripsikan perilaku kewargaan organisasi sebagai konsep antara hubungan perilaku individu dengan organisasi, yaitu (1) *loyalty behavior*, kesetiaan individu terhadap organisasi; (2) *obedience behavior*, mematuhi peraturan dan kebijakan organisasi; serta (3) *participant behavior*, keinginan individu untuk secara aktif

berpartisipasi dalam organisasi (Tsai & Tsai, 2017; Vergheze, 2020).

Graham (1991 dalam Kishokumar, 2018) memberikan penjelasan mengenai konsep perilaku kewargaan organisasi yang menekankan pada teori organisasi politik, dengan menganalisis dimensi ketaatan (*obedience*), loyalitas (*loyalty*), dan kemitraan (*partnership*) antar anggota dalam organisasi. Ketaatan mengacu pada keinginan individu untuk mematuhi prosedur dan peraturan organisasi. Loyalitas merupakan keinginan individu mengutamakan kepentingan organisasi, sedangkan kemitraan merupakan keinginan individu untuk aktif mengembangkan aspek kehidupan organisasi.

Podsakoff, MacKenzie, Paine, dan Bachrach (2000 dalam Phuong & Dong, 2021) menyatakan bahwa implementasi perilaku kewargaan organisasi cenderung memaksimalkan kinerja organisasi secara keseluruhan, sehingga manajemen perlu memahami konsep perilaku kewargaan organisasi dan aspek-aspek yang terkait didalamnya untuk membangkitkan motivasi individu agar dapat menunjukkan perilaku kewargaan organisasi. Berbeda dengan Organ yang lebih menekankan pada dimensi altruisme dalam mengukur konstruk perilaku kewargaan organisasi, Podsakoff lebih menekankan pada pentingnya dimensi *sportsmanship* yakni perilaku individu yang tidak mudah mengeluh karena situasi dan kondisi yang tidak nyaman, serta berusaha mempertahankan sikap positif walaupun sesuatu tidak berjalan sesuai dengan keinginan (Eisenberg, Davidova, & Kokina, 2018; Kumari & Thapliyal, 2017). Sejalan dengan pemikiran peneliti terdahulu, Motowidlo dan Van Scotter (1994) menyebut perilaku kewargaan organisasi sebagai *contextual performance*, menyatakan bahwa perilaku tersebut merupakan tindakan yang terpisah dengan uraian pekerjaan tetapi memiliki kontribusi terhadap efektivitas organisasi, dan dapat menunjang kondisi sosial psikologis dalam organisasi (Alkhadher, Beehr, & Meng, 2020). Lebih lanjut Motowidlo menyatakan bahwa perilaku ini penting karena dapat berfungsi sebagai katalisator dalam menyelesaikan tugas.

Smith et al. (1983) menyatakan bahwa penelitian-penelitian terdahulu tentang perilaku kewargaan organisasi banyak berfokus pada empat kategori utama sebagai anteseden (Alizadeh, Darvishi, Nazari, & Emami, 2016; Rajeswari, 2021). Pertama, mengenai karakteristik individu, seperti sikap dan perilaku

individu (Chernyak-Hai & Tziner, 2021; Pal & Dasgupta, 2015) dan komitmen terhadap organisasi (Radebe & Dhurup, 2016; Yordan & Köse, 2014). Kedua, mengenai karakteristik tugas, seperti rutinitas kerja dan kepuasan (Ferdus & Kabir, 2018; Indarti, Solimun, Fernandes, & Hakim, 2017). Ketiga, mengenai karakteristik organisasi, seperti kohesivitas kelompok (Reizer, Oren, & Hornik, 2019) dan persepsi dukungan organisasi (Detnakarini & Rurkkhum, 2019). Keempat, mengenai perilaku kepemimpinan, seperti persepsi dukungan pemimpin (Khalili, 2017a; Nohe & Hertel, 2017) dan gaya kepemimpinan (Arar & Abu Nasra, 2019; Lofquist & Matthiesen, 2018). Sedangkan beberapa kategori pengaruh dari perilaku kewargaan organisasi terhadap individu dan organisasi, antara lain tingkat kinerja individu dan perusahaan (Aslefallah & Badizadeh, 2014; Chelagat, Chepkwony, & Kemboi, 2015), tingkat perputaran karyawan (Oussama & Johari, 2016), dan pelayanan terhadap pelanggan (Kwak & Kim, 2015; Mahooti, Vasli, & Asadi, 2018).

Motowidlo dan Van Scotter (1994 dalam Sharma dan Sangeeta, 2014) menyatakan bahwa perilaku kewargaan organisasi sebagai pelumas mesin sosial organisasi sehingga dapat meningkatkan kinerja organisasi. Meningkatnya perilaku ini akan meningkatkan interaksi sosial anggota-anggota organisasi sehingga menjadi lancar, meningkatkan efisiensi, dan mengurangi terjadinya perselisihan. Perilaku prososial tidak membatasi tindakannya terhadap individu saja tetapi juga mencakup tindakan terhadap organisasi sebagai satu kesatuan (Bolino & Grant, 2016). Dengan kata lain, perilaku kewargaan organisasi berfungsi positif karena memiliki kontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Beberapa penelitian menyatakan bahwa perilaku kewargaan organisasi memiliki pengaruh positif pada efektifitas organisasi (Kumari & Thapliyal, 2017), komitmen terhadap organisasi (Koopman, Lanaj, & Scott, 2016; Mahooti et al., 2018) dan kinerja karyawan (Ahmed, 2016). Hal ini menandakan, individu yang memiliki perilaku kewargaan organisasi akan meningkatkan kinerja individu dan organisasi, melalui tindakan kooperatif dengan atasan dan rekan kerja, rela berkorban dengan meluangkan waktu dan tenaga, tidak mudah mengeluh terhadap situasi dan kondisi yang dihadapi, atau bahkan menawarkan bantuan tanpa diminta (Uddin et al., 2019).

Podsakoff dan MacKenzie (1997) menyatakan bahwa individu dengan perilaku kewargaan organisasi cenderung akan mendapatkan penilaian evaluasi kinerja yang lebih baik oleh manajemen, hal ini disebabkan individu yang memiliki perilaku kewargaan organisasi dianggap lebih menguntungkan bagi organisasi, lebih banyak berinteraksi dengan individu lain dalam organisasi, ataupun adanya persepsi lebih berkomitmen terhadap organisasi dengan perilaku yang bersifat sukarela (Lee & Hwang, 2021; Phuong & Dong, 2021).

