

GAYA KEPEMIMPINAN, BUDAYA KERJA DAN KINERJA DOSEN DI POLITEKNIK KESEHATAN SURAKARTA

Siti Lestari¹⁾

¹ *Jurusan Keperawatan Politeknik Kesehatan Surakarta*

* *lestaristi@yahoo.com*

ABSTRAK

Mutu suatu organisasi dipengaruhi banyak aspek, tidak hanya mahasiswa akan tetapi juga tenaga pendidik. Selanjutnya, pemimpin juga memiliki unsur penting dalam suatu organisasi. Setiap pemimpin mempunyai gaya berbeda dalam memimpin. Agar organisasi sehat, biasanya mempunyai budaya organisasi. Budaya organisasi memiliki aspek-aspek seperti values, rituals, heroes, dan symbols yang diyakini mempengaruhi kinerja perusahaan. Budaya organisasi yang dikembangkan Politeknik Kesehatan Kemenkes Surakarta mencakup cepat, akurat, kredibel dan tanggap. Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan gaya kepemimpinan di lingkungan Politeknik Kesehatan Surakarta, untuk mengetahui pemahaman budaya organisasi, faktor penghambat dan penunjangnya serta untuk mengetahui kinerja dosen lingkungan Politeknik Kesehatan Surakarta. Metode kualitatif dengan 15 narasumber yang diambil secara purposive sampling. Analisa data dilakukan dengan model Miles dan Huberman, yang meliputi data reduksi, penyajian dan konklusion. Hasil menunjukkan gaya kepemimpinan yang dilakukan pemimpin di lingkungan Politeknik Kesehatan Surakarta adalah gaya situasional, kombinasi dari berbagai macam gaya kepemimpinan yang ada. Pemahaman budaya organisasi sudah baik dan index kinerja dosen sudah lebih dari 3,0 (skala 0-4).

Kata kunci: *gaya kepemimpinan, budaya kerja, kinerja dosen*

ABSTRACT

The quality of an organization is influenced by many aspects, not only students but also lecturer. Furthermore, the leaders also have an important element in an organization. Every leader has a different style of leadership. To be healthy organization, usually have the organizational culture. Organizational culture has aspects such as values, rituals, heroes, and symbols that are believed to affect the performance of the company. Organizational culture developed Health Polytechnic of Surakarta include fast, accurate, credible and responsive. This study aimed to describe the style of leadership in the Health Polytechnic of Surakarta, to determine the understanding of organizational culture, and supporting and inhibiting factors to determine the environmental performance of lecturers Health Polytechnic of Surakarta. Qualitative methods with 15 samples who were taken by purposive sampling. Data analysis was done by Miles and Huberman models, which include data reduction, presentation and konklusion. The results showed that leadership style do leaders in the Health Polytechnic of Surakarta is situational style, a combination of various styles of leadership exist. Understanding organizational culture is good and faculty performance index has more than 3.0 (scale 0-4).

Keywords: *leadership style, work culture, lecturer performance*

1. PENDAHULUAN

Politeknik Kesehatan Kemenkes Surakarta merupakan Unit Pelaksana Teknis (UPT) Kementerian Kesehatan RI, yang mempunyai tugas menyiapkan peserta didik untuk menjadi tenaga kesehatan profesional bidang kesehatan yang beriman dan bertaqwa, kreatif, inovatif, dan memiliki daya saing kuat. Visi Politeknik Kesehatan Surakarta adalah menjadi institusi pendidikan yang unggul, kompetitif dan bertaraf internasional. Untuk mencapai tujuan tersebut, Politeknik Kesehatan Surakarta telah mencanangkan penjaminan mutu sejak tahun 2011. Pelaksanaan Sistem Penjaminan Mutu tersebut bertujuan untuk memelihara dan meningkatkan mutu perguruan tinggi secara berkelanjutan, guna mewujudkan visi dan misinya, serta untuk memenuhi kebutuhan *stakeholders* melalui penyelenggaraan Tri Dharma Perguruan Tinggi.

