**ARTIKEL**

**PENGARUH KEADILAN ORGANISASI, KOMITMEN ORGANISASIONAL DAN KOMPETENSI TERHADAP**

***ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* (OCB)**

**SERTA IMPLIKASINYA PADA KINERJA DOSEN**

**(Survey pada Perguruan Tinggi Swasta**

**Program Studi S1 Manajemen di Provinsi Riau)**

**Oleh**

**AGUSTIN BASRIANI**

**NPM. 189010043**

****

**PROGRAM DOKTOR ILMU MANAJEMEN**

**FAKULTAS PASCASARJANA**

**UNIVERSITAS PASUNDAN**

**BANDUNG**

**2024**

**ABSTRAK**

Agustin Basriani, NPM: 189010043. Pengaruh Keadilan Organisasi, Komitmen Organisasional dan Kompetensi terhadap *Organizational Ctizenship Behavior*s (*OCB*) serta Implikasinya pada Kinerja Dosen (Survey pada Perguruan Tinggi Swasta Program Studi S1 Manajemen di Provinsi Riau). Di bawah bimbingan Prof. Dr. H. Azhar Affandi, SE., M.Sc., dan Prof. Dr. H. Horas Djulius, S.E..

Tujuan penelitian adalah mendapatkan bukti empirik dan menemukan kejelasan fenomena, serta kesimpulan tentang Pengaruh Keadilan Organisasi, Komitmen Organisasional dan Kompetensi terhadap *Organizational Ctizenship Behavior*s (*OCB*) serta Implikasinya pada Kinerja Dosen. Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan manfaat dari segi praktis dan juga memberikan sumbangan bagi pengembangan ilmu manajemen, khususnya manajemen sumber daya manusia.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode deskriptif induktif, yaitu mengumpulkan, menyajikan, menganalisis dan melakukan pengujian hipotesis serta menyusun bahwa Keadilan Organisasi, Komitmen Organisasional dan Kompetensi terhadap *Organizational Ctizenship Behavior*s (*OCB*) serta Implikasinya pada Kinerja Dosen di 16 Perguruan Tinggi Swasta Program Studi S1 Manajemen di Provinsi Riau sudah cukup baik menuju baik.

Secara simultan dan parsial Keadilan Organisasi, Komitmen Organisasional dan Kompetensi berpengaruh secara signifikan terhadap *Organizational Ctizenship Behavior*s (*OCB*) dosen di Perguruan Tinggi Swasta Program Studi S1 Manajemen di Provinsi Riau dan juga secara parsial berpengaruh secara signifikan *Organizational Ctizenship Behavior*s (*OCB*) terhadap Kinerja dosen di Perguruan Tinggi Swasta Program Studi S1 Manajemen di Provinsi Riau.

Hasil penelitian menegaskan pentingnya Keadilan Organisasi, Komitmen Organisasional dan Kompetensi sebab dapat meningkatkan *Organizational Ctizenship Behavior*s (*OCB*) sehingga dapat mempengaruhi Kinerja dosen di Perguruan Tinggi Swasta Program Studi S1 Manajemen di Provinsi Riau.

**Kata Kunci:** Keadilan Organisasi, Komitmen Organisasional, Kompetensi, *Organizational Ctizenship Behavior*s (*OCB*) dan Kinerja.

***ABSTRACT***

***Agustin Basriani, NPM: 189010043.*** *The Influence of Organizational Justice, Organizational Commitment, and Competence on Organizational Citizenship Behaviors (OCB) and their Implications for Lecturer Performance (Survey at Private Universities with Bachelor of Management Study Programs in Riau Province). Under the guidance of Prof. Dr. H. Azhar Affandi, SE., M.Sc., and Prof. Dr. H. Horas Djulius, S.E*

*The purpose of the study was to gather empirical data, shed light on the issue, and draw conclusions on how organizational justice, organizational commitment, and competence affect organizational citizenship behaviors (OCB) and how these findings affected lecturer performance. The study's findings were expected to have applications in the real world, and advance management science in general and human resource management in particular.*

*This research used a quantitative approach with an inductive descriptive method, namely collecting, presenting, analyzing, and testing hypotheses and establishing that Organizational Justice, Organizational Commitment, and Competence towards Organizational Citizenship Behaviors (OCB) and their Implications for Lecturer Performance in 16 Private Universities for Undergraduate Study Programs Management in Riau Province is quite good to good.*

*Simultaneously and partially, Organizational Justice, Organizational Commitment, and Competence have a significant influence on the Organizational Citizenship Behaviors (OCB) of lecturers at private universities in the Bachelor of Management Study Program in Riau Province and also partially had a significant influence on Organizational Citizenship Behaviors (OCB) on the performance of lecturers in Private University with Bachelor of Management Study Program in Riau Province.*

*The research results emphasized the importance of Organizational Justice, Organizational Commitment, and Competence because they can improve Organizational Citizenship Behaviors (OCB) so that they could influence the performance of lecturers at private universities in the Bachelor of Management Study Program in Riau Province.*

***Keywords:*** *Organizational Justice, Organizational Commitment, Competence, Organizational Citizenship Behaviors (OCB) and Performance.*

**RINGKESAN**

*Agustin Basriani, NPM: 189010043. Pangaruh Kaadilan Organisasi, Komitmen Organisasi sareng Kompeténsi dina Paripolah Ketizenship Organisasi (OCB) sareng Implikasina pikeun Kinerja Dosen (Survey Program Studi Manajemén Sarjana Pendidikan Tinggi Swasta di Propinsi Riau). Dina bimbingan Prof. Dr. H. Azhar Affandi, SE., M.Sc., jeung Prof. Dr. H. Horas Djulius, SE..*

*Tujuan tina ieu panalungtikan nyaéta pikeun meunangkeun bukti empiris jeung manggihan kajelasan dina fenomena, kitu ogé conclusions ngeunaan Pangaruh Kaadilan Organisasi, Komitmen Organisasi jeung Kompeténsi on Organisasi Ctizenship Behaviors (OCB) jeung Implikasi maranéhanana pikeun Performance Dosen. Hasil panalungtikan dipiharep bisa méré mangpaat tina sudut pandang praktis sarta ogé nyumbang kana kamekaran élmu manajemen, hususna ngokolakeun SDM.*

*Ieu panalungtikan ngagunakeun pendekatan kuantitatif ngagunakeun métode deskriptif induktif, nya éta ngumpulkeun, nepikeun, nganalisis jeung nguji hipotésis sarta nyusun yén Kaadilan Organisasi, Komitmen Organisasi jeung Kompeténsi dina Paripolah Ketizenship Organisasi (OCB) jeung Implikasi maranéhanana pikeun Kinerja Dosen di 16 Universitas Swasta Sarjana. Program Studi Manajemén di Propinsi Riau cukup saé pikeun hadé.*

*Dina waktos anu sami sareng sawaréh, Kaadilan Organisasi, Komitmen Organisasi sareng Kompeténsi gaduh pangaruh anu signifikan dina dosen Paripolah Ktizenship Organisasi (OCB) di Paguron Swasta, Program Studi Manajemén Sarjana di Propinsi Riau sareng ogé gaduh pangaruh parsial anu signifikan dina Paripolah Ktizenship Organisasi (OCB) dina Kinerja dosen di Paguron Swasta, Program Studi Manajemén Sarjana di Propinsi Riau.*

*Hasil panalungtikan nekenkeun pentingna Kaadilan Organisasi, Komitmen Organisasi jeung Kompeténsi sabab bisa ngaronjatkeun Paripolah Ketizenship Organisasi (OCB) sangkan bisa mangaruhan kinerja dosén di paguron luhur swasta jeung Program Sarjana Manajemén Studi di Propinsi Riau.*

***Kecap konci:*** *Kaadilan Organisasi, Komitmen Organisasi, Kompeténsi, Paripolah Ctizenship Organisasi (OCB) sareng Kinerja.*

**PENDAHULUAN**

**1.1. LATAR BELAKANG MASALAH**

Perguruan tinggi juga didorong agar memiliki kemampuan untuk meningkatkan kegiatan penelitian serta memperkuat hubungannya dengan dunia industri dalam rangka meningkatkan inovasi dan daya saing Perguruan Tinggi. Berbagai penelitian telah mengkonfirmasi relevansi pendidikan tinggi dalam pembangunan ekonomi dan daya saing (Đonlagić dan Fazlić, 2015). Pendapat tersebut memberikan gambaran bahwa fungsi pendidikan tinggi sangat strategis dalam penyebaran ilmu pengetahuan.

Pasal 31 UUD 1945 yang diamandemen mengatur bahwa: (1) setiap warga negara berhak memperoleh pendidikan; (2) seluruh warga negara harus mendapat pendidikan dasar, dan pemerintah harus menyediakan dana untuk itu; (3) pemerintah mengupayakan dan menyelenggarakan sistem pendidikan nasional yang meningkatkan keimanan dan ketaqwaan serta akhlak mulia guna mencerdaskan bangsa, sebagaimana ditentukan dalam undang-undang; (4) Negara memprioritaskan anggaran pendidikan paling sedikit 20% (dua puluh persen) dari anggaran pendapatan dan belanja daerah dalam rangka memenuhi kebutuhan penyelenggaraan pendidikan nasional; dan (5) pemerintah memajukan ilmu pengetahuan dan teknologi dengan menjunjung tinggi nilai-nilai agama dan persatuan bangsa demi kesejahteraan dan kemajuan peradaban.

Perguruan tinggi sebagai salah satu sarana pendidikan nasional diharapkan dapat tumbuh menjadi pusat penerapan dan pemajuan pendidikan tinggi serta pengarahan, pemeliharaan, dan pemajuan ilmu pengetahuan, teknologi, dan/atau seni, yang kesemuanya itu mempunyai kekuatan untuk meningkatkan taraf hidup bermasyarakat, dan bernegara. Tujuan pendidikan adalah membantu peserta didik mewujudkan potensi dirinya sebagai manusia yang beriman dan bertaqwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, cakap, berakhlak mulia, sehat, berilmu, kreatif, dan mandiri, serta menjadi warga negara yang demokratis dan bertanggung jawab. Pendidikan dengan demikian mempunyai peranan yang sangat penting dalam membentuk karakter dan mengembangkan kemampuan serta peradaban bangsa yang bermartabat guna mencerdaskan kehidupan bangsa (Undang-Undang No.20, 2003).

Pada hakekatnya perguruan tinggi adalah bisnis yang menjalankan operasional sehari-hari untuk kepentingan semua stakeholders, termasuk dosen, tenaga kependidikan, mahasiswa, dan orang tua serta masyarakat yang mempekerjakan lulusan. Oleh karena itu, perguruan tinggi harus dapat memperhatikan visi dan konsekuensi dari setiap kegiatan untuk setiap pemangku kepentingan. Meskipun demikian, untuk pengelolaan perguruan tinggi dijumpai beragam kompleksitas yang tentunya memerlukan perencanaan yang strategis supaya seluruh unit kerja tetap bisa eksis bahkan unggul di dalam berkompetisi.

Isu yang dihadapi perguruan tinggi di Indonesia adalah kurangnya tingkat kelayakan strategis (S. Priadana et al., 2021). Masalah ini muncul karena rendahnya realisasi “link and match”, yaitu kesenjangan antara tuntutan lingkungan dan persaingan global dengan sumber daya lulusan yang tersedia (Prabowo et al., 2021). Daya saing perguruan tinggi cenderung menurun sehingga membahayakan supremasi dan kelangsungan hidup perguruan tinggi.

Berdasarkan landasan normatif berupa aturan dan ketentuan yang ada, landasan teori yang dikemukakan para ahli dan peneliti terdahulu, serta landasan empiris berupa data dan fenomena aktual yang terjadi pada kinerja dosen, organizational citizenship behavior, keadilan organisasi, komitmen organisasi dan kompetensi dosen, disusunlah disertasi dengan judul penelitian **Pengaruh Keadilan Organisasi, Komitmen Organisasional dan Kompetensi terhadap Organizational Ctizenship Behaviors (OCB) serta Implikasinya pada Kinerja Dosen (Survey pada Perguruan Tinggi Swasta Program Studi S1 Manajemen di Provinsi Riau).**

**1.2 Identifikasi Masalah**

Berdasarkan pengamatan pra riset di Perguruan Tinggi Swasta pada Program Studi S1 Manajemen Provinsi Riau, peneliti mengidentifikasikan beberapa permasalahan yang ditemukan, yaitu:

1. Kinerja dosen yang belum optimal dikarenakan minimnya dosen yang melakukan penelitian.
2. Perilaku warga organisasi dosen masih rendah dikarenakan rendahnya kesadaran dan kepedulian dosen untuk mengerjakan pekerjaan yang bukan kewajibannya.
3. Keadilan organisasi terhadap dosen masih belum merata dikarenakan kurangnya keseimbangan dalam memperlakukan dosen.
4. Komitmen organisasi belum optimal dikarenakan rendahnya tanggung jawab dosen terhadap institusi.
5. Kompetensi yang dimiliki dosen masih rendah dikarenakan kurangnya dedikasi dosen dalam meningkatkan kompetensi.
6. Peringkat akreditasi Program Studi S1 Manajemen di Provinsi Riau masih relatif rendah.
7. Sebagian besar dosen masih berada pada jabatan fungsional Asisten Ahli dan Lektor.
8. Masih ada dosen yang belum memiliki kepangkatan (Tenaga Pengajar).
9. Dosen yang memiliki sertifikat pendidik jumlahnya masih belum optimal.
10. Belum optimalnya dosen memenuhi kewajiban BKD (Beban Kinerja Dosen).
11. Publikasi karya ilmiah dosen jumlahnya relatif masih rendah.
12. Kesadaran dosen untuk melakukan penelitian masih rendah.
13. Minimnya dosen yang mengusulkan dan mendapatkan dana hibah.
14. Keterlibatan dosen dalam aktivitas untuk perguruan tinggi masih rendah.
15. Kurangnya akuntabilitas atas pelaksanaan tugas dosen.
16. Terdapatnya dosen belum memperoleh kompensasi dengan cara yang adil.
17. Tidak ada perlindungan terhadap dosen dalam menjalankan tugasnya.
18. Terdapatnya jumlah dosen yang memiliki pengalaman pekerjaan sebelumnya masih rendah.
19. Minat dosen untuk melanjutkan tingkat pendidikan ke strata-3 masih rendah.
20. Latar belakang pendidikan dosen masih ada yang tidak sesuai/linier.
21. Kurangnya institusi penyelenggara program S3 di Provinsi Riau.
22. Biaya melanjutkan pendidikan ke tingkat S3 memerlukan biaya yang relative tinggi.
    1. **Batasan Masalah**

Mengingat luasnya kajian dan banyaknya permasalahan pada identifikasi masalah, maka peneliti membatasi masalah yang akan diteliti yaitu:

1. Kajian dibatasi pada masalah keadilan organisasi, komitmen organisasional, kompetensi, *organizational citizenship behavior* dan kinerja dosen.
2. Lokus penelitian adalah pada Perguruan Tinggi Swasta Program Studi S1 Manajemen di Provinsi Riau
3. Unit analisis dalam penelitian ini adalah para dosen pada Perguruan Tinggi Swasta Program Studi S1 Manajemen di Riau yang telah memiliki Nomor Induk Dosen Nasional (NIDN).
4. Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode analisis deskriptif dan analisis verifikatif. Analisis deskriptif digunakan untuk menjelaskan variabel eksogenous dan endogeneus yang menjadi landasan teori atau penyelidikan teoritis dalam penelitian, sedangkan analisis verifikatif digunakan untuk mengevaluasi hipotesis dengan menggunakan teknik uji statistik. Analisis model persamaan struktural (SEM) dilakukan untuk memverifikasi hasil dalam penyelidikan ini.
   1. **Rumusan Masalah**

Sesuai uraian pada latar belakang, identifikasi masalah, dan batasan masalah yang telah dikemukakan pada paragraf sebelumnya, maka peneliti merumuskan permasalahan sebagai berikut:

1. Bagaimana keadilan organisasi, komitmen organisasi, kompetensi di Perguruan Tinggi Swasta pada Program Studi S1 Manajemen Provinsi Riau
2. Bagaimana *Organization Citizenship Behavior* (OCB) di Perguruan Tinggi Swasta pada Program Studi S1 Manajemen Provinsi Riau
3. Bagaimana kinerja dosen di Perguruan Tinggi Swasta pada Program Studi S1 Manajemen Provinsi Riau
4. Seberapa besar pengaruh simultan keadilan organisasi, komitmen organisasi, dan kompetensi dosen terhadap *Organization Citizenship Behavior* (OCB) di Perguruan Tinggi Swasta pada Program Studi S1 Manajemen Provinsi Riau
5. Seberapa besar pengaruh keadilan organisasi terhadap *Organization Citizenship Behavior* (OCB) di Perguruan Tinggi Swasta pada Program Studi S1 Manajemen Provinsi Riau
6. Seberapa besar pengaruh komitmen organisasi terhadap *Organization Citizenship Behavior* (OCB) di Perguruan Tinggi Swasta pada Program Studi S1 Manajemen Provinsi Riau
7. Seberapa besar pengaruh kompetensi dosen terhadap *Organization Citizenship Behavior* (OCB) di Perguruan Tinggi Swasta pada Program Studi S1 Manajemen Provinsi Riau
8. Seberapa besar pengaruh *Organization Citizenship Behavior* (OCB) terhadap kinerja dosen di Perguruan Tinggi Swasta pada Program Studi S1 Manajemen Provinsi Riau.
   1. **Batasan Masalah**

Mengingat luasnya kajian dan banyaknya permasalahan pada identifikasi masalah, maka peneliti membatasi masalah yang akan diteliti yaitu:

1. Kajian dibatasi pada masalah keadilan organisasi, komitmen organisasional, kompetensi, *organizational citizenship behavior* dan kinerja dosen.
2. Lokus penelitian adalah pada Perguruan Tinggi Swasta Program Studi S1 Manajemen di Provinsi Riau
3. Unit analisis dalam penelitian ini adalah para dosen pada Perguruan Tinggi Swasta Program Studi S1 Manajemen di Riau yang telah memiliki Nomor Induk Dosen Nasional (NIDN).
4. Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode analisis deskriptif dan analisis verifikatif. Analisis deskriptif digunakan untuk menjelaskan variabel eksogenous dan endogeneus yang menjadi landasan teori atau penyelidikan teoritis dalam penelitian, sedangkan analisis verifikatif digunakan untuk mengevaluasi hipotesis dengan menggunakan teknik uji statistik. Analisis model persamaan struktural (SEM) dilakukan untuk memverifikasi hasil dalam penyelidikan ini.
   1. **Rumusan Masalah**

Sesuai uraian pada latar belakang, identifikasi masalah, dan batasan masalah yang telah dikemukakan pada paragraf sebelumnya, maka peneliti merumuskan permasalahan sebagai berikut:

1. Bagaimana keadilan organisasi, komitmen organisasi, kompetensi di Perguruan Tinggi Swasta pada Program Studi S1 Manajemen Provinsi Riau
2. Bagaimana *Organization Citizenship Behavior* (OCB) di Perguruan Tinggi Swasta pada Program Studi S1 Manajemen Provinsi Riau
3. Bagaimana kinerja dosen di Perguruan Tinggi Swasta pada Program Studi S1 Manajemen Provinsi Riau
4. Seberapa besar pengaruh simultan keadilan organisasi, komitmen organisasi, dan kompetensi dosen terhadap *Organization Citizenship Behavior* (OCB) di Perguruan Tinggi Swasta pada Program Studi S1 Manajemen Provinsi Riau
5. Seberapa besar pengaruh keadilan organisasi terhadap *Organization Citizenship Behavior* (OCB) di Perguruan Tinggi Swasta pada Program Studi S1 Manajemen Provinsi Riau
6. Seberapa besar pengaruh komitmen organisasi terhadap *Organization Citizenship Behavior* (OCB) di Perguruan Tinggi Swasta pada Program Studi S1 Manajemen Provinsi Riau
7. Seberapa besar pengaruh kompetensi dosen terhadap *Organization Citizenship Behavior* (OCB) di Perguruan Tinggi Swasta pada Program Studi S1 Manajemen Provinsi Riau
8. Seberapa besar pengaruh *Organization Citizenship Behavior* (OCB) terhadap kinerja dosen di Perguruan Tinggi Swasta pada Program Studi S1 Manajemen Provinsi Riau.
   1. **Tujuan Penelitian**

Berdasarkan perumusan masalah, maka tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui, menganalisis dan mengkaji;

1. Keadilan organisasi, Komitmen organisasi, Kompetensi di Perguruan Tinggi Swasta pada Program Studi S1 Manajemen Provinsi Riau
2. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) di Perguruan Tinggi Swasta pada Program Studi S1 Manajemen Provinsi Riau
3. Kinerja dosen di Perguruan Tinggi Swasta pada Program Studi S1 Manajemen Provinsi Riau
4. Besaran pengaruh keadilan organisasi, komitmen organisasional, dan kompetensi dosen terhadap *Organizational citizenship behavior* (OCB) di Perguruan Tinggi Swasta pada Program Studi S1 Manajemen Provinsi Riau
5. Besaran pengaruh keadilan organisasi terhadap *Organizational citizenship behavior* (OCB) di Perguruan Tinggi Swasta pada Program Studi S1 Manajemen Provinsi Riau
6. Besaran pengaruh komitmen organisasi terhadap *Organizational citizenship behavior* (OCB) di Perguruan Tinggi Swasta pada Program Studi S1 Manajemen Provinsi Riau
7. Besaran pengaruh kompetensi dosen terhadap *Organizational citizenship behavior* (OCB) di Perguruan Tinggi Swasta pada Program Studi S1 Manajemen Provinsi Riau
8. Besaran pengaruh *Organizational citizenship behavior* (OCB) terhadap Kinerja dosen di Perguruan Tinggi Swasta pada Program Studi S1 Manajemen Provinsi Riau.
   1. **Kegunaan Penelitian**

Berikut ini adalah beberapa kegunaan penelitian yang diharapkan bisa memberi manfaat secara teoritis dan praktis, yaitu:

* + 1. **Manfaat Teoritis**

1. Dapat memberi wawasan bagi kemajuan Ilmu Manajemen, terutama Manajemen Sumber Daya Manusia pada Perguruan Tinggi.
2. Dapat memberikan sumbangan pemikiran dan menawarkan konsep kinerja dosen yang berhubungan dengan OCB, keadilan organisasi, komitmen organisasi, dan kompetensi dosen.
3. Dapat menjadi sumber referensi tambahan mengenai keadilan organisasi, komitmen organisasi, kinerja dosen, OCB, dan kompetensi dosen oleh akademisi lain.
4. Dapat memberikan informasi yang bermanfaat kepada seluruh *stakeholders* dalam manajemen dan pengelolaan Perguruan Tinggi.
   * 1. **Manfaat Praktis**
   1. Dapat menjadi input masukan bagi pengelola perguruan tinggi khususnya bagi perguruan tinggi swasta penyelenggara Program Studi Sarjana Manajemen dan ingin meningkatkan kinerja dosennya.
   2. Dapat memberikan arahan kepada penyelenggara pendidikan tinggi dalam memilih kebijakan dan program PTS Riau yang akan meningkatkan kinerja dosennya.
   3. Dapat memberikan saran kepada tim pengembangan sumber daya manusia PTS Riau untuk membantu meningkatkan kinerja dosennya.

**KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS**

1. **Kajian Pustaka**

Dalam sub bab kajian pustaka, peneliti membahas tiga jenis teori yaitu *grand theory, middle theory,* dan *applied theory* yang menjadi dasar dan sebagai bahan rujukan dalam penelitian ini. *Grand theory* memaparkan teori yang berkaitan dengan manajemen dan organisasi sebagai teori dasar utama dalam penelitian ini. Teori manajemen sumber daya manusia dan perilaku organisasi sebagai *middle theory* dengan turunannya *applied theory* yang secara spesifik membahas tentang teori keadilan organisasi, komitmen organisasi, kompetensi dan perilaku warga organisasi (OCB) serta kinerja dosen.

* 1. **Kerangka Pemikiran**

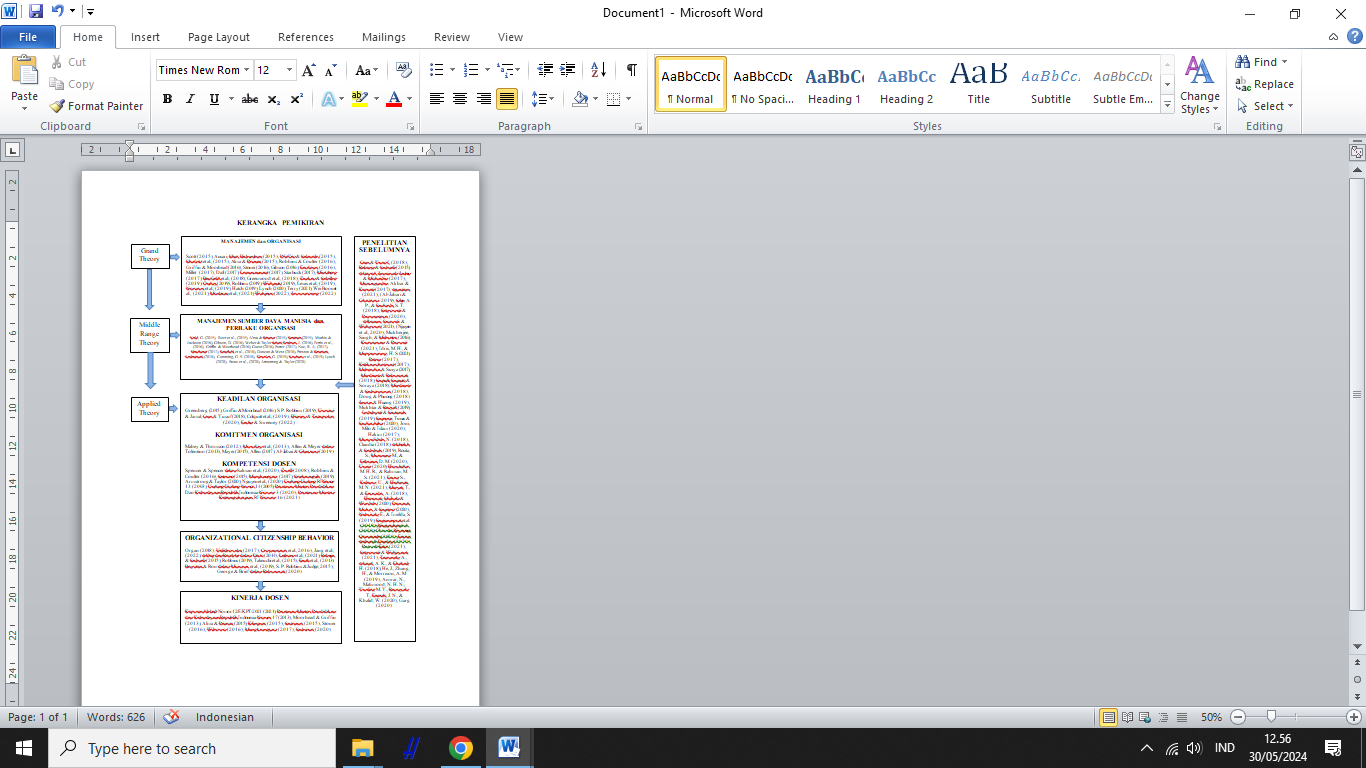
Penelitian ini menggunakan beberapa teori dan hasil riset yang dilakukan sebelumnya oleh banyak ahli. Dalam penelitian kuantitatif yang mendasarkan kerangka pemikiran dari sejumlah teori, hipotesis yang disusun dapat disusun dari hasil deduksi teori dan proposisi (Sugiyono, 2017). Artinya, hipotesis yang menggambarkan secara terukur kerangka penelitian, dapat dibangun secara utuh dari sebuah teori atau sebagiannya. Hal ini dikarenakan proposisi merupakan komponen atau bagian-bagian dari teori itu sendiri. Kerangka pemikiran yang mendasari hipotesis penelitian ini diambil beberapa proposisi dari teori yang terpisah untuk dirangkaikan sebagai landasan penelitian.

Dalam teori Greenberg (2015), karyawan yang percaya bahwa prosedur pengambilan keputusan dan kebijakan organisasi berjalan adil cenderung memiliki komitmen yang lebih tinggi. Menurut Robbins (2019), jika karyawan merasa bahwa imbalan dan pengakuan diberikan secara adil, ini dapat meningkatkan komitmen mereka terhadap organisasi. Hal ini menunjukkan interaksi yang adil dan penuh penghargaan dapat meningkatkan komitmen.

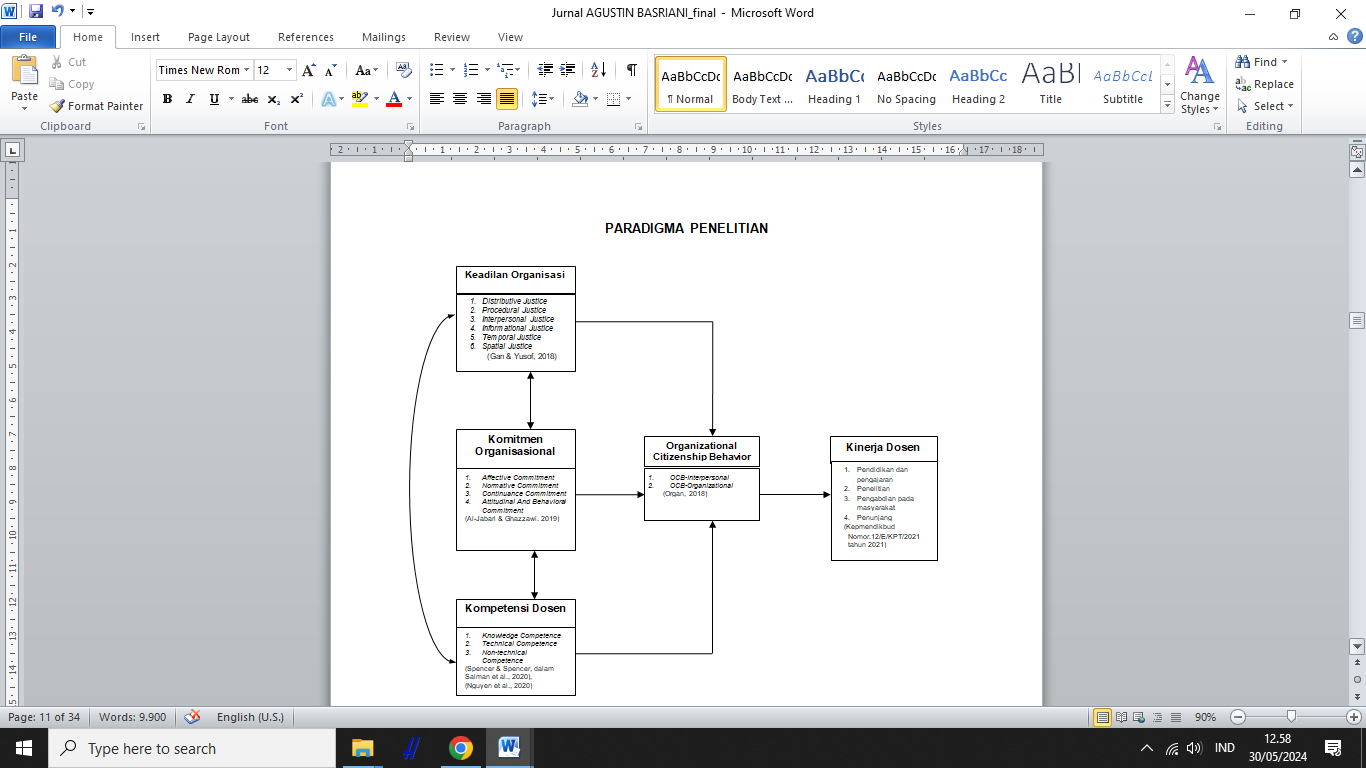
Keadilan organisasi berkaitan dengan bagaimana karyawan menentukan apakah mereka telah diperlakukan secara adil di tempat kerja dan bagaimana penentuan ini mempengaruhi komitmen organisasi (Griffin & Moorhead, 2016).

Beberapa penelitian telah membuktikan keterkaitan keadilan organisasi (*organizational justice*) dengan komitmen organisasi. Penelitian Raharja & Suhaeli (2015) yang menganalisis kinerja dari perspektif keperilakuan ﻿keadilan organisasi dan komitmen organisasi, menunjukkan bahwa terdapat ﻿hubungan antara keadilan organisasi dengan komitmen organisasi.

Kajian pustaka merinci urutan konseptual dari *grand theory* manajemen dan organisasi dilengkapi dengan *middle theory* yang berkaitan dengan MSDM dan perilaku organisasi. Dengan *Substance theory* mengenai keadilan organisasi, komitmen, kompetensi, serta OCB dan kinerja dosen. Kajian pustaka yang menjadi landasan teori dalam penelitian ini terlihat pada Gambar berikut ini:

****

Berdasarkan uraian yang telah dikemukan sebelumnya, secara keseluruhan Kerangka Pemikiran atau Paradigma Penelitian terlihat seperti pada Gambar berikut ini:

****

**Gambar 2.8.**

**Paradigma Penelitian**

**Keterangan:**

Teori yang menjelaskan hubungan:

1. Raharja & Suhaeli (2015), Alzayed, Junaimah Jauhar & Mohaidin (2017), Musringudin, Akbar & Karnati (2017), Agustiani (2021)
2. Silen, A. P., & Sudardi, S. T. (2018), Setyowati & Purwantoro (2020), Alhasani, Suswati, & Wahyono (2021)
3. Mukherjee, Singh, & Mehrotra (2016), Kurniawan & Purwati (2021), Idris, M. H., & Mappamiring, H. S (2021)
4. Patras (2017), Kittikunchotiwut (2017), Mahendra & Surya (2017), Mardianti & Rahmawati (2018), Supadi, Sujanto & Soraya (2018), Mardianti & Suharnomo (2018), Dong & Phuong (2018) Junru & Huang (2019), Mukhtar & Rasyid (2019), Indahyati & Sintaasih (2019), Sujonoa, Tunas & Sudiarditha (2020), Joni, Milo & Islam (2020)
5. Hakim (2017), Musyafidah, N. (2018), Claudia (2018). Alsheikh & Sobihah (2019), Rosita, S., Musnaini, M., & Fithriani, D. M. (2020), Unais (2020), Howladar, M. H. R., & Rahman, M. S. (2021), Farisi, S., Kalsum, U., & Hadinata, M. N. (2021)
6. Maryati, T., & Fernado, A. (2018), Herawati, Shihab & Wardah (2020), Dewanti, Moko, & Sujatno (2020)
7. Nahrisah, E., & Imelda, S. (2019), Sugianingrat et.al. (2019), Nugroho et al. (2020), Chandra, Nyoman, Qomariah (2020), Farisi, Azhar & Daulay (2020) Putra & Fitri. (2021), Setyowati & Widjayanti (2021).
   1. **Hipotesis Penelitian**

Penelitian yang dilakukan menguji beberapa hipotesis sebagai berikut:

1. Keadilan organisasi, komitmen organisasi dan kompetensi dosen berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior*
2. Keadilan organisasi berpengaruh terhadap Organizational Citizenship Behavior
3. Komitmen organisasi berpengaruh terhadap Organizational Citizenship Behavior
4. Kompetensi dosen berpengaruh terhadap Organizational Citizenship Behavior
5. Organizational Citizenship Behavior berpengaruh terhadap Kinerja Dosen.

**METODOLOGI PENELITIAN**

Metode penelitian yang digunakan untuk menjawab rumusan masalah penelitian ini adalah dengan pendekatan survei dan kausal. Pendekatan survei adalah metode penelitian kuantitatif yang digunakan untuk mengumpulkan data dari sekumpulan panel atau responden. Sedangkan penelitian kausal merupakan salah satu bentuk penelitian yang didesain untuk menjelaskan hubungan antar variable (M. S. Priadana & Sunarsi, 2021). Metode ini mencoba untuk membangun hubungan antara variabel dan untuk mengetahui pengaruhnya.

**Sumber Dan Teknik Pengumpulan Data**

Data primer merupakan data yang diperoleh langsung dari responden penelitian yaitu dosen tetap pada Perguruan Tinggi Swasta Se-Provinsi Riau dengan Program Studi S1 Manajemen. Data primer yang dikumpulkan adalah identitas responden dan evaluasi terhadap isu-isu permasalahan penelitian yaitu yang berkaitan dengan keadilan organisasi, komitmen organisasi, kompetensi, Organizational Citizenship Behavior dan kinerja dosen.

Data sekunder adalah informasi yang dikumpulkan dalam bentuk dokumen yang berasal dari laporan atau sumber-sumber lain yaitu Undang-Undang atau keputusan pemerintah/pedoman-pedoman yang dikeluarkan APTISI Wilayah X.B Riau atau BPS Riau, publikasi media, jurnal penelitian atau buku literatur.

Data dikumpulkan menggunakan metode kuesioner berdasarkan daftar pertanyaan kepada konsumen. Metode kuesioner dilakukan untuk mengumpulkan data primer yang dibutuhkan. Di samping itu wawancara juga dilakukan bersamaan dengan pendampingan kepada responden pada saat pengisian kuesioner dengan maksud menggali informasi tambahan yang tidak dapat diperoleh dari daftar pertanyaan dikuesioner.

Sedangkan data sekunder yang mendukung data primer, dilakukan dengan mengumpulkan beberapa literatur, tulisan-tulisan ilmiah, laporan dan dokumentasi perusahaan, serta data pendukung lainnya yang berkaitan dengan penulisan penelitian ini. Hal ini diharapkan dapat membantu dan mempermudah peneliti untuk mendapatkan data yang dibutuhkan untuk penelitian ini.

**Populasi dan Sampel**

Populasi pada penelitian ini adalah seluruh dosen tetep dari 16 perguruan tinggi swasta di Provinsi Riau yang terdaftar pada Program Studi S1 Manajemen yang terdiri dari 5 Universitas, 2 Institut dan 9 Sekolah Tinggi dengan jumlah 319 orang. Sedangkan jumlah sampel yang akan digunakan pada penelitian ini adalah 211 responden.

**HASIL DAN PEMBAHASAN**

## Hasil Penelitian

Hipotesis yang diajukan menyatakan terdapat pengaruh keadilan organisasi, komitemen organisasi dan kompetensi dosen, terhadap Organizational Citizenship Behavior. Hubungan tersebut ditandai dengan model struktural 1. bahwa perilaku kewargaan organisasional secara parsial maupun secara simultan dipengaruhi oleh keadilan organisasi, komitmen organisasi, dan kompetensi dosen. Menurut hipotesis yang diajukan, hasil berikut dicapai berdasarkan temuan pemrosesan data model struktural 1 dari program LISREL:

**η1 = ɣ1.1 ξ1 + ɣ1.2 ξ2 + ɣ1.3 ξ3 + ζ1**

**η1 = 0.4351\* ξ1 + 0.3798\* ξ2 + 0.3472\* ξ3, Errorvar.= 0.2336, R2 = 0.7664**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **(0.0457)** | **(0.1104)** | **(0.1085)** | **(0.02423)** |
| **9.9376** | **3.4393** | **3.1935** | **3.0682** |

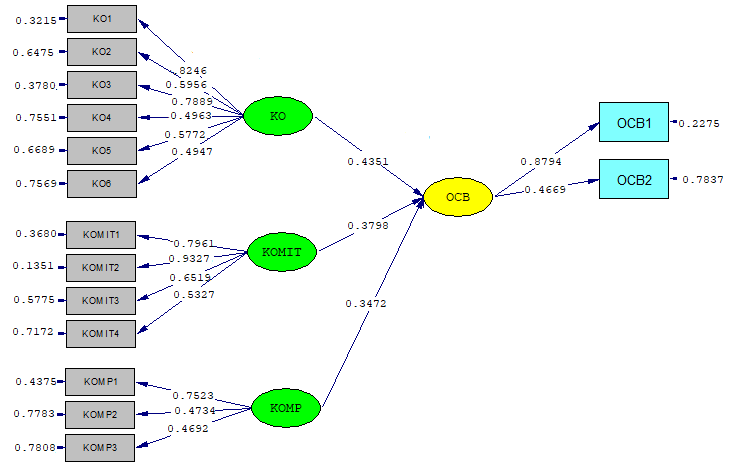
Berdasarkan persamaan di atas, maka variabel perilaku kewargaan organisasional dipengaruhi secara positif oleh kompetensi dosen (koefisien jalur sebesar 0,3472), dipengaruhi secara positif oleh komitmen organisasi (koefisien jalur sebesar 0,3798), dan dipengaruhi secara positif oleh keadilan organisasi (0,4351).

Koefisien jalur X1 terhadap Y sebesar 0,4351 menunjukkan bahwa peningkatan Keadilan Organisasi akan mengakibatkan peningkatan Organizational Citizenship Behavior sebesar 0,4351 satuan, atau peningkatan Keadilan Organisasi akan menyebabkan peningkatan Organizational Citizenship Behavior sebesar 0,4351 satuan.

Organizational Citizenship Behavior akan tumbuh sebesar 0,3798 satuan jika Komitmen Organisasi meningkat, atau Komitmen Organisasi akan memberikan kontribusi terhadap peningkatan Organizational Citizenship Behavior sebesar 0,3798 satuan, sesuai dengan koefisien jalur X2 pada Y sebesar 0,3798.

Koefisien jalur X3 pada Y sebesar 0,3472 menunjukkan bahwa kenaikan Kompetensi Dosen akan mengakibatkan peningkatan Organizational Citizenship Behavior sebesar 0,3472 satuan, atau Kompetensi Dosen akan menyebabkan peningkatan Organizational Citizenship Behavior sebesar 0,3472 satuan.

Hipotesis konseptual yang diajukan telah diverifikasi dan kini dapat diterima. Berikut penjelasan model struktur keseluruhan untuk substruktur 1



0.313

0.326

0.418

Sumber: Hasil olah data Lisrel (2023)

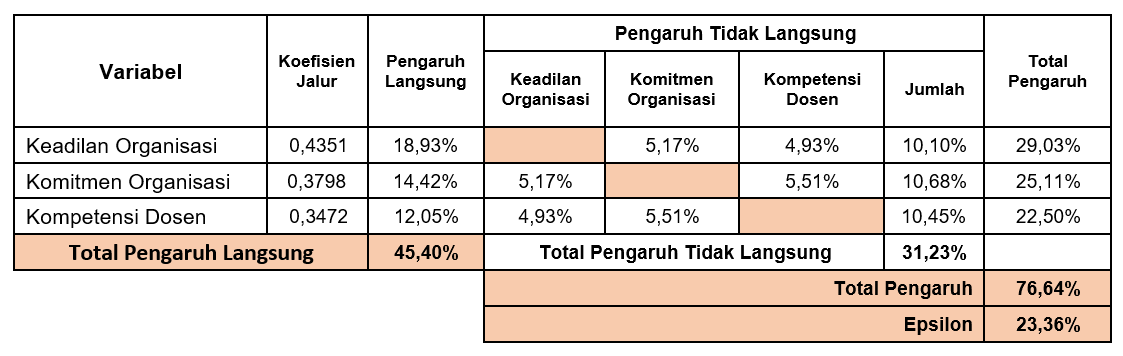
**Gambar 4.2**.

**Estimasi Model Sub Struktur 1**

Hasil perhitungan menunjukkan bahwa Keadilan Organisasi, Komitmen Organisasi, dan Kompetensi Dosen berpengaruh secara parsial dan simultan terhadap faktor Organizational Citizenship Behavior. Keadilan Organisasi, Komitmen Organisasi, dan Kompetensi Dosen mempunyai pengaruh langsung dan tidak langsung terhadap Organizational Citizenship Behavior, terlihat dari nilai korelasi dan koefisien jalur yang diperoleh dari hasil perhitungan dengan Lisrel 8.8.:

**Tabel. 4.27**.

**Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung Variabel Keadilan Organisasi, Komitmen Organisasi dan Kompetensi Dosen Terhadap Organizational Citizenship Behavior**

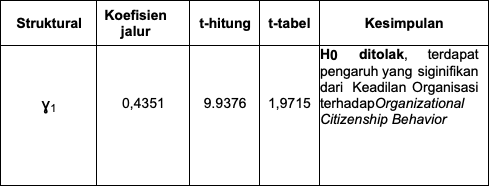


**Sumber: Hasil olah data (2023)**

Baik pengaruh langsung maupun tidak langsung mempunyai dampak terhadap Organizational Citizenship Behavior, seperti terlihat pada tabel di atas. Variabel Keadilan Organisasi mempunyai pengaruh langsung sebesar 18,93%, sedangkan Kompetensi Dosen dan Komitmen Organisasi mempunyai pengaruh tidak langsung masing-masing sebesar 5,17% dan 4,93%. Komitmen Organisasi mempunyai pengaruh langsung sebesar 14,42% terhadap Organizational Citizenship Behavior; Keadilan Organisasi dan Kompetensi Dosen mempunyai pengaruh tidak langsung masing-masing sebesar 5,17% dan 5,51%. Kompetensi dosen mempunyai pengaruh langsung sebesar 12,05% terhadap Organizational Citizenship Behavior; Keadilan organisasi dan komitmen organisasi mempunyai pengaruh tidak langsung masing-masing sebesar 4,93% dan 5,51%.

Dengan total pengaruh sebesar 29,03% terhadap Organizational Citizenship Behavior, maka variabel Keadilan Organisasi mempunyai total pengaruh parsial terbesar berdasarkan hasil perhitungan. Oleh karena itu, dapat dikatakan bahwa keadilan organisasi yang efektif diperlukan untuk mendorong perilaku kewargaan organisasi yang lebih baik. Meskipun demikian, faktor-faktor lain yang mempengaruhi Organizational Citizenship Behavior yang diteliti dalam penelitian ini juga mempunyai pengaruh yang signifikan, yaitu: Kompetensi Dosen dan Komitmen Organisasi yang mempunyai pengaruh parsial gabungan sebesar 25,11% dan 22,50%.

**Tabel. 4.28.**

**Hasil Uji Parsial Keadilan Organisasi terhadap** ***Organizational Citizenship Behavior***

Sumber: Hasil olah data (2023)

Dengan menggunakan taraf signifikansi 5%, nilai thitung koefisien jalur X1 terhadap Y = 0,4351 adalah sebesar 9,9376. Hal ini lebih besar dari nilai t tabel sebesar 1,9715 yang berarti H0 ditolak. Dengan kata lain Keadilan Organisasi berpengaruh terhadap Organizational Citizenship Behavior sebesar 0,4351 artinya peningkatan Keadilan Organisasi maka akan mengakibatkan peningkatan Organizational Citizenship Behavior sebesar 0,4351 satuan.

Persamaan berikut yang mengartikulasikan hubungan Organizational Citizenship Behavior dengan Kinerja Dosen yang dijelaskan dengan Model Struktural 2: Organizational Citizenship Behavior mempunyai pengaruh terhadap kinerja dosen secara parsial. Seperti yang diuraikan pada hipotesis, berikut persamaan statistic berdasarkan pemrosesan data program LISREL untuk model struktural 2.

**η2 = β1 η1 + ζ2**

**η2 = 0.9042\* η1, Errorvar.= 0.1824 , R2 = 0.8176**

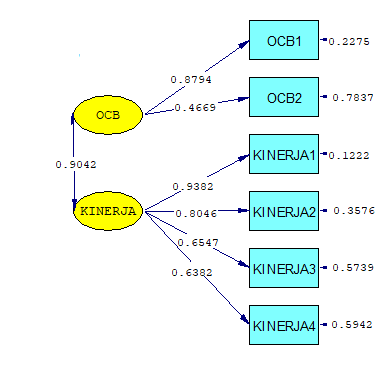
**(0.06742) (0.06436)**

**13.3951 2.6818**

Dengan koefisien jalur sebesar 0,9042 persamaan di atas menjelaskan bagaimana Organizational Citizenship Behavior berpengaruh positif terhadap variabel Kinerja Dosen.

Koefisien jalur Y terhadap Z sebesar 0,9042 yang menunjukkan bahwa Kinerja Dosen akan meningkat sebesar 0,9042 satuan jika Organizational Citizenship Behavior meningkat, atau Kinerja Dosen akan meningkat sebesar 0,9042 satuan akibat Organizational Citizenship Behavior.

Hasilnya, hipotesis konseptual yang diajukan telah diverifikasi dan dapat diterima. Berikut ini rangkuman keseluruhan model struktur untuk struktur 2:



Sumber: Hasil olah data LISREL (2023)

**Gambar 4.3**.

**Estimasi Model Sub Struktur 2**

Hasil perhitungan menunjukkan bahwa Organizational Citizenship Behavior berpengaruh terhadap Variabel Kinerja Dosen. Berikut gambaran sejauh mana Organizational Citizenship Behavior berpengaruh terhadap Kinerja Dosen berdasarkan nilai korelasi dan koefisien jalur yang diperoleh dari perhitungan Lisrel 8.8:

**Tabel. 4.31**.

**Pengaruh Variabel Organizational Citizenship Behavior Terhadap Kinerja Dosen**

Sumber: Hasil olah data (2023)

Berdasarkan tabel diatas, variabel Organizational Citizenship Behavior mempunyai pengaruh sebesar 0,8176 atau 81,76%, sedangkan faktor lain diluar model yang tidak diperhatikan mempunyai pengaruh sebesar 0,1824 atau 18,24%. Hasil penjumlahan dampak keseluruhan dari variabel yang mengukur perilaku kewargaan organisasi terhadap kinerja dosen memenuhi persyaratan yang sangat ketat.

**KESIMPULAN DAN SARAN**

**5.1 Kesimpulan**

Berdasarkan hasil analisis data mengenai pengaruh Keadilan Organisasi, Komitmen Organisasi dan Kompetensi Dosen Terhadap *Organizational Citizenship Behavio*r serta Implikasinya Pada Kinerja Dosen PTS di Provinsi Riau. Dengan melakukan pengujian atas lima variabel tersebut, maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

* + 1. Gambaran umum mengenai Keadilan Organisasi, Komitmen Organisasi dan Kompetensi Dosen
       1. Keadilan Organisasi, berada pada kategori cukup baik menuju baik. Dimensi yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari 6 dimensi, yaitu *Distributive Justice, Procedural Justice, Interpersonal Justice, Informational Justice, Temporal Justice* dan *Spatial Justice*.

*Distributive Justice* merupakan faktor pembentuk utama variabel Keadilan Organisasi dan *Spatial Justice* merupakan dimensi yang terlemah. Indikator yang cukup dominan membentuk nilai Keadilan organisasi ada pada indikator “Perguruan Tinggi selalu mengedepankan etika yang bermoral dalam penerapan peraturan”.

Sedangkan indikator yang lemah adalah “Fasilitas yang disediakan perguruan tinggi dalam pelaksanaan kegiatan Tri Dharma Perguruan Tinggi” dan “Dosen selalu mendapat perlakuan yang sama”.

* + - 1. Komitmen Organisasi, berada pada kategori cukup baik menuju baik. Dimensi yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari 4 dimensi yaitu *Affective Commitment, Normative Commitment, Continuence Commitment, dan Attitudinal and Behavioral Commitment*.