Sebaliknya, kritik terhadap perilaku kewargaan organisasi menganggap bahwa perilaku ekstra peran semata-mata hanya bergantung pada inisiatif individu, yang muncul sebagai respon dari kondisi lingkungan organisasi. Jika lingkungan organisasi tidak mendukung maka kecil kemungkinan individu akan menampilkan perilaku kewargaan organisasi (Koopman et al., 2016). Kim, Van Dyne, Kamdar, dan Johnson (2013) memberikan kritik terhadap konsep perilaku kewargaan organisasi dengan menyatakan, jika individu yang menampilkan perilaku ini kurang mendapat penghargaan dari organisasi atau rekan kerja yang dibantu maka akan merusak motivasi individu tersebut. Klotz dan Bolino (2013) juga menyimpulkan bahwa perilaku kewargaan organisasi cenderung menurun setelah individu tersebut mendapatkan promosi, atau ketika individu percaya bahwa peluang untuk promosi sangat kecil atau tidak ada. Sementara itu, individu yang sering menampilkan perilaku kewargaan organisasi cenderung bermaksud mengelola kesan positif untuk mendapatkan penghargaan atau evaluasi kinerja yang lebih baik dari atasan mereka (Rapp, Bachrach, & Rapp, 2013).

Walaupun konsep mengenai perilaku kewargaan organisasi berbeda-beda dari masing-masing peneliti, tetapi secara umum konsep ini menegaskan bahwa tindakan *extra-role* individu yang merupakan tindakan diluar uraian pekerjaan dapat dibedakan dengan tindakan *in-role* dalam organisasi, bahwa perilaku *extra-role* penting bagi rekan kerja dan organisasi serta dapat mendukung interaksi sosial dan kinerja (Aslefallah & Badizadeh, 2014; Chelagat et al., 2015). Saat ini perilaku kewargaan organisasi dianggap penting untuk mengembangkan keunggulan kompetitif organisasi melalui peran sumber daya manusia, yang merupakan investasi jangka panjang organisasi melalui peningkatan keterampilan dan kemampuan yang dimiliki (Karatepe, 2013).

Dalam perkembangannya, konsep perilaku kewargaan organisasi banyak digunakan untuk meneliti dalam berbagai sektor bisnis, sosial, dan organisasi publik. Penelitian tentang perilaku kewargaan organisasi juga banyak melibatkan bidang sumber daya manusia (Indarti et al., 2017; Kloutsiniotis & Mihail, 2020), pemasaran (Akbari, Hooshmand Chajjani, Hassan Aletaha, & Guilan, 2019; Khoshnamoghdam, 2017), pelayanan publik termasuk rumah sakit dan administrasi kesehatan (Amin et al., 2016; Farid et al., 2019; Mutlaq & Fitri, 2016; Sadegh, Pasikhani, & Kuchesfahani, 2018), manajemen strategis (Park, 2018; Rosolen & MacLennan, 2016), psikologi militer (Hax, 2020), dan kepemimpinan (Arar & Abu Nasra, 2019; Khalili, 2017b; Lofquist & Matthiesen, 2018; Sechudi & Olivier, 2016; Yang & Wei, 2018), serta bidang pendidikan (Cheng, 2015; Goess & Smith, 2018; Vey & Campbell, 2004; Widodo & Gunawan, 2020).

Keberhasilan setiap organisasi termasuk institusi dalam bidang pendidikan, juga membutuhkan individu yang bersedia menyumbangkan dan menginvestasikan tenaga serta waktunya diluar uraian pekerjaan dan persyaratan formal (Kernodle & Noble, 2013). Mengingat organisasi pendidikan harus dapat mengatasi tantangan dan dinamika perubahan yang terjadi dalam masyarakat, maka sangat membutuhkan tenaga pengajar dengan perilaku kewargaan organisasi yang tinggi agar dapat memfasilitasi keberhasilan (Tindowen, 2019). Perilaku ini tidak didefinisikan dalam perjanjian kerja formal tenaga pengajar, seperti membantu siswa setelah jam ajar, secara sukarela mempersiapkan materi ajar, berpartisipasi dalam kegiatan organisasi, bekerja sama dengan rekan pengajar lain, serta memberikan saran untuk peningkatan organisasi kearah yang lebih baik (Choong, Ng, Ai Na, & Tan, 2020). Di sisi berbeda, perilaku ini sangat dibutuhkan karena dapat meningkatkan fleksibilitas tenaga pengajar dan meningkatkan efektifitas organisasi, sehingga memungkinkan institusi pendidikan menghadapi persaingan yang semakin ketat (Schwabsky, Erdogan, & Tschannen-Moran, 2020; Selamat, Nordin, & Fook, 2018).

Oplatka (2006 dalam Somech dan Khotaba, 2017) menyatakan bahwa institusi pendidikan merupakan organisasi yang berbeda dengan organisasi lainnya begitu pula dengan profesi tenaga pengajar, sehingga menciptakan

lingkungan kerja yang berbeda pula. Perbedaan ini dapat menyebabkan perilaku kewargaan organisasi tenaga pengajar berbeda dibandingkan dengan profesi dalam sektor lainnya. Banyak profesi dalam sektor industri dan jasa didasarkan pada kerja tim, sementara dalam institusi pendidikan tenaga pengajar memiliki otonomi penuh dan cenderung terpisah dengan rekan pengajar lainnya. Hal ini mengakibatkan terkadang sulit untuk mendorong tenaga pengajar berperilaku kewargaan organisasi dibandingkan dengan pekerja di organisasi lain yang memiliki hubungan rutin antar anggotanya (Choong et al., 2020).

Dalam bidang pendidikan tinggi, institusi pendidikan dikategorikan bermutu jika program dan proses belajar mengajar berlangsung efektif, serta ditunjang oleh tenaga pengajar yang mumpuni. Pendidikan tinggi yang berkualitas umumnya ditandai dengan ketersediaan dosen yang berkualitas, reputasi akademik, serta budaya meneliti. Salahsatu institusi penyelenggara pendidikan tinggi adalah sekolah tinggi, yang merupakan insitusi jasa di bidang pendidikan dengan menganut prinsip nirlaba. Konsep pengelolaan dalam sekolah tinggi umumnya menganut asas pengembalian keuntungan untuk diinvestasikan dalam mengembangkan proses ajar mengajar, dengan meningkatkan kapasitas serta mutu layanan. Berdasarkan data Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi IV yang membawahi wilayah kerja Jawa Barat dan Banten saat ini terdapat 192 sekolah tinggi swasta (<https://forlap.ristekdikti.go.id>). Dari keseluruhan sekolah tinggi tersebut, 14 sekolah tinggi swasta berada di Bogor dan menyelenggarakan pendidikan dengan berbagai disiplin ilmu.

Pada September 2016, Kepala Bidang Pendidikan Menengah dan Tinggi Dinas Pendidikan Jawa Barat, Dodin R Nuryadin menyatakan bahwa setidaknya terdapat 27 perguruan tinggi swasta di Jawa Barat yang dinonaktifkan oleh Kemenristek-Dikti. Penonaktifan ini berlaku selama satu tahun kedepan, dimana perguruan tinggi yang dimaksud tidak diperbolehkan menerima mahasiswa baru. Beberapa alasan perguruan tinggi swasta tersebut dinonaktifkan, antara lain adalah (1) proporsi dosen dan mahasiswa yang tidak sebanding; (2) pendataan atau sistem pelajaran akademis tidak benar; (3) sistem pengajaran yang berlaku di perguruan tinggi tidak sesuai ([www.merdeka.com](http://www.merdeka.com)). Dari 27 perguruan tinggi swasta di Jawa Barat yang dinonaktifkan, tiga perguruan tinggi merupakan

sekolah tinggi swasta yang berasal dari Bogor.

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen pasal 1 ayat (2) mendefinisikan, 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. Berdasarkan pengertian ini, dapat dipahami bahwa peran dosen sangat penting dalam melaksanakan proses pendidikan, dan bertanggungjawab terhadap proses belajar mengajar di pendidikan tinggi. Peran dosen juga didukung oleh beberapa faktor, antara lain adanya harapan dan peluang untuk mengembangkan kemampuan, hubungan dengan rekan kerja, intensitas dan pola interaksi dengan peserta didik, hubungan dengan pimpinan, dan partisipasi dalam proses pengambilan keputusan, serta pemangku kepentingan.

Berdasarkan data laporan evaluasi diri program studi dari masing-masing sekolah tinggi swasta di Bogor oleh Bagian Administrasi dan Akademik, ditemukan perilaku kewargaan organisasi dosen di sekolah tinggi di Bogor selama periode 2017 hingga 2019 yang dirata-rata terlihat pada Tabel 1.1.

Tabel 1.1 Gambaran Umum Perilaku Kewargaan Organisasi Dosen pada Sekolah Tinggi Swasta di Bogor

No	Indikator	Kondisi Aktual
1	Aktivitas mengajar (pertemuan) dosen	90,77%
2	Dosen mengalokasikan waktu untuk diskusi dan tanya jawab	74,16%
3	Silabus dan Satuan Acara Perkuliahan	100,00%
4	Dosen selalu datang dan meninggalkan kelas tepat waktu	75,43%
5	Penelitian kelompok	16,46%
6	Judul artikel ilmiah/karya ilmiah yang dihasilkan	13 artikel

Sumber: Data sekunder diolah, 2020

Berdasarkan Tabel 1.1 diketahui bahwa belum semua aktivitas dosen yang berhubungan dengan perilaku kewargaan organisasi dilakukan secara optimal. Sebagai contoh jumlah aktivitas mengajar dosen hanya 90,77 persen dari 15 kali pertemuan yang telah ditentukan selama satu semester, hal ini menandakan bahwa belum seluruh rencana pertemuan dalam proses belajar mengajar terpenuhi. Indikator lainnya, hanya sebanyak 74,16 persen dosen yang bersedia mengalokasikan waktu untuk diskusi dan tanya jawab diluar waktu proses belajar mengajar sehingga mengakibatkan minimnya konsultasi antara dosen dengan

mahasiswa menyangkut proses belajar mengajar, serta terbatasnya waktu bimbingan untuk mahasiswa yang sedang mengerjakan tugas akhir. Dalam tingkat kehadiran sebagai salahsatu indikator dosen dalam mematuhi peraturan institusi, sebesar 75,43 persen dosen dari sekolah tinggi swasta di Bogor yang datang dan meninggalkan kelas secara tepat waktu. Dari berbagai indikator tentang perilaku kewargaan organisasi dosen, dapat diketahui bahwa belum seluruh dosen di sekolah tinggi swasta di Bogor yang mematuhi peraturan institusi sebagaimana yang diharapkan. Di lain pihak, kepatuhan individu terhadap peraturan-peraturan yang telah ditetapkan organisasi sangat penting untuk meningkatkan kinerja individu, tim, dan organisasi (Kumar & Shah, 2015; Ribeiro, Duarte, & Filipe, 2018).

Sementara itu untuk penelitian yang dilakukan melalui kerjasama antar dosen menunjukkan nilai sebesar 16,46 persen dari total keseluruhan sebanyak 237 penelitian selama kurun waktu tiga tahun, sedangkan untuk artikel ilmiah yang dihasilkan berdasarkan pada penelitian dosen rata-rata sekolah tinggi hanya menerbitkan 13 artikel selama tiga tahun, hal ini menandakan kurangnya kesediaan dosen untuk membantu rekan dosen lain dan belum maksimalnya perilaku sukarela dalam berbagi informasi dan pengetahuan dalam penulisan artikel ilmiah. Hal ini diperkuat oleh penelitian yang dilakukan oleh Patras, Ridwan, Sumardi, Kurniani, dan Hidayat (2014) terhadap dosen di empat universitas swasta di Bogor pada tahun 2013, yang menunjukkan hanya sekitar 28,8 persen dosen yang bersedia berdiskusi mengenai cara menulis jurnal ilmiah kepada sesama rekan dosen yang melakukan penelitian. Di satu sisi, penulisan artikel ilmiah merupakan persyaratan bagi profesi dosen untuk meningkatkan kemampuan dan karir dalam profesinya. Berdasarkan data dalam Tabel 1.1 di atas tentang perilaku kewargaan organisasi dosen, maka dapat diduga bahwa perilaku kewargaan organisasi dosen pada sekolah tinggi swasta di Bogor belum maksimal.

Paine dan Organ (2000) menyatakan bahwa perilaku kewargaan organisasi dipengaruhi oleh dua faktor. Pertama, faktor yang berasal dari dalam diri individu (internal) seperti motivasi, moral, komitmen, dan kepuasan kerja (Alizadeh, Shataw Darvishi, Nazari, & Emami, 2012; Alkhadher et al., 2020). Kedua, faktor

yang berasal dari luar individu (eksternal) meliputi sistem manajemen, budaya organisasi, dan kepemimpinan. Faktor kepemimpinan merupakan kemampuan untuk membimbing, mengarahkan, dan mempengaruhi perasaan, sikap dan perilaku orang lain dalam mencapai tujuan tertentu. Persepsi tentang kemampuan seseorang dalam membimbing dan mengarahkan sikap serta perilaku, akan menentukan tingkat efektifitas dan efisiensi kerja sehingga dapat menentukan keberhasilan atau kegagalan suatu organisasi (Choudhary, Kumar, & Philip, 2016; Majeed, Mohd Nor, & Mohd Mustamil, 2017).

Berdasarkan data laporan evaluasi diri perguruan tinggi dan program studi dari masing-masing sekolah tinggi swasta di Bogor ditemukan persepsi mengenai kepemimpinan pada sekolah tinggi di Bogor selama periode 2017 hingga 2019 yang dirata-rata sebagaimana terlihat pada Tabel 1.2.

Tabel 1.2 Gambaran Umum *Developmental Leadership* pada Sekolah Tinggi Swasta di Bogor

No	Indikator	Kondisi Aktual
1	Penelitian dosen tetap dgn pembiayaan oleh instansi lain	9,28%
2	Kegiatan pengabdian masyarakat dengan pendanaan perguruan tinggi	93,77%
3	Kegiatan pengabdian masyarakat dengan pendanaan instansi lain	6,22%
4	Kerjasama ketersediaan jurnal nasional yang relevan dengan program studi	6 jurnal
5	Ketersediaan jurnal internasional yang relevan dengan program studi	1,57 jurnal
6	Sumber pustaka di lembaga lain yg bisa diakses oleh dosen dan mahasiswa	8,14 kerjasama
7	Kerjasama dengan instansi dalam negeri terkait dengan program studi	18,93 instansi
8	Kerjasama dengan instansi luar negeri terkait dengan program studi	0,93 instansi

Sumber: Data sekunder diolah, 2020

Berdasarkan Tabel 1.2 diketahui beberapa indikator yang mempengaruhi peran ketua sekolah tinggi sebagai pemimpin dalam mengembangkan kemampuan dan keterampilan tenaga pengajar. Sebagai contoh, penelitian yang dilakukan dosen tetap dengan pembiayaan oleh instansi lain hanya berjumlah 9,28 persen dari total penelitian yang dilakukan oleh para dosen di sekolah-sekolah tinggi swasta di Bogor, hal ini menandakan minimnya informasi tentang pembiayaan penelitian oleh instansi lain yang diterima maupun diakses oleh para dosen.

Begitu pula dengan kegiatan pengabdian masyarakat yang merupakan salah satu bentuk pelaksanaan tri dharma perguruan tinggi, dimana hanya 6,22 persen kegiatan yang dilakukan dengan pendanaan dari instansi lain. Keterbatasan anggaran yang dihadapi oleh sekolah tinggi swasta di Bogor, mendorong pimpinan untuk lebih aktif dalam memberi akses pembiayaan bagi pelaksanaan kegiatan pengabdian masyarakat.

Tuntutan agar tenaga pengajar dapat mengikuti perkembangan terbaru dalam pengetahuan membutuhkan akses terhadap jurnal-jurnal ilmiah yang tersedia, rata-rata sekolah tinggi swasta di Bogor hanya memiliki 6 jurnal ilmiah nasional dan 1 jurnal internasional terkait program studi. Keterbatasan dalam ketersediaan jurnal ilmiah akan berpengaruh terhadap kemampuan tenaga pengajar untuk mengembangkan kemampuan dan mengikuti perkembangan terbaru dalam dunia keilmuan, sehingga juga akan berpengaruh terhadap informasi yang didapat dan transfer pengetahuan kepada peserta didik. Di lain pihak, akses pembelajaran melalui ketersediaan jurnal memerlukan kerjasama dengan instansi lain, dimana peran pimpinan diharapkan dapat mengembangkan kerjasama tersebut.

Seorang pemimpin sekolah tinggi harus memberikan kesempatan kepada bawahan untuk berkembang, dalam hal ini para dosen yang tergabung di institusinya. Harapan bawahan yang dapat dipenuhi oleh pemimpin tentu dapat meningkatkan perilaku kewargaan organisasi bawahan, sehingga dapat meningkatkan citra dan kinerja institusi. Beberapa penelitian membuktikan bahwa kepemimpinan yang berusaha mengembangkan kemampuan dan pengetahuan berpengaruh positif terhadap perilaku kewargaan organisasi bawahan (Arain, Sheikh, Hameed, & Asadullah, 2017; Chiniara & Bentein, 2018; Mostafa & Mostafa, 2014) Berdasarkan data dalam Tabel 1.2 di atas tentang persepsi pimpinan yang membangun (*development leadership*), maka dapat diduga bahwa pimpinan pada sekolah tinggi swasta di Bogor belum maksimal.

Faktor sensitivitas ekuiti (*equity sensitivity*) juga dapat mempengaruhi perilaku individu dalam organisasi terutama dalam perilaku kewargaan organisasi (Bourdage, Goupal, Neilson, Lukacik, & Lee, 2018; Donia, Johns, Raja, & Khalil Ben Ayed, 2018). Sikap sensitivitas ekuiti merupakan kecenderungan individu

membandingkan antara masukan (*input*) dengan dampak (*outcome*) yang diterima dengan individu lain atau organisasi lain sebagai referensi (Woodley, Bourdage, Ogunfowora, & Nguyen, 2016). Menurut konsep teori keadilan yang dikembangkan oleh Adams (1963) individu yang merasa tidak mendapatkan keadilan maka cenderung akan mencari keseimbangan untuk mendapatkan keadilan, antara lain dengan mengurangi masukan (*input*) atau meningkatkan hasil (*outcome*) sehingga akan mempengaruhi perilakunya di tempat kerja (Kokkonniemi & Isomottonen, 2020).

Berdasarkan data laporan evaluasi diri perguruan tinggi dan program studi dari masing-masing sekolah tinggi swasta di Bogor ditemukan persepsi mengenai sensitivitas ekuiti dosen sekolah tinggi di Bogor selama periode 2017 hingga 2019 yang dirata-rata sebagaimana terlihat pada Tabel 1.3.

Tabel 1.3 Gambaran Umum Persepsi Sensitivitas Ekuiti Dosen pada Sekolah Tinggi Swasta di Bogor

No	Indikator	Kondisi Aktual
1	Alokasi dana untuk penyelenggaraan pendidikan	31,9%
2	Alokasi dana untuk investasi sarana	11,79%
3	Dosen tetap dengan sertifikasi	8,21%
4	Penelitian dosen tetap dengan pembiayaan sendiri oleh peneliti	10,97%
5	Penelitian dosen tetap dengan pembiayaan oleh perguruan tinggi	79,75%

Sumber: Data sekunder diolah, 2020

Berdasarkan Tabel 1.3 dapat diketahui indikator yang digunakan untuk mengukur tingkat sensitivitas ekuiti dosen pada sekolah tinggi swasta di Bogor, dimana sensitivitas ekuiti merupakan persepsi individu tentang apa yang diterima dirinya dari organisasi dibandingkan dengan apa yang diterima individu lain sebagai referensi. Dalam hal ini, rata-rata sekolah tinggi swasta di Bogor mengalokasikan dana untuk penyelenggaraan pendidikan sebesar 31,9 persen dari total anggaran, termasuk didalamnya adalah remunerasi dosen. Mengingat fungsi dosen turut menentukan keberlangsungan institusi pendidikan, maka perlu adanya kesinambungan tenaga dosen yang ditandai dengan pemberian remunerasi memadai, karena keterbatasan dalam pemberian remunerasi akan mengakibatkan institusi sulit mendapatkan dan mempertahankan tenaga kerja dosen yang bermutu tinggi (Hayati & Satori, 2015).

Penelitian dalam perguruan tinggi merupakan kewajiban yang harus

dilakukan sebagaimana diatur dalam UU 12 tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi Pasal 45, yang menyatakan bahwa penelitian di perguruan tinggi diarahkan untuk mengembangkan ilmu pengetahuan dan teknologi, serta meningkatkan kesejahteraan masyarakat dan daya saing bangsa. Berdasarkan tabel 1.3 diketahui bahwa dari 237 penelitian yang dilakukan oleh dosen sekolah tinggi swasta di Bogor selama kurun waktu tahun 2017 hingga 2019, sekitar 10,97 persen penelitian masih dilakukan dengan pembiayaan sendiri oleh peneliti, sementara 79,75 persen penelitian dibiayai oleh institusi. Hal ini menandakan bahwa institusi belum sepenuhnya mengakomodasi pengembangan pengetahuan dan kemampuan para dosen dalam institusinya.

Sementara itu, masih banyak dosen di sekolah tinggi swasta di Bogor yang belum memiliki sertifikasi dosen, sebagaimana dosen tetap dengan sertifikasi hanya berjumlah 8,21 persen. Sertifikasi merupakan bentuk pengakuan terhadap profesi, kompetensi, serta profesionalisme dosen sebagai tenaga pendidik sehingga dosen yang telah memiliki sertifikasi akan merasa lebih dihargai. Agar proses sertifikasi dapat terlaksana, maka institusi selayaknya mengakomodasi keperluan dan kepentingan dosen untuk mempermudah prosesnya. Peran institusi sangat diharapkan dalam mendorong dosen untuk mendapatkan sertifikasi karena merupakan upaya untuk meningkatkan mutu dosen, yang diimbangi dengan peningkatan kesejahteraan melalui tunjangan finansial dan profesi. Peran institusi yang aktif mendorong dan mempermudah dosen untuk mendapatkan sertifikasi akan menimbulkan kepercayaan dosen terhadap institusi tempatnya bernaung, karena sertifikasi juga berhubungan dengan persepsi mengenai keadilan yang diterima melalui peningkatan pendapatan.

Kim, Lee, dan Shin (2019) serta Saraih, Ali, dan Khalid (2015) dalam penelitiannya menyatakan bahwa sikap sensitivitas ekuiti seseorang dapat mempengaruhi niat untuk berpindah, mengurangi persepsi tentang keadilan yang diterima, mengurangi komitmen terhadap organisasi serta perilaku kewargaan organisasi. Berdasarkan data dalam Tabel 1.3 tentang sensitivitas ekuiti, maka dapat diduga masih terdapat persepsi sensitivitas ekuiti pada dosen di sekolah tinggi swasta di Bogor.

Interaksi dengan rekan kerja akan meningkatkan kohesivitas sehingga

dapat menciptakan sikap saling menghargai dan menghormati, sedangkan kurangnya kohesivitas akan mengurangi hubungan baik dan menyulitkan terjadinya proses kerjasama. Omilion-Hodges, Ptacek, dan Zerilli (2016) menyatakan bahwa kohesivitas dan kerjasama dalam tim akan meningkatkan pertukaran informasi antar anggota dan kualitas hubungan sesama anggota tim (*team member exchange*), meningkatkan kinerja individu, serta meningkatkan efektivitas tim. Individu yang berada dalam hubungan sesama anggota tim tinggi lebih bersedia untuk membantu rekan kerja dalam berbagi informasi, ide, dan umpan balik dalam tim kerja.

Berdasarkan data laporan evaluasi diri perguruan tinggi dan program studi dari masing-masing sekolah tinggi swasta di Bogor ditemukan hubungan sesama anggota tim pada dosen sekolah tinggi di Bogor selama periode 2017 hingga 2019 yang dirata-rata sebagaimana terlihat pada Tabel 1.4.

Tabel 1.4 Gambaran Umum Hubungan Sesama Anggota Tim pada Dosen Sekolah Tinggi Swasta di Bogor

No	Indikator	Kondisi Aktual
1	Penelitian mandiri	84,54%
2	Alokasi dana untuk penelitian	2,53%
3	Alokasi dana utk pengabdian masyarakat	3,14%
4	Judul artikel ilmiah/karya ilmiah yang dihasilkan	13 artikel

Sumber: Data sekunder diolah, 2020

Berdasarkan Tabel 1.4 dapat diketahui indikator yang digunakan untuk mengukur tingkat hubungan sesama anggota tim dosen di sekolah tinggi swasta di Bogor, yang merupakan hubungan timbal balik, pertukaran informasi, dan bantuan antara anggota tim. Dalam Tabel 1.4 diketahui bahwa masih banyak penelitian yang dilakukan secara mandiri oleh dosen yakni sebesar 84,54 persen, hal ini menandakan belum maksimalnya pertukaran informasi dan berbagi pengetahuan di antara para dosen dalam penulisan artikel ilmiah.

Besarnya alokasi dana penelitian yang diberikan oleh institusi akan mempengaruhi kualitas dan kuantitas penelitian oleh perguruan tinggi, karena dapat mengakomodasi penelitian yang dilakukan dosen dalam faktor finansial. Dalam kasus sekolah tinggi swasta di Bogor, dimana rata-rata institusi hanya mengalokasikan 2,53 persen dari total anggaran untuk penelitian dianggap kurang memadai sehingga dosen sulit untuk mengembangkan kompetensi yang

dimilikinya berdasarkan pada kerjasama dan transfer pengetahuan antar dosen. Hal ini menimbulkan kecenderungan bahwa profesi dosen pada sekolah-sekolah tinggi swasta di Bogor hanya sebagai tenaga pengajar semata.

Begitu pula dengan alokasi dana untuk pengabdian masyarakat yang masih terbatas, dimana rata-rata sekolah tinggi mengalokasikan 3,14 persen dari dana pengelolaan institusi. Keterbatasan dana dalam program pengabdian masyarakat akan membatasi keterlibatan intitusi melaksanakan tri dharma perguruan tinggi. Keterbatasan dana dalam pengabdian masyarakat juga akan mempengaruhi kerjasama dan tingkat pertukaran pengetahuan antar dosen, karena umumnya program pengabdian masyarakat dilakukan melalui kolaborasi antar dosen yang ditujukan untuk menghadapi permasalahan-permasalahan di masyarakat. Mengingat pentingnya hubungan anggota tim dalam organisasi, maka penting untuk memahami apa yang mendasari kesediaan individu berbagi pengetahuan dengan anggota lainnya. Beberapa penelitian menyatakan bahwa hubungan sesama anggota tim memiliki pengaruh positif terhadap perilaku kewargaan organisasi (Dai, Hou, Wang, Zhuang, & Liu, 2018; Dasgupta, 2020; Farmer, Frank Barton, Van Dyne, & Kamdar, 2015). Berdasarkan data dalam Tabel 1.4 tentang hubungan sesama anggota tim, maka diduga hubungan sesama anggota tim pada dosen sekolah tinggi swasta di Bogor belum maksimal.

Hubungan antara individu dengan institusi tempatnya bernaung umumnya disertai harapan bahwa institusi tersebut dapat memenuhi harapan-harapan anggotanya. Begitu pula sebaliknya, institusi juga memiliki harapan bahwa anggota yang tergabung didalamnya akan memberikan yang terbaik. Hubungan inilah yang disebut dengan perjanjian kontrak tidak tertulis yang tersirat dalam hubungan kerja, atau disebut dengan kontrak psikologis. Hill dan Moffett (2017) menyatakan, individu bergabung dalam organisasi disertai dengan harapan agar dapat meningkatkan pengalaman dan sumber daya yang diterima, seperti remunerasi yang sesuai dengan kinerja, kesempatan mendapatkan pelatihan, kesempatan promosi, jaminan keamanan kerja, penilaian kinerja yang obyektif, serta lingkungan kerja yang mendukung. Di lain pihak, harapan organisasi umumnya meliputi loyalitas individu, kedisiplinan dalam tingkat kehadiran, mempertahankan nilai-nilai organisasi, serta dapat bekerjasama dengan rekan

kerja..

Berdasarkan data laporan evaluasi diri perguruan tinggi dan program studi dari masing-masing sekolah tinggi swasta di Bogor ditemukan bahwa pemenuhan kontrak psikologis pada dosen sekolah tinggi di Bogor selama periode 2017 hingga 2019 yang dirata-rata sebagaimana terlihat pada Tabel 1.5.

Tabel 1.5 Gambaran Umum Pemenuhan Kontrak Psikologis pada Dosen Sekolah Tinggi Swasta di Bogor

No	Indikator	Kondisi Aktual
1	Kegiatan tenaga ahli/pakar dalam seminar/pelatihan	7,14%
2	Peningkatan kemampuan melalui program belajar	0,93%
3	Keterlibatan dalam seminar ilmiah/lokakarya/ workshop	26,81%
4	Alokasi dana untuk investasi sumber daya manusia	2,16%

Sumber: Data sekunder diolah, 2020

Berdasarkan Tabel 1.5 dapat diketahui indikator yang digunakan untuk mengukur pemenuhan kontrak psikologis pada dosen sekolah tinggi swasta di Bogor. Keterlibatan dosen pada suatu institusi diimbangi dengan harapan bahwa institusi akan mengembangkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuannya, baik melalui pelatihan, pendidikan, maupun seminar. Rata-rata sekolah tinggi swasta di Bogor melaksanakan 7,14 persen kegiatan seminar dengan menggunakan narasumber pakar terkait masalah yang dibahas, atau sekitar 10 kegiatan dari keseluruhan 136 kegiatan selama tiga tahun.

Peningkatan kemampuan dosen melalui program tugas atau izin belajar hanya berjumlah 0,93 persen atau sekitar empat orang dari keseluruhan 420 dosen di sekolah tinggi swasta di Bogor selama tiga tahun. Mengingat pentingnya program tugas belajar bagi dosen, maka jumlah empat orang selama kurun waktu tiga tahun dianggap kurang memadai, walaupun dalam hal ini pemberian tugas atau izin belajar bagi seorang dosen berkaitan dengan biaya dari badan atau yayasan. Pentingnya peningkatan kemampuan dosen melalui program belajar, selain bertujuan untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan, juga bertujuan memenuhi kebutuhan pengajar yang memiliki kompetensi dalam melaksanakan tugasnya.

Alokasi dana untuk pengembangan sumber daya manusia yang dianggarkan oleh institusi rata-rata sebesar 2,16 persen dari total anggaran selama tiga tahun dianggap kurang memadai, mengingat alokasi dana ini meliputi bentuk

pengembangan untuk menumbuhkan sikap yang berorientasi pada keunggulan kompetitif, seperti studi lanjut, pelatihan dan seminar, pengembangan karir, remunerasi, penghargaan serta sanksi. Terbatasnya alokasi dana pengembangan sumber daya manusia pada sekolah tinggi swasta di Bogor akan mengakibatkan pada terbatasnya kesempatan untuk belajar dan mengikuti pelatihan, keidaksesuaian remunerasi dengan kinerja yang dicapai, serta penghargaan terhadap inovasi dan ide yang diberikan.

Persepsi bahwa organisasi belum dapat memenuhi harapan anggotanya akan berdampak negatif terhadap efektifitas organisasi. Tufan, De Witte, dan Wendt (2019) serta Nguyen, Chang, Rowley, dan Japutra (2016) menyatakan bahwa pelanggaran-pelanggaran terhadap perjanjian kontrak psikologis (*psychological contract breach*), yang terjadi karena kegagalan individu atau organisasi untuk memenuhi harapan pihak lain akan memiliki dampak negatif terhadap efektifitas organisasi. Sebaliknya, jika organisasi dianggap telah berhasil memenuhi harapan anggotanya maka akan memberikan dampak positif terhadap perilaku kewargaan organisasi anggotanya (Kiazad, Kraimer, & Seibert, 2019; Simić, Đorđević, & Milanović, 2019). Berdasarkan data dalam Tabel 1.5 tentang pemenuhan kontrak psikologis dosen sekolah tinggi swasta di Bogor, maka dapat diduga bahwa pemenuhan kontrak psikologis pada dosen sekolah tinggi swasta di Bogor belum terpenuhi.

Penelitian dengan konstruk *developmental leadership*, sensitivitas ekuiti, dan hubungan sesama anggota tim serta pengaruhnya terhadap perilaku kewargaan organisasi tenaga pengajar sekolah tinggi swasta di Bogor dengan kontrak psikologis sebagai variabel mediasi perlu dianalisis lebih lanjut. Alasan pemilihan sekolah tinggi swasta di Bogor sebagai obyek penelitian karena, (1) wilayah Bogor merupakan daerah penyangga Jakarta; (2) banyak warga wilayah Bogor yang bekerja di Jakarta sehingga membutuhkan kesetaraan dalam tingkat pendidikan, maka peneliti tertarik untuk menganalisis pengaruh *developmental leadership*, sensitivitas ekuiti, dan hubungan sesama anggota tim terhadap perilaku kewargaan organisasi melalui kontrak psikologis sebagai variabel mediasi.

## 1.2 Pembatasan Penelitian

Berdasarkan latar belakang masalah, maka penelitian ini difokuskan pada variabel-variabel yang diduga berpengaruh terhadap kontrak psikologis dan implikasinya terhadap perilaku kewargaan organisasi dosen pada sekolah tinggi swasta di Bogor. Variabel-variabel tersebut antara lain persepsi *developmental leadership*, sensitivitas ekuiti, dan hubungan sesama anggota tim (TMX) pada dosen sekolah tinggi swasta di Bogor.

## 1.3 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang dan pembatasan masalah yang telah dikemukakan di atas, maka masalah pokok dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Apakah *developmental leadership* berpengaruh langsung positif terhadap kontrak psikologis?
2. Apakah sensitivitas ekuiti berpengaruh langsung positif terhadap kontrak psikologis?
3. Apakah hubungan sesama anggota tim (TMX) berpengaruh langsung positif terhadap kontrak psikologis?
4. Apakah *developmental leadership* berpengaruh langsung positif terhadap perilaku kewargaan organisasi?
5. Apakah sensitivitas ekuiti berpengaruh langsung positif terhadap perilaku kewargaan organisasi?
6. Apakah hubungan sesama anggota tim (TMX) berpengaruh langsung positif terhadap perilaku kewargaan organisasi?
7. Apakah kontrak psikologis berpengaruh langsung positif terhadap perilaku kewargaan organisasi?
8. Apakah *developmental leadership* berpengaruh tidak langsung positif terhadap perilaku kewargaan organisasi melalui kontrak psikologis?
9. Apakah sensitivitas ekuiti berpengaruh tidak langsung positif terhadap perilaku kewargaan organisasi melalui kontrak psikologis?
10. Apakah hubungan sesama anggota tim (TMX) berpengaruh tidak langsung positif terhadap kewargaan organisasi melalui kontrak psikologis?

#### **1.4 Tujuan Penelitian**

Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis dan memahami:

1. Pengaruh langsung positif *developmental leadership* terhadap kontrak psikologis.
2. Pengaruh langsung positif sensitivitas ekuiti terhadap kontrak psikologis.
3. Pengaruh langsung positif hubungan sesama anggota tim terhadap kontrak psikologis.
4. Pengaruh langsung positif *developmental leadership* terhadap perilaku kewargaan organisasi.
5. Pengaruh langsung positif sensitivitas ekuiti terhadap perilaku kewargaan organisasi.
6. Pengaruh langsung positif hubungan sesama anggota tim terhadap perilaku kewargaan organisasi.
7. Pengaruh langsung positif kontrak psikologis terhadap perilaku kewargaan organisasi.
8. Pengaruh tidak langsung positif *developmental leadership* terhadap perilaku kewargaan organisasi melalui kontrak psikologis.
9. Pengaruh tidak langsung positif sensitivitas ekuiti terhadap perilaku kewargaan organisasi melalui kontrak psikologis.
10. Pengaruh tidak langsung positif hubungan sesama anggota tim terhadap perilaku kewargaan organisasi melalui kontrak psikologis.

#### **1.5 Signifikansi Penelitian**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat, antara lain bagi:

1. Akademisi
  - a. Merupakan kontribusi ilmiah untuk meningkatkan wawasan mengenai perilaku kewargaan organisasi (OCB). Dosen, mahasiswa, dan lembaga penelitian di kampus dapat menggunakan hasil penelitian ini untuk mempertajam analisis perilaku kewargaan organisasi dosen. Untuk Universitas Negeri Jakarta akan menambah khasanah penelitian

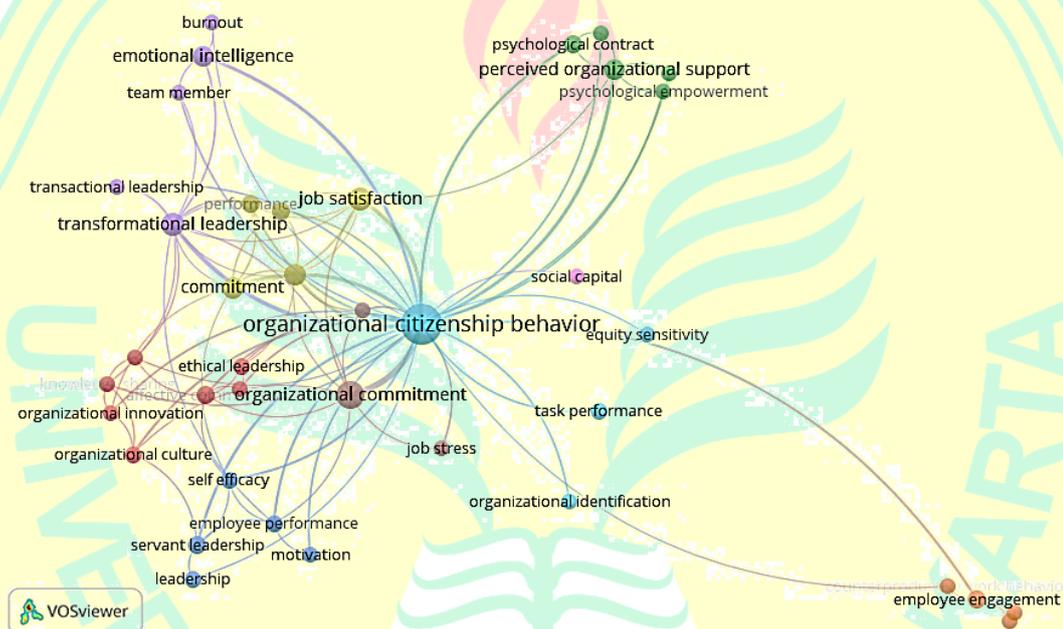
kuantitatifnya dengan variabel endogen perilaku kewargaan organisasi, dan variabel eksogen *developmental leadership*, sensitivitas ekuiti, hubungan sesama anggota tim (TMX), dan kontrak psikologis sebagai variabel mediator. Untuk sekolah tinggi swasta di Bogor dapat dijadikan bahan masukan yang konstruktif dalam mengevaluasi dosennya guna meningkatkan nilai-nilai perilaku kewargaan organisasi.

- b. Menjadi bahan masukan bagi penelitian lain dalam melakukan kajian mengenai perilaku kewargaan organisasi, dan upaya pencapaiannya bagi dosen-dosen pada sekolah tinggi swasta di Bogor. Sedangkan untuk mahasiswa strata 3 lainnya, penelitian ini dapat menjadi literatur tambahan dan pembanding dalam melakukan penulisan disertasi.
  - c. Melakukan pengembangan ilmu bidang pendidikan dengan meneliti variabel yang terkait dengan perilaku kewargaan organisasi, dengan menambah cakupan yang lebih luas.
  - d. Menjadi bahan masukan bagi peneliti dan pengembang ilmu manajemen sumber daya manusia, khususnya tentang perilaku kewargaan organisasi dosen.
2. Praktisi
- a. Sebagai referensi untuk menyelesaikan masalah dalam dunia pendidikan khususnya perilaku kewargaan organisasi.
  - b. Dapat diaplikasikan dan dikembangkan dalam pelaksanaan tugas sehari-hari untuk dosen pada sekolah tinggi swasta di Bogor, yang terkait dengan praktik perilaku kewargaan organisasi.
  - c. Sebagai masukan bagi manajemen, yayasan, dan pimpinan pendidikan tinggi swasta bidang ekonomi di wilayah Bogor dalam menangani masalah perilaku kewargaan organisasi dosen.
  - d. Sebagai masukan bagi yayasan dan ketua sekolah tinggi swasta di Bogor dalam membuat kebijakan yang terkait dengan perilaku kewargaan organisasi.

## 1.6 Kebaruan Penelitian (*State of The Art*)

Dalam penelitian ini, proses menemukan kebaruan dan orisinalitas

penelitian menggunakan perangkat lunak Publish or Perish dan Vosviewer sebagai analisis bibliometrik. Bibliometrik merupakan pendekatan statistik untuk mengidentifikasi dan menganalisis publikasi dalam suatu bidang tertentu dengan menggunakan informasi yang terdapat dalam suatu publikasi (Patricio-Gamboa, Alanya-Beltrán, & Poma-Santivañez, 2021). Dengan menggunakan perangkat lunak ini, maka perkembangan terkait variabel-variabel dalam penelitian ini dapat ditentukan melalui peta data yang diperoleh dari berbagai artikel ilmiah. Hasil analisis bibliometrik terkait variabel perilaku kewargaan organisasi selama kurun waktu tahun 2015 - 2024 sebagaimana dalam Gambar 1.1 berikut:



Gambar 1.1 Visualisasi jaringan variabel perilaku kewargaan organisasi

Berdasarkan Gambar 1.1 dapat disimpulkan jika penggunaan variabel sensitivitas ekuiti, hubungan sesama anggota tim (*team member exchange*), dan kontrak psikologis masih layak untuk digunakan. Hal ini tampak dari letak variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini masih cukup jauh dari variabel perilaku kewargaan organisasi (OCB), serta memiliki lebih sedikit jaringan dengan variabel lainnya. Kebaruan dalam penelitian ini adalah penggunaan variabel *developmental leadership*, yang merupakan pengembangan dari salahsatu dimensi dalam variabel kepemimpinan transformasional yakni dimensi pertimbangan individual (Martínez-Córcoles, Stephanou, & Schöbel, 2020). Berdasarkan pendapat diatas, dapat dinyatakan bahwa penggunaan serta

hubungan yang dibangun antar variabel dalam penelitian ini berbeda dengan penelitian-penelitian sebelumnya.

Penelitian tentang perilaku kewargaan organisasi pada dosen perguruan tinggi di Bogor pernah dilakukan oleh Patras et al. (2014) terhadap empat universitas swasta di Bogor, yang menggunakan teknik analisis jalur dengan menganalisis perilaku kepemimpinan, keadilan organisasi, dan keterlibatan kerja sebagai variabel bebas. Herfina dan Wulandari (2019) melakukan penelitian tentang perilaku kewargaan organisasi terhadap tenaga pengajar di sekolah lanjutan tingkat atas di Bogor, dengan *transformational leadership* dan *interpersonal communication* sebagai variabel bebas.

Kebaruan dalam penelitian ini berkaitan dengan penggunaan variabel *developmental leadership*, sensitivitas ekuiti, hubungan sesama anggota tim, dan kontrak psikologis. Penelitian dilakukan terhadap dosen tetap sekolah tinggi swasta di wilayah kotamadya dan kabupaten Bogor, dengan menggunakan teknik *structural equation modelling*. Selama ini penggunaan konstruk-konstruk dalam penelitian ini banyak digunakan pada sektor manufaktur, publik, jasa perhotelan serta perbankan, serta masih dilakukan secara terpisah. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memperkaya penelitian mengenai perilaku kewargaan organisasi dosen pada sekolah tinggi swasta di Bogor.

Penelitian ini juga bertujuan menjelaskan hubungan mengenai, (1) *developmental leadership* terhadap perilaku kewargaan organisasi melalui kontrak psikologis sebagai mediasi; (2) sensitivitas ekuiti terhadap perilaku kewargaan organisasi melalui kontrak psikologis sebagai mediasi; (3) hubungan sesama anggota tim terhadap perilaku kewargaan organisasi melalui kontrak psikologis sebagai mediasi; (4) penelitian ini mampu menambah literatur penelitian bagi disiplin ilmu manajemen sumber daya manusia mengenai pemahaman kontribusi *developmental leadership*, sensitivitas ekuiti, hubungan sesama anggota tim, dan kontrak psikologis yang dapat meningkatkan perilaku kewargaan organisasi.