Mutu sebuah Perguruan Tinggi ditentukan oleh banyak aspek. Selain mahasiswa yang menjalani pendidikan di perguruan tinggi, aspek lainnya adalah kualitas dosen dan tenaga kependidikan. Dosen, sebagai bagian yang tak terpisahkan dari penjaminan mutu tersebut harus mampu menunjukkan kinerja yang baik, di ketiga bidang tersebut.

Kinerja karyawan dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor. **Tingkat kinerja karyawan cenderung dipengaruhi oleh budaya organisasi yang berlaku** (Gibson, 2003; Robbins, 2001). Menurut Ilyas (1999), interaksi yang kompleks dari kinerja sejumlah individu dalam organisasi mempengaruhi kinerja organisasi tersebut. Widodo (2005) mengemukakan bahwa kinerja individu dan kinerja organisasi memiliki keterkaitan yang sangat erat. Pencapaian tujuan organisasi tidak bisa dilepaskan dari sumber daya yang dimiliki oleh organisasi yang digerakkan oleh sekelompok orang yang berperan aktif sebagai pelaku dalam pencapaian tujuan organisasi tersebut. Penelitian Kotter dan Heskett seperti dikutip Soetjipto dan Firmanzah (2006) menyatakan bahwa budaya amat berpengaruh pada kinerja jangka panjang perusahaan.

Budaya organisasi memiliki aspek-aspek seperti *values, rituals, heroes, dan symbols* yang

diyakini mempengaruhi kinerja perusahaan. Menurut Bratakusumah (2002), nilai-nilai (*values*) adalah ukuran yang mengandung kebenaran dan kebaikan tentang keyakinan dan perilaku organisasi yang paling dianut dan digunakan sebagai budaya kerja dalam pengambilan keputusan dan pelaksanaan kegiatan misi dan visi organisasi.

Budaya kerja yang dikembangkan oleh Politeknik Kesehatan Surakarta untuk menciptakan budaya organisasi yang mendukung tercapainya visi dan misi yaitu menjadi institusi pendidikan yang unggul, kompetitif dan bertaraf internasional mencakup *cepat, akurat, kredibel dan tanggap* (Politeknik Kesehatan Surakarta, 2010). Maka seharusnya seluruh pegawai di politeknik Kesehatan termasuk dosen dapat mengimplementasikan budaya organisasi ke dalam perilaku bekerja yang mencerminkan tata nilai tersebut dalam melaksanakan tugasnya. Disamping itu, kepemimpinan merupakan unsur penting di dalam sebuah institusi atau lembaga, sebab tanpa adanya kepemimpinan dari seorang pemimpin maka suatu institusi tersebut akan mengalami kemunduran. Setiap pemimpin pada dasarnya memiliki perilaku yang berbeda dalam memimpin atau sering disebut dengan gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan yang dijalankan oleh seorang pemimpin dalam mempengaruhi perilaku orang lain sesuai dengan keinginannya itu dipengaruhi oleh sifat pemimpin itu sendiri. Pemimpin dengan gaya kepemimpinan yang baik akan menciptakan motivasi yang tinggi di dalam diri setiap bawahan, sehingga dengan motivasi tersebut akan timbul semangat kerja yang dapat meningkatkan kinerja dari bawahan itu.

Adapun rumusan masalah dalam penelitian ini adalah bagaimanakah gaya kepemimpinan, budaya kerja dan kinerja dosen di Politeknik Kesehatan Surakarta ? Tujuan penelitian untuk (a) mengetahui gaya kepemimpinan di lingkungan Politeknik Kesehatan Surakarta (b) mengetahui implementasi budaya organisasi di lingkungan Politeknik Kesehatan Surakarta beserta faktor penghambat dan penunjangnya (c) mengetahui kinerja dosen lingkungan Politeknik Kesehatan Surakarta.

2. PELAKSANAAN

- a. Lokasi Penelitian
Tempat penelitian di lingkungan Politeknik Kesehatan Surakarta
- b. Sumber Data
Sumber data yang digunakan adalah 15 orang yang terdiri atas 10 orang dosen dan 5 Ketua Jurusan di lingkungan Politeknik Kesehatan Surakarta
- c. Teknik Sampling
Teknik sampel yang digunakan *purposive sampling*, dengan kecenderungan peneliti untuk memilih sumber yang dianggap mengetahui informasi dan masalahnya secara mendalam dan dapat dipercaya untuk menjadi sumber data yang mantap.

Instrumen penelitian yang utama adalah peneliti sendiri. Akan tetapi setelah fokus penelitian menjadi jelas maka dikembangkan instrumen penelitian (alat bantu atau guide interview) yang akan mempertajam hasil penelitian. Alat bantu lain yang digunakan adalah kamera, kaset, tape recorder dan buku catatan lapangan.

Pengembangan validitas (kesahihan) data yang diperoleh pada penelitian ini dengan cara triangulasi. Triangulasi merupakan cara yang paling umum digunakan bagi peningkatan kredibilitas dalam penelitian kualitatif. Dalam kaitannya dengan penelitian ini, teknik triangulasi yang dipakai yaitu triangulasi sumber dan triangulasi waktu.

3. METODE PENELITIAN

Metode penelitian kualitatif. Penelitian kualitatif pada hakekatnya bertujuan untuk menjelaskan pengalaman dan aktivitas secara natural (Rice dan Ezzy, 2001). Dengan digunakan metode kualitatif, maka data yang didapat lebih lengkap, lebih mendalam, kredibel dan bermakna sehingga tujuan penelitian dapat tercapai.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Gaya Kepimpinan

Hasil penelitian gaya kepemimpinan dan budaya kerja terhadap 10 dosen dan 5 ketua jurusan di lingkungan Politeknik Kesehatan Surakarta sebagaimana tercantum dalam tabel berikut:

Komponen	Sub komponen	Hasil penelitian
Gaya Kepemimpinan	memotivasi	Memberikan reward/penghargaan/pujian Memberi kesempatan ikut kegiatan pelatihan Mengingatkan tupoksi Mengingatkan pada visi misi Kehadiran pimpinan secara fisik dalam kegiatan Menyediakan fasilitas Menunjukkan bila ada permasalahan atau gap Mendorong bawahan untuk lebih kreatif dan inovatif
	kerja sama	Membantu bawahan Komunikasi Delegasi/kepercayaan Santai, akrab, terbuka Melibatkan bawahan dalam pengambilan keputusan Memandang bawahan sebagai teman kerja yang penting Menghargai keterbatasan bawahan Cenderung mencegah terjadinya pertentangan. Kekeluargaan
Pencapaian hasil		Bekerja sesuai dengan prosedur Teat kepada peraturan, Menekankan aspek out put/ hasil Memperhatikan proses dan outputnya Memandang konflik sebagai hal yang wajar Menyelesaikan perbedaan pendapat dengan baik
Budaya Pelayanan Kerja	cepat	Tepat waktu, menyegerakan pekerjaan , cepat bekerja, cepat berbuat
	akurat	Tepat, sesuai standar, teliti dan telaten
	kredibel	Kompeten, tanggungjawab, jujur, inovasi dan kaya akan ide
	tanggap	Tahu kebutuhan pelanggan Harus responsive Menjemput bola Aktif dan penuh inisiatif

Hasil penelitian di lima jurusan berkaitan dengan gaya kepemimpinan didapatkan gambaran sebagai berikut

a. Motivasi

Hasil penelitian menunjukkan adanya perbedaan ketua jurusan dalam memotivasi dosen. Sebagian besar dosen mengatakan bahwa karyawan atau pegawai perlu diberi motivasi. Menurut Marquis dan Huston, 2008, motivasi merupakan tindakan yang dilakukan orang untuk memenuhi kebutuhan yang belum terpenuhi Selanjutnya, produktivitas dipengaruhi oleh motivasi dan etos kerja, keterampilan dan kualitas tenaga kerja, pengupahan dan jaminan sosial. Oleh karena itu, berbagai macam cara dilakukan pimpinan tingkat jurusan dalam memotivasi para pegawainya.

