

BAB V

TEMUAN HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Hasil analisis data yang telah dikemukakan pada Bab IV sebelumnya, dihubungkan dengan konsep-konsep yang dikemukakan pada Bab II merupakan dasar untuk pembahasan sesuai dengan tujuan akhir penelitian yang berjudul “**Faktor-faktor Mendasar yang Mempengaruhi Kinerja Dosen Perguruan Tinggi Swasta (PTS) Dalam Menghasilkan Prestasi Hasil Belajar (Akademik) Mahasiswa**”. Pembahasan akan dilakukan terhadap hasil temuan baik yang diperoleh dengan analisis statistik (kuantitatif) maupun dengan analisis kualitatif yang berupa paparan deskriptif. Oleh karena itu, pada bagian ini akan dipaparkan dua hal utama, yaitu : (a) Temuan penelitian, dan (b) Pembahasan.

A. TEMUAN HASIL PENELITIAN

Agar pembahasan menjadi sangat terarah, maka yang dijadikan pijakan pembahasan ini dipusatkan pada temuan hasil penelitian. Adapun temuan hasil penelitian dengan menggunakan berbagai teknik analisis data dapat dikemukakan sebagai berikut:

1. Temuan Berdasarkan Analisis Deskriptif:

- a) Rata-rata umur responden 53,05 % pria dan 46,95 % wanita
- b) Rata-rata Status Kepegawaian : 62,25 % dosen yayasan, dan PNS/DPK 37,75 %
- c) Rata-rata Lingkungan Budaya : 73,3 % Sunda dan 26,7 % Non-Sunda

- d) Rata-rata Pangkat/Golongan : 84,52 % (3d – 4b)
- e) Rata-rata Jabatan Fungsional : 86,87 % (lektor)
- f) Rata-rata Pendidikan : 59,14 % (S 2)
- g) Rata-rata Masa Kerja : 72,86 % (10 – 19 tahun)
- h) Rata-rata Komitmen Dosen sebelum berinteraksi dengan variabel-variabel prediktor: tinggi (43-52)
- i) Rrata-rata Motivasi Dosen sebelum berinteraksi dengan variabel-variabel prediktor: *Satisfiers* (91,5 %) positif dan *Disatisfiers* (56,3 %) positif.
- j) Rata-rata Budaya Organisasi sebelum berinteraksi dengan variabel-variabel prediktor : (61,50 %) tinggi (62,5 – 76)
- k) Rata-rata Kinerja Dosen sebelum berinteraksi dengan variabel-variabel prediktor: (52 %) tinggi (164 – 202)
- l) Rata-rata Prestasi Hasil Belajar Mahasiswa sebelum berinteraksi dengan variabel-variabel prediktor: (26,2%) Sedang (2,47 –2,94) dan (16,4%) Tinggi (2,95 – 3,42), (16,4 %) Sangat Tinggi (4,8 %)

2. PENGUJIAN HIPOTESIS DENGAN MENGGUNAKAN ANALISIS JALUR

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis dengan menggunakan analisis jalur diperoleh temuan sebagai berikut:

- a) Variabel-variabel: Komitmen, Motivasi, dan Budaya Organisasi secara serempak berpengaruh langsung dan cukup signifikan terhadap Kinerja Dosen.
- b) Variabel motivasi merupakan variabel yang paling besar memberikan sumbangan kepada kinerja dosen.
- c) Variabel-variabel : Komitmen, Motivasi, dan Budaya Organisasi tidak berpengaruh baik secara langsung maupun tidak langsung terhadap Prestasi Hasil Belajar.
- d) Begitupun variabel Kinerja Dosen tidak berpengaruh secara signifikan, terhadap Prestasi Hasil Belajar Mahasiswa.

3. Temuan Tentang Pengaruh Variabel Prediktor Terhadap Variabel Dependen (Komitmen, Motivasi, Budaya Organisasi, dan Kinerja Dosen) Di Lingkungan Kopertis Wilayah IV Jawa Barat Rayon Kota Bandung Berdasarkan Analisis MCA

- a) Hasil penelitian yang diperoleh dengan menggunakan teknik statistik analisis jalur berupa besaran sumbangan dari tiga variabel independen terhadap kinerja dosen, selanjutnya dijelaskan lebih detil mengenai ciri-ciri ketiga variabel independen tersebut (komitmen, motivasi dan budaya organisasi).
- b) Secara umum, variabel prediktor yang berpengaruh atas variabel Komitmen dosen di lingkungan Kopertis Wilayah IV Jawa Barat-Banten Rayon Kota Bandung adalah: **Umur; Jenis Kelamin; Lingkungan Budaya; Jabatan Fungsional; dan Pendidikan.** Oleh karena itu ciri-ciri dosen yang memiliki

komitmen lebih baik adalah: dosen: muda, wanita, non-Sunda; jabatan fungsionalnya rendah; dan tingkat pendidikannya rendah.

- c) Secara umum, variable prediktor yang berpengaruh atas motivasi dosen di lingkungan Kopertis Wilayah IV Jawa Barat-Banten Rayon Kota Bandung adalah: status kepegawaian; lingkungan budaya; pangkat golongan; jabatan fungsional; dan pendidikan. Oleh karena itu dosen yang memiliki motivasi lebih tinggi memiliki ciri-ciri sebagai berikut: **PNS/DPK; Sunda; memiliki pangkat/golongan tinggi; Jabatan Fungsional Tinggi; dan Pendidikan Tinggi.**
- d) Secara umum, variabel prediktor yang berpengaruh atas budaya organisasi dosen di lingkungan Kopertis Wilayah IV Jawa Barat-Banten Rayon Kota Bandung adalah: status kepegawaian; jenis kelamin; lingkungan budaya; pangkat golongan; jabatan fungsional; dan pendidikan. Oleh karena itu dosen yang memiliki nilai-nilai budaya organisasi yang lebih baik memiliki ciri-ciri sebagai berikut: **dosen Yayasan; wanita; non-Sunda; memiliki pangkat/golongan rendah; Jabatan Fungsional rendah; dan Pendidikan rendah.**
- e) Sebagai variabel hasil, (kinerja) dosen di lingkungan Kopertis Wilayah IV Jawa Barat-Banten Rayon Kota Bandung selain dipengaruhi oleh ketiga variabel independen pokok seperti telah dibahas terlebih dahulu, juga dipengaruhi oleh variabel prediktor: jabatan fungsional; pendidikan; dan masa kerja. Oleh karena itu dosen yang memiliki kinerja lebih baik adalah dosen

memiliki ciri-ciri sebagai berikut: dosen yang memiliki jabatan fungsional tinggi; dan Pendidikan tinggi; dan memiliki masa kerja lama.

4. Temuan Hasil Penelitian Berdasarkan Wawancara dan Observasi :

- a) Kinerja merupakan penampilan maksimal dan mereka menyadari kinerjanya belum memuaskan
- b) Hal yang mendorong Kinerja : merasa senang melakukan, mampu melakukan dan karena tuntutan peraturan.
- c) Faktor-faktor yang dirasakan menghambat : tidak ada peraturan yang membedakan orang yang berprestasi dan tidak, tidak ada pengendalian yang berarti atas pelaksanaan tugas-tugasnya.
- d) Dosen masih cenderung melakukan tugas-tugas sebagai rutinitas.
- e) Tidak memperlihatkan metoda yang dapat menimbulkan mahasiswa aktif
- f) Tidak ada sarana/ media yang digunakan di dalam perkuliahan
- g) Metode kuliah merupakan metode paling dominan

B. PEMBAHASAN

1. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Dosen

Untuk melakukan pemeliharaan, perbaikan, pembinaan dan pengendalian sumberdaya manusia dosen dalam rangka menghasilkan kualitas output, maka perlu dikaji lebih mendalam tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja dosen itu sendiri. Sebelum mengkaji beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja tersebut,

terlebih dahulu perlu pula dikaji aspek-aspek latar belakang (demografi) sebagai variabel prediktor atas setiap faktor yang mempengaruhi kinerja dosen tersebut.

Aspek demografi dosen merupakan faktor yang amat penting diungkap mengingat hal tersebut dapat membantu membentuk kepribadian setiap orang. Biasanya variabel demografi ini lebih mudah dikenali dari "a person's personnel file", oleh karena itu *key demographic characteristics are gender, age and racial background* (Wood, 1998). Dalam penelitian ini, aspek demografi Dosen yang dianggap penting berpengaruh terhadap variable-variabel yang dapat membangkitkan kinerja Dosen adalah : Status Kepegawaian; Umur, Jenis Kelamin; Lingkungan Budaya; Pangkat/Golongan; Jabatan Fungsional; Pendidikan dan Masa Kerja.

Teori yang menyatakan bahwa kinerja itu dipengaruhi oleh berbagai faktor seperti dikemukakan oleh Wood, et.all (1998) "*job performance = individual attributes X work effort X organisational support*", kutipan tersebut dapat disederhanakan bahwa kinerja dipengaruhi oleh : atribut individu (dalam hal ini faktor demografi), motivasi dan oleh dukungan organisasi. Menurut pendapat yang lain (Indrawan) yang dikutip dari <http://jurnal-kopertis4.tripod.com/8-02.html> bahwa kinerja dibentuk oleh pengetahuan dan komitmen, dan komitmen dipengaruhi oleh pemenuhan kebutuhan dan kondisi kerja, sedangkan kondisi kerja akan kondusif bila tercipta struktur organisasi yang jelas, adanya dinamika kelompok dan kepemimpinan yang baik serta didukung oleh budaya organisasi yang kuat. Berdasarkan teori-teori tersebut, maka dalam penelitian ini diadopsi beberapa faktor yang inti untuk dijadikan model penelitian. Faktor-faktor yang menurut peneliti penting dan mendasar adalah

faktor-faktor yang telah tersedia (*given*) pada setiap manusia dan memang harus ada, faktor-faktor tersebut adalah **komitmen, motivasi dan budaya organisasi**. Berdasarkan hasil penelitian, ternyata faktor-faktor tersebut memberikan kontribusi yang cukup signifikan terhadap kinerja dosen, artinya teori yang saat ini ada, dapat dibuktikan kebenarannya oleh hasil penelitian ini dan keadaannya masih tetap ajeg, bahwa faktor-faktor komitmen, motivasi dan budaya organisasi dapat mempengaruhi kinerja.

Berdasarkan temuan hasil penelitian itupun, bahwa aspek demografi yang berpengaruh terhadap variabel dependen yang dapat membangkitkan kinerja Dosen (Komitmen, Motivasi, Budaya Organisasi) berbeda-beda. Berikut akan dijelaskan rasional mengapa faktor-faktor tersebut berpengaruh atas komitmen, motivasi dan budaya organisasi dosen.

