

## PERANAN MODAL INTELEKTUAL DOSEN DALAM MENCIPTAKAN KUALITAS LULUSAN

Umi Narimawati

Jurusan Manajemen  
Universitas Komputer Indonesia

*Kemampuan untuk mengelola dan mengembangkan perguruan tinggi sudah dirasakan perlu menggunakan prinsip-prinsip manajemen yang modern dan berorientasi pada mutu untuk memperbaiki dan menyempurnakan kegiatan pendidikan dan sekaligus sebagai antisipasi perkembangan lembaga. yang semakin besar, antisipasi perkembangan globalisasi, dan menyiapkan diri ke gerbang persaingan internasional. Dengan demikian keunggulan untuk mendapatkan sebuah pengakuan internasional terhadap mutu proses sebuah perguruan tinggi menjadi penting. Untuk menghadapi pembaharuan dan transformasi global, semua pihak yang terkait dalam pendidikan harus berubah menuju "Learning organization" melalui dukungan dua faktor mendasar yaitu (1) pimpinan pendidikan (Educational Leaders) sebagai pemegang komando dan pengendali, perannya berubah dari macho menjadi maestro dan dari autorruts menjadi coaches dan (2) kemampuan melaksanakan "Self Adjusting Participation" yang harus dikuasai oleh semua anggota organisasi. Masih Banyak anggota sebuah organisasi perguruan tinggi yang belum menyadari fungsi keberadaan masing-masing. Dosen merupakan aset utama suatu institusi pendidikan tinggi, oleh karena itu pentingnya pemahaman modal intelektual: kompetensi, komitmen dan pengendalian pekerjaan bagi para dosen sehingga terbentuk kesinergisan, yang pada akhirnya dapat menciptakan kualitas lulusan yang mampu bersaing di pasar tenaga kerja, sesuai harapan user.*

Kata Kunci: modal intelektual, kompetensi, komitmen, pengendalian pekerjaan dan kualitas

### Latar Belakang

Proses Globalisasi yang tidak dapat ditawarkan lagi, menuntut dihormatinya norma dan nilai yang secara universal diterima oleh masyarakat dunia. Hanya dengan menerima dan menghormati nilai dan norma universal tersebut kita akan menjadi masyarakat madani dan dapat diterima sebagai anggota masyarakat global.

Persaingan global tidak saja terjadi di dunia insiustri dan perdagangan, tapi juga berlaku bagi dunia pendidikan. Tantangan bagi

Perguruan Tinggi di Indonesia adalah tingkat persaingan yang makin tinggi baik antar Perguruan Tinggi lokal maupun Perguruan Tinggi Asing. Para penyelenggara Pendidikan dan pemakai lulusan yang tidak hanya menuntut lulusan berpengetahuan tetapi juga berketrampilan-berkompetensi. Sebuah perguruan tinggi tidak lepas dari pemberlakuan dan penyempurnaan perangkat-perangkat intern .

Sistem manajemen perguruan tinggi yang diperlukan juga harus memperhatikan perkembangan globalisasi di atas, sehingga tuntutan akan standar mutu proses yang bersifat internasional harus menjadi perhatian pimpinan perguruan tinggi.

Menyadari akan kelemahan di bidang mutu pendidikan, pemerintah melakukan berbagai upaya, antara lain menetapkan Peraturan Pemerintah Nomor 19 tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan. Ditetapkannya Peraturan Pemerintah tersebut, bertujuan untuk menjamin mutu pendidikan nasional dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat.

Untuk menjamin mutu tersebut, ditetapkan lingkup Standar Nasional Pendidikan yang meliputi: (1) Standar isi yang dituangkan dalam kriteria tentang kompetensi tamatan, kompetensi bahan kajian, kompetensi mata pelajaran, dan silabus pembelajaran yang harus dipenuhi oleh peserta didik pada jenjang dan jenis pendidikan tertentu. (2) standar proses terkait dengan pelaksanaan pembelajaran pada suatu satuan pendidikan untuk mencapai standar kompetensi lulusan. Dalam menetapkan standar ini perlu diperhatikan iklim kelas, kondisi peserta didik dan metodologi yang tepat. (3) Standar kompetensi lulusan yang berkualitas serta mampu menghadapi tuntutan perubahan dan tantangan masa depan. Kompetensi lulusan ini disesuaikan dengan tujuan pendidikan nasional (4) Standar pendidik dan tenaga kependidikan, terkait dengan kriteria pendidikan prajabatan dan kelayakan fisik maupun mental, serta pendidikan dalam jabatan. Dalam standar ini diperhatikan pula kualitas dan kualifikasi tenaga. (5) Standar sarana dan prasarana yang terkait dengan kriteria minimal tentang ruang belajar, tempat berolahraga, tempat beribadah, perpustakaan, laboratorium, bengkel kerja, tempat bermain, tempat berkreasi dan berekreasi, serta

sumber belajar lain yang diperlukan untuk menunjang proses pembelajaran, termasuk penggunaan teknologi informasi dan komunikasi. (6) Standar pengelolaan, terkait dengan perencanaan, pelaksanaan dan pengawasan kegiatan pendidikan pada tingkat satuan pendidikan, kabupaten/kota, provinsi, atau nasional agar tercapai efisiensi dan efektivitas penyelenggaraan pendidikan. (7) Standar pembiayaan pendidikan yang mengatur komponen dan besarnya biaya operasi satuan pendidikan yang berlaku selama satu tahun. (8) Standar penilaian pendidikan yang terkait dengan standar mekanisme, prosedur dan instrument penilaian hasil belajar peserta didik.

Standar Nasional Pendidikan sebagaimana tertuang di atas, perlu diperhatikan pola penyelenggaraan pendidikan sebagaimana tertuang dalam ketentuan pasal 4 UUSPN No. 20 tahun 2003, yang antara lain mengungkapkan bahwa, :

1. Pendidikan diselenggarakan secara demokratis dan berkeadilan serta tidak diskriminatif dengan menjunjung tinggi hak asasi manusia, nilai keagamaan, nilai kultural, dan kemajemukan bangsa.
2. Pendidikan diselenggarakan sebagai satu kesatuan yang sistemik dengan sistem terbuka dan multimakna.
3. Pendidikan diselenggarakan sebagai suatu proses pembudayaan dan pemberdayaan peserta didik yang berlangsung sepanjang hayat.
4. Pendidikan diselenggarakan dengan memberi keteladanan, membangun kemauan, dan mengembangkan kreativitas peserta didik dalam proses pembelajaran.
5. Pendidikan diselenggarakan dengan mengembangkan budaya membaca, menulis, dan berhitung bagi segenap warga masyarakat.