Selanjutnya untuk memelihara agar tetap termotivasi, para pimpinan tingkat jurusan juga selalu memotivasi bawahan dengan mengingatkan visi misi. Visi merupakan cita – cita atau impian sebuah organisasi yang ingin dicapai di masa depan untuk menjamin kelestarian dan kesuksesan jangka panjang, sehingga dapat berfungsi sebagai pedoman bagi kegiatan, organisasi serta tujuan apakah yang hendak dicapai suatu organisasi tersebut. Dengan selalu ingat visi misi,serta tugas pokok dan fungsi, pemusatan kegiatan organisasi akan lebih terarah dan karyawan tentunya akan memahami apa yang harus dan apa yang harus tidak dilakukan (Handoko, 1993) dengan demikian kegiatan TriDharma Perguruan Tinggi yang dilakukan oleh dosen selalu diarahkan atau diproyeksikan untuk mencapai visi misi tersebut.

b. Kerjasama

Hasil penelitian menggambarkan bahwa bentuk kerja sama antara pimpinan dan bawahan di Jurusan bermacam-macam, seperti komunikasi, delegasi, terbuka dan menghargai bawahan.

Kerja sama merupakan salah satu unsur fundamental dalam sebuah organisasi. Agar kerjasama dalam tim dapat efektif, sangat diperlukan komunikasi dua arah antara pimpinan dan bawahan. Komunikasi merupakan salah satu aspek penting yang mempunyai kontribusi terhadap perubahan minat, motivasi, sikap maupun perilaku. Fredich seperti dikutip oleh Marquis dan Houston, 2010, menjelaskan bahwa komunikasi manager lini pertama terhadap pegawai mempengaruhi sikap pegawai terhadap organisasi. Dalam hal ini, manager lini pertama identik dengan ketua jurusan, Hasil penelitian menunjukkan narasumber dengan keterbukaan dalam berkomunikasi dengan pimpinan menunjukkan kinerja yang baik. Hal tersebut nampaknya sejalan dengan pendapat Nursalam, 2002 bahwa mengkomunikasikan segala sesuatu yang berhubungan dengan usaha pencapaian tugas, dengan informasi yang jelas, maka pegawai akan mudah dimotivasi kerjanya.

Selain komunikasi bentuk kerjasama yang lain berupa pendelegasian. Delegasi merupakan penyelesaian tugas melalui orang lain atau mengarahkan tugas kepada satu orang atau lebih untuk mencapai tujuan organisasi (Marquis dan Houston, 2010). Dalam pendelegasian, pejabat pimpinan membatasi diri pada pemberian pengarahan pada bawahannya dan menyerahkan pelaksanaan kepada para bawahannya tersebut tanpa banyak campur tangan lagi (Siagian,2006). Ada beberapa alasan yang mendasari kenapa para pimpinan memberikan delegasi kepada bawahan, yang pertama adalah rasa percaya pimpinan kepada bawahan, pimpinan menganggap bawahan mampu melakukan tugas yang akan diberikan. Menurut Siagian, 2006, untuk bawahan dengan tingkat kematangan yang mampu dan mau atau yakin, maka delegasi merupakan pilihan yang tepat. karena orang/bawahan seperti ini adalah mampu melaksanakan tugas dan mau/yakin. Dengan gaya delegasi ini pimpinan sedikit memberi pengarahan maupun dukungan, karena dianggap sudah mampu dan mau melaksanakan tugas atau tanggung jawabnya. Mereka diperkenankan untuk melaksanakan sendiri dan memutuskannya tentang bagaimana, kapan dan dimana pekerjaan mereka harus dilaksanakan. Kurangnya pendelegasian sering disebabkan oleh pimpinan yang ingin menyelesaikan pekerjaan sendiri atau kurangnya kepercayaan pimpinan terhadap kemampuan bawahan. Kedua, pendelegasian sebagai proses atau sarana pembelajaran dan memberikan kesempatan kepada pegawai untuk meningkatkan kinerja. Ketiga pendelegasian mampu meningkatkan produktivitas bawahan, seperti yang dijelaskan oleh Marquis dan Houston, 2010 bahwa pegawai yang tidak didelegasikan tanggungjawab dapat menjadi bosan, tidak produktif dan tidak efektif. Jadi dengan pendelegasian diharapkan akan meningkatkan kinerja dosen.

Lingkungan dan suasana santai, akrab dan kekeluargaan, merupakan bentuk lain dalam kerjasama di beberapa jurusan di Po-

liteknik Kesehatan Surakarta. Lingkungan kerja yang baik akan memberikan kenyamanan pribadi maupun organisasi dalam membangkitkan semangat kerja pegawai sehingga dapat mengerjakan tugas-tugas dengan baik. Disamping itu pegawai akan lebih senang dan nyaman dalam bekerja apabila fasilitas yang diperlukan terpenuhi sehingga akan menjamin kelancaran tugas-tugas.

c. *Gaya pengambilan keputusan*

Pengambilan keputusan merupakan hal yang pokok bagi pimpinan. Pimpinan akan membuat tipe-tipe keputusan yang berbeda-beda sesuai perbedaan kondisi dan situasi yang ada. Hasil penelitian menunjukkan sebagian besar pimpinan melibatkan bawahan dalam pengambilan keputusan. Hal tersebut sesuai dengan apa yang disampaikan oleh Handoko, 1993 bahwa pimpinan membicarakan situasi keputusan dengan para bawahan sebagai suatu kelompok dan mengumpulkan gagasan atau ide dan saran mereka dalam suatu pertemuan kelompok. Keputusan yang dihasilkan dapat atau tidak mencerminkan masukan atau perasaan bawahan.

4.2 Budaya Kerja

a. *Pemahaman budaya kerja*

Budaya pelayanan kerja Poltekkes Surakarta adalah cepat, akurat, kredibel dan tanggap. Hasil penelitian memberikan gambaran bahwa sebagian narasumber memandang budaya *cepat* sebagai kegiatan yang harus segera dilakukan dan tepat waktu, sesuai dengan perencanaan. Hal tersebut sudah sejalan dengan makna cepat yang didefinisikan oleh Poltekkes Surakarta. Sedangkan pemahaman tentang *akurat*, digambarkan sebagai pekerjaan yang dilakukan haruslah tepat, sesuai keperluan atau yang dibutuhkan. Selanjutnya, *kredibel* digambarkan sebagai kemampuan seseorang yang erat kaitannya dengan kompeten. Seorang dosen yang kredibel adalah dosen yang kompeten di bidangnya., selain itu beberapa narasumber mengatakan bahwa kredibel adalah jujur, menyampaikan segala sesuatu apa adanya. Hal tersebut nampaknya sudah sesuai de-

ngan pengertian budaya kinerja di Politeknik Kesehatan Surakarta. Budaya kerja yang terakhir adalah *tanggap*. Sebagian besar nara sumber, *tanggap* diartikan sebagai keadaan dimana para dosen sangat responsive, tahu apa yang dibutuhkan oleh orang lain, artinya tanpa harus dikatakan, seorang dosen mestinya tahu apa yang diperlukan. Selain itu, *tanggap* dimaknai sebagai jempit bola, seorang dosen harus aktif untuk menjempit bola, tidak harus menunggu datangnya bola, tetapi hendaknya aktif mencari bola. Nampaknya hal tersebut sesuai dengan makna. Jadi dapat disimpulkan pemahaman para narasumber tentang budaya kerja cukup baik.

b. *Faktor penghambat dalam implementasi budaya kerja*

Berbagai faktor dapat berpengaruh dalam keberhasilan implementasi budaya kerja yang baru di "*launching*" beberapa bulan yang lalu. Faktor penghambat yang dirasakan baik oleh para dosen maupun ketua jurusan adalah sebagai berikut:

1. Keterbatasan sumber daya manusia
Keterbatasan SDM dirasakan sebagian kecil jurusan, dan hal tersebut dianggap sebagai faktor penghambat dalam implementasi budaya kerja. Sebagaimana diketahui bersama bahwa sumber daya manusia dalam hal ini dosen merupakan asset institusi yang sangat vital, karena peran dan fungsinya tidak bisa digantikan oleh sumber daya lainnya. Betapapun modern teknologi yang digunakan, atau seberapa banyak dana yang disiapkan, namun tanpa sumber daya manusia yang professional semuanya menjadi tidak bermakna, sehingga keterbatasan dalam jumlah tenaga dianggap sebagai salah satu factor penghambat dalam implementasi budaya kerja.
2. Budaya lama
Budaya kerja yang di *launching* beberapa bulan yang lalu merupakan salah satu bentuk perubahan yang direncanakan oleh Poltekkes Surakarta Adanya per-

ubahan tersebut disikapi dengan berbagai macam cara. Narasumber mengatakan ada sebagian kecil kelompok dosen yang kurang cepat dan kurang mudah beradaptasi dengan situasi yang baru tersebut. Nursalam, 2007 bahwa, ada faktor-faktor yang menghambat dalam suatu perubahan, diantaranya adalah persepsi yang kurang tepat dan toleransi untuk berubah rendah, masih terpaku pada budaya lama.

3. Belum dibakukannya standart
Belum diberlakukannya standart dilihat sebagai salah satu faktor penghambat dalam mengimplementasi budaya kerja. Hal tersebut karena manual sedang dalam proses penyusunan (Jamintu Poltekes, 2011).

c. *Fakor penunjang*

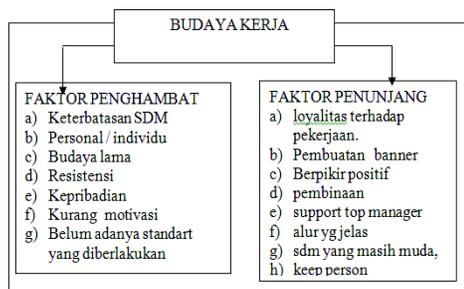
1. Loyalitas terhadap pekerjaan
Loyalitas pegawai terhadap organisasi memiliki makna kesediaan, seseorang untuk melenggangkan hubungannya dengan organisasi, kalau perlu mengorbankan kepentingan pribadinya tanpa mengharapkan apapun. Kesediaan anggota untuk mempertahankan diri bekerja dalam organisasi adalah hal yang penting untuk menunjang komitmen anggota terhadap organisasi dimana mereka bekerja. Hal ini dapat diupayakan jika anggota merasakan adanya keamanan dan kepuasan di dalam organisasi tempat ia bergabung untuk bekerja.
2. Berpikir positif
Berpikir positif merupakan sikap mental yang melibatkan proses memasukan pikiran-pikiran, kata-kata, dan gambaran-gambaran yang konstruktif (membangun) bagi perkembangan pikiran. Berpikir positif juga merupakan sikap mental yang mengharapkan hasil yang baik serta menguntungkan. Dengan berfikir seperti akan menumbuhkan keyakinan bahwa budaya kerja dapat dilakukan dengan baik dan akan membuahkan hasil yang baik pula. Oleh

karena itu seluruh komponen organisasi sebaiknya memiliki pemikiran positif. Menurut Marquis dan Houston, 2010, para pemimpin hendaknya memandang perubahan secara positif dan memberikan pandangan ini kepada bawahannya. Para pimpinan harus yakin bahwa bawahan dapat membuat sesuatu yang berbeda.

3. Dukungan atau support top manager
Penelitian menggambarkan bahwa support pimpinan merupakan salah satu factor penunjang dalam implmentasi budaya kerja. Hal tersebut sejalan dengan semboyan tutwuri handayani, yang berari pimpinan harus memberikan dorongan moral dan semangat kerja dari belakang. Dorongan moral dari pimpinan ini sangat dibutuhkan oleh orang - orang di sekitar kita menumbuhkan motivasi dan semangat.
4. SDM masih muda, energik
Seperti disampaikan dalam wawancara, bahwa sumber daya manusia merupakan asset penting dalam suatu organisasi. Sumber daya manusia yang masih muda dan energik tentu saja

4.3 Faktor penghambat dan penunjang dalam implementasi budaya kerja

Berkaitan dengan faktor penghambat maka sebagian besar narasumber mengatakan bahwa setiap perubahan pasti ada penghambatnya, baik factor internal maupun external. Faktor internal misalnya faktor individu itu sendiri berupa kesadaran pribadi, motivasi individu dan faktor eksternal bias dikarenakan kekurangan Sumber Daya Manusia (SDM), belum diberlakukannya standart secara baku, budaya lama dan resistensi. Dilain pihak, factor pendorong juga ada. Sebagian besar narasumber mengatakan bahwa faktor penunjang keberhasilan implementasi budaya kerja berupa loyalitas pegawai terhadap pekerjaan, adanya pemikiran positif baik pada pimpinan maupun dosen, pembinaan, support atau dukungan pimpinan dan sebagainya. Secara rinci kedua faktor tersebut secara skema sebagai berikut:



Kinerja Dosen

Selain dengan wawancara, hasil penelitian tentang kinerja dilakukan dengan melihat data evaluasi kinerja dosen yang ada di masing-masing Jurusan. Indek kinerja dosen sudah mencapai angka minimal 3,0 (pada skala 4).

5. KESIMPULAN

Gaya kepemimpinan yang dilakukan pimpinan di lingkungan Politeknik Kesehatan Surakarta merupakan gaya situasional, kombinasi dari berbagai macam gaya kepemimpinan yang ada. Dari gaya memotivasi, kerja sama dan menilai pencapaian hasil berbeda beda.

Pemahaman budaya kerja diperoleh informasi bahwa rata-rata narasumber dalam penelitian ini cenderung mengatakan budaya kerja cepat, tepat, akurat dan kredibel secara benar. Dalam implementasi budaya kerja ditemukan adanya factor penghambat yaitu keterbatasan SDM, personal / individu, budaya lama, faktor individu atau pribadi kurang motivasi dan belum adanya standart yang diberlakukan. Sedangkan faktor penunjangnya adalah loyalitas terhadap pekerjaan,berpikir positif , pembinaan dan support top manager, adanya alur yang jelas, sdm yang masih muda, dan keep person.

Secara deskriptif kinerja dosen sudah cukup baik, yang diukur melalui 3 komponen yaitu pengajaran, penelitian dan pengabdian masyarakat. Hal itu ditandai dengan rata-rata narasumber

mengatakan sudah melakukan kegiatan Tri Dharma Perguruan Tinggi, walau prosentasenya belum 100% karena masih ada sedikit dosen yang harus selalu di dorong dan di dukung. Selanjutnya hasil penilaian index kinerja dosen rata-rata sudah lebih dari 3,0 (pada skala 4).

6. REFERENSI

- Bratakusumah, D.S.(2002). *Kajian manajemen Stratejik. Modul Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat II. Buku 2*. Jakarta: Pusat Pendidikan dan Latihan.
- Gibson, J.L., Ivancevich,J.M. dan Donelly, J.H. (1997). *Organisasi: Perilaku, Struktur dan Proses, Jilid 1* Ed kelima. Jakarta: Erlangga
- Ilyas, Y. (1999). *Kinerja, Teori Penilaian dan Penelitian*. Jakarta: FKM UI.
- Marquis,B.L. dan Huston,C.J. (2010). *Leadership Roles and Management Function in Nursing: Thepry and Aplication*. 4Ed . Lippincott: William and Wilkins.
- Moleong, L.J. (2006). *Metodologi Pendekatan Kualitatif* (Edisi revisi). Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Nursalam (2007). *Manajemen Keperawatan: Aplikasi dalam Praktek Keperawatan Profesional*. Jakarta: Salemba Medika.
- Patton, M.Q. (1980). *Qualitative Evaluation Method*. Beverly Hill, CA: Sage Publication
- Rice, P.I dan Ezzy,D.(2001). *Qualitative Research Methods: A Health Focus*. New York: Oxford University Press.
- Siagian, P (2006). *Manejemen Sumber Daya Manusia*, Cetakan ketigabelas . Jakarta: Bumi Aksara.
- Sugiyono (2002). *Memahami Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabetha
- Widodo, J. (2005). *Membangun Birokrasi Berbasis Kinerja*. Malang: Bayumedia Publishing.