2. Faktor Demografi yang Mempengaruhi Komitmen, Motivasi dan Budaya Organisasi Dosen

Seorang pengajar (dosen) yang berkualitas baik, tidak hanya dituntut memiliki kemampuan untuk mengajar, tetapi juga harus memiliki komitmen terhadap pengajaran (Clark dan Oey Gardiner, 1988). Berdasarkan hasil penelitian ditemukan bahwa tingkat rata-rata komitmen dosen secara keseluruhan yang dipengaruhi oleh lima variabel demografi (umur, jenis kelamin, lingkungan budaya, jabatan fungsional dan pendidikan) adalah 41,84 (termasuk kategori sedang). Angka rata-rata ini dimiliki oleh dosen dengan kategori: **muda, wanita, non-sunda; jabatan fungsional rendah; dan pendidikan rendah.**

Dosen muda, ternyata memiliki komitmen lebih tinggi dibandingkan dengan dosen yang lebih tua, komitmen yang dimaksudkan di sini adalah mencurahkan perhatian yang amat besar terhadap pengajarannya sebagai suatu karir berarti orang tersebut harus siap untuk bekerja keras di kelas. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa dosen muda lebih menunjukkan kerja kerasnya dalam menjalankan tugas-tugasnya terutama mengajar dibandingkan dengan dosen yang sudah tua. Hal ini amatlah wajar, karena dosen muda yang baru memiliki pengalaman kerja kurang dari sepuluh tahun semangat kerjanya dan idealismenya masih tinggi, dan senantiasa ia curahkan kepada pelaksanaan tugas yang seharusnya. Suatu hasil penelitian tentang senioritas dan metode mengajar yang menunjukkan tingkat pengalaman dan kedewasaan, dimana seorang dosen senior dengan pangkat tinggi dan pengalaman kerja yang banyak (lama) diharapkan mengajar dengan sangat baik di kelas, kredibilitasnya tidak perlu diragukan lagi dan gairah serta "mood" dalam mengajarnya tinggi. Namun hasil penelitian menunjukkan bahwa "mood" dosen senior dalam hal mengajar sangatlah rendah, mereka tampaknya tidak begitu menghiraukan segi paedagogi yang sangat menentukan keefektifan dan kefisienan proses pendidikan (Suwarno, 1996:223). Dengan kata lain, kesenangan, kegembiraan atau antusiasme-nya dalam mengajar sangat kurang. Di dalam penelitian disebutkan pula alasan menurunnya gairah mengajar erat kaitannya dengan gaji yang kurang mencukupi kebutuhan hidup, oleh karena itu, para pembuat kebijaksanaan kiranya perlu mempertimbangkan hal-hal berikut. Pertama, memberikan insentif yang lebih besar kepada dosen senior untuk membuat mereka bersedia mencurahkan waktu pada

pengajaran yang lebih kreatif adalah suatu hal yang sangat penting. Kedua, pimpinan perguruan tinggi agar menghindari praktek pengajaran dalam bentuk *team teaching*, dan lebih menekankan pada praktek pengajaran yang lebih bertanggung jawab.

Dosen wanita lebih komit dalam pengajaran daripada dosen pria, hal ini sesuai dengan hasil penelitian Sutjipto (2001) dalam [http://www.depdiknas.go.id/ Jurnal/32/](http://www.depdiknas.go.id/Jurnal/32/) Dari hasil penelitiannya yang mengacu pada perbedaan peran jenis kelamin antara pria dan wanita, Farber (1991:18) menemukan bahwa pria lebih rentan terhadap stres dan *burnout* jika dibandingkan dengan wanita. Orang berkesimpulan bahwa wanita lebih lentur jika dibandingkan dengan pria, karena dipersiapkan dengan lebih baik atau secara emosional lebih mampu menangani tekanan yang besar. Hal inipun diperkuat oleh hasil penelitian Blau (1985:123) tentang pekerjaan jururawat wanita bahwa: jururawat di Rumah Sakit Modwestern City menunjukkan ciri-ciri yang mempunyai komitmen karir yang tinggi, yaitu: (a) bekerja lebih lama; (b) tidak menikah; (c) memiliki pertumbuhan kebutuhan lebih tinggi; (d) memiliki orientasi *internal locus of control*; (e) kurang mempersepsi tugas yang tidak jelas; (f) memiliki inisiatif, dan (g) mampu mengidentifikasi diri dengan pekerjaan dan organisasi. Kesimpulan ini didukung oleh Hirschfeld dan Field (2000), yaitu pegawai dengan komitmen karir yang tinggi akan memposisikan dirinya sebagai bagian yang tidak terpisahkan dari peran pekerjaannya. Dengan demikian dosen wanita dalam hal ini lebih setia terhadap pekerjaannya dan dapat bertahan berada pada pekerjaannya meskipun menghadapi berbagai masalah dan tekanan.

Latar belakang budaya/etnik telah menjadi suatu hal penting di dalam manajemen sumberdaya manusia, terutama di dalam membantu proses rekrutmen, menurut Wood (1998:97) telah banyak bukti adanya hubungan antara latar belakang etnik dengan produktivitas dan hal-hal yang berkaitan dengan masalah pekerjaan. Ia mencontohkan bagaimana keberhasilan negara Singapura yang dibangun oleh masyarakat multi etnik, seperti ungkapannya sebagai berikut:

Take a highly successful country like Singapore, which is small in terms of land mass and population, but has a workforce that is made up of people from many ethnic backgrounds, such as Chinese, India, Malaysia and Caucasian. Managers must always guard against stereotyping employees by their background.

Begitupun pada masyarakat Indonesia dengan ke-bhinekaannya menjadikan khasanah budaya yang tentu saja setiap suku bangsa memiliki nilai filosofis yang agung nan luhur yang dapat membakar semangat berjuang, baik di dalam kehidupan di rumah, di masyarakat ataupun di dunia pekerjaan. Masyarakat Sunda memiliki filosofis yang berorientasi vertikal dan horizotal dan digunakan sebagai motto pemerintahan Jawa Barat, yaitu "*silih asah, silih asih dan silih asuh*".

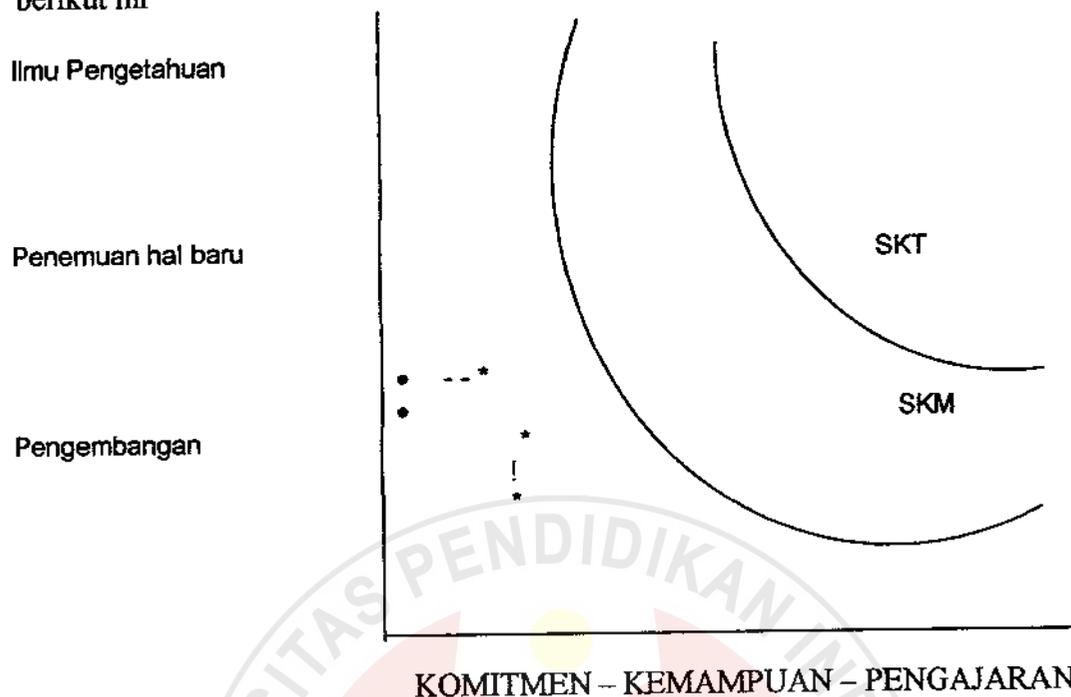
Berdasarkan hasil pengolahan data dengan menggunakan *MCA*, maka variabel lingkungan budaya memberikan kontribusi terhadap komitmen dosen, dan hasil secara nyata menunjukkan bahwa dosen dengan latar belakang budaya sunda memberikan sumbangan terhadap penambahan angka rata-rata komitmen dosen sedangkan variabel lingkungan budaya non sunda justru mengurangi angka rata-rata komitmen. Oleh karena itu dalam pembahasan ini, diperoleh temuan penelitian bahwa dosen yang berasal dari latar belakang budaya Sunda, ternyata memiliki

komitmen lebih tinggi dibandingkan dengan dosen yang berasal dari lingkungan non-Sunda (lihat bagan 4.1 di Bab IV). Kondisi ini perlu dicermati secara arif, karena penelitian ini dilaksanakan di wilayah geografis masyarakat Sunda. Dengan demikian populasi orang Sunda akan lebih banyak dibandingkan dengan orang non-Sunda, oleh karena itu dilihat dari aspek manapun, populasi terbanyak akan mengakumulasi dan menyimpulkan hal yang paling dominan.

Aspek pendidikan yang dicapai oleh dosen, ternyata ada pengaruhnya meskipun kecil terhadap komitmen dalam melakukan pekerjaan, hal ini ditunjukkan oleh hasil penelitian ini dimana dosen yang memiliki kualifikasi pendidikan lebih tinggi memiliki komitmen sedikit lebih tinggi (.91) dibandingkan dengan dosen dengan kualifikasi S2 dan S1. Komitmen yang dimaksudkan dalam penelitian ini adalah “suatu ikrar atau janji untuk mencurahkan segala perhatian dan tindakan kepada sesuatu” (Webster, 1974). Komitmen ini dihubungkan dengan penggunaan total jumlah waktu oleh dosen di Universitas untuk mempersiapkan materi pengajaran, kegiatan mengajar, memberikan konsultasi, menilai dan aktivitas lain yang berhubungan dengan pendidikan.

Seorang pengajar yang berkualitas baik, tidak hanya harus memiliki kemampuan untuk mengajar tetapi juga memiliki komitmen terhadap pengajaran. Ia juga harus mengikuti perkembangan pengetahuan baru dan penelitian dalam bidang ilmunya dan juga harus memiliki komitmen. Situasi yang ideal untuk Fakultas atau Universitas di Indonesia adalah adanya dosen yang mempertahankan tingkat pengajaran dan ilmu pengetahuan yang tinggi, seperti tampak dalam gambar 5.1

berikut ini



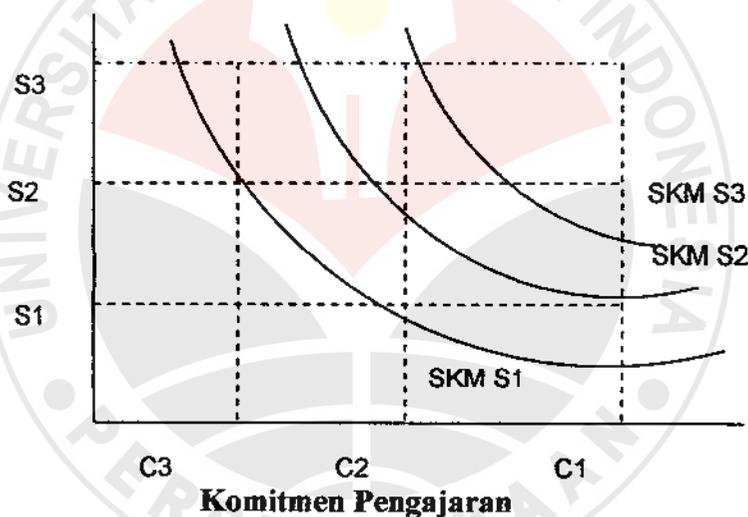
Bagan 5.1 Hubungan Standar Pengajaran dengan Tingkat Kemampuan Pengajaran dan Tingkat Ilmu Pengetahuan
 Sumber: Diadaptasi dari Clark dan Oey-Gardiner, 1988

Keterangan:

- * - - * = Standar minimum
- SKM = Standar Kualitas Minimum
- SKT = Standar Kualitas Tinggi

Terdapat dua garis dalam gambar 5.1 di atas, yaitu SKM (Standar Kualita Minimum) dan SKT (Standar Kualitas Tinggi). Pada garis SKM terdapat beragam titik gabungan antara ilmu pengetahuan dan pengajaran yang membentuk standar minimum. Tingkat pengajaran yang rendah dapat diterima hanya bila diimbangi dengan tingkat ilmu pengetahuan yang tinggi, dan tingkat ilmu pengetahuan yang rendah dapat diterima jika hanya diimbangi dengan pengajaran yang berkualitas

tinggi (Clark dan Oey.G dalam Suwarno, 1996). Pada garis SKT terdapat beragam titik gabungan dari ilmu pengetahuan dan pengajaran yang membantuk standar kualitas tinggi. Dengan demikian setidaknya yang diinginkan adalah seorang dosen yang kompeten yang mengikuti perkembangan baru dalam bidangnya dan bersedia mencurahkan waktu (komitmen) untuk melakukan persiapan kelas, mengajar, menguji, berkonsultasi dengan mahasiswa. Semakin tinggi tingkat pendidikan yang dicapai dosen seharusnya semakin tinggi komitmennya terhadap pengajaran, sehingga kualitas pengajarannya menjadi lebih baik (berkualitas tinggi) sehingga bila digambarkan akan menjadi seperti pada gambar 5.2 berikut ini



Bagan 5.2 Garis Standar Pengajaran Dalam Hubungannya Dengan Kualifikasi Ijazah Dosen (Gelar)
Sumber: Diadaptasi dari Suwarno, 1996

Terdapat tiga garis pada gambar 5.2 di atas, setiap garis menggambarkan kualitas standar minimum dari pengajaran sejajar dengan kualifikasi ijazah tertentu. Garis SKM S1 adalah untuk dosen dengan kualifikasi ijazah S1, SKM S2 untuk

dosen ijazah S2 dan garis SKM S3 untuk dosen dengan kualifikasi ijazah S3. Jika dosen yang memiliki kualifikasi ijazah S3 tetapi masih tetap berada pada garis SKM S1 atau S2, maka dapat ditafsirkan bahwa ia kurang memiliki komitmen. Tetapi bila dosen dengan kualifikasi ijazah S1 berada pada garis SKM S3, hal tersebut mungkin terjadi, tetapi tidak dianjurkan, karena beban mereka berada di luar kemampuan untuk dapat menangani permasalahan dan dapat memperendah kualitas pengajaran mereka.

Suatu hasil penelitian yang dilakukan *Center for Policy and Implementation Studies (CIPS)*, 1996 menunjukkan bahwa waktu yang digunakan dosen dengan kualifikasi S3 banyak tercurah terutama pada kegiatan-kegiatan mengajar dan evaluasi, seperti tampak pada tabel 5.1 berikut ini.

Tabel 5.1 Rata-rata Waktu yang Digunakan Dosen untuk Aktivitas Yang Berhubungan dengan Pengajaran Menurut Gelar dan Jam Per Minggu di Delapan PTN (UI, IPB, UGM, UNIBRA, UNHAS, UNLAM, UNJA)

AKTIVITAS	S1	S2	S3	TOTAL
Persiapan	6.7	6.5	5.9	6.5
Mengajar	4.0	4.0	4.1	4.0
Konsultasi Mahasiswa	3.1	2.9	2.4	3.0
evaluasi	3.6	3.5	4.0	3.6
Total	17.4	16.9	16.4	17.1
Mengajar + Konsultasi mahasiswa	7.1	6.9	6.5	7.0
n	588	241	108	937

Sumber : Survey CPIS (1988/1989)

Tabel di atas menunjukkan bahwa makin tinggi gelar, makin sedikit waktu yang digunakan untuk mempersiapkan materi pengajarnya. Mungkin dengan berjalannya waktu dan pekerjaan yang monoton, seseorang akan menjadi malas dan

kehilangan semangat inisiatif untuk produktif. Tetapi dalam hal penggunaan waktu untuk pengajaran memperlihatkan bahwa dosen dengan kualifikasi S3 menunjukkan komitmen sedikit lebih tinggi dibandingkan dengan S1 dan S2, begitupun dalam hal evaluasi, tetapi perbedaan ini tidak signifikan. Hal ini sama dengan yang diperoleh dari hasil penelitian ini, dengan demikian dapat disimpulkan bahwa komitmen dosen dalam hal pengajaran tidak berbeda antara dosen yang bergelar S1 S2 dan S3, bahkan ada kecenderungan di dalam kegiatan persiapan pengajaran dan konsultasi mahasiswa semakin tinggi tingkat pendidikan dosen semakin sedikit waktu yang dicurahkan untuk kegiatan-kegiatan tersebut.

Variabel umur merupakan hal yang amat penting untuk dikaji, karena dapat memprediksi tingkat kepuasan kerja seseorang. Dalam hal ini Wood (1998) mengemukakan pentingnya menelaah masalah umur kaitannya dengan manajemen sumberdaya manusia dalam ketenaga kerjaan, ternyata semakin tua umur karyawan semakin matang, seperti dikemukakan dalam kutipan berikut: *The research findings on age are particularly important, given that the workforce is ageing in some countries, including Australia. The demographics show that 34 per cent of the Australian workforce by 2011 will be matures workers.* Hal yang sama juga dikemukakan oleh Handoko, (1987:198) bahwa semakin tua umur karyawan, mereka cenderung lebih terpuaskan dengan pekerjaan-pekerjaan mereka, sedangkan para karyawan yang lebih muda cenderung kurang terpuaskan karena berbagai pengharapan yang tinggi, kurang penyusaian dan berbagai penyebab lainnya. Hal senada juga disampaikan Robbins (2001 : 44) yang menunjukkan bukti berdasarkan

studi yang telah dilakukannya, bahwa “ ada hubungan yang positif antara usia dan kepuasan kerja, sekurang-kurangnya sampai usia 60 tahun. Namun ini terjadi pada pekerja professional, sementara bagi non-profesional kepuasan itu menurun sejauh dengan bertambahnya usia.

Ada beberapa alasan yang dapat dikemukakan, mengapa semakin tua semakin merasa puas atas pekerjaannya, seperti pengharapan-pengharapan yang lebih rendah dibandingkan dengan mereka yang muda, penyesuaian terhadap situasi kerja lebih baik, karena pengalamannya dari pada yang muda. Oleh karena itu yang lebih tua akan benar-benar menikmati pekerjaannya itu. Istilah tua dan muda di sini dapat dilihat dari aspek umur secara kronologis, dan juga dapat dilihat dari golongan kepangkatan dan jabatan fungsional dosen. Dosen tua (senior) dengan golongan kepangkatan (IV/a ke atas dengan jabatan akademis lektor kepala ke atas) dan dosen muda (junior) dengan golongan kepangkatan dan jabatan fungsional (III/a – III/d dan lektor ke bawah). Meskipun belum memperoleh informasi yang nyata dari hasil penelitian tentang perbedaan motivasi kerja antara dosen junior dan dosen senior, namun kriteria umur dapat menggambarkan keadaan pangkat/golongan dan jabatan fungsional dosen.

Suatu hal yang menarik dari temuan hasil penelitian ini secara keseluruhan, baik pada Universitas A, B dan Universitas C bahwa pemilikan dan penghayatan Dosen atas nilai-nilai primer budaya organisasi pada umumnya berada pada taraf **Sedang**. Hal ini mengindikasikan, bahwa suasana kehidupan organisasi PTS di

lingkungan Kopertis Wilayah IV Jawa Barat Rayon Kota Bandung kurang sehat. Suatu organisasi yang sehat, ditandai dengan adanya budaya organisasi yang kuat. Budaya organisasi yang kuat menurut pendapat Robbins (1990:165) “ *A strong culture is characterized by organization’s core values being intensely held, clearly ordered, and widely shared*”. Budaya organisasi yang kuat ditandai oleh beberapa ciri. Pertama, nilai-nilai budaya yang dimiliki dan berlaku mendasar (kukuh), yaitu budaya organisasi dipegang semakin intensif dan berbeda dari yang lain. Kedua, budaya organisasi tersebut dianut secara meluas oleh segenap warga organisasi, dan ketiga, budaya organisasi tersebut secara jelas disosialisasikan dan diwariskan kepada halayak umum secara eksternal. Akan tetapi, budaya organisasi yang kuat belum tentu akan cocok untuk segala situasi, apalagi dengan kondisi dan situasi saat ini yang tidak menentu, boleh jadi budaya yang kuat dan bagus saat ini tidak baik dilakukan pada situasi yang sama untuk waktu yang berbeda. Oleh karena itu Budaya Organisasi yang lemah malahan menunjukkan kemampuan adaptasi yang cepat dengan lingkungan yang kuat. Kotter dan Heskett (1992) dalam penelitiannya menarik kesimpulan bahwa budaya organisasi yang mendukung organisasi untuk mengantisipasi dan menyesuaikan diri dengan perubahan lingkunganlah yang dapat menunjukkan kinerja yang tinggi. Sedangkan Edgar Schein dalam Greaves and Sorenson (1999:226) menyatakan bahwa ada lima kriteria suatu organisasi (termasuk universitas) dapat dikatakan sehat yaitu (1) kemampuan menangkap dengan baik berbagai perubahan yang terjadi di sekitarnya (2) kemampuan mendapatkan informasi secara tepat (3) kemampuan untuk mencerna dan memanfaatkan informasi (4)

kemampuan menyesuaikan diri dan beradaptasi dengan perubahan yang terjadi di masyarakat dan (5) kemampuan memperoleh umpan balik dari berbagai pihak yang berkepentingan.

3. Keadaan Kinerja Dosen dan Prestasi Hasil Belajar Mahasiswa

Sebagaimana hasil penelitian, menunjukkan bahwa kinerja dosen bila dikontrol oleh variabel-variabel prediktor yang berkontribusi : jabatan fungsional; pendidikan dan masa kerja, akan menghasilkan kinerja dalam melaksanakan tugas mengajar menjadi tinggi (173,24) dan sesuai dengan hasil perhitungan secara deskriptif bahwa pada umumnya dosen di lingkungan Kopertis Wilayah IV Jawa Barat-Banten Rayon Kota Bandung memiliki kinerja yang tinggi, tetapi bila tidak dikondisikan seperti itu hasilnya tidak demikian, sebagaimana ditemukan berdasarkan hasil pengamatan dan wawancara dengan beberapa orang dosen dan hasilnya dapat disimpulkan bahwa dosen menjalankan tugas mengajarnya seperti rutinitas dengan menggunakan alat dan bahan seadanya, dan menciptakan suasana belajar mahasiswa yang statis cenderung pasif. Padahal seharusnya menurut (Margono, dkk.1996:68), bahwa kinerja dosen dalam kegiatan mengajar secara umum dilihat dari sifat-sifat yang paling pokok, seperti; "sistematika penyajian; kejelasan bahasa yang digunakan; sikap dosen; cara dosen memusatkan perhatian mahasiswa; dan kesempatan mahasiswa bertanya secara luas dan dinamis". Berdasarkan data tersebut, maka dapat dikemukakan bahwa Kinerja Dosen dalam hal ini belum memuaskan, masih dalam taraf sedang. Dari kedua temuan di atas, maka kinerja dosen itu bersifat

dinamis, bisa menjadi tinggi dengan kondisi tertentu dan bisa juga menurun pada kondisi tertentu juga.

Dalam konteks yang lain, penyebab menurunnya kinerja Dosen berdasarkan suatu kajian tentang kinerja dosen yang dilakukan oleh Cornesky dalam Margono (1996:91) ada sejumlah (14) problema yang berkaitan dengan penyebab rendahnya mutu kinerja dosen, yaitu:

- (1) jumlah mahasiswa di kelas terlalu banyak
- (2) buku ajar sudah usang
- (3) ruang belajar tidak dalam keadaan yang baik
- (4) mahasiswa lamban
- (5) terlalu banyak mahasiswa yang selalu absen
- (6) terlalu banyak interupsi
- (7) periode kelas terlalu singkat
- (8) dosen tidak bergairah
- (9) dosen tidak selalu menggunakan teknik baru dan informasi baru
- (10) aktivitas kelas terlalu rutin
- (11) pelaksanaan kebijaksanaan disiplin terlalu lemah
- (12) mahasiswa tidak menyelesaikan pekerjaan rumah/tugas dengan baik
- (13) dosen pelatih sepak bola misalnya, kalau di kelas selalu menggunakan waktu hanya berbicara dengan pemain sepak bola saja
- (14) ujian terlalu berat

Dari sekian banyak penyebab kurang memuaskannya kualitas kinerja dosen, ternyata yang paling banyak disebabkan oleh keadaan di luar diri dosen itu sendiri, baik disebabkan oleh keadaan fisik lingkungan tempat kerja seperti telah diuraikan di atas, maupun oleh kebiasaan atau budaya organisasi tempat bekerja para dosen tersebut. Hal ini terbukti dari hasil penghitungan analisis jalur, bahwa komitmen, motivasi dan budaya organisasi yang cukup dapat mempengaruhi kinerja dosen. Meskipun demikian, bukan tidak mungkin bahwa kemampuan dosen pun

berpartisipasi dalam membentuk kualitas kinerja tersebut, seperti dosen kurang ada kemauan untuk meng-*up date* pengetahuannya. Tidak jarang dosen masih menularkan pengetahuannya kepada mahasiswa dengan pengetahuan yang mereka dapatkan pada saat mereka menempuh pendidikannya dahulu. Padahal kinerja itu sendiri sangat dipengaruhi oleh kemampuan dirinya dan juga keadaan di luar dirinya sebagai komponen yang mendukung kualitas kinerja, sebagaimana dikemukakan oleh Jim Fisher (1997:7) dalam artikelnya yang berjudul: *Improving human performance in a process management environment*, bahwa *Failure of the organization to ensure that all of these variables are in synch causes less-than-optimum performance. Frankly, organizations rarely deal with this human-performance system in a deliberate, integrated way..* Kinerja tidaklah berdiri sendiri, tetapi dipengaruhi oleh berbagai faktor dan komponen sehingga menjelma menjadi kinerja. Faktor-faktor tersebut, seperti: *Individual atributes, performance factors, work effort and organisational support* merupakan faktor penting lainnya yang tidak boleh dilupakan.

Suatu hal yang menarik dari temuan penelitian ini bahwa prestasi hasil belajar mahasiswa di Universitas A sangat tinggi, padahal kinerja dosennya tidak begitu tinggi (sedang). Hal ini sesuai dengan hasil pengujian hipotesis dengan menggunakan analisis jalur, di mana Variabel Kinerja Dosen (X) tidak berpengaruh secara signifikan terhadap Prestasi Hasil Belajar Mahasiswa (Y), hal ini dibuktikan dengan hanya diperolehnya $R^2 = 0,0008$. Melihat koefisien determinasi dan besaran pengaruh variabel tersebut, maka sebetulnya prestasi hasil belajar mahasiswa itu tidak terlalu banyak dipengaruhi oleh keberadaan dosen, baik secara internal maupun

secara eksternal, walaupun ada kecil sekali artinya. Prestasi hasil belajar mahasiswa, sesungguhnya lebih banyak dipengaruhi oleh dirinya sendiri (internal) dibandingkan oleh faktor di luar dirinya, sebagaimana ditunjukkan oleh hasil penelitian (Fraser, 1959; Wisemen, 1964)) mengenai berbagai faktor yang diduga ada hubungannya dengan kemajuan belajar siswa, seperti faktor psikologi, ekonomi dan organisasi. Beberapa di antara hasil penelitiannya menemukan bahwa faktor diri siswa (latar belakang psikologis) lebih berpengaruh terhadap kemajuan belajar siswa dibandingkan dengan faktor-faktor seperti: organisasi sekolah, pengajaran dan karakteristik kurikulum. Selain itu masih ada faktor yang amat berpengaruh terhadap pencapaian prestasi hasil belajar mahasiswa. Menurut (Winkel, 1983:24), ada lima faktor yang mempengaruhi prestasi hasil belajar siswa/mahasiswa, yakni : faktor – faktor peserta didik; guru/dosen, lembaga/sekolah/Universitas sebagai sistem sosial dan sebagai institusi; dan faktor situasional. Dari ke- lima faktor ini sebagaimana hasil penelitian Fraser dan Wiseman, maka faktor peserta didik itu yang paling dominan dan di dalamnya mencakup komponen : intelegensi, motivasi dan komponen minat-bakat. Komponen intelegensi dalam konteks prestasi hasil belajar memainkan peranan yang amat besar dan berpengaruh terhadap pencapaian tinggi rendahnya hasil belajar, dan ini semakin tampak jelas pada mata kuliah yang menuntut kemampuan berpikir.

Jadi, prestasi hasil belajar mahasiswa sebetulnya dipengaruhi oleh faktor kemampuan dirinya sendiri. Hal ini sesuai dengan yang dikemukakan PLH Pembantu Rektor Bidang Akademis Unpas (2005), bahwa sebagian besar calon mahasiswa dan

mahasiswa yang definitif saat ini berasal dari lulusan SMA Kota Bandung dan Kota-kota besar lainnya di Jawa Barat yang memiliki kualitas lebih baik dari yang sebelumnya. Dengan demikian latar belakang mahasiswa sendiri memiliki arti penting dalam meraih prestasi hasil belajarnya.

Apabila mahasiswa memperoleh nilai pada mata kuliah tertentu dengan hasil yang sangat memuaskan, bila merujuk pada hasil penelitian (Fraser dan Wiseman) dan pendapat Pembantu Rektor Bidang akademis di atas, maka hal itu terjadi disebabkan oleh usaha mahasiswa sendiri, sedangkan faktor dosen, faktor sosial dan non-sosial kecil artinya. Disadari bahwa spesifikasi tentang kriteria keberhasilan mahasiswa sebagai salah satu wujud kontribusi dosen terhadap keberhasilan mahasiswa bukanlah masalah yang sederhana, karena angka atau nilai yang diperoleh mahasiswa dalam menempuh salah satu mata kuliah tertentu saja tidak akan memuaskan sebagai gambaran hasil kinerja dosen, masih ada faktor-faktor penting lainnya yang perlu dipertimbangkan yang tidak terdapat pada model ini, seperti faktor non-sosial (ketersediaan sarana dan prasarana), kurikulum; organisasi; perbedaan Universitas; aspirasi mahasiswa; sosioekonomi mahasiswa; sosiogeografi mahasiswa dan masih banyak faktor lainnya.

4. Keadaan Statis Dapat Menimbulkan Dampak Negatif

Apabila tingkat komitmen, motivasi dan budaya organisasi dosen di lingkungan Kopertis Wilayah IV Jawa barat Rayon Kota Bandung yang ada saat ini (sedang) tetap dipertahankan dan berlangsung terlalu lama akan menimbulkan

keadaan statis, cepat puas dan yang lebih serius akan memandang bekerja sebagai rutinitas, pasif, dan tidak kreatif. Dari kondisi ini di khawatirkan akan menular pada mahasiswa, sehingga Universitas hanya akan menghasilkan lulusan yang pasif dan tidak dapat berkompetisi di dunia kerja. Hal ini dilihat dari aspek manajemen merupakan suatu hal yang tidak efektif dan efisien. Begitupun apabila kondisi pendapatan dosen kurang memadai untuk memenuhi kebutuhan hidup pribadi dan keluarganya, akan terdapat banyak dosen melakukan kegiatan bisnis pada jam-jam bekerja dengan mengabaikan tugas dan kewajibannya sebagai dosen, sehingga yang memperoleh kerugian adalah institusi dan mahasiswa. Inipun bila dilihat dari sisi manajemen merupakan suatu inefektif dan inefisien. Dengan rendahnya komitmen, sudah dapat dipastikan motivasi bekerja dan kinerjapun akan menjadi rendah.

Dosen Yayasan berasal dari lulusan PTS tempatnya bekerja (Alumni), bila tidak memperoleh pengalaman tambahan dari perguruan tinggi lain seperti melalui studi lanjut, maka kondisi ini menyebabkan terjadinya *inbreeding*, yaitu kurang pengalaman yang dapat menyebabkan rendahnya kinerja. Inilah kiranya yang dapat membedakan tingkat komitmen, motivasi dan kinerja Dosen di PTS.

5. Tindak Lanjut

Penemuan ini sangat penting bagi administrator (Rektor, Dekan, Ketua Program Studi, bahkan bagi Kopertis dan APTISI serta pembuat kebijakan lainnya bahwa tinggi rendahnya Komitmen, Motivasi, Budaya organisasi, Kinerja serta Prestasi Hasil Belajar Mahasiswa banyak dipengaruhi oleh aspek-aspek demografi.

Pada kondisi stabil dan kompleks aspek-aspek demografi tersebut sangat membantu tumbuhnya Komitmen, Motivasi, Kinerja Dosen. Pada penelitian ini hanya sedikit aspek demografi yang dilibatkan ke dalam modelnya, sehingga hasilnya tampak bahwa tingkat komitmen, motivasi dan budaya organisasi dosen secara umum berada pada kategori sedang, artinya belum cukup memuaskan. Untuk dapat meningkatkan keadaan variabel-variabel tersebut, yang perlu diperhatikan oleh peneliti selanjutnya adalah mengkaji banyak hal yang berkaitan dengan aspek-aspek demografi dosen. Sedangkan bagi pengambilan kebijakan perlu memperhatikan kesejahteraan dosen, baik secara materi maupun non-materi, agar tidak terjadi perbedaan yang terlalu mencolok di antara PTS di lingkungan Kopertis Wilayah IV Jawa Barat-Banten, karena diperoleh temuan, adanya *rewards* yang berbeda antara tiga PTS yang diteliti terhadap pemberian gaji/honor untuk Dosen PNS/DPK dan Dosen Yayasan. Jadi ada tiga model sistem *rewards* (penghargaan materi dalam bentuk gaji/honorarium dan kesejahteraan lainnya).

Untuk dosen PNS/DPK di Universitas A, selain memperoleh imbalan gaji sebagai PNS, ia juga memperoleh honorarium yang memadai dari PTS tempatnya bekerja. Sementara pada Dosen yang berstatus pegawai Yayasan, hanya memperoleh imbalan dari PTS tempatnya bekerja yang jumlahnya tidak jauh berbeda dengan honorarium yang diterima oleh Dosen PNS/DPK. Dengan demikian dapat dijelaskan kembali bahwa Dosen PNS/DPK memperoleh dua jenis imbalan dan Dosen Yayasan hanya memperoleh satu jenis imbalan dengan jumlah yang berbeda, dimana jumlah yang dua jenis lebih banyak dari yang hanya sejenis.

Pada Universitas B, tidak terdapat perbedaan antara Dosen yang diangkat oleh Yayasan penyelenggara maupun Dosen PNS/DPK dalam hal *rewards*, karena sistem penggajian dan pemberian imbalan lainnya merujuk pada sistem penggajian pegawai negeri sipil (PNS), oleh karena itu tidak ada gejolak kesenjangan antara dosen PNS/DPK dengan dosen yang diangkat oleh Yayasan. Dengan keadaan *rewards* yang relatif hampir sama, menyebabkan iklim kerja kondusif.

Pada Universitas C, malah sebaliknya dari Universitas A, Dosen yang diangkat oleh Yayasan malah lebih baik kesejahteraan dalam penghargaan materinya (*rewards*) dari pada Dosen PNS/DPK. Selain memperoleh *rewards* dalam bentuk materi, juga ditawarkan berbagai kesempatan untuk mengembangkan diri baik di dalam maupun di luar negeri. Kesempatan ini terbuka bagi semua dosen tetap.

Berdasarkan ketiga model sistem *rewards* di atas, secara umum ada satu hal yang penting bahwa gaji/honorarium yang diperoleh para dosen dibandingkan dengan berbagai kebutuhan untuk memenuhi keperluan hidupnya dan keluarganya menurut hasil kajian Suwarno (1996:176) tidak seimbang, (lebih besar pasak daripada tiang). Rendahnya penghargaan materi pada dosen, dapat menyebabkan rendahnya komitmen pada pekerjaan. Masih menurut Suwarno, bahwa :

Sebagian besar dosen di delapan PTN tidak memiliki dan tidak mampu memiliki komitmen waktu yang menjadi dasar suatu pengajaran yang berkualitas, karena mereka lebih memusatkan perhatian untuk mengatasi masalah kehidupan ekonomi dengan berbagai upaya, seperti mencari pekerjaan tambahan. Mereka sama sekali tidak dapat berkonsentrasi pada tugas dan kewajibannya sebagai dosen yang baik.

Padahal menurut Raju dan Srivastava (1994) bahwa komitmen profesi yang rendah merupakan penyebab tingginya biaya dan lemahnya pelayanan publik. Di lingkungan perguruan tinggi, kualitas hasil pendidikan yang berupa intelektual dan kepribadian mahasiswa sangat bergantung kepada komitmen dosen. Mahasiswa akan lebih cepat belajar dari kurikulum “invisible” yang melekat pada kehidupan dosen, dekan dan institusi, dibandingkan dari kurikulum yang “visible”. Berdasarkan temuan di atas, menandakan bahwa betapa pentingnya komitmen yang tinggi dimiliki oleh setiap dosen sebagaimana diungkapkan oleh Clark dan Oey Gardiner (1988) bahwa “seorang pengajar (dosen) yang berkualitas baik, tidak hanya dituntut memiliki kemampuan untuk mengajar, tetapi juga harus memiliki komitmen terhadap pengajaran”.

Menurut Timpe (1992 : 56) salah satu asumsi yang menghambat perbaikan kinerja adalah “perbaikan-perbaikan kinerja yang paling signifikan berasal dari tindakan-tindakan yang diarahkan ke orang-orang yang melakukan pekerjaan itu” Mengarahkan semua tindakan pada orang-orang yang melakukan pekerjaan, bukanlah hal yang tepat karena kinerja itu merupakan suatu sistem, sedangkan yang dilakukan tadi hanya merupakan komponen. Oleh karena itu, tindakan yang amat bijaksana menurut Gilbert (1978) dalam Rothwell et. all (2000) apabila seorang pimpinan/manajer menemukan sejumlah komponen di dalam lingkungan tempat para Dosen ini bekerja, yaitu: (1) *Data and information*; (2) *Resources, tools, and environmental support*; (3) *Consequences, incentives, and rewards*; (4) *Skill and knowledge*; (5) *Individual capacity*; dan (6) *Motives*.

Menyoroti lebih khusus masalah pengaruh-pengaruh lingkungan seperti kutipan di atas yang meliputi: kinerja yang diharapkan, sumberdaya yang tersedia, suasana fisik pekerjaan, aliran kerja, penghargaan dan hukuman, serta informasi yang diberikan kepada para dosen. Jadi, dalam hal ini melihat masalah *rewards* saja tidak cukup. Contohnya, dosen pada Universitas A, meskipun sistem penghargaan formal (gaji, promosi, tunjangan) mendukung kinerja yang dikehendaki, tetapi ada juga akibat negatif informal mendukung kinerja yang tidak diharapkan, bila tidak diikuti dengan peraturan-peraturan yang jelas. Berdasarkan hasil wawancara dengan beberapa Dosen dan beberapa orang pimpinan ternyata tidak ada peraturan kepegawaian yang dapat membedakan dosen yang berkinerja tinggi dengan yang tidak. Sehingga *rewards* tersebut tidak berfungsi efektif menumbuhkembangkan kinerja Dosen. Inilah yang disebut akibat negatif informal yang menyebabkan kinerja yang tidak diharapkan. Oleh karena itu perlu dijelaskan kembali, bahwa sistem kerja yang diatur oleh kebijakan yang baik, akan tercipta situasi, kondisi dan iklim kerja yang baik pula. Tugas lembaga adalah membuat peraturan yang jelas tentang system kerja dan sekaligus mengimplementasikannya dengan pengendalian dan pengawasan yang bijaksana.

4. Strategi Menghadapi Berbagai Dinamika Perubahan

Berdasarkan paparan di atas, ternyata teori tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja yang dikemukakan oleh beberapa ahli sampai saat ini masih ajeg dan belum berubah, sekurang-kurangnya faktor-faktor yang diteliti, yaitu :

komitmen, motivasi dan budaya organisasi berpengaruh atas kinerja dosen. Meskipun demikian, dalam hal budaya organisasi mengalami perkembangan yang cukup dinamis artinya tidak dapat bertahan pada nilai-nilai yang tidak sesuai dengan perkembangan dan kemajuan. Bila nilai-nilai budaya organisasi tertentu statis, maka organisasi tersebut tidak kuat dan mengalami kemunduran. Berdasarkan perubahan nilai-nilai budaya organisasi, akan mengikuti pula pada perubahan-perubahan faktor lainnya. Selanjutnya, perubahan terjadi pula pada tuntutan masyarakat atas output organisasi (Universitas), seperti tuntutan atas hasil prestasi belajar lulusan yang setiap saat maju. Terjadi perubahan kebijakan politik yang membawa pada perubahan sistem pendidikan dan akhirnya membawa perubahan kepada sistem manajemen pendidikan. Perubahan yang tidak bisa diantisipasi dan berpengaruh atas sistem pemerintahan dan sistem pendidikan adalah perubahan gaya hidup. Perubahan-perubahan ini semua berdampak pada struktur organisasi; perilaku kepemimpinan; dinamika kelompok dan akhirnya berdampak pada kinerja dan produktivitas dosen. Perubahan-perubahan yang berjalan terus dan sangat cepat, sehingga kita sulit untuk meramalkan dalam tempo tertentu hal-hal yang akan terjadi dan dibutuhkan. Bila ini tidak disikapi dan dipersiapkan akan terjadi penurunan tingkat kinerja yang akan berakibat pada penurunan produktivitas. Dalam hal ini Timpe (2002:3) menuturkan bahwa:

Kelemahan pertumbuhan produktivitas disebabkan oleh suatu kegagalan moral organisasi dan merupakan cerminan dari bagaimana para manajer/administrator dan para karyawan memandang organisasi mereka. Organisasi-organisasi yang berbagi tanggung jawab secara terbuka dan jujur menuntun industri/lembaga mereka ke dalam kualitas dan produktivitas.

Pendapat Timpe tersebut, ternyata sesuai dengan paparan sebelum ini yang terdapat di dalam temuan hasil penelitian, oleh karena itu perlu dicari suatu solusi yang komprehensif.

Faktor-faktor yang diprediksi dapat berpengaruh positif dan tinggi terhadap kinerja, dan hasilnya berpengaruh tetapi tidak terlalu tinggi, apalagi prestasi hasil belajar mahasiswa yang diharapkan banyak dipengaruhi oleh kinerja dosen, ternyata tidak demikian hasilnya. Terbuktinya teori-teori yang dijadikan sandaran dalam penelitian ini, karena variabel-variabelnya dimanipulasi dengan memasukkan beberapa variabel prediktor yang terbatas pada model penelitian ini. Ini berarti keadaan tersebut akan tetap stabil, karena dimanipulasi, normal dan cenderung statis. Akan tetapi bila kondisi dan situasi tiba-tiba berubah seperti berubah cepatnya gaya hidup manusia saat ini yang serba tidak menentu, maka keadaannya akan menjadi lain. Semua tidak dapat diramalkan seperti telah diuraikan di atas, oleh karena itu dalam menghadapi suasana seperti demikian, tentunya perlu dicari suatu model yang fleksibel yang dapat mempertahankan dan meningkatkan kinerja dosen serta prestasi hasil belajar mahasiswa.

Temuan-temuan seperti di atas dapat menguatkan, betapa ada hal mendasar yang belum ditemukan, kemungkinan hal tersebut merupakan multifaktor yang masih terselubung. Sebagai awal pembuka tabir yang terselubung tersebut salah satunya adalah tidak tersedianya sistem pengembangan kinerja yang tepat seperti dikemukakan Fisher (1997:5) bahwa:

Failure of re-engineered processes to meet goals and expectations is common. Among the variety of reasons for the failure of re-engineered processes, one of the most serious is not providing a human-performance system to support each and every performer in the organization. The human-performance implications of process management are discussed.

Sistem pengembangan kinerja yang tepat dan dapat meningkatkan kinerja setiap personil dengan berbagai latar belakang tampaknya sulit ditemukan, apalagi dengan kondisi kehidupan saat ini yang cepat berubah-ubah, tidak stabil dan sulitnya sesuatu hal diprediksi, menjadikan proses pengambilan keputusan tidak tepat. Suatu kondisi dosen pada hari ini baik, komitmen tinggi, motivasi tinggi, budaya organisasi baik, kemampuan juga tinggi akan tetapi dengan suatu hal tertentu, seperti: keadaan politik negara yang tidak berpihak kepada masyarakat banyak, perubahan gaya hidup, bencana alam dan kecenderungan-kecenderungan lainnya yang sangat kuat mempengaruhi kehidupan manusia dapat saja berubah dengan sesaat menjadi hal yang sebaliknya. Dengan demikian diperlukan suatu model manajemen yang fleksibel dapat diikuti dalam kondisi apapun (manajemen situasional). Berkaitan dengan hal tersebut, Rosado (2003:10) dalam www.edu-cyberpg.com/iec/caleb.html mengutip ringkasan *The Theory of Levels of Human Existence* dari Graves yang intinya bahwa kematangan manusia adalah bergerak seperti proses spiral, dan lengkapnya dapat dikemukakan sebagai berikut:

1. *Human nature is not static, nor is it finite. Human nature changes as the conditions of existence change, thus forging new system. Yet, the older systems stay with us*
2. *When a new system or level is activated, we change our psychology and rules for living to adapt to those new conditions.*
3. *We live in a potentially open system of values with an infinite number of modes of living available to us. There is no final state to which we must all aspire.*

4. *An individual, a company, or entire society can respond positively only to those managerial principles, motivational appeals, educational formulas, and legal or ethical codes that are appropriate to the current level of human existence.*
5. *A spiral vortex best depicts this emergence of human system as they evolve through levels of increasing complexity. Each upward turn of the spiral marks the awakening of a more elaborated version on top of what already exist. The human spiral, then consists of a coiled string of value system, worldviews, and mindsets, each the product of its times and conditions. In other words, new times produce new minds.*

Ke-lima poin di atas menjelaskan bahwa eksistensi manusia itu tidak stabil, cepat berubah dan cepat beradaptasi dengan sistem yang baru meskipun pada saat bersamaan sistem lama dan sistem baru digunakan, hal ini sesuai dengan pendapat Mirza (2005:13), bahwa:

Sifat dan karakter manusia pada umumnya bersifat diamis (berubah-ubah), ada aspek-aspek yang bisa bertahan dalam jangka waktu tertentu, namun ada pula yang mudah sekali berubah sesuai dengan situasi sesaat. Misalnya, seseorang merasa dirinya pandai dan selalu berhasil mendapatkan nilai baik, namun suatu ketika dia mendapatkan angka merah. Bisa saja saat itu ia merasa bodoh, namun karena dasar keyakinannya yang positif, ia akan berusaha memperbaiki nilainya.

Betapa kompleksnya persoalan-persoalan yang dihadapi manusia saat ini karena ada potensi terbukanya berbagai sistem nilai di dalam kehidupannya. Kehidupan manusia itu berkembang dari tahap pertama ke tahap berikutnya yang lebih kompleks mengikuti alur spiral, di mana pada setiap tahapan itu berisi tentang sistem nilai, cara pandang, dan paradigma, tetapi *every stage he reaches leaves him disconcerted and perplexed. It is simply that as he solves one set of human problems he finds a new set in their place. The quest he finds is never ending* (Rosado, 2003:12). Hal ini semua disebut dengan istilah “Spiral Dynamic” menurut Graves, sedangkan oleh Beck dan Cowan disebut v-Memes.

Untuk lebih jelasnya mengenai hal tersebut, maka di bawah ini akan dikemukakan hasil penelitian multi bidang (biologi, psikologi dan spiritual) yang mempengaruhi perilaku manusia dan membentuk kultur serta struktur sistem keyakinan atau sistem nilai dari (Graves, 1974) dan Beck dan Cowan (1996), serta Roemischer (2002). Hasilnya disajikan dalam tabel 5.2 sebagai berikut.



• TABEL 5.2
THE SPIRAL-LIKE STRATA OF HUMAN VALUE SYSTEM CULTURAL CODES

MEMES	COLOR	THEME	FOCUS	THINKING	VALUE SYSTEMS-BOTTOM LINES	LIFESTYLE
Level 7	Yellow	FlexFlow	Me	Systemic	Natural Processes of Order & Change	Lives for Mutuality

Sumber: Rosado (2003:16)

Pergeseran dari satu warna ke warna lain, diselingi dengan perubahan-perubahan, baik perubahan pola pikir, ideologi, gaya hidup dan sistem nilai. Pada awalnya tujuan hidup manusia adalah untuk mempertahankan diri demi kepentingan diri sendiri, oleh karena itu pola pikir menjadi otomatis, tidak terencana, semua cara dijalankan demi mencapai tujuan hidup. Kehidupan manusia menjadi buta karena dapat menghalalkan segala cara untuk mencapai dan mempertahankan kehidupannya. Perilaku ini dilambangkan dengan warna “beige”. Kehidupan di jaman sekarang ini, pola yang demikian masih tampak berlangsung, seperti terjadi dalam kehidupan : mementingkan diri sendiri, merebaknya korupsi di birokrasi pemerintahan, ujian nasional yang curang, berkembangnya sistem suap untuk kepentingan banyak hal. Semua ini menyebabkan melemahnya etos kerja, menipisnya komitmen, serta lemahnya budaya organisasi.

Banyak solusi yang dapat dipilih dalam menghadapi kehidupan seperti itu, bagi orang yang lemah iman putus asa, akan mencari jalan pintas untuk menyelesaikan persoalan itu, misalnya dengan cara menggantungkan diri kepada kekuatan orang yang berkuasa, yaitu mengadakan kolusi bekerjasama dalam koteks yang bukan “fastabakul khoirot”, tetapi banyak orang bekerjasama untuk melakukan keburukan bersama-sama, yaitu munculnya budaya kolusi, korupsi dan nepotisme (KKN). Dalam konteks pendidikan, banyaknya siswa/mahasiswa mencontek untuk mencapai kepuasan semu, dalam kehidupan pekerjaan terjadi orang yang malas justru dihargai sebagai prestasi, tetapi yang rajin malah dianggap sebaliknya. Di sini tidak ada peraturan yang jelas yang dapat membedakan yang berkinerja dengan yang tidak,

budaya organisasi kedekatan keluarga (nepotisme) terjadi. Kondisi ini dilambangkan dengan warna ungu “purple” dan berada pada level 2.

Bagi yang beriman, penyelesaian masalah akan dilakukan dengan cara mendekatkan diri kepada Allah SWT, meskipun kadarnya berbeda-beda. Pada manusia yang masih sulit meninggalkan pola kehidupan untuk bertahan, ia akan cenderung memilih gaya hidup yang berorientasi hidup untuk saat ini dan hanya untuk kepentingan dirinya saja, akan memilih jalan yang bersandar kepada keridlaan Allah. Tetapi bagi orang yang memiliki iman yang kuat, ia tidak lagi berpikir untuk keselamatan dirinya saja, tetapi perilakunya akan dipertimbangkan untuk tidak merugikan orang lain, dengan tetap akan memilih satu jalan, yaitu Lillah Ta’ala, tidak alternatif lain kecuali berada di jalan Allah, ia akan memikirkan bukan saja untuk hidup hari ini, tapi juga semua perbuatan akan dipertanggungjawabkan di kemudian hari, seperti dikemukakan Harris (2006) dalam rharris6@bgpond.net.au “with the influence of sufism Islam was able to develop beyond its Red/Blue absolutist barrier”. Disebutkan pula pada saat masyarakat Arab masih jahiliah yang penuh konflik antara suku, maka Rasulullah Muhamad SAW membawa ajaran (Islam) yang dapat menstabilkan keadaan sehingga tercipta kehidupan madani, yang secara lengkapnya diungkapkan oleh Harris (2006:3) sebagai berikut.

When Mohammed succeeded in his conquest he brought Blue stability to Arabia. This stability saw a period of Red/Blue aggressive expansion. The wealth gained by this expansion allowed, despite various dynastic conflicts, an emergence into Blue proper. This then allowed the emergence of individual contribution and Orange innovation and creativity. The Moorish rule of Spain saw a tolerant and creative period that gave rise to such unique thinkers as Ibn Arabi. Arabic culture underwent a renaissance.

Dengan demikian perilaku manusia yang beriman islam dalam memperjuangkan kehidupannya dengan Lillahi Ta'ala untuk kepentingan dan keberhasilan semua orang, seperti menjalani kehidupan seorang sufi, yang perbuatannya selalu dihubungkan dengan kehidupan kelak. Dengan keyakinan ini, insya Allah, orang tidak akan berbuat dengan sengaja hal-hal yang dapat merugikan orang lain, seperti tidak komit terhadap pekerjaan, malas (tidak ada motivasi), membangun budaya organisasi lemah, penuh KKN, mencontek, dan sebagainya. Warna yang melambangkan perilaku beragama ini adalah warna Merah menuju Biru. Sedangkan warna orange, menggambarkan kehidupan global, inovatif dan kreatif yang memerlukan kecerdasan spritual yang tinggi untuk menjalin silaturrahim demi tercapainya tujuan yang lebih global, berkenaan dengan persaingan, pasar bebas, kualitas dan kepuasan pelanggan. Oleh karena itu untuk mewujudkannya perlu meningkatkan kinerja di segala bidang. Dosen perlu memiliki wawasan global, dalam rangka menghasilkan lulusan yang berkualitas. Perlu diingat, bahwa persaingan, bukan hanya di antara kita dalam satu wilayah, tetapi kita harus sudah berani bersaing dengan bangsa-bangsa lain di dunia. Untuk hal ini, tidak dapat ditawar lagi komitmen, motivasi dan budaya organisasi perlu ditingkatkan untuk dapat mempengaruhi kinerja dosen dalam rangka menghasilkan lulusan yang kompetitif. Komitmen, motivasi, dan budaya organisasi harus berbasis iman, islam dan ihsan, sebagaimana prinsip yang terdapat pada warna merah dan biru di atas untuk menghasilkan kualitas yang kompetitif sesuai dengan lambang warna orange di atas, dan ini telah memasuki pada 5.

Ancaman yang saat ini ada di hadapan kita adalah adanya krisis moral yang menyebabkan kehidupan manusia tidak sebagai hakikat manusia, hak asasi manusia sudah terinjak-injak, kesopanan sudah tiada, orang cepat berontak, demo yang bersifat anarkis berkembang dimana-mana. Hal ini terjadi karena adanya kesalahan interpretasi terhadap demokrasi, oleh karena itu perilaku yang dilambangkan dengan warna hijau sebagai lambang perdamaian (*peace*), memberikan solusi untuk memecahkan persolan ini dengan mengedepankan pola pikir yang humanis dengan menganut sistem nilai persamaan hak untuk kesejahteraan kita dalam menciptakan kehidupan yang selaras dan harmonis. Sedangkan pola pikir yang sistematis dan holistik dalam mnenghadapi dan memecahkan persoalan-persolan hidup, merupakan cara berpikir yang komprehensif dan integral untuk kepentingan dan kesejahteraan seluruh umat manusia, oleh karena itu dengan kebijaksannya senantiasa akan menjunjung tinggi nilai-nilai keharmonisan dengan mengamalkan nilai-nilai spiritual keagamaan sesuai dengan keyakinan masing-masing di dalam menjalankan kehidupannya. Dengan kata lain, konsep yang diusung Beck dan Cowan seperti digambarkan di dalam teori *spiral dynamics* dalam *v-Memes*, bila diimplementasikan di dalam kehidupan seorang muslim, ialah menjalankan kehidupan berbasis “**Iman, Islam dan Ihsan**”. Kehidupan yang didasarkan pada Iman, Islam dan Ihsan akan tampak dalam perilaku kesehariannya tidak melulu mendasarkan pada aspek-aspek fisik-material, tetapi meyakini juga suatu kekuatan yang tidak tampak, yaitu aspek spiritual untuk menjangkau kehidupan yang bahagia di dunia dan di akhirat kelak.

Bagi kehidupan institusi dan kehidupan secara individual, paling tidak kita dapat mengikuti pola berpikir dan bertindak yang dilambangkan dengan warna merah/biru. Orang hidup dengan menyandarkan pada kebenaran agama, akan secara konsisten berpikir dan berbuat untuk kemaslahatan orang banyak dan akan menjalankannya sesuai dengan ketentuan-ketentuan, baik yang digariskan di dalam Al-Qur'an dan Hadist, maupun peraturan-peraturan yang dibuat oleh manusia

Setiap v-Memes berisi seperangkat kebutuhan inti (core need), menghilangkan kebutuhan ini dapat menghalangi pertumbuhan memes, bila inti kebutuhan ini ada, maka v Memes secara natural akan berkembang. Secara ringkas dapat dikemukakan tentang v Memes yang berisi inti kebutuhan tersebut sebagai berikut.

1. Warna "Beige" merupakan kebutuhan dasar seperti kebutuhan makan dan perlindungan
2. Warna "Ungu/Purple", merupakan kebutuhan akan identitas, ras atau marga
3. Warna "Merah/Red", merupakan kebutuhan akan pengendalian atau control dari kelompok pesaing untuk lebih maju.
4. Warna "Biru/Blue", merupakan kebutuhan akan keamanan dan stabilitas
5. Warna "Orange", merupakan kebutuhan untuk aktualisasi/ekspresi diri
6. Warna "Hijau/Green", merupakan kebutuhan akan toleransi dan akomodasi dari berbagai pandangan.

Uraian berikut akan lebih memusatkan pada kebutuhan keamanan dan stabilitas dalam menghadapi berbagai perubahan dan dinamika, dengan

mengedepankan aspek-aspek spiritual sebagai raga atau inti yang dapat menggerakkan (*driving force*) perilaku manusia ke jalan yang benar yang diridloi oleh Allah SWT dan menjalankan perbuatan-perbuatan sesuai aturan (Ihsan), sehingga menjadi manusia produktif.

5. DAYA PENGGERAK (*DRIVING FORCE*) PERILAKU MANUSIA

A. KECERDASAN SPIRITUAL

“Sungguh telah berlalu sebelum kamu sunnah-sunnah Allah (beberapa peristiwa), karena itu berjalanlah kamu di muka bumi, maka perhatikanlah bagaimana akibat orang-orang yang mendustakan” (QS Aali-‘Imraan 3:137). Ayat tersebut memberikan petunjuk bahwa barang siapa yang ingkar dari ketentuan Allah dalam berbuat, maka mereka tidak akan mendapatkan kebahagiaan yang hakiki. Kesadaran ini membuat manusia mulai berpikir tentang pentingnya kecerdasan spiritual atau *Spiritual intelligence/spiritual quotient (SI)*. *Spiritual intelligence* adalah paradigma kecerdasan spiritual. Artinya, segi dan ruang spiritual bisa memancarkan cahaya spiritual (*spiritual light*) dalam bentuk kecerdasan.

Dr. Marsha Sineter, yang terkenal luas sebagai pendidik, penasihat, pengusaha, dan penulis buku-buku *bestseller*, menafsirkan kecerdasan spiritual sebagai pemikiran yang terilhami. Kata Sineter, yang dikutip oleh Sukidi, kecerdasan spiritual adalah cahaya, ciuman kehidupan yang membangunkan keindahan tidur kita. Kecerdasan spiritual membangunkan orang-orang dari segala usia, dalam segala situasi.

Kecerdasan spiritual melibatkan kemampuan menghidupkan kebenaran yang paling dalam. Itu berarti mewujudkan hal yang terbaik, utuh, dan paling manusiawi dalam batin. Gagasan, energi, nilai, visi, dorongan, dan arah panggilan hidup, mengalir dari dalam, dari suatu keadaan kesadaran yang hidup bersama cinta.

Dari sudut pandang psikologi, kecerdasan spiritual justru mengejutkan kita, karena ternyata sudut pandang psikologi memberitahu kita bahwa ruang spiritual (*spiritual space*) pun memiliki arti kecerdasan. Logika sederhananya (*common sense*): di antara kita bisa saja ada orang yang tidak cerdas secara spiritual, dengan ekspresi keberagamaannya yang monolitik, eksklusif, dan intoleran, yang sering kali berakibat pada kobaran konflik atas nama agama. Begitu juga sebaliknya, di antara kita bisa juga ada yang cerdas secara spiritual sejauh orang itu mengalir dengan penuh kesadaran, dengan sikap jujur dan terbuka, inklusif, dan bahkan pluralis dalam beragama di tengah pluralitas agama.

Kecerdasan spiritual dengan demikian menjadi penghayatan hidup yang sejati. Ia reflektif dalam hidup. Menjadi sikap hidup yang arif dan bijak secara spiritual. Spiritualitas yang *built in* dalam sikap hidup yang arif dan bijak secara spiritual. Spiritualitas yang *built in* dalam sikap hidup, menurut Levin mencerminkan kombinasi diri kita secara material dan spiritual sekaligus. "*It is at the core of spiritual intelligence*" ("ini adalah inti sejati kecerdasan spritual"), tegas Levin. Core sejati kecerdasan spiritual dengan demikian menjadi terefleksikan dalam sikap hidup yang toleran, terbuka, jujur, adil, penuh cinta dan kasih sayang terhadap sesama. Inilah yang kita sebut level tertinggi kecerdasan spiritual (*the biggest level of spiritual*

intelligence). Yang di dalam pembahasan Beck dan Cowan mengenai v-Memes, tingkat tertinggi kecerdasan spiritual terpancar dalam gaya hidup “*live for wisdom*” dengan menganut nilai-nilai “*harmony, holism and spirituality*”, dan di dalam kajian bahasa agama, puncak kecerdasan spiritual itu adalah “Ihsan”. Manusia yang Ihsan, apabila ia berbuat, seolah-olah melihat Allah, dan bila Allah tidak melihat, seolah-olah ia dilihat oleh Allah. Bila sikap ini disadari dan dimiliki oleh setiap orang, termasuk Dosen, maka segala perbuatannya akan selalu merujuk dan menegakkan aturan, mengembalikan semua fungsi kepada hal yang seharusnya, akan mengedepankan prinsip-prinsip fungsional profesional, daripada birokrasi struktural. Ia akan menjadi pionir bagi mahasiswa dan sejawatnya.

Ary Ginanjar Agustian, penulis buku *best seller* berjudul *Rahasia Sukses Membangun Kecerdasan Emosi dan Spiritual (ESQ)* Berdasarkan 6 Rukun Iman dan 5 Rukun Islam. Tapi kalau ditelaah, lanjut Ary, pembangunan karakter lewat shalat jauh lebih dahsyat. Sebab sifat-sifat mulia *chief executive officer (CEO)*, seperti komitmen, kejujuran, kesabaran, konsistensi, kemuliaan, keagungan, motivasi, kepercayaan, integritas, loyalitas, kebijaksanaan, pengasih, penyayang, mental juara, evaluasi, dan penyempurnaan ada sejak takbiratul ihram hingga salam.

Sesungguhnya telah lama kita mengenal kunci menuju keberhasilan yang telah nyata terbukti dari seorang yang berhasil mengubah wajah dunia dalam jangka waktu yang fantastis, yaitu 22 tahun 2 bulan dan 22 hari, suatu prestasi yang belum bisa ditandingi sampai saat ini. Karya ini dipersembahkan oleh Nabi Besar Muhamad SAW, beliau menunjukkan empat kunci pokok agar setiap insan dapat meraih

keberhasilan dunia dan akhirat, yakni: (1) *Fathonah/intelligent*; (2) *Amanah/accountable*; (3) *Siddiq/honest*; dan (4) *Tablig/cooperative*. Keempat sifat utama Rasulullah inilah yang menghantarkan umatnya ke zaman keemasan Islam. Jadi “sesungguhnya telah ada pada (diri) Rasulullah itu suri teladan yang baik bagimu (yaitu) bagi orang-orang yang mengharap (rahmat) Allah dan (kedatangan) hari kiamat dan dia banyak menyebut nama Allah” (QS Al-Ahzab, 33:21)

Ary mendasarkan konsepnya pada enam Rukun Iman, lima Rukun Islam, dan Asma'ul Husna. Peneliti menambahkannya dengan Ihsan yang bila dijalankan dengan sadar akan melahirkan *blessing in disguise* dalam berbagai aspek kehidupan. Iman, Islam dan Ihsan merupakan suatu kesatuan yang harmony, dimana Iman sebagai akarnya, Islam sebagai batangnya dan Ihsan sebagai buahnya. Ary berpendapat, mengucapkan sifat-sifat Allah dalam Asma'ul Husna dengan penuh pengertian dan kesadaran merupakan cara untuk membangun otot komitmen, otot kejujuran, otot konsistensi, otot loyalitas, otot kesabaran, dan seterusnya. Pengulangan dalam shalat itu, lanjutnya, merupakan sebuah proses internalisasi yang luar biasa dalam membentuk karakter dasar manusia. Ary berpendapat, nilai-nilai yang dianut oleh semua manusia di atas bumi ini sama. Baik orang Irian, Aborigin, Asia, maupun Eropa, semua setuju dengan nilai-nilai tentang kemuliaan, keagungan, cinta, keadilan, kejujuran, kebersamaan, dan sebagainya. “Itu artinya, ada nilai-nilai yang berlaku universal yang menjadi fitrah manusia, Semua nilai universal itu tercakup dalam Asma'ul Husna. Tapi, agar sifat-sifat mulia yang diilhamkan Tuhan ke dalam hati manusia itu dapat memancar, Ary menawarkan proses penjernihan emosi atau *zero*

mind process. Lewat proses ini seseorang diajak untuk mengenali tujuh faktor yang membelenggu *God Spot* (fitrah). Tujuh belenggu itu adalah prasangka negatif, pengaruh prinsip hidup, pengaruh pengalaman, pengaruh kepentingan dan prioritas, pengaruh sudut pandang, pengaruh perbandingan, dan pengaruh *literature*.

Khavari (dalam Sukidi) menggunakan perspektif “kecerdasan spiritual” sebagai *guidance* untuk meraih kebahagiaan spiritual. Kebahagiaan, kata Khavari, tidak bisa lagi melulu di ukur dari faktor uang, kesuksesan, kepuasa kerja, kehidupan seks, dan seterusnya, melainkan justru diukur dari hal yang paling esensial dalam diri kita, yakni kehidupan spiritual kita. Sebagai makhluk spiritual Khavari menyebutnya *spiritual beings*, atau *Homo religius* dalam istilah Karen Amstrong, kebahagiaan tentu lebih proporsional diletakkan dalam wilayah spiritual. Inilah yang kemudian disebut Khavari sebagai *inner happiness*, yakni kebahagiaan batin-spiritual, yang bukan lagi terletak di sisi luar (*outside*). “*The key to happiness*”, kata Khavari, “*Is having a spiritual perspective on life, by seing a wisdom...*” Di sinilah Khavari menggunakan perspektif “kecerdasan spiritual” sebagai *guidance* untuk meraih kebahagiaan spiritual.

Dari sudut pandang model berpikir, cara berpikir model kecerdasan intelektual, cenderung seri, sementara kecerdasan emosional, bersifat asosiatif, dan kecerdasan spiritual lebih bersifat unitif (menyatukan).

Dalam spiritualitas Islam (Al-Qur’an), kecerdasan intelektual dapat dihubungkan dengan kecerdasan akal-pikiran (*‘aql*); sementara kecerdasan emosional lebih dihubungkan dengan emosi diri (*nafs*); dan terakhir, kecerdasan spiritual

mengacu pada kecerdasan hati, jiwa, yang menurut terminologi Al-Qur'an disebut dengan *qalb*. Dalam Kitab Suci Al-Qur'an, Allah SWT berfirman, "Ketahuilah, dengan berdzikir ke hadirat Allah, hati kalian menjadi tenang" (Q.S. ar-Rad/13:28). Inilah hati dan jiwa yang tenang dan damai, yang bisa menjalin harmoni spiritual (*spiritual harmony*) dengan Alloh.

Dari suatu pandang produk kecerdasan dan kebahagiaan, kecerdasan intelektual lebih mengacu pada *intellectual happiness* (kebahagiaan dan bahkan kepuasan intelektual-material); sementara kecerdasan emosional lebih mengacu pada *emotional happiness* (kebahagiaan secara insting-emosional); sedangkan kecerdasan spiritual akan menghasilkan *spiritual happiness* (kebahagiaan spiritual).

Paparan atas struktur kecerdasan seperti di atas dapat diringkas dalam model struktur kecerdasan intelektual, kecerdasan emosional, dan kecerdasan spiritual sebagaimana tergambar di bawah ini.

TABEL 5.3
STRUKTUR KECERDASAN INTELEKTUAL, EMOSIOLAN DAN
KECERDASAN SPIRITUAL

PERSPEKTIF	JENIS KECERDASAN		
	INTELEKTUAL	EMOSIONAL	SPIRITUAL
Psikologi Modern	Otak (<i>mind</i>)	Emosi (<i>body</i>)	Jiwa (<i>soul</i>)
Model Berpikir	Seri	Asosiatif	Unitif
Al-Qur'an	' <i>Aql</i>	<i>Nafs</i>	<i>Qalb</i>
Kebahagiaan	Material	Instingtif	Rohaniah
Produk Kecerdasan	Rasional	Emosinonal	Spiritual

Danah Zohar dan Ian Marshal dalam Ginanjar (2001:69) mengatakan bahwa *Spiritual Intelligence* (SI), *the Ultimate Intelligence*, yaitu bahwa kecerdasan spiritual tidak mesti berhubungan dengan agama, dan bahkan orang humanis dan ateis pun bisa memiliki tingkat kecerdasan spiritual yang tinggi.

Lebih detail dan jelas, Zohar dan Marshall berpendapat demikian,

SI (spiritual intelligence) has no necessary connection to religion. For some people, SI may find a mode of expression through formal religion, but being religious doesn't guarantee high SI. Many humanist and atheists have very high SI; many actively and vociferously religious people have very low SQ.

Kecerdasan spiritual (SI) tidak harus terkait dengan agama. Untuk sebagian orang, kecerdasan spiritual boleh jadi menemukan bentuk ekspresinya lewat agama formal, tetapi dengan beragama tidak menjamin kecerdasan spiritual yang tinggi.

Banyak orang humanis dan ateis memiliki kecerdasan spiritual yang tinggi; dan sebaliknya banyak orang beragama justru memiliki kecerdasan spiritual yang rendah.

Masih menurut Zohar-Marshall, bahwa kecerdasan spiritual juga merupakan kemampuan memberi makna ibadah terhadap setiap perilaku dan kegiatan melalui langkah-langkah dan pemikiran yang bersifat fitrah menuju manusia yang seutuhnya (hanif), dan memiliki pola pemikiran tauhid (integralistik), serta berpirinsip “hanya karena Allah”. Bekerja menjadi apapun dengan gaji berapapun akan dijalani secara ikhlas dan menghasilkan kualitas pekerjaan yang memuaskan bagi konsumen merupakan harapannya yang berusaha untuk diwujudkan.

Paparan Zohar-Marshall ini secara tidak langsung ditangkis oleh Khavari dengan menekankan segi spiritual-keagamaan sebagai ujian untuk menguji tingkat kecerdasan spiritual kita. “Semakin harmonis relasi spiritual-keagamaan kita kehadiran Tuhan”, demikian kira-kira rumusan positifnya, “semakin tinggi pula tingkat dan kualitas kecerdasan spiritual kita”. Karena itu, sungguh suatu kemajuan tersendiri jika penulis *bestseller* yang sekaligus pendidik dan penasehat perusahaan-perusahaan besar, Dr. Marsha Sinetar, mengambil kesimpulan menakjubkan, “kecerdasan spiritual terkait dengan spiritual keagamaan, namun melebihi hal yang umumnya kita anggap kecenderungan religius”.

B. TIGA KUNCI *SPIRITUAL INTELLIGENCE* (SI) DALAM MERAHAI KEBAHAGIAAN SPIRITUAL

Sekarang, kita menjadi sadar bahwa faktor spiritual memberikan kontribusi terbesar dalam meraih sukses hidup bahagia secara spiritual. Tentu, kita beratanyanya: nilai “spiritual” apa yang menjadikan hidup kita lebih bahagia secara spiritual?

Dalam konteks inilah, kecerdasan spiritual menurunkan nilai spiritual menjadi tiga kunci praktis dalam meraih sukses hidup bahagia secara spiritual.

PETAMA, CINTA (*LOVE*)

Cinta adalah perasaan (*love is feeling*), yang lebih menekankan kepekaan emosi dan sekaligus menjadi energi kehidupan (*the energy of life*). Maksudnya, hidup kita menjadi energik atau tidak, sedikit-banyak tergantung pada energi cinta (*energy of love*).

Itulah sebabnya, Khavari menafsirkan energi cinta ke dalam dua aliran: *positive love* (cinta positif) dan bisa juga *negative love* (cinta negatif). “Cinta Positif” mengalir secara konstruktif (*constructive*) dan dipersembahkan untuk kebajikan (*the service of the good*). Sementara “cinta negatif” berlangsung secara destruktif (*destructive*) dan diinvestasikan pada kerja-kerja buruk (*bad works*).

Cinta yang tulus, kepedulian, kepekaan dan sikap adil tampaknya menjadi kunci keberhasilan seseorang untuk mencapai jenjang karir yang lebih tinggi, seperti ungkapan yang termuat di dalam Qur’an Surat An-Nahl (16:90), yang artinya kurang lebih sebagai berikut: “Sesungguhnya Allah menyuruh (kamu) berlaku adil dan

berbuat kebajikan, memberi kepada kaum kerabat, dan Allah melarang dari perbuatan keji, kemungkaran dan permusuhan. Dia memberi pengajaran kepadamu agar kamu dapat mengambil pelajaran”.

KEDUA, DOA (PRAYER)

Prayer yang ekspresi spiritualnya menjelma dalam bentuk do'a, shalat, dzikir, meditasi, Kabballa, dan seterusnya menjadi medium sentral kecerdasan spiritual untuk menjadikan hidup lebih bermakna dan bahagia secara spiritual.

Doa merupakan bentuk komunikasi spiritual ke hadirat Tuhan. Karena itu, manfaat terbesar doa terletak pada penguatan ikatan cinta antara kita dan Tuhan. Kita meneguhkan cinta ke hadirat Tuhan dengan jalan doa. Doa menjadi bukti bahwa kita selalu bersama Tuhan, dimana pun kita berada. Rahasia sukses hidup secara spiritual sangat tergantung pada sejauh manakah kita meneguhkan cinta ke hadirat Tuhan dalam hati kita melalui doa sebagai jalan spiritual (*the path of spiritual*).

Doa sebagai salah satu nilai SI terpenting dalam meraih hidup sukses, juga sangat membantu kita dalam mengobati “kekuatan gizi spiritual” (*spiritual malnutrition*) dan sekaligus memberikan suntikan spiritual terhadap beragam penyakit spiritual (*spiritual illness*) yang sering kali menyerang ruang batin spiritual (*spiritual space*) kita, sehingga kita mengalami keadaan darurat secara spiritual (*spiritual emergency*). Senantiasa kita panjatkan do'a untuk selalu ditetapkan hati tetap berada di dalam agama Allah dan menta'ati segala perintahnya sehingga mencapai kesuksesan yang hakiki, seperti diungkapkan Sanusi (22 Mei 2007) bahwa

do'a yang selalu dipanjatkannya adalah : "Allohumas tabit qolbi 'ala dinnika wa'ala toatika subhanaka ini kuntu minadzdzolimin".

Kekuatan spiritual itulah yang antara lain terletak pada kekuatan doa. Maka kemudian, doa secara luas dipakai dalam praktik penyembuhan spiritual, yang terbukti luas memiliki manfaat sebagai:

Pertama, doa dapat mempertinggi sistem kekebalan tubuh dan sekaligus meningkatkan individu dengan sukses dalam menyingkirkan bakteri dan virus. *Kedua*, doa bisa meringankan sakit, dan sekaligus mencegah penyakit dari sakit yang lebih berat. *Ketiga*, doa meningkatkan seseorang untuk melatih keberanian, *the courage to be*, meminjam wacana Paul Tillich untuk menyebut "berani untuk berada" atau eksis dalam hidup ini. *Keempat*, doa memperkaya horizon seseorang yang mampu melampaui penderitaan darurat, menuju masa depan yang bebas dari seluruh beban psikis dan penderitaan.

Dalam konteks inilah, Khavari memilah tingkatan doa yang jauh lebih berkualitas dalam meraih hidup bahagia secara spiritual.

Pertama, doa sebagai ungkapan rasa syukur (*thanksgiving*) dan kepuasan hati (*contentment*). *Thanksgiving*, rasa syukur kehadiran Tuhan melalui jalan doa, pantas kita haturkan secara tulus kehadiran-Nya atas segala petunjuk yang Dia berikan, di mana kita berada, berkat petunjuk-Nya, dapat memilih pilihan terbaik dalam hidup ini; kita memperoleh bimbingan-Nya dalam menapaki hidup; dan kita, dengan doa, dapat meningkatkan kualitas kesadaran spiritual (*Spiritual consciousness*) ke hadirat-Nya.

Sedangkan *contentment* lebih merupakan kepuasan hati, suatu kondisi di mana kita merasakan puncak kebahagiaan hidup secara mulia dan spiritual. *Contentment* merupakan rahasia kebenaran (*the secret of truth*) dan menjadi kebahagiaan abadi dan perennial (*lasting happiness*). *Contentment* adalah suatu kondisi di mana kita memperoleh kesenangan dan kebahagiaan hidup dan sekaligus meraih segi emansipasi dan kemerdekaan dalam hidup. *Contentment* dengan demikian membebaskan kita dari rasa iri terhadap yang lain.

Kedua, doa sebagai proteksi (*protection*), terutama memproteksi diri kita dari segala sesuatu yang membuat kita jatuh pada titik kemanusiaan terendah. Doa juga memproteksi diri kita “yang lain” (*other*), yang boleh jadi ingin menggoda kita dan ingin menjerumuskan kita pada kecenderungan berbuat jahat.

Ketiga, doa untuk yang lain (*for other*). Sebagai makhluk spiritual, kemanusiaan adalah satu. Karena itu, doa untuk orang lain pada hakikatnya adalah doa untuk diri kita sendiri, karena doa yang kita persembahkan kepada orang lain sebenarnya akan berujung dan kembali kepada diri kita sendiri.

KETIGA, KEBAJIKAN (VIRTUES)

Berbuat kebajikan dan berbudi pekerti luhur dapat membawa kita pada kebenaran dan kebahagiaan hidup. Hidup dengan cinta dan kasih sayang akan mengantarkan kita pada kebajikan yang menjadikan kita lebih bahagia. Ajaran moral Buddha, yang mengarahkan pada pilihan hidup: “pilihlah hukum kebajikan; jangan memilih hukum dosa. Siapa yang mempraktekkan hukum kebajikan, ia hidup menjadi

lebih bahagia, baik di dunia sekarang maupun kelak”. Kita kembali diingatkan pada mutiara kebijaksanaan Baltasar Gracian, “kebajikan adalah mata rantai kesempurnaan, *pusat semua kebahagiaan* (cetak miring dari penulis). Kebajikan membuat kita bijaksana, hati-hati, cerdas, peka, arif, jujur, bahagia, pantas mendapat pujian, benar . . . seseorang pahlawan universal”.

Mempraktekkan dan sekaligus membiasakan kebajikan menjadikan kita lebih puas secara spiritual (*contentment*), dimana kita merasakan kebahagiaan dalam mengejakan sesuatu secara benar. Khavari lagi-lagi mengingatkan kita bahwa salah satu bentuk kebajikan yang paling mulia adalah dengan membantu orang lain dalam usahanya untuk menjadi manusia secara lebih baik.

Kebajikan yang sehari-hari dapat di pakai sebagai paduan untuk berbuat baik dan benar dalam rangka memuluskan jalan kita menuju hidup yang lebih bahagia dapat dilihat pada daftar kebajikan di bawah ini.

TABEL 5.4 DAFTAR KEBAJIKAN

NO.	DAFTAR KEBAJIKAN SEBAGAI PETUNJUK
1.	Bersikap Tegas
2.	Bersikap Hati-Hati
3.	Kebersihan
4.	Terharu
5.	Memiliki Percaya Diri
6.	Penuh Pertimbangan
7.	Memiliki Keberanian
8.	Bersikap Sopan
9.	Penuh Kreativitas
10.	Bersikap Obektif
11.	Memiliki Ketetapan Hati
12.	Bersempang
13.	Memuliakan
14.	Beriman
15.	Bersikap Fleksibel
16.	Berjiwa Memaafkan
17.	Bersikap Ramah Tamah
18.	Bermurah Hati/Bersifat Dermawan
19.	Berjiwa Lembut dan Halus

20.	Penuh Pengharapan
21.	Menjunjung kejujuran
22.	Menjaga Kehormatan
23.	Senantiasa Rendah Hati
24.	Memiliki Idealisme
25.	Tampil Menggembirakan
26.	Berlaku Adil
27.	Mengamalkan Kebaikan
28.	Menebarkan Cinta
29.	Memiliki Loyalitas
30.	Menaburkan Kasih Sayang
31.	Bersikap Moderasi (Jalan Tengah)
32.	Memiliki Kesederhanaan
33.	Taat dan Patuh
34.	Menjaga Keteraturan
35.	Menjaga Kesabaran
36.	Menjaga Kedamaian
37.	Melantunkan Doa
38.	Dapat Dipercaya
39.	Bersikap Empatik
40.	Memiliki Tanggung Jawab

41.	Saling Menghormati
42.	Berdisiplin Diri
43.	Memberikan Pelayanan
44.	Menjaga Ketabahan & Kesetiaan
45.	Bersikap Bijaksana
46.	Senantiasa Bersyukur
47.	Berjiwa Toleran
48.	Menjunjung Kepercayaan
49.	Bisa Dipercaya
50.	Bersikap <i>Genuine</i> dan <i>Autentik</i>
51.	Menjaga Kesatuan

Sumber: Sukidi (1997)

Daftar kebajikan sebagaimana termaktub dalam *The Virtues Guide* sudah seharusnya menjadi kepaduan moral spiritual kita dalam menapaki hidup sehari-hari. Jadikanlah petunjuk kebajikan di atas sebagai panduan praktis (*Practical guide*) dalam menapaki kehidupan termasuk dalam menjalani kehidupan bertugas sesuai dengan profesinya.

Berdasarkan uraian panjang seperti di atas, maka daya pendorong (*driving force*) yang membuat orang produktif dan berguna bagi orang lain, yakni adanya

keyakinan berbasis Iman, Islam, dan Ihsan dan perbuatan berbasis cinta, do'a dan kebajikan.

Model sistem pengembangan kinerja dosen selayaknya memasukan aspek-aspek spiritual sebagai hal mendasar, karena aspek spiritual ini sifatnya hakiki yang tidak akan berubah oleh berubahnya suatu sistem kehidupan.