6. Pendidikan diselenggarakan dengan memberdayakan semua komponen masyarakat melalui peran serta dalam penyelenggaraan dan pengendalian mutu layanan pendidikan.

Prinsip-prinsip tersebut masih sulit dilaksanakan, hal ini terkait dengan proses pembelajaran yang masih menekankan pada penyeragaman perlakuan di tengah keberagaman kemampuan, karakteristik, minat, spirit dan motivasi belajar para peserta didik. Hal ini terkait dengan makin padatnya materi pelajaran yang harus diberikan kepada siswa, sementara waktu yang dimiliki guru untuk menyampaikan materi pelajaran sangat terbatas. Selain itu, jumlah peserta belajar yang tidak ideal, serta terbatasnya sarana dan prasarana belajar

Selain itu, perlu diingat bahwa, pola pendidikan yang ditetapkan secara baku, belum cukup fleksibel dalam mengakomodasi permasalahan kehidupan yang dihadapi oleh bangsa Indonesia dewasa ini. Produk pendidikan yang dibentuk oleh pola yang demikian, tidak cukup handal untuk mencetak manusia-manusia yang cakap dan berwatak. Untuk mengatasi masalah tersebut, pola pembelajaran sudah saatnya diarahkan pada proses pembentukan budaya belajar yang menekankan pada peningkatan spirit, motivasi, kepercayaan diri, keuletan, dan budaya belajar yang kreatif, inovatif dan

Sekalipun dalam Penjelasan Undang-undang Sistem Pendidikan Nasional dinyatakan bahwa yang dimaksud dengan sistem pengajaran nasional sebagaimana tercantum dalam pasal 31 ayat 2 UUD 1945, adalah sistem pendidikan nasional. Namun, undang-undang tersebut cenderung menempatkan porsi pengajaran lebih besar daripada porsi pendidikan. Sehingga kegiatan pendidikan cenderung diidentik-

kan dengan proses peningkatan kemampuan, keterampilan dan kecerdasan belaka. Sedangkan urusan pembentukan kepribadian (karakter, sikap, temperamen, sosiabilitas, stabilitas emosi, motivasi, dan lain sebagainya) belum diperhatikan secara mendasar. Suasana ini berakibat langsung pada orientasi belajar peserta didik yang lebih mengutamakan proses penguasaan materi dan nilai daripada pembentukan kepribadian. Ketidakseimbangan dalam menyajikan porsi pendidikan dan pengajaran itulah yang menyebabkan sulitnya melakukan proses pembebasan peserta didik dari ketidaktahuan, ketidakmampuan, ketidakberdayaan dan

Sejalan dengan masalah-masalah yang dihadapi dan sesuai dengan pola penyelenggaraan pendidikan tersebut, perlu ditetapkan strategi penerapan Standar Nasional Pendidikan secara konsisten. Yang menjadi masalah adalah bagaimana menerapkan standar nasional pendidikan tersebut ke dalam kegiatan pembelajaran? Tidak mudah mengaplikasikan standar tersebut, mengingat hampir semua komponen pendidikan di Indonesia masih menyisakan sejumlah masalah, apakah itu komponen sarana dan prasarana pendidikan, komponen tenaga pendidik dan tenaga kependidikan, isi, pembiayaan maupun proses dan kultur belajar peserta didik

## II. PERKEMBANGAN KONSEP MUTU

Bahwa kualitas merupakan kunci keberhasilan dalam jangka panjang diungkapkan secara empiris dalam *study PIMS (Profit Impact of Marketing Strategy)*, proyek penelitian dari kelompok *Harvard* yang kemudian menjadi lembaga *research* dengan nama *Strategic Planning Institute* pada tahun 1973.

Kesadaran akan pengaruh *significant* dari kualitas di Amerika mulai muncul pada sekitar dekade 1980, sebagai akibat dari

teknis-teknis pengarnbangan mutu dalam industri Jepang yang mulai menunjukkan supremasinya pada era 1970. Ancaman tersebut kemudi:m melahirkan konsep *TQM (Total Quality Management)* dalam lingkungan industri Amerika dan dibudayakan melalui berbagai institusi seperti *MIT comision on Industrial Productivity* ataupun *Malcolm Baldrige Ndcional Quality Award*

Konsep mutu telah berkembang sejalan dengan perkembangan masyarakat, beberapa definisi mutu dapat didefinisikan sebagai berikut :

- *Fitnessfor use* (J.M.Juran)
- *Meeting Customer expectation* (A.V Feigenbaum)
- *Conformance to Customer Requirement* ( P.B Crosby)
- *Customer Satisfaction* (K. Ishikawa)

Ciri-ciri Pokok Mutu Jasa yang dibutuhkan Pelanggan, termasuk jasa P.T :

1. *Reliability* (keterpercayaan ): sesuai yang dijanjikan, jujur, aman, tepat waktu, ketersediaan.
2. Keterjaminan (*assurance*) : Kompetensi (pengetahuan dan keterampilan), percaya diri, menimbulkan keyakinan dan kebenaran.
3. Penampilan (*Tangibles*) : Kebersihan, Baik, Teratur & Rapi, Harmonis, Indah.
4. Kepemerhatian (*Emphathy*): Penuh perhatian terhadap pelanggan . Cepat memberikan respon terhadap kebutuhan pelanggan (aspirasi) pelanggan, cepat memperhatikan keluhan pelanggan dan mengatasinya.

### III. MODAL INTELEKTUAL

Modal intelektual merupakan aset maya suatu organisasi yang dapat digunakan untuk menciptakan nilai bagi organisasi melalui kombinasi antara modal manusia dan modal struktural. Konsep modal intelektual dari Ulrich, Tjakraatmadja, dan Stewart hanya berfokus pada dimensi

modal manusia dan belum memasukkan dimensi modal struktural. Kompetensi dan komitmen pada konsep modal intelektual dari Ulriach dan Burr & Girardi masuk dalam modal manusia karena kompetensi dan komitmen itu ada dan melekat pada dosen itu sendiri. Menurut konsep modal intelektual dari Burr and Girardi karena kompetensi dan komitmen yang ada pada dosen akan mampu menciptakan nilai bagi organisasi apabila didukung dengan pemberian pengendalian pekerjaan atau otonomi kerja yang memadai kepada pegawai. Modal intelektual mengacu pada pendapat Burr & Girardi (2002: 77) merumuskan bahwa modal intelektual = kompetensi x komitmen x pengendalian pekerjaan.

#### I. Kompetensi

Pada era ekonomi yang berbasis informasi dewasa ini, sumber daya manusia akan menjadi sumber kekuatan bagi organisasi untuk mencapai tujuannya apabila sumber daya manusia tersebut memiliki kompetensi yang handal dan relevan dengan tuntutan pekerjaan yang akan dikerjakan. Oleh karena itu, pimpinan organisasi harus merencanakan pengembangan kompetensi dosen sesuai dengan desain pekerjaan dan rencana pengembangan usaha baik pada masa sekarang maupun di masa yang akan datang berdasarkan proyeksi pengembangan organisasi yang telah tertuang dalam tujuan jangka panjang dan strategi yang telah dipilih. Idealnya pengembangan kompetensi individu dosen harus dilakukan secara seimbang antara kompetensi intelektual, sosial, dan emosional (Spencer & Spencer (2003: 34).

#### Karakteristik Kompetensi

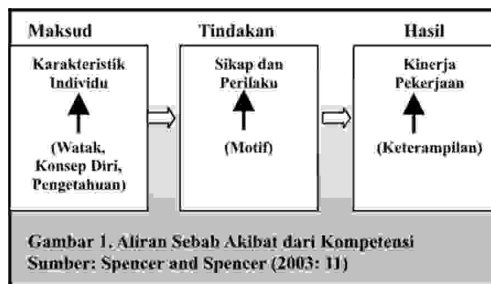
1. Spencer and Spencer (2003: 9) mengemukakan bahwa kompetensi individu merupakan karakter sikap dan perilaku, atau kemampuan individual yang relatif bersifat stabil ketika

menghadapi suatu situasi di tempat kerja yang terbentuk dari sinergi antara watak, konsep diri, motivasi internal, serta kapasitas pengetahuan kontekstual. Ada lima karakteristik utama dari kompetensi yang pada akhirnya akan mempengaruhi kinerja individu dosen, yaitu:

2. Motif (*motives*), yaitu sesuatu yang dipikirkan atau diinginkan oleh seseorang secara konsisten dan adanya dorongan untuk mewujudkannya dalam bentuk tindakan-tindakan. Marshall (2003: 40) juga mengatakan bahwa motif adalah pikiran-pikiran dan preferensi-preferensi tidak sadar yang mendorong perilaku karena perilaku merupakan sumber kepuasan.
3. Watak (*traits*), yaitu karakteristik mental dan konsistensi respon seseorang terhadap rangsangan, tekanan, situasi, atau informasi. Rindjin (2004: 2) juga mengatakan bahwa watak adalah kebiasaan yang secara sadar dijalankan secara berkelanjutan dan merupakan tingkat tertinggi dari ranah afektif yang meliputi menerima (*receiving*), merespon (*responding*), menilai (*valuing*), mengorganisasi (*organizing*), dan karakterisasi (*characterizing*).
4. Konsep diri (*self concept*), yaitu tata nilai luhur yang dijunjung tinggi oleh seseorang, yang mencerminkan tentang bayangan diri atau sikap diri terhadap masa depan yang dicita-citakan atau terhadap suatu fenomena yang terjadi di lingkungannya. Kreitner and Kinicki (2006: 137) bahwa konsep diri adalah persepsi diri seseorang sebagai makhluk fisik, sosial, dan spiritual.
5. Pengetahuan (*knowledge*), yaitu informasi yang memiliki makna yang dimiliki seseorang dalam bidang kajian tertentu.
6. Keterampilan (*skill*), yaitu kemampuan untuk melakukan suatu pekerjaan fisik atau mental. Dale (2003: 29) mengatakan bahwa ketrampilan adalah

aspek perilaku yang bisa dipelajari melalui latihan yang digunakan untuk memenuhi tuntutan pekerjaan.

Kelima sumber atau karakteristik kompetensi di atas saling berinteraksi dan bersinergi untuk membentuk kompetensi individu. Kompetensi pengetahuan dan ketrampilan cenderung lebih nyata (*visible*) dan relatif berada di permukaan (*surface*) sebagai salah satu karakteristik yang dimiliki manusia yang relatif lebih mudah untuk dikembangkan melalui pengalaman atau pelatihan. Sedangkan kompetensi watak dan motif cenderung lebih tersembunyi (*hidden*), dalam (*deeper*), dan berada pada titik sentral (*central*) kepribadian seseorang sehingga cukup sulit untuk dinilai dan dikembangkan. Model kompetensi sentral dan permukaan ini dilihat pada Gambar 1 di bawah ini.



Kompetensi motif, watak, dan konsep diri diharapkan dapat memprediksi tindakan atau perilaku seseorang sehingga pada akhirnya dapat memprediksi kinerja seseorang. Hubungan kausal kompetensi dengan kinerja ini dapat dilihat pada Gambar 1.

Konsep ini memberikan ilustrasi bahwa kinerja yang maksimal dari setiap individu tidak hanya ditentukan oleh tingkat pengetahuan intelektual dan keterampilan fisik (IQ) saja, namun juga dipengaruhi oleh sikap dan perilaku (mental individu) tersebut. Pengetahuan dan keterampilan menggambarkan

kompetensi intelektual, sedangkan sikap dan perilaku menggambarkan kompetensi emosional (etikal) dan sosial individu. Kebanyakan dari pekerjaan yang ada pada umumnya lebih menuntut kompetensi generik dibandingkan dengan kompetensi spesialisik atau teknikal (Tjakraatmadja, 2002: 13).

### Jenis Kompetensi

Pengklasifikasian jenis kompetensi biasanya dilihat dari dimensi manusia secara personal dan hubungan antara personal karena manusia adalah makhluk sosial.

#### A. Kompetensi Intelektual

Kompetensi intelektual adalah karakter sikap dan perilaku atau kemauan dan kemampuan intelektual individu (dapat berupa pengetahuan, keterampilan, pemahaman profesional, pemahaman kontekstual, dan lain-lain) yang bersifat relatif stabil ketika menghadapi permasalahan di tempat kerja, yang dibentuk dari sinergi antara watak, konsep diri, motivasi internal, serta kapasitas pengetahuan kontekstual. Zohar and Marshall (2000: 3) mengungkapkan bahwa kompetensi intelektual adalah kemampuan dan kemauan yang berkaitan dengan pemecahan masalah-masalah yang bersifat rasional atau strategik.

Kompetensi intelektual ini terinternalisasi dalam bentuk sembilan kompetensi (Spencer & Spencer, 2003: 35) sebagai berikut:

- Berprestasi, yaitu kemauan atau semangat seseorang untuk berusaha mencapai kinerja terbaik dengan menetapkan tujuan yang menantang serta menggunakan cara yang lebih baik secara terus-menerus.
- Kepastian kerja, yaitu kemauan dan kemampuan seseorang untuk meningkatkan kejelasan kerja dengan menetapkan rencana yang sistematis dan mampu memastikan pencapaian tujuan berdasarkan

data/informasi yang akurat.

- Inisiatif, yaitu kemauan seseorang untuk bertindak melebihi tuntutan seseorang, atau sifat keinginan untuk mengetahui hal-hal yang baru dengan mengevaluasi, menyeleksi, dan melaksanakan berbagai metode dan strategi untuk meningkatkan kinerja
- Penguasaan informasi, yaitu kepedulian seseorang untuk meningkatkan kualitas keputusan dan tindakan berdasarkan informasi yang handal dan akurat serta berdasarkan pengalaman dan pengetahuan atas kondisi lingkungan kerja (konteks permasalahan).
- Berpikir analitik, yaitu kemampuan seseorang untuk memahami situasi dengan cara menguraikan permasalahan menjadi komponen-komponen yang lebih rinci serta menganalisis permasalahan secara sistematis/bertahap berdasarkan pendekatan logis.
- Berpikir konseptual, yaitu kemampuan seseorang untuk memahami dan memandang suatu permasalahan sebagai satu kesatuan yang meliputi kemampuan untuk memahami akar permasalahan atau pola keterkaitan komponen masalah yang bersifat abstrak (kualitatif) secara sistematis.
- Keahlian praktikal, yaitu kemampuan menguasai pengetahuan eksplisit berupa keahlian untuk menyelesaikan pekerjaan serta kemauan untuk memperbaiki dan mengembangkan diri sendiri.
- Kemampuan linguistik, yaitu kemampuan untuk menyampaikan pemikiran atau gagasan secara lisan atau tulis untuk kemudian didiskusikan atau didialogkan sehingga terbentuk kesamaan persepsi.
- Kemampuan naratif, yaitu kemampuan untuk menyampaikan pokok-pokok pikiran dan gagasan dalam suatu pertemuan formal atau informal dengan menggunakan media cerita, dogeng atau perumpamaan (Spencer &

Spencer (2003: 36).

### B. Kompetensi Emosional

Kompetensi emosional adalah karakter sikap dan perilaku atau kemauan dan kemampuan untuk menguasai diri dan memahami lingkungan secara objektif dan moralis sehingga pola emosinya relatif stabil ketika menghadapi berbagai permasalahan di tempat kerja yang terbentuk melalui sinergi antara watak, konsep diri, motivasi internal serta kapasitas pengetahuan mental/emosional (Tjakraatmadja, 2002: 27). Di samping itu, Mayer et al. (2000: 338) juga mengungkapkan bahwa kompetensi emosional merupakan bentuk dari kombinasi antara kecerdasan emosi dan berpikir.

- Kompetensi emosional individu terinternalisasi dalam bentuk enam tingkat kemauan dan kemampuan (Spencer & Spencer, 2003: 37) sebagai berikut:
- Sensitifitas atau saling pengertian, yaitu kemampuan dan kemauan untuk memahami, mendengarkan, dan menanggapi hal-hal yang tidak dikatakan orang lain, yang bisa berupa pemahaman atas pemikiran dan perasaan serta kelebihan dan keterbatasan orang lain.
- Kepedulian terhadap kepuasan pelanggan internal dan eksternal, yaitu keinginan untuk membantu dan melayani pelanggan internal dan eksternal.
- Pengendalian diri, yaitu kemampuan untuk mengendalikan prestasi dan emosi pada saat menghadapi tekanan sehingga tidak melakukan tindakan yang negatif dalam situasi apapun.
- Percaya diri, yaitu keyakinan seseorang untuk menunjukkan citra diri, keahlian, kemampuan serta pertimbangan yang positif.
- Kemampuan beradaptasi, yaitu kemampuan menyesuaikan diri dan bekerja secara efektif pada berbagai

situasi dan mampu melihat dari setiap perubahan situasi.

- Komitmen pada organisasi, yaitu kemampuan dan kemauan seseorang untuk mengikatkan diri terhadap visi dan misi organisasi dengan memahami kaitan antara tanggung jawab pekerjaannya dengan tujuan organisasi secara keseluruhan.

### C. Kompetensi Sosial

Kompetensi sosial adalah karakter sikap dan perilaku atau kemauan dan kemampuan untuk membangun simpul-simpul kerja sama dengan orang lain yang relatif bersifat stabil ketika menghadapi permasalahan di tempat kerja yang terbentuk melalui sinergi antara watak, konsep diri, motivasi internal serta kapasitas pengetahuan sosial (Spencer & Spencer, 2003: 39). Kompetensi sosial individu terinternalisasi dalam bentuk tujuh tingkat kemauan dan kemampuan (Spencer & Spencer, 2003: 39) sebagai berikut:

- Pengaruh dan dampak, yaitu kemampuan meyakinkan dan mempengaruhi orang lain untuk secara efektif dan terbuka dalam berbagi pengetahuan, pemikiran dan ide-ide secara perorangan atau dalam kelompok agar mau mendukung gagasan atau idenya.
- Kesadaran berorganisasi, yaitu kemampuan untuk memahami posisi dan kekuasaan secara komprehensif baik dalam organisasi maupun dengan pihak-pihak eksternal institusi PT.
- Membangun hubungan kerja, yaitu kemampuan untuk membangun dan memelihara jaringan kerja sama agar tetap hangat dan akrab.
- Mengembangkan orang lain, yaitu kemampuan untuk meningkatkan keahlian bawahan atau orang lain dengan memberikan umpan balik yang bersifat membangun berdasarkan fakta yang spesifik serta memberikan pelatihan, dan memberi wewenang untuk mem-berdayakan dan meningkatkan partisi-

pasinya.

- Mengarahkan bawahan, yaitu kemampuan memerintah, mempengaruhi, dan mengarahkan bawahan dengan melaksanakan strategi dan hubungan interpersonal agar mereka mau mencapai tujuan yang telah ditetapkan.
- Kerja tim, yaitu keinginan dan kemampuan untuk bekerja sama dengan orang lain secara koperatif yang menjadi bagian yang bermakna dari suatu tim untuk mencapai solusi yang bermanfaat bagi semua pihak.
- Kepemimpinan kelompok, yaitu keinginan dan kemampuan untuk berperan sebagai pemimpin kelompok dan mampu menjadi suri teladan bagi anggota kelompok yang dipimpinnya.