*Affective Commitment* merupakan faktor pembentuk utama variabel Komitmen Organisasi dan *Attitudinal and Behavioral Commitment* merupakan dimensi yang terlemah. Indikator yang cukup dominan membentuk nilai komitmen organisasi ada pada indikator “saya selalu menunjukkan sikap yang sangat baik terhadap Perguruan Tinggi”. Sedangkan indikator yang masih lemah ada pada indikator “selama saya menjadi dosen tetap, perguruan tinggi selalu memenuhi kebutuhan saya”.

* + - 1. Kompetensi Dosen, berada pada kategori cukup baik menuju baik. Dimensi yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari 3 dimensi yaitu *Knowledge Competence, Technical Competence, dan Non Technical Competence.*

*Knowledge Competence* merupakan faktor utama pembentuk variabel kompetensi dosen terbesar dan *Non Technical Competence* merupakan dimensi yang terlemah. Indikator yang cukup dominan membentuk nilai kompetensi dosen ada pada indikator “saya menguasai dengan baik semua materi di seluruh mata kuliah yang saya ampu”. Sedangkan indikator yang masih lemah terdapat pada indikator “saya memiliki tingkat intelektual/pengetahuan yang tinggi sesuai kebutuhan perguruan tinggi”.

* + 1. *Organizational Citizenship Behavio*r (OCB), berada pada kategori cukup baik menuju baik. Dimensi yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari 2 dimensi yaitu, *OCB-Interpersonal (OCBI)* dan *OCB-Organizational (OCBO)*.

*OCB-Interpersonal (OCBI)* merupakan faktor utama pembentuk variabel *Organizational Citizenship Behavio*r (OCB) dan *OCB-Organizational (OCBO)* merupakan dimensi yang terlemah. Indikator yang cukup dominan membentuk nilai OCB ada pada indikator “sukarela membantu rekan sejawat pada perguruan tinggi tempat dosen bekerja”. Sedangkan indikator yang masih lemah ada pada indikator “saya selalu berusaha memberikan kontribusi melebihi harapan Perguruan Tinggi”.

* + 1. Kinerja Dosen, berada pada kategori cukup baik menuju baik. Dimensi yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari 4 dimensi yaitu, Pendidikan dan Pengajaran, Penelitian, Pengabdian Kepada Masyarakat dan Penunjang.

Dimensi Pendidikan dan pengajaran merupakan faktor utama pembentuk kinerja dosen dan kegiatan penunjang merupakan dimensi yang terlemah. Indikator yang cukup dominan adalah “jam mengajar saya sudah sesuai dengan jadwal yang ditetapkan pada Rencana Pembelajaran Semester”. Sedangkan indikator yang masih lemah ada pada indikator “Saya selalu melakukan kegiatan Pengabdian Kepada Masyarakat”

* + 1. Variabel Keadilan Organisasi, Komitmen Organisasi dan Kompetensi Dosen Berpengaruh secara simultan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* para dosen pada PTS di provinsi Riau. Artinya apabila ketiga variabel bebas tersebut meningkat secara bersamaan, maka akan berpengaruh terhadap peningkatan OCB para dosen PTS yang ada di Provinsi Riau.
    2. Variabel Keadilan Organisasi berpengaruh positif dan signifikan Terhadap *Organizational Citizenship Behavio*r para dosen PTS di provinsi Riau. Artinya semakin baik keadilan organisasi dirasakan oleh para dosen maka akan berdampak pada semakin meningktanya perilaku OCB para dosen PTS di Provinsi Riau.
    3. Variabel Komitmen Organisasi berpengaruh positif dan signifikan Terhadap *Organizational Citizenship Behavio*r para dosen PTS di Provinsi Riau. Artinya semakin baik Komitmen organisasi yang dirasakan oleh para dosen maka akan berdampak pada semakin meningktanya perilaku OCB para dosen PTS di Provinsi Riau.
    4. Variabel Kompetensi Dosen berpengaruh positif dan signifikan Terhadap *Organizational Citizenship Behavio*r para dosen PTS di provinsi Riau. Artinya semakin baik Kompetensi dosen maka akan berdampak pada semakin meningktanya perilaku OCB para dosen PTS di Provinsi Riau.
    5. Variabel *Organizational Citizenship Behavio*r berpengaruh positif dan signifikan Terhadap Kinerja dosen PTS di provinsi Riau. Artinya semakin baik *Organizational Citizenship Behavio*r dilakukan oleh para dosen maka akan berdampak pada semakin meningktanya kinerja para dosen PTS di Provinsi Riau.

**5.2 Saran-Saran**

Berdasarkan hasil kesimpulan dari pengaruh Keadilan Organisasi, Komitmen Organisasi dan Kompetensi Dosen Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* serta Implikasinya Pada Kinerja Dosen PTS di Provinsi Riau, maka dapat disampaikan saran-saran sebagai berikut:

**5.2.1 Saran Akademis**

Dalam rangka meningkatkan pengembangan keilmuan dan manfaat bagi penelitian, maka penelti memberikan beberapa saran sebagai berikut:

1. Hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai salah satu referensi dan sumber informasi bagi para peneliti lain yang akan melakukan penelitian yang terkait dengan topik penelitian ini.
2. Perlu dilakukan kajian penelitian dengan ruang lingkup yang lebih mendalam dengan penambahan beberapa variabel independen, variabel intervening, variabel dependen lainnya termasuk dengan menambahkan beberapa dimensi dan indikatornya.
3. Dalam penelitian lanjut perlu dipertimbangkan dengan menggunakan objek penelitian yang lebih luas dan jumlah sampel yang lebih banyak dengan menggunakan alat analisis yang berbeda.

### 5.2.2 Saran Praktis

Sesuai hasil temuan masalah pada masing-masing variabel penelitian, maka dapat disampaikan beberapa alternatif saran sebagai berikut:

1. Dalam keadilan organisasi masalah yang muncul terkait pada kurangnya fasilitas untuk pelaksanaan tri dharma perguruan tinggi, dan selurtuh dosen selalu mendapat perlakuan yang sama dari perguruan tinggi. Oleh karenanya perlu beberapa opsi tindakan, diantaranya: perguruan tinggi melakukan audit menyeluruh untuk menilai kebutuhan fasilitas sesuai dengan Tri Dharma Perguruan Tinggi. Tentukan prioritas fasilitas mana yang paling mendesak, seperti laboratorium, perpustakaan, atau ruang kelas yang modern. Berdasarkan audit ini, buat daftar prioritas yang jelas. Identifikasi potensial donatur dan alumni yang memiliki minat dalam mendukung perguruan tinggi. Bentuk komite penggalangan dana khusus yang bertugas untuk menjalin hubungan dan menggalang dana untuk proyek fasilitas tertentu. Jelaskan manfaat jangka panjang yang akan diperoleh perguruan tinggi dan mahasiswa dari dukungan alumni. Jalin kemitraan dengan perusahaan atau industri lokal yang relevan dengan bidang studi perguruan tinggi. Perusahaan- perusahaan ini yang bersedia berinvestasi dalam fasilitas yang dapat mendukung pelatihan, penelitian, atau pengabdian kepada masyarakat. Jika perguruan tinggi menerima dana penelitian eksternal (dana Hibah), mengalokasikan sebagian dari dana tersebut untuk peningkatan fasilitas. Pembiayaan penelitian dapat digunakan untuk mendukung pengadaan peralatan atau fasilitas penelitian yang diperlukan. Sedangkan terkait dosen yang merasa kalau perguruan tinggi tidak memerlakukan sama pada setiap dosen, maka dapat dilakukan opsi berikut; Perguruan tinggi harus memastikan bahwa kriteria penilaian kinerja dosen, termasuk penilaian pengajaran, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat, dijelaskan dengan jelas. Dosen perlu memahami kriteria apa yang digunakan dalam menilai kinerja mereka. Ini dapat mengurangi ketidakpastian dan meningkatkan keadilan. Membangun budaya organisasi yang menekankan keadilan, transparansi, dan etika dalam penilaian kinerja. Ini melibatkan seluruh komunitas kampus dalam mendukung nilai-nilai ini.
2. Ketika dosen merasa bahwa perguruan tingginya belum mampu memenuhi kebutuhan mereka, penting bagi perguruan tinggi untuk merespons masalah ini dengan serius. Dan dosen optimis untuk menghabiskan masa kerja di perguruan tinggi ditempat dosen bekerja Perguruan tinggi dapat melakukan survei kepuasan dosen secara berkala untuk mengidentifikasi masalah dan kebutuhan mereka. Hasil survei ini dapat memberikan wawasan yang berharga tentang area di mana perguruan tinggi perlu melakukan perbaikan. Melakukan audit kebutuhan dosen secara mendalam. Identifikasi apa yang diperlukan oleh dosen dalam hal fasilitas, peralatan, dukungan administratif, dan pengembangan profesional. Mendukung pengembangan profesional dosen melalui pelatihan, lokakarya, dan pendanaan konferensi atau penelitian. Perguruan tinggi harus mengakui bahwa dosen yang berkembang secara profesional akan memberikan manfaat bagi seluruh komunitas kampus. Pertimbangkan kenaikan gaji dan tunjangan berdasarkan kinerja dosen. Dukungan keuangan yang lebih baik dapat membantu dosen memenuhi kebutuhan mereka. Dalam mengatasi masalah kebutuhan dosen, penting untuk mengutamakan transparansi, komunikasi, dan komitmen untuk menciptakan lingkungan yang mendukung dosen. Dosen yang merasa didukung dan terpenuhi kebutuhannya cenderung memiliki kinerja yang lebih baik dan berkontribusi positif pada kesuksesan perguruan tinggi secara keseluruhan. Sedangkan terkait masalah membangun komitmen dosen agar mau menghabiskan kariernya di kampus tempatnya bekerja adalah hal penting dalam mempertahankan dosen yang berkualitas dan berkontribusi positif pada perguruan tinggi. Implementasikan kebijakan yang memberikan kepuasan dan kesejahteraan kepada dosen. Ini mencakup kenaikan gaji yang adil, tunjangan khusus, dan program asuransi yang komprehensif. Pastikan bahwa dosen merasa dihargai dan diberi dukungan finansial yang memadai. Menciptakan budaya kampus yang positif di mana kolaborasi dan inovasi diterapkan. Dorong dosen untuk berpartisipasi dalam keputusan akademik dan berikan mereka rasa memiliki terhadap masa depan perguruan tinggi. Berikan penghargaan kepada dosen yang mencapai prestasi di bidang pengajaran, penelitian, atau pengabdian kepada masyarakat. Ini dapat berupa penghargaan, insentif keuangan, atau kesempatan untuk mempresentasikan hasil kerja mereka secara luas.
3. Terkait kompetensi dosen hal yang perlu diperhatikan untuk diperbaiki adalah menyangkut peningkatkan intelektualitas dan pengetahuan dosen agar memenuhi kriteria sesuai dengan tujuan pendidikan nasional. Beberapa alternatif yang dapat dilakukan adalah kampus berupaya menyediakan program pengembangan profesional yang berkelanjutan untuk dosen. Ini bisa mencakup pelatihan dalam metode pengajaran terbaru, penelitian, manajemen akademik, dan pengembangan keterampilan teknologi informasi. Fasilitasi inisiatif penelitian bersama yang melibatkan dosen dari berbagai disiplin ilmu. Ini dapat mendorong kolaborasi lintas disiplin dan pertukaran pengetahuan. Fasilitasi program pengembangan pengetahuan interdisipliner yang mengintegrasikan berbagai disiplin ilmu. Ini akan membantu dosen memahami dampak multidimensional dari masalah-masalah kompleks. Menorong para dosen untuk berpartisipasi dalam proyek-proyek penelitian nasional yang mendukung tujuan pendidikan nasional. Ini akan memungkinkan mereka berkontribusi pada pembangunan ilmu pengetahuan secara lebih luas.
4. Untuk mengatasi masalah *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) di kampus yang melibatkan sulitnya dosen memberikan kontribusi melebihi harapan perguruan tinggi dan sulitnya dosen secara sukarela mengerjakan pekerjaan yang bukan kewajiban, maka terdapat beberapa alternatif solusi yang dapat dilakukan, diantaranya; Implementasikan program penghargaan yang terstruktur dan terukur, di mana dosen diberi penghargaan berdasarkan kontribusi spesifik mereka dalam OCB. Misalnya, berikan penghargaan tahunan kepada dosen yang memberikan kontribusi luar biasa. Menyediakan sistem pelaporan yang mudah diakses untuk dosen agar mereka dapat melaporkan kontribusi mereka dalam OCB. Perguruan tinggi dapat menggunakan teknologi seperti platform daring atau aplikasi berbasis seluler untuk tujuan ini, termasuk pengukuran kinerja OCB dalam proses evaluasi kinerja dosen. membuat indikator kinerja yang spesifik terkait OCB, dan gunakan hasil evaluasi ini dalam penentuan insentif dan promosi.

Menyelenggarakan rapat evaluasi berkala yang melibatkan dosen dan manajemen kampus untuk membahas kontribusi OCB. Menggunakan kesempatan ini untuk memotivasi dosen dan memecahkan hambatan-hambatan yang mungkin muncul.

1. Mengatasi masalah kinerja dosen terkait kurangya kegiatan pengabdian kepada masyarakat dan kurangnya melibatkan dosen sebagai delegasi di pemerintahan, maka kampus dapat mencoba beberapa alternatif berikut; Menyediakan sumber dana internal atau eksternal yang khusus digunakan untuk mendukung proyek pengabdian dosen. Dosen yang ingin melaksanakan proyek pengabdian dapat mengajukan proposal pendanaan. Membuat database proyek pengabdian yang mencatat proyek-proyek yang telah dilakukan oleh dosen dan dampaknya. Database ini dapat digunakan untuk melacak sejarah pengabdian dosen dan mengevaluasi dampak positifnya. Implementasikan sistem pelaporan pengabdian online yang memungkinkan dosen melaporkan secara berkala kegiatan pengabdian mereka. Sistem ini harus mencakup pengukuran dampak, jumlah jam yang dihabiskan, dan dokumen pendukung. Menyediakan pelatihan khusus bagi dosen yang ingin terlibat dalam pemerintahan, termasuk pelatihan tentang proses pemilihan, tugas dan tanggung jawab delegasi, serta etika berpartisipasi dalam pemerintahan. Menentukan kriteria yang jelas untuk penilaian dosen yang ingin menjadi delegasi di pemerintahan. Kriteria ini harus mencakup pengalaman, kualifikasi, dan kontribusi yang diharapkan. Menjalin kemitraan formal dengan lembaga pemerintahan untuk melibatkan dosen sebagai delegasi dalam proyek-proyek atau komite. Kemitraan ini dapat menghasilkan kerangka kerja yang jelas dan kesempatan yang lebih terstruktur.
2. Perguruan Tinggi, khususnya PTS di Provinsi Riau perlu melakukan upaya yang konsisten dan terstruktur serta terukur dalam meningkatkan peran dari aspek Keadilan Organisasi, Komitmen Organisasi dan Kompetensi Dosen yang secara simultan akan berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* para dosen pada PTS di provinsi Riau. Oleh karenanya perlu upaya konsiten menjalankan peran dari ketiga variabel tersebut secara simultan melalui beberapa tindakan terukur, seperti; memiliki matriks penilaian kinerja yang mencakup indikator yang terkait dengan OCB, Keadilan Organisasi, Komitmen Organisasi, dan Kompetensi Dosen. Ini harus menjadi bagian integral dari proses evaluasi kinerja dosen. Manfaatkan analitik data untuk melacak dampak OCB terhadap pencapaian tujuan kampus. Analisis data dapat membantu mengidentifikasi kontribusi dosen yang signifikan dan memberikan wawasan yang lebih mendalam. Memiliki program pengembangan kompetensi yang bersifat praktis dan berorientasi pada aplikasi. Ini dapat mencakup *workshop*, kursus *online*, dan sumber daya pengembangan diri lainnya. Menyelenggarakan audit independen terkait keadilan organisasi untuk mengevaluasi sejauh mana kebijakan dan praktik kampus mencerminkan keadilan. Audit ini dapat membantu dalam perbaikan. Fasilitasi penggunaan platform kolaboratif online yang memungkinkan dosen untuk berbagi ide, berkoordinasi dalam proyek OCB, dan berkomunikasi dengan rekan- rekan sesama dosen.
3. Untuk meningkatkan peran dari OCB terhadap kinerja dosen, dapat dipertimbangkan beberapa alternatif berikut, diantaranya; Integrasikan OCB dalam rencana pengembangan karier dosen. Dosen dapat memiliki target karier yang terkait dengan OCB dan mendapatkan dukungan untuk mencapainya. Menyediakan dukungan administratif yang memungkinkan dosen untuk melaksanakan proyek OCB tanpa hambatan administratif. Ini termasuk perizinan, perijinan, dan manajemen proyek. Bekerjasama dengan konsultan atau pakar dalam bidang OCB untuk memberikan panduan dan saran yang lebih spesifik kepada dosen dan manajemen kampus. Menyelenggarakan forum diskusi dan pertemuan berkala yang dihadiri oleh dosen yang aktif dalam OCB. Ini menciptakan kesempatan untuk berbagi pengalaman dan ide. Aktif mengkomunikasikan kesuksesan yang dihasilkan dari OCB, baik kepada komunitas kampus maupun ke masyarakat luas. Ini akan memperkuat kesadaran tