

# IMPLIKASI MODEL A.C.H.I.E.V.E. PADA *KNOWLEDGE WORKERS*

Sulistiowati<sup>a\*</sup>, Nurul Komari<sup>b</sup>

<sup>a,b</sup>Universitas Tanjungpura

\*Email : sulistiowati@ekonomi.untan.ac.id

## Abstrak

---

Dosen merupakan sumber daya manusia berbasis pengetahuan yang biasanya disebut *knowledge worker*, merupakan unsur yang sangat menentukan keberhasilan proses pendidikan dan merupakan ujung tombak Perguruan Tinggi. Di tangan para dosen berkualitas, mahasiswa dibentuk menjadi manusia cerdas dimana hal ini merupakan unsur yang meningkatkan mutu sumber daya manusia. Salah satu cara mengukur kinerja sumber daya manusia adalah model ACHIEVE yang merupakan singkatan dari faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja, yaitu *ability, clarity, help, incentive, evaluation, validity*, dan *environment*. Tujuan penelitian ini adalah menganalisa model ACHIEVE dalam mendeskripsikan kinerja dosen sebagai *knowledge workers*. Pengumpulan data dengan kuesioner yang diisi oleh 100 orang responden yang merupakan Dosen di Propinsi Kalimantan Barat. Alat analisis menggunakan statistik deskriptif. Hasil penelitian mengemukakan *ability* berada dalam kategori baik, *clarity* berada dalam kategori sangat baik, *help* berada dalam kategori sangat baik, *incentive* dalam kategori baik, *evaluation* berada dalam kategori cukup, *validity* berada dalam kategori sangat baik, dan *environment* berada dalam kategori sesuai.

---

Kata kunci: achieve; kinerja; *knowledge worker*.

## PENDAHULUAN

Berkembangnya dunia usaha tidak terlepas dari perkembangan teknologi. Teknologi usaha yang berkembang membuat perusahaan lebih memerlukan sumber daya manusia yang berbasis pengetahuan (*knowledge based employee*) dibanding tenaga kerja yang kurang berpotensi di dalam pengetahuan. Pengetahuan merupakan kelebihan yang dimiliki sumber daya manusia dibanding sumber daya yang lainnya. Dengan pengetahuan dapat tercipta inovasi dan pemikiran-pemikiran lain terkait proses yang berlangsung di dalam organisasi. Karena itu pengetahuan juga merupakan sumber keunggulan bersaing yang dimiliki organisasi.

Faktor kesiapan tenaga kerja Indonesia dirasa masih kurang bersaing dari negara lain. Sumber daya manusia Indonesia lebih unggul dari segi kuantitas namun tidak demikian dari segi kualitas. Kualitas sumber daya manusia di Indonesia dapat dilihat dari Indeks Pembangunan Manusia (IPM), dimana pendidikan merupakan salah satu faktor yang digunakan untuk mengukur IPM. Provinsi Kalimantan Barat berada dalam kategori IPM “sedang”, yang artinya peningkatan IPM dari tahun sebelumnya hanya sedikit dan masih tertinggal dari provinsi-provinsi dalam kategori “tinggi”. Peningkatan kualitas pendidikan menjadi tugas utama Perguruan Tinggi di Kalimantan Barat guna mempersiapkan sumber daya manusia yang unggul.

Dosen merupakan unsur yang sangat menentukan keberhasilan proses pendidikan dan merupakan ujung tombak Perguruan Tinggi. Di tangan para dosen berkualitas, mahasiswa dibentuk menjadi manusia cerdas dimana hal ini merupakan unsur yang meningkatkan mutu sumber daya manusia. Dosen sebagai *knowledge workers*, selain memiliki pengetahuan yang bersifat objektif, rasional, dan teknis

berupa data ataupun dokumen (*explicit knowledge*), juga memiliki pengetahuan yang bersifat subjektif, kognitif, berbasis pengalaman (*tacit knowledge*). Dua ranah pengetahuan tersebut merupakan aset penting dalam organisasi yang harus dibagi antar individu dalam organisasi.