#### D. Kompetensi Spiritual

Kompetensi spiritual adalah karakter dan sikap yang merupakan bagian dari kesadaran yang paling dalam pada seseorang yang berhubungan dengan kebijaksanaan/kearifan yang berasal dari luar ego (diri sendiri) atau di luar pemikiran sadar yang tidak hanya mengakui keberadaan nilai tetapi juga kreatif untuk menemukan nilai-nilai baru (Zohar and Marshall, 2000: 1). Willy Susilo (2003: 134) juga mengungkapkan bahwa kecerdasan spiritual adalah kemampuan untuk mencari dan menemukan makna tertinggi dengan bantuan kecerdasan intelektual dan emosional serta kemampuan untuk memahami sistem nilai yang berlaku pada orang atau sekelompok orang.

Di samping komponen kompetensi itu dilihat dari aspek dimensi personal dan hubungan antar personal manusia, Armstrong (2003: 104) juga mengelompokkan kompetensi manusia berdasarkan tingkatan fungsional dalam organisasi menjadi tiga, yaitu (1) kompetensi inti, (2) kompetensi generik, dan (3) kompetensi peran khusus. Secara rinci ketiga tersebut dijelaskan sebagai berikut:

- **Kompetensi inti**

Kompetensi yang berlaku bagi organisasi secara keseluruhan dan merujuk pada pengertian bidang yang harus dikuasai dengan baik oleh suatu organisasi agar berhasil. Misalnya kompetensi berorientasi pelanggan, memproduksi barang mutu tinggi, inovasi, dan penambahan nilai melalui penggunaan sumber daya dan pengelolaan biaya.

- **Kompetensi generik**

Kompetensi yang meliputi aspek pekerjaan yang dimiliki oleh suatu kelompok profesi dan akan menentukan kerja sama mereka untuk mencapai hasil yang diinginkan.

- **Kompetensi peran khusus**

Kompetensi unik yang harus ada pada peran tertentu. Kompetensi peran khusus ini merupakan pelengkap dari kompetensi generik/umum agar pemegang peran bisa menjalankan perannya secara berhasil.

## II. Strategi Meningkatkan Kompetensi Lulusan

Ada dua tantangan utama dalam upaya untuk meningkatkan kompetensi, yaitu (1) kompetensi harus selaras dengan strategi bisnis dan (2) kompetensi harus dikembangkan melalui lebih dari satu mekanisme (Fandi Tjiptono, 2000: 33). Secara garis besar terdapat lima alat yang dapat digunakan untuk meningkatkan kompetensi dalam suatu unit organisasi, yaitu *buy*, *build*, *borrow*, *bounce*, and *bind* (Ulrich, 1998: 23). Kelima strategi ini disebut dengan 5B. Secara rinci kelima penjelasan strategi peningkatan kompetensi tersebut sebagai berikut.

### 1. Buy (Membeli)

Pimpinan PT dapat mencari bakat sumber daya manusia yang lebih berkualitas dari sumber eksternal untuk mengganti bakat sumber daya manusia yang ada saat ini. Strategi ini dilakukan dengan mengadakan seleksi dan penyusunan dosen dan staf



dan mulai dari level operasional hingga manajerial. Banyak pimpinan organisasi yang menempuh cara ini sebagai jalan pintas untuk meningkatkan daya saing organisasi, mengembangkan ide-ide baru, mengatasi hambatan kultural lama, dan menciptakan modal intelektual melalui peningkatan kompetensi organisasi.

2. *Build* (Membangun)

Melalui strategi ini pimpinan PT melakukan investasi pada semua dosen yang ada saat ini untuk membuat mereka lebih kuat dan berkualitas. Dosen dituntut untuk selalu berupaya menemukan cara-cara baru dalam melaksanakan tugasnya. Organisasi akan mengeluarkan dana yang besar untuk membantu dosennya dalam mempelajari ketrampilan teknis dan manajerial baru yang dilakukan baik melalui proses belajar formal maupun melalui pengalaman *on-the-job* terstruktur.

3. *Borrow* (Meminjam)

Strategi yang dilakukan oleh pimpinan PT untuk meningkatkan kompetensi dosen dengan melakukan investasi pada pihak luar organisasi yang mampu memberikan berbagai gagasan, kerangka berpikir, dan alat untuk memperkuat organisasi. Kerja sama yang efektif dengan konsultan atau mitra dari luar dapat menimbulkan transfer pengetahuan, menciptakan pengetahuan baru, dan merancang pekerjaan secara lebih efektif.

4. *Bounce* (Memecat)

Dalam strategi ini, pimpinan PT dapat mengganti setiap individu yang gagal berprestasi untuk memenuhi standar kualifikasi, gagal mengembangkan ketrampilan baru dan tidak berkualitas untuk melakukan praktik pekerjaan, dan individu yang tidak mampu untuk berubah; belajar; dan beradaptasi. Pimpinan dalam memutuskan strategi ini harus berhati-hati dan bijaksana karena pimpinan harus berani mengganti dosen yang prestasinya di bawah persentase standar. Dosen yang dipertahankan dan yang dilepas harus me-

mahami alasan yang dikemukakan dan apa yang harus dituntut oleh mereka. Proses yang adil harus memenuhi ketentuan dan perturan ketenagakerjaan.

5. *Bind* (Mengikat)

Mempertahankan dosen yang memiliki visi, arah, dan kompetensi pada semua level manajemen merupakan hal yang sangat penting karena investasi yang dikeluarkan untuk membangun bakat individual membutuhkan waktu yang bertahun-tahun sebelum dapat memberikan hasil yang memadai. Pimpinan harus mengidentifikasi dan mewawancarai dosen yang penting untuk mengetahui cara mereka mempertahankan loyalitas dan kemudian membuat kontrak dengan mereka agar mereka tidak pindah ke organisasi yang lainnya.

### III. Komitmen Organisasi

Tujuan dosen bekerja pada umumnya adalah untuk menikmati pekerjaan yang mereka lakukan dan merasa terpuaskan dengan pekerjaan mereka. Hal ini bisa terwujud apabila pimpinan memikirkan institusi PT yang dikelolanya dengan baik terutama mengenai tempat kerja dan pekerjaan yang dilakukan oleh dosen. Pokoknya pimpinan harus membuat dosen memahami secara penuh hubungan sikap-kerja yang dituangkan dalam konsep kepuasan kerja dan juga mempertimbangkan perasaan dosen terhadap organisasi mereka (Vandenberg and Lane, 1992: 153). Sikap dosen, seperti komitmen organisasi akan mempengaruhi individu untuk mengidentifikasi, terlibat dalam organisasi, dan rela berkorban untuk kepentingan organisasi. Hal ini dipertegas oleh Mowday et al. (1982: 239) organisasi harus melakukan berbagai usaha untuk meningkatkan komitmen organisasi dalam diri dosen karena (1) semakin tinggi tingkat komitmen dosen maka akan semakin tinggi pula usaha yang dikeluarkan untuk melakukan pekerjaan sehingga kinerja dapat meningkat,

dan (2) semakin tinggi tingkat komitmen dosen maka semakin lama ia ingin tetap berada dalam organisasi dan semakin tinggi pula produktivitasnya kepada organisasi dan tingkat keluar masuknya dosen akan semakin rendah.

### Pengertian Komitmen Organisasi

Hornby (2000: 242) mengatakan bahwa komitmen adalah kerelaan untuk bekerja keras dan memberikan energi serta waktu untuk sebuah pekerjaan (*job*) atau aktivitas. Menurut Burr and Girardi (2002: 80) komitmen merupakan suatu sikap kerja (*job attitude*) atau keyakinan yang mencerminkan kekuatan relatif dari keberpihakan dan keterlibatan individu pada organisasi secara khusus.

### Komponen Komitmen Organisasi

#### A. Komitmen Afektif

Komitmen afektif, yaitu bagian dari komitmen organisasi yang lebih menekankan pada pentingnya kongruensi antara nilai dan tujuan dosen dengan nilai dan tujuan organisasi. Semakin mampu organisasi menimbulkan keyakinan dalam diri dosen yang menjadi nilai dan tujuan pribadinya memiliki kesamaan dengan nilai dan tujuan organisasi maka akan semakin tinggi komitmen dosen pada organisasi di tempat ia bekerja. Somers and Birnbaum (2000: 354) mendefinisikan komitmen afektif sebagai perasaan cinta terhadap organisasi, termasuk mendukung bagi tujuan dan aktivitas organisasi. Dari beberapa konsep para pakar di atas dapat disimpulkan bahwa komitmen afektif merupakan perasaan dan sikap loyal pekerja terhadap organisasinya yang ditunjukkan melalui kecintaan emosional, keberpihakan pada tujuan organisasi, dan kerelaan dari pekerja untuk menyediakan usaha dengan

leluasa.

#### B. Komitmen Kontinyu/Rasional

Komitmen kontinyu/rasional adalah bagian dari komitmen organisasi di mana dosen akan bertahan atau meninggalkan organisasi karena melihat adanya pertimbangan rasional dari segi untung dan ruginya. Burr and Girardi (2002: 80) mempertegas bahwa komitmen kontinyu merupakan perasaan cinta pada organisasi karena individu menghargai besarnya biaya dikorbankan seandainya ia meninggalkan organisasi. Somers and Birnbaum (2000: 354) menyatakan bahwa komitmen kontinyu merupakan perasaan cinta terhadap organisasi karena investasi yang dirasakan pekerja baik secara psikologi maupun ekonomi di tempat bekerja menguntungkan jika dibandingkan dengan biaya yang dirasakan untuk keluar organisasi. Oleh karena itu, komitmen kontinyu sangat penting untuk retensi modal intelektual.

#### C. Komitmen Normatif

Komitmen normatif adalah salah satu bagian dari komitmen organisasi dimana dosen bertahan dalam organisasi karena ia merasakan adanya suatu kewajiban. Burr and Girardi (2002: 80) mempertegas bahwa komitmen normatif merupakan refleksi dari perasaan wajib pekerja untuk tinggal dengan organisasi. Kewajiban ini terhimpun melalui keberpihakannya pada nilai dan budaya organisasi. Aspek komitmen normatif ini mengindikasikan bahwa individu akan menunjukkan perilaku tertentu karena mereka percaya hal ini merupakan suatu hak dan moral untuk dilakukan.

Strategi Menumbuhkan Komitmen Banyak organisasi yang terperangkap dalam menempatkan tekanan secara berlebihan semata-mata pada aspek kompetensi dan

mengabaikan aspek komitmen, padahal kinerja dosen baik secara individu maupun tim akan optimal apabila dosen memiliki kompetensi dan komitmen yang tinggi. Membangun komitmen melibatkan energi dan perhatian emosional dosen yang tercermin dari cara dosen berhubungan satu sama lain dan dalam sikap mereka terhadap organisasi.

Tuntutan persaingan yang semakin tajam pada era globalisasi menuntut dosen agar memiliki komitmen yang tinggi dan bersedia mencurahkan energi fisik, emosional, dan intelektualnya bagi keberhasilan organisasi. Di samping itu, dalam menghadapi persaingan dosen juga dituntut untuk lebih memiliki pandangan global, responsif terhadap tuntutan pelanggan, fleksibel, produktif, dan cekatan. Peningkatan tuntutan pimpinan institusi PT terhadap komitmen dosen ini harus diimbangi dengan pemenuhan kebutuhan dan tuntutan dari dosen agar tidak menimbulkan stres dan *burnout* (Fandy Tjiptono, 2000: 35).

Menurut Ulrich (1998: 20) untuk menumbuhkan komitmen dapat dilakukan dengan tiga cara, (1) mengurangi tuntutan, (2) menambah sumber daya, dan (3) mengubah tuntutan menjadi sumber daya. Secara rinci penjelasan ketiga strategi komitmen tersebut sebagai berikut.

#### A. Mengurangi tuntutan

Tuntutan terhadap dosen sangat beraneka ragam. Apabila pimpinan organisasi dapat mengeliminasi tuntutan-tuntutan yang berlebihan dan tidak perlu maka keseimbangan akan tercapai. Ada tiga cara untuk mewujudkan strategi ini, yakni (a) menentukan prioritas aktivitas atau proses agar dosen cukup mengerjakan aktivitas yang mengandung nilai tambah bagi pelanggan, (b) menentukan fokus inisiatif dan arah aktivitas, dan (c) melakukan proses

rekayasa ulang melalui perampingan, otomatisasi, dan penyederhanaan pekerjaan (Hammer and Champy, 1993: 89).

#### B. Menambah sumber daya manusia

Tuntutan bisnis sangat terkait dengan keinginan organisasi untuk bersaing dalam pasar global sehingga tidak semua tuntutan dapat dikurangi dan jika tuntutan ini dikurangi maka organisasi akan mengalami kegagalan dalam mencapai tujuan. Karena tuntutan untuk bersaing pada era liberalisasi tidak dapat dihindari maka untuk merespon tuntutan ini diperlukan sumber daya manusia yang besar pula. Ada sepuluh bentuk sumber daya manusia yang dapat digunakan untuk mengimbangi tuntutan ini.

#### C. Mengubah tuntutan menjadi sumber daya

Ada beberapa cara yang dapat digunakan untuk mengubah tuntutan menjadi sumber daya, yaitu:

- Melakukan *exit interviews*

Dosen yang keluar dapat menjadi sumber informasi terbaik mengenai apa yang sebenarnya terjadi di dalam institusi perguruan tinggi. Saat pimpinan melakukan *exit interviews* akan dapat diketahui pengaruh kebijakan atau tindakan manajemen terhadap komitmen dosen. Dengan menindaklanjuti informasi semacam ini pimpinan dapat mengubah tuntutan menjadi komitmen.

- Mengasimilasi para pimpinan baru.

Pada umumnya tuntutan seorang pimpinan baru relatif tinggi dan dapat menjadi sangat berbeda dengan pimpinan sebelumnya. Para bawahan yang tidak memahami harapan, gaya kerja, dan perilaku baru atasan tersebut dapat menjadi stres. Hal inilah yang mendorong institusi PT untuk menyusun proses asimilasi guna membantu para dosennya untuk bekerja sama dengan setiap pimpinan baru dengan mengadakan lokakarya yang dihadiri oleh

dosen dan pimpinan baru agar kedua belah pihak dapat berdiskusi mengenai latar belakang, kebiasaan dan pengalaman kerja, harapan dan sebagainya agar terjalin hubungan kerja sama yang baik.

- Mempertimbangkan tuntutan keluarga Pengaruh keluarga terhadap kinerja dosen cukup besar. Oleh karena itu, pimpinan harus menangani berbagai tuntutan dan masalah keluarga yang dihadapi dosen agar tuntutan kerja dapat diubah menjadi sumber daya dan komitmen.
- Melibatkan dosen dalam keputusan-keputusan penting. Dosen sebaiknya dilibatkan dalam setiap pengambilan keputusan yang berpengaruh terhadap mereka. Bila hal ini dilakukan maka dosen akan memiliki rasa pengendalian dan komitmen yang tinggi terhadap implementasi keputusan tersebut.

#### **Pengendalian Pekerjaan (*Job Control*)**

Komitmen yang diperoleh dari kekuatan emosional dosen yang menyenangkan dapat mengatasi kelelahan emosi dan sikap negatif (*burnout*) serta stres melalui praktik keterlibatan kerja yang berfokus pada tingkat otonomi pekerja dan pengaturan diri (*self-regulation*) atau pengendalian pekerjaan (*job control*) yang tinggi (Ulrich, 1998: 16). Secara khusus pengendalian kerja (*job control*) sebagai bagian faktor struktural (*structural factors*) akan saling berinteraksi dengan kompetensi dan komitmen untuk menjelaskan modal intelektual (Burr and Cordery, 2001). Sistem penilaian kinerja yang tinggi (*High Work Performance System = HWPS*) telah memprediksi pengendalian pekerjaan yang tinggi berdasarkan desain kerja dan juga telah menunjukkan kontribusi terhadap pengembangan modal intelektual (Huselid, 1995: 637). Becker et al. (2001: 12) juga mengungkapkan hal yang senada bahwa HWPS merupakan elemen dari sistem

sumber daya manusia yang dirancang untuk memaksimalkan keseluruhan kualitas modal manusia (*human capital*) melalui organisasi. HWPS ini akan efektif apabila ada tiga kondisi awal, yaitu (a) dosen harus kompeten dan memiliki pengetahuan dan keahlian yang bernilai bagi institusi PT, (b) dosen harus rela dan termotivasi untuk menggunakan keahliannya ini dengan usaha yang sukarela, dan (c) dosen harus memiliki kesempatan untuk berkontribusi kepada institusi PT.

#### **Potensi Pengendalian Pekerjaan (*Job Control*)**

Pengendalian pekerjaan pada hakekatnya merupakan upaya pengembangan aktivitas dan kreativitas pekerja pada pekerjaannya agar mereka dapat secara bebas, mandiri, dan leluasa menggunakan kapabilitas yang dimilikinya dan termotivasi secara langsung dengan memperhatikan urutan tahapan-tahapan dari tindakan, kerangka waktu, isi dari tujuan, dan perencanaan kerja untuk mencapai efisiensi dan efektivitas organisasi. Pengendalian pekerjaan merupakan variabel sentral dari desain kerja (Frese and Zapf, 1998: 306). Menurut Armstrong (2003: 128) ada empat tujuan desain pekerjaan, yaitu (1) memenuhi tuntutan organisasi dari segi efisiensi operasional, produktivitas, dan kualitas pelayanan; (2) memenuhi tuntutan organisasi dari segi fleksibilitas dan kemampuan melaksanakan proses kerja horisontal secara hirarkis dan terpisah-pisah; (3) memenuhi kebutuhan dari segi minat, tantangan, dan prestasi; dan (4) memastikan bahwa tanggung jawab tim ditetapkan sedemikian rupa sehingga bisa meningkatkan kerja sama dan efektivitas tim. Banyak istilah berbeda yang digunakan menyatakan aspek pengendalian kerja, seperti Frese (1989: 109) pengendalian (*control*), Semmer dan Frese (1985: 296) ruang untuk bertindak (*room for action*), Hacker (1986a: 10) tingkat kebebasan (*degree of freedom*), dan Hackman

& Oldham (1980: 58) otonomi kerja (*work autonomy*).

## KESIMPULAN

Sejalan dengan peluang dan tantangan pendidikan yang dihadapi oleh bangsa Indonesia, kita melihat ada prospek yang menjanjikan berkembangnya pendidikan yang lebih di masa depan, antara lain : (a) Mulai berkembangnya minat masyarakat untuk menjadikan pendidikan sebagai aset masa depan bagi anak-anak dan generasi keturunannya. (b) Ada jaminan dari UUD 1945 yang menetapkan bahwa anggaran pendidikan ditetapkan minimal 20 % dari APBN dan 20 % dari APBD. (c) Adanya jaminan wajib belajar dengan pembiayaan penuh dari pemerintah (d) adanya jaminan kualitas sebagaimana dicanangkan dalam Peraturan Pemerintah Nomor 19 tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan. (d) pematokan angka kelulusan dari ujian nasional yang akan mendorong terpacunya kualitas pendidikan dalam bentuk angka-angka. (e) pemerintah, institusi PT swasta dan masyarakat mulai menghargai kemampuan dari hanya sekedar sertifikasi simbolik. (g) program pembelajaran secara perlahan sedang diarahkan pada pengembangan kompetensi dari hanya sekedar standar angka dan administrasi. Artinya, proses pembelajaran sedang dikembangkan sesuai minat, bakat, karakteristik, tingkat kemampuan dan kebutuhan belajar para mahasiswa. Dengan demikian, kegiatan pembelajaran ditekankan pula pada upaya membantu kesulitan peserta didik (mahasiswa) dalam menemukan konsep dan jati dirinya, sehingga mereka dapat berkisah dan berkompetisi di jaman yang sarat dengan perubahan.

Menghadapi tekanan globalisasi, ada tuntutan besar untuk perubahan paradigm

dari paradigma tradisional dengan pendidikan yang dibatasi tempat menuju paradigma baru yang meliputi globalisasi, lokalisasi dan individualisasi dalam pendidikan dengan dukungan dari teknologi informasi dan bermacam tipe jaringan lokal dan global.

Meningkatnya perhatian internasional akan dampak positif dan negatif dari globalisasi pada perkembangan pribumi dan nasional, bagaimana mengatur realita dan praktek globalisasi dan lokalisasi dalam pendidikan untuk memaksimalkan keuntungan dan meminimalkan kerugian bagi perkembangan individu dan komunitas lokal yang tak terelakkan menjadi perhatian utama dalam perkembangan pendidikan terutama di negara berkembang. Diperlukan peran dosen dalam meningkatkan kualitas lulusan, oleh karenanya diperlukan modal intelektual dari para dosen. Karena dengan modal intelektual tersebut, maka kompetensi, komitmen dan control pada pekerjaan dapat terbina dengan baik, sehingga melahirkan profesionalisme, yang berdampak pada kualitas lulusan.

Pembelajaran yang didasari kepada pengembangan Modal Intelektual yang terdiri dari : kompetensi, komitmen dan pengendalian merupakan tantangan pembelajaran dimasa depan. Perubahan lingkungan yang begitu cepat dituntut untuk mampu beradaptasi dan berinovasi terhadap lingkungan yang dihadapinya. Pembelajaran yang demikian tentunya senantiasa menumbuhkan kemandirian dan kapasitas belajar, yang pada akhirnya mewujudkan SDM yang unggul dan mampu bersaing dalam era globalisasi.

## DAFTAR PUSTAKA

- Armstrong, Michael. 2003. *Strategic Human Resource Management A Guide to Action*. Kogan Page Limited. London.
- Becker, Brian E., Mark A. Huselid, and Dave Ulrich. 2001. *The Scorecard Linking People, Strategy, and Performance*. Harvard Business School Press. Boston. Massachusetts.
- Burr, Renu and Antonia Girardi. 2002. Intellectual Capital: More Than The Interaction of Competence x Commitment. *Australian Journal of Management*. Sydney. p. 77-78.
- Dale, Margaret. 2003. *Meningkatkan Keterampilan Manajemen: Teknik-Teknik Meningkatkan Pembelajaran dan Kinerja*. Alih Bahasa Ramelan. PT Gramedia. Jakarta.
- Frese, Michael and Dieter Zapf. 1998. Cation As The Core of Work Psychology: A German Approach. *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Editors Harry C. Trandis, Marvin D. Dunnette, and Leaetta M. Hough. Volume 4. p. 271-340.
- Goleman, G.. 1998. *Working With Emotional Intelligence*. New York. Bantam.
- Hackman, J. R. and G.R. Oldham. 1980. *Work Redesign*. Reading. MA: Addison Wesley.
- Hammer, M. and J. Champy. 1993. *Reengineering The Corporation*. New York. Harper Business.
- Hollyforde & Whiddett, 2003, a Practical Guide to Competencies : How to enhance individual and organizational, Chartered Institute of Personnel and Development, London.
- Hornby, A. S.. 2000. *Oxford Advanced Learner's Dictionary of Current English*. Edited By Sally Wehmeier and Michael Ashby. Sixth Edition. Oxford University Press.
- Huselid, M. A.. 1995. The Impact of Human Resources Management Practice On Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance. *Academy of Management Journal*. Vol 38. p. 635-672.
- Marshall, Patricia. 2003. Mengapa Beberapa Orang Lebih Sukses Dari Yang Lainnya?. *Manusia dan Kompetensi Panduan Praktis Untuk Keunggulan Bersaing*. Editor Boulter, Murray Dalziel, dan Jackie Hill. Alih Bahasa. Bern. Hidayat. Penerbit PT Bhuana Ilmu Populer. hal. 36-51.
- Meyer and N. J. Allen. 2003. A Three Component Conceptualization of Organization Commitment. *Human Resource Management Review*. Vol. 1. p. 61-89.
- Nyhan, Ronald C.. 1999. Increasing Affective Organizational Commitment in Public Organizations. *Review of Public Personnel Administration*. Volume 19. p. 58-70.
- Palan R, 2003, *Competency Management, A Practitioner's Guide, Specialist Management Resource*, Publisher, Malaysia.
- Parker, S. and T. Wall. 1998. *Job and Work Design: Organising Work to Promote Well-Being and Effectiveness*. Sage Publications Inc. Thousand Oaks. California.
- Pfeffer, J.. 1998. *The Human Equation: Competitive Advantage Through People*. Harvard Business School Press. Boston. MA.
- PrijonoTjipt janto, 2004, Masalah Ketenagakerjaan Di Indonesia Dan Pengembangan Sumberdaya Manusia, makalah disampaikan pada Pelatihan Dosen PTN – PTS se Indonesia, kerjasama Bagpro PKSMD DIKTI DEPDI-KNAS dengan UNESA
- Salancik, G. R.. 1988. *Commitment and Control of Organizational Behavior and Belief: New Directions in Organizational Behavior*. ST Clair Press. Chicago.
- Sanchez, Margalena, John Peter, and Engle. 1997. *Human Capital In Organization*. Wiley. New York.
- Semmer, N. and M. Frese. 1985. Action Theory In Clinical Psychology. In M. Frese and J. Sabini Editors. *Goals Directed Behavior: The Concept of Action in Psychology*. p. 296-310.
- Spreitzer, G. M.. 1995. Psychological Empowerment In The Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation. *Academy of Management Journal*. Vol. 38. p. 1442-1465.
- Spencer, L .M. and Spencer, S.M. 2003. *Competence at Work*, New York, John Willey & Sons.
- Ulrich, Dave. 1998. *Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results*. Harvard Business Press. Boston. Massachusetts.
- Wall, T. D., P. R. Jackson, and K. Davids. 1992. Operator Work Design and Robotics System Performance: A Serendipitous Field Study. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 77. No. 3. p. 353-362.
- Willy Susilo. 2001. *Audit SDM: Perpaduan Komprehensif Auditor dan Praktisi Manajemen Sumber Daya Manusia Serta Pimpinan Organisasi/Institusi PT*. Penerbit Percetakan Gema Amini.
- Wrzesniewski, A. and J. E. Dutton. 2001. Crafting A Job: Revisioning Employee As Active Crafters of their Work. *Academy of Management Review*. Vol. 26. p. 179-201.