Kinerja sumber daya manusia dapat dipengaruhi oleh banyak faktor. Hersey & Goldsmith (1980) mengemukakan model ACHIEVE yang merupakan singkatan dari faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja, yaitu *ability, clarity, help, incentive, evaluation, validity*, dan *environment*. *Clarity* yaitu berkaitan dengan pemahaman terhadap pekerjaannya dan persepsi peran yang dimilikinya di dalam pekerjaan. *Help* adalah faktor berupa dukungan yang diberikan organisasi terhadap karyawannya. *Incentive*, yaitu motivasi baik yang berasal dari dalam maupun luar individu dan berkaitan dengan kerelaan. *Evaluation* adalah pembinaan dan umpan balik kinerja dari perusahaan bagi karyawannya. *Validity* adalah praktik personel yang valid dan syah. *Environmental* atau *environmental fit* adalah kesesuaian dengan lingkungan.

Faktor-faktor tersebut juga dapat mempengaruhi kinerja penelitian dan publikasi dosen. Seorang dosen harus mempunyai *ability* (kemampuan) untuk melaksanakan penelitian. Kemampuan yang dimaksud adalah pengetahuan tentang metode penelitian, pengetahuan terkait konsentrasi keilmuan, pengalaman dalam melakukan penelitian dan publikasi, keterampilan menggunakan alat analisis data dan bahasa Indonesia serta bahasa Inggris yang baik.

*Clarity* adalah kejelasan tujuan atau sasaran pekerjaan yang menjadi penting karena sumber daya manusia akan bekerja dengan baik apabila memahami betul tujuan atau sasaran tugas yang dikerjakannya. Dosen diharapkan memahami bahwa penelitian dan publikasi merupakan kewajiban yang tercantum dalam Tri Darma Perguruan Tinggi. Kemampuan individu tidak akan tercurah maksimal jika tidak ada dorongan (*help*) dari pihak organisasi. Apabila dosen tidak mendapatkan dorongan dari perguruan tinggi dimana ia bekerja, maka kinerja penelitian dan publikasi yang tinggi sulit untuk dicapai.

*Incentive* (insentif) merupakan bentuk penghargaan yang dapat memotivasi kinerja sumber daya manusia. Adanya penghargaan baik berupa finansial maupun non finansial akan menambah motivasi dosen untuk melakukan penelitian dan publikasi lebih baik. Selain penghargaan, umpan balik (*evaluation*) membuat dosen yang melakukan penelitian terarah. Mereka akan mengulangi penelitian dan publikasi yang baik dan akan meninggalkan metode-metode yang kurang baik sesuai arahan pemberi umpan balik. Selain itu adanya legalitas (*validity*) keberadaan dosen dan tugas-tugasnya akan meyakinkan dosen untuk melakukan tugas-tugas utama yang tercantum dalam Tri Darma Perguruan Tinggi, termasuk penelitian. Kesesuaian dosen dengan lingkungannya, yaitu pekerjaan, rekan sekerja dan perguruan tinggi akan mempermudah dosen dalam melaksanakan tugas penelitian dan publikasi.

## **KAJIAN TEORI**

Hersey & Goldsmith (1980) mengemukakan model ACHIEVE untuk membantu para manajer mengidentifikasi faktor-faktor yang menyebabkan masalah kinerja untuk kemudian menyelesaikan masalah-masalah tersebut. ACHIEVE adalah

singkatan dari faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu *ability, clarity, help, incentive, evaluation, validity*, dan *environment*.

*Clarity* yaitu berkaitan dengan pemahaman terhadap pekerjaannya dan persepsi peran yang dimilikinya di dalam pekerjaan. *Help* adalah faktor berupa dukungan yang diberikan organisasi terhadap karyawannya. *Incentive*, yaitu motivasi baik yang berasal dari dalam maupun luar individu dan berkaitan dengan kerelaan. *Evaluation* adalah pembinaan dan umpan balik kinerja dari perusahaan bagi karyawannya. *Validity* adalah praktik personel yang valid dan syah. *Environmental* atau *environmental fit* adalah kesesuaian dengan lingkungan.

*Ability* meliputi pengetahuan yang dimiliki seseorang dan keterampilan yang bisa ia lakukan untuk menunjang melakukan pekerjaannya (Robbins, 2009). Karyawan dengan pendidikan yang lebih baik dan lebih tinggi dapat menggunakan modal lebih efektif dan efisien serta menciptakan lebih banyak produk (Hersey, Blanchard, & Johnson, 2001).

*Clarity* merujuk pada kejelasan peran. *Clarity* melibatkan pemahaman dan penerimaan prosedur kerja, yaitu dimana dan bagaimana pekerjaan itu dilakukan. Karyawan dituntut untuk memahami benar permasalahan organisasi, tujuan utama, dan tujuan-tujuan organisasi. Selain itu karyawan harus mengetahui bagaimana mencapai tujuan dan sasaran. Prioritas organisasi juga harus cukup jelas bagi karyawan (Rezaeeian, 1993). Jika ingin karyawan memiliki pemahaman penuh tentang suatu permasalahan tersebut, manajer harus mengklarifikasi tujuan utama dan cara pencapaiannya. Ketidak jelasan dalam suatu situasi dapat menghasilkan tujuan yang tidak pernah tercapai. Sangatlah penting bagi manajer untuk secara jelas menyatakan tujuan dan sasaran di depan para karyawan.

*Help* merujuk pada dorongan organisasi, yang merupakan dukungan atau bantuan kepada karyawan dalam melaksanakan tugasnya (Hersey, et al, 1996). Karyawan membutuhkan bantuan atau dukungan organisasi untuk secara efektif memenuhi tugas mereka. Beberapa faktor bantuan organisasi meliputi: anggaran, peralatan, dan fasilitas untuk pemenuhan komitmen, dukungan yang diperlukan dari departemen lain, ketersediaan produk dan kualitas serta stok sumber daya manusia yang memadai (Hersey, et al., 2001). Istilah *help* mengacu pada bantuan organisasi atau dukungan, di mana pengikut membutuhkannya untuk menyelesaikan pekerjaannya secara efektif. Membantu karyawan dalam mendapatkan sumber daya yang diperlukan dalam tanggung jawab manajemen.

*Incentive* merupakan ransangan karyawan untuk melakukan tugas atau menyelesaikan tugas tertentu (Hersey, et al., 1996). Banyak orang termotivasi untuk menyelesaikan tugas tertentu ketika mereka mendapat penghargaan intrinsik atau ekstrinsik. Manusia memiliki beberapa kebutuhan dan menuntut beberapa di antaranya bersifat sosial dan beberapa bersifat ekonomi. Setiap individu membutuhkan pendapatan dan manfaat yang memadai, keamanan, keanggotaan kelompok, rasa hormat, pertumbuhan dan proliferasi, identitas, dan sebagainya, sehingga penyediaan beberapa tuntutan ini dapat meningkatkan motivasi staf untuk mewujudkan tujuan dan rencana. Sebuah metode yang berkontribusi untuk

mengenali titik-titik ekstrem yang luar biasa adalah tren "peristiwa luar biasa" yang melibatkan pengumpulan bukti resmi mengenai kinerja yang sangat positif atau sangat negatif. Ini menjamin bahwa bawahan mendapatkan umpan balik yang merupakan bagian dari kriteria resmi (Hersey, et al., 2001). Manajer harus ingat bahwa karyawan termotivasi dengan cara yang sangat berbeda dan menangani kebutuhan motivasi berdasarkan situasi individu (Yaghoubi, Javadi, Rakhsh, Bahadori, 2016).

*Evaluation* merujuk pada penilaian kinerja dan umpan balik untuk kinerja harian. Penilaian kinerja adalah proses di mana kinerja karyawan diselidiki secara formal dan diukur dengan interval yang diberikan (Mondy & Noe, 2005). Karyawan harus menerima umpan balik berkelanjutan yang sedang berlangsung terkait kinerja mereka. Tanpa umpan balik, karyawan akan bertanya-tanya apa yang sedang terjadi dan dapat menjadi tidak termotivasi. Manajemen harus mendokumentasikan umpan balik positif dan negatif. Proses umpan balik yang berkelanjutan memungkinkan karyawan untuk mengetahui bagaimana mereka bekerja. Jika karyawan tidak menyadari masalah kinerja mereka, sulit untuk merealisasikan peningkatan kinerja. Sebelum penilaian resmi, mereka harus diberitahu tentang hasil penilaian informal secara teratur. Penyebab pada banyak masalah kinerja adalah kurangnya pelatihan dan umpan balik kinerja yang diperlukan (Rajaei & Arghavani, 2016).

*Validity* merujuk pada validitas staf, yaitu adanya kesesuaian dan legalitas keputusan manajer tentang sumber daya manusia. Hal-hal yang terkait dengan sumber daya manusia harus disertai dengan bukti dan didasari pada kebijakan yang berorientasi pada kinerja (Haghighi, 2001). Menurut Hersey, et al. (2001) *validitas* mengacu pada keputusan hukum yang dibuat oleh manajer tentang sumber daya manusia. Manajer harus memastikan bahwa keputusan mengenai karyawan sesuai dalam hal kode hukum dan prosedur perusahaan. Manajer harus tahu bahwa prosedur hukum manajemen bersifat eksplisit dan keputusan harus disertai dengan dokumen atau didasarkan pada prosedur yang berorientasi kinerja.

*Environment* mengacu pada faktor eksternal yang memengaruhi kinerja terlepas dari kemampuan, kejelasan, dukungan dan motivasi untuk pekerjaan itu. Faktor lingkungan yang memengaruhi kinerja dapat mencakup persaingan, perubahan kondisi pasar, dan peraturan publik. Jika masalah lingkungan berada di luar wewenang sumber daya manusia, diharapkan mereka bertindak konsisten dengan pembatasan lingkungan (Hersey, et al., 2001). Lingkungan adalah segala sesuatu yang berada di luar perusahaan tetapi memiliki pengaruh pada pertumbuhan dan perkembangan perusahaan (Surjosuseno, 2015). Secara umum, lingkungan tidak dapat dikendalikan oleh perusahaan sehingga perusahaan harus menyesuaikan diri dengan lingkungan. Karyawan hanya dapat bekerja sesuai lingkungannya. Oleh karena itu kecocokan karyawan dengan lingkungannya sangat penting untuk dipertimbangkan dalam usaha mencapai kinerja tinggi.

Beberapa penelitian terdahulu telah membahas kinerja sumber daya manusia dengan dimensi ACHIEVE (Nazem, Mozaiini, & Seifi, 2014; Rajaei &

Arghavani, 2016), sedangkan beberapa penelitian lainnya meletakkan ACHIEVE sebagai faktor yang mempengaruhi kinerja sumber daya manusia (Yustin & Utama, 2015). (Saber, Tabatabaei, & Afrazeh, 2019) meneliti hubungan antar indikator ACHIEVE untuk menggambarkan kinerja sumber daya manusia.

## METODE

Pengumpulan data dilakukan dengan membagikan kuesioner kepada 100 orang responden yang merupakan dosen di pada Perguruan Tinggi yang tersebar di Propinsi Kalimantan Barat. Analisis data dilakukan dengan statistik deskriptif. Teknik sampling yang digunakan dalam penelitian ini adalah *two stage sampling* (pengambilan sampel dua tahap). Berdasarkan data dari populasi akses (*accessible population*) yaitu seluruh dosen ber-NIDN di Kalimantan Barat diketahui bahwa populasi akses terdiri dari 63 perguruan tinggi. Tahap pertama dilakukan pemilihan sampel berdasarkan wilayah. Pemilihan sampel berdasarkan wilayah dilakukan dengan teknik *convenience sampling*. Pada tahap kedua, memilih sampel individu dosen dengan menggunakan *Stratified area random sampling*.

Variabel penelitian adalah *ability, clarity, help, incentive, evaluation, validity, dan environment*. *Validity* dengan indikator pengetahuan, pengalaman, dan keterampilan khusus. *Clarity* dengan indikator dosen memahami adanya kewajiban meneliti dan dosen memahami adanya kewajiban melakukan publikasi. Variabel *help* dengan indikator anggaran, fasilitas kerja, seminar/ pelatihan internal, serta dorongan dari atasan. Variabel *incentive* dengan indikator dana apresiasi sesuai capaian, dan penghargaan dari atasan. Variabel *evaluation* dengan indikator adanya tim yang *mereview* hasil penelitian dosen, adanya tim yang *mereview* hasil publikasi dosen, *reviewer* memberikan umpan balik terhadap penelitian yang telah dilakukan, serta *reviewer* memberikan umpan balik terhadap penelitian yang telah dilakukan. Variabel *validity* dengan indikator tri darma perguruan tinggi, dan aturan penilaian angka kredit dosen. Variabel *environment* dengan indikator kesesuaian dosen dengan pekerjaannya, kesesuaian dosen dengan rekan kerjanya, serta kesesuaian dosen dengan perguruan tinggi dimana ia bekerja.

Uji validitas dan reliabilitas dilakukan untuk mengetahui apakah alat ukur yang digunakan dalam penelitian layak digunakan atau tidak. Pengukuran variabel dengan menggunakan skala Likert yang menunjuk pada suatu pertanyaan mengenai tingkat kesetujuan atau ketidaksetujuan. Pengukuran tersebut dapat dilakukan dengan memberikan skala pada masing-masing point jawaban sebagai berikut: Sangat Setuju=5; Setuju=4; Ragu-ragu=3; Tidak Setuju=2; Sangat Tidak Setuju=1.

Analisis deskriptif dilakukan berdasarkan kriteria pengklasifikasian yang mengacu pada ketentuan yang dikemukakan oleh Umar (2003), dimana rentang skor dicari dengan rumus sebagai berikut :

$$RS = \frac{n(m-1)}{m} \dots\dots\dots (1)$$

Dimana :

- RS = Rentang Skor
- n = Jumlah sampel
- m = Jumlah alternatif jawaban tiap item

Tabel 1. Kriteria Pengklasifikasian Variabel *Ability, Clarity, Help, Incentive, Evaluation, Validity* dan *Environment*

Variabel	Jumlah Skor		Jumlah Klasifikasi	Rentang Pengklasifikasian
	Tertinggi	Terendah		
<i>Ability, Clarity, Help, Incentive, Evaluation, Validity</i>	500	100	5	Sangat Tidak Baik (100-180) Tidak Baik (181-260) Cukup (261-340) Baik (341-420) Sangat Baik (421-500)
<i>Environment</i>	500	100	5	Sangat Tidak Sesuai (100-180) Tidak Sesuai (181-260) Cukup sesuai (261-340) Sesuai (341-420) Sangat Sesuai (421 - 500)

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Karakteristik responden dijelaskan pada tabel 2.

Tabel 2. Karakteristik Responden

Kriteria	Jumlah	Persentase
<b>Jenis Kelamin</b>		
Laki-laki	57	57
Perempuan	43	43
<b>Usia</b>		
25-35 tahun	26	26
36-45 tahun	38	38
46-55 tahun	26	26
56-65 tahun	10	10
<b>Masa Kerja</b>		
5-10 tahun	32	32
11-20 tahun	32	32
21-30 tahun	35	35
Lebih dari 30 tahun	1	1
<b>Jabatan</b>		
Guru Besar	1	1
Lektor Kepala	13	13
Lektor	52	52
Asisten Ahli	34	34
<b>Pendidikan Terakhir</b>		
S3	28	28
S2	82	82

Sumber: Data primer yang diolah, 2020

### Deskripsi Variabel *Ability*

Pengukuran variabel berbagi pengetahuan pada penelitian ini meliputi 7 (tujuh) poin pertanyaan. Berikut rekapitulasi tanggapan responden di tabel 3

**Tabel 3. Tanggapan Responden Terhadap Ability**

No	Pertanyaan	SS	S	R	TS	STS	Jumlah X	Jumlah F
		F	F	F	F	F		
1	Saya memiliki pengetahuan tentang metode penelitian.	48	41	10	0	1	435	100
2	Saya terus meningkatkan pengetahuan terkait konsentrasi keilmuan saya.	25	57	16	2	0	405	100
3	Saya terus belajar melakukan penelitian sehingga menjadi lebih baik.	29	58	8	4	1	410	100
4	Saya mempublikasikan hasil penelitian saya pada jurnal ilmiah, yang dimulai pada level jurnal yang lebih rendah.	25	66	4	4	1	410	100
5	Saya mempublikasikan hasil penelitian saya pada beberapa konferensi ilmiah.	26	69	4	0	1	419	100
6	Saya menguasai alat analisis data yang sering digunakan dalam konsentrasi keilmuan saya.	40	55	4	0	1	433	100
7	Saya menguasai bahasa Inggris untuk mendukung publikasi di level Internasional.	30	61	8	0	1	419	100
Rata-rata							418,71	

Sumber: Data primer yang diolah, 2020

Tabel 3 menunjukkan bahwa tanggapan responden terhadap indikator *ability* sebesar 418,71 yang berada dalam kategori baik. Item yang di tanggapi dengan nilai rata-rata tertinggi adalah item nomor 1 dengan nilai 435 yakni tentang memiliki pengetahuan tentang metode penelitian.

#### Deskripsi Variabel Clarity

Pengukuran variabel berbagi pengetahuan pada penelitian ini meliputi 2 (dua) poin pertanyaan. Berikut rekapitulasi tanggapan responden di tabel 4.

**Tabel 4  
Tanggapan Responden Terhadap Clarity**

No	Pertanyaan	SS	S	R	TS	STS	Jumlah X	Jumlah F
		F	F	F	F	F		

No	Pertanyaan	SS	S	R	TS	STS	Jumlah X	Jumlah F
		F	F	F	F	F		
1	Saya memahami penelitian sebagai salah satu kewajiban seorang dosen.	36	44	20	0	0	416	100
2	Saya memahami bahwa mempublikasi hasil penelitian merupakan kewajiban seorang dosen.	46	52	2	0	0	444	100
Rata-rata							430	

Sumber : Data primer yang diolah, 2020

Tabel 4 menunjukkan bahwa tanggapan responden terhadap indikator *clarity* sebesar 430 yang berada dalam kategori sangat baik. Hal ini berarti responden sudah merasa sangat jelas tentang adanya kewajiban penelitian dan publikasi pada pekerjaan mereka.

### Deskripsi Variabel *Help*

Pengukuran variabel berbagi pengetahuan pada penelitian ini meliputi 6 (enam) poin pertanyaan. Berikut rekapitulasi tanggapan responden di tabel 5.

**Tabel 5. Tanggapan Responden Terhadap *Help***

No	Pertanyaan	SS	S	R	TS	STS	Jumlah X	Jumlah F
		F	F	F	F	F		
1	Perguruan tinggi tempat saya bekerja menyediakan dana penelitian yang dapat digunakan oleh semua dosen.	60	31	4	5	0	446	100
2	Perguruan tinggi tempat saya bekerja menyediakan dana bantuan untuk mengikuti konferensi ilmiah.	62	37	0	0	1	459	100
3	Perguruan tinggi tempat saya bekerja memberikan bantuan dan bila saya menerbitkan hasil penelitian pada jurnal ilmiah berbayar.	37	60	2	0	1	432	100
4	Perguruan tinggi tempat saya bekerja menyediakan akses internet yang lancar.	42	46	9	3	0	427	100
5	Perguruan tinggi tempat saya bekerja menyediakan program/ <i>software</i> yang diperlukan untuk alat analisis yang sering digunakan.	50	43	6	1	0	442	100
6	Perguruan tinggi tempat saya bekerja menyediakan alat tulis kantor yang	43	45	11	1	0	430	100



No	Pertanyaan	SS	S	R	TS	STS	Jumlah X	Jumlah F
		F	F	F	F	F		
	diperlukan sebagai penunjang kegiatan penelitian.							
Rata-rata							439,33	

Sumber : Data primer yang diolah, 2020

Tabel 5 menunjukkan bahwa tanggapan responden terhadap indikator *help* sebesar 439,33 yang berada dalam kategori sangat baik. Item yang di tanggapi dengan nilai rata-rata tertinggi adalah item nomor 2 dengan nilai 459 yakni tentang adanya dana bantuan yang disediakan oleh perguruan tinggi untuk mengikuti konferensi ilmiah. Artinya responden merasa dorongan yang diberikan oleh perguruan tinggi terkait penelitian dan publikasi sudah sangat baik.

#### Deskripsi Variabel *Incentive*

Pengukuran variabel berbagi pengetahuan pada penelitian ini meliputi 3 (tiga) poin pertanyaan. Berikut rekapitulasi tanggapan responden di tabel 6.

**Tabel 6. Tanggapan Responden Terhadap *Incentive***

No	Pertanyaan	SS	S	R	TS	STS	Jumlah X	Jumlah F
		F	F	F	F	F		
1	Perguruan tinggi tempat saya bekerja memberikan dana apresiasi untuk setiap artikel yang diterbitkan pada jurnal ilmiah.	11	28	39	18	4	324	100
2	Dana apresiasi/ insentif dibedakan menurut indeks/ reputasi jurnal dimana artikel diterbitkan.	16	46	14	18	6	348	100
3	Atasan memberikan apresiasi secara verbal kepada dosen yang berhasil mempublikasi hasil penelitian pada jurnal ilmiah.	34	32	18	14	2	382	100
Rata-rata							351,33	

Sumber : Data primer yang diolah, 2020

Tabel 6 menunjukkan bahwa tanggapan responden terhadap indikator *incentive* sebesar 351,33 yang berada dalam kategori baik. Item yang di tanggapi dengan nilai rata-rata tertinggi adalah item nomor 3 dengan nilai 382 yakni tentang atasan yang memberikan apresiasi secara verbal kepada dosen yang berhasil mempublikasi hasil penelitian pada jurnal ilmiah.. Artinya responden merasa insentif yang diberikan oleh perguruan tinggi terkait penelitian dan publikasi sudah baik.

#### Deskripsi Variabel *Evaluation*

Pengukuran variabel berbagi pengetahuan pada penelitian ini meliputi 2 (dua) poin pertanyaan. Berikut rekapitulasi tanggapan responden di tabel 7.

**Tabel 7. Tanggapan Responden Terhadap *Evaluation***

No	Pertanyaan	SS	S	R	TS	STS	Jumlah X	Jumlah F
		F	F	F	F	F		
1	Perguruan tinggi tempat saya bekerja membentuk tim <i>reviewer</i> untuk menilai penelitian yang dilakukan dosen.	17	18	45	19	1	331	100
2	Tim <i>reviewer</i> memberikan umpan balik terhadap penelitian yang telah dinilai.	6	35	38	19	2	324	100
Rata-rata							327,50	

Sumber : Data primer yang diolah, 2020

Tabel 7 menunjukkan bahwa tanggapan responden terhadap indikator *evaluation* sebesar 327,50 yang berada dalam kategori cukup. Artinya responden merasa evaluasi yang dilakukan oleh perguruan tinggi terkait penelitian dan publikasi masih belum terlalu baik.

#### **Deskripsi Variabel *Validity***

Pengukuran variabel berbagi pengetahuan pada penelitian ini meliputi 2 (dua) poin pertanyaan. Berikut rekapitulasi tanggapan responden di tabel 8.

**Tabel 8. Tanggapan Responden Terhadap *Validity***

No	Pertanyaan	SS	S	R	TS	STS	Jumlah X	Jumlah F
		F	F	F	F	F		
1	Kewajiban melakukan penelitian dan publikasi ilmiah tercantum dalam Tri Darma Perguruan Tinggi.	20	73	6	1	0	412	100
2	Melakukan penelitian dan publikasi merupakan salah satu syarat akreditasi perguruan tinggi.	55	44	0	0	1	452	100
Rata-rata							432	

Sumber : Data primer yang diolah, 2020

Tabel 8 menunjukkan bahwa tanggapan responden terhadap indikator *validity* sebesar 432 yang berada dalam kategori sangat baik. Artinya responden mengetahui bahwa penelitian dan publikasi tercantum pada beberapa dokumen resmi yang memiliki dasar hukum.

#### **Deskripsi Variabel *Environment***

Pengukuran variabel berbagi pengetahuan pada penelitian ini meliputi 2 (dua) poin pertanyaan. Berikut rekapitulasi tanggapan responden di tabel 9.

**Tabel 9. Tanggapan Responden Terhadap *Environment***

No	Pertanyaan	SS	S	R	TS	STS	Jumlah X	Jumlah F
		F	F	F	F	F		
1	Saya dapat melaksanakan tugas-tugas dan menyenangkan pekerjaan saya sebagai dosen.	48	41	10	0	1	435	100
2	Saya dapat bergaul dengan baik diantara rekan kerja saya.	25	57	16	2	0	405	100
3	Perilaku dan nilai-nilai yang saya anut sesuai dengan budaya organisasi di Perguruan tinggi tempat saya bekerja.	29	58	8	4	1	410	100
Rata-rata							416,67	

Sumber : Data primer yang diolah, 2020

Tabel 9 menunjukkan bahwa tanggapan responden terhadap indikator *environment* sebesar 416,67 yang berada dalam kategori sesuai. Artinya responden merasa ada kesesuaian/ cocok dengan lingkungannya, baik pekerjaan, rekan kerja, dan organisasinya.

### SIMPULAN

Dari deskripsi tanggapan responden terhadap indikator-indikator variabel, variabel *ability* berada dalam kategori baik, *clarity* berada dalam kategori sangat baik, *help* berada dalam kategori sangat baik, *incentive* dalam kategori baik, *evaluation* berada dalam kategori cukup, *validity* berada dalam kategori sangat baik, dan *environment* berada dalam kategori sesuai. Penelitian selanjutnya diharapkan dapat lebih memperkaya indikator dari variabel-variabel yang digunakan sehingga hasil penelitian dapat digali lebih dalam, melakukan perbandingan kinerja penelitian antara dosen perguruan tinggi negeri dan perguruan tinggi swasta untuk mengetahui mana faktor yang lebih menonjol pada masing-masing kategori, serta memperluas populasi dan sampel penelitian, misalnya skala nasional sehingga dapat lebih menggeneralisir kesimpulan.

### REFERENSI

- Hersey, P., & Goldsmith, M. (1980). A situational approach to performance planning. *Training & Development Journal*, 34(11), 38-44.
- Hersey, P., Blanchard, K.H. & Johnson, D.E. (2001) *Management of Organizational Behavior: Leading Human Resources*. 8th Edition, PrenticeHall, Inc., Upper Saddle River.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2014). *Multivariate data analysis* (7th ed.). Person Education Limited.
- Mohamed, A., & Ali, M. (2015). *The Influence of Perceived Organizational Support on Employees ' Job Performance*. 5(4), 1-6.
- Mondy, R.W. & Noe, R.M. (2005). *Human Resources Management*. Prentice Hall.
- Na-nan, K., Jountrakul, J., & Dhienhirun, A. (2018). *The Influence of Perceived Organizational Support and Work Adjustment on the Employee Performance of*

- Expatriate Teachers in.* 12(3), 105–116.  
<https://doi.org/10.5539/mas.v12n3p105>
- Najafi, L., Hamidi, Y., Ghiasi, M., Shahhoseini, R., & Emami, H. (2011). Performance evaluation and its effects on employees' job motivation in Hamedan City health centers. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 5(12), 1761–1765.mondy
- Nazem, F., Mozaiini, M., & Seifi, A. (2014). The Structural Model of Performance Based on the Empowerment of University Staff. *Bulletin of Environment, Pharmacology and Life Sciences*, 3(1), 95–101.
- Rajaei, Z., & Arghavani, A. (2016). *Investigating the Impact Employees ' Productiv Ity of Culture.*
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). *Perceived Organizational Support : A Review of the Literature.* 87(4), 698–714. <https://doi.org/10.1037//0021-9010.87.4.698>
- Samie, F., Riahi, L., & Tabibi, S. J. (2015). *The Relationship between Role Clarity and Efficiency of Employees in Management & Resource Development Department of Ministry of Health and Medical Education of I . R . Iran , 2014.* 12(December), 2803–2812.
- Umar, H. (2003). *Riset Sumber Daya Manusia dalam Organisasi.* Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- Yaghoubi, M., Rakhsh, F., Javadi, M., & Bahadori, M. (2013). A study of determining factors affecting the performance of nurses based on the achieve model in selected hospital of Isfahan (Iran). *Journal of Education and Health Promotion*, 2(1), 49. <https://doi.org/10.4103/2277-9531.119033>
- Yustin, P. melinda, & Utama, I. B. R. (2015). *Pengaruh A . C . H . I . E . V . E ( Ability , Clarity , Help, Incentive, Karyawan Di The Seminyak Beach Resort And Spa.* 10(2), 63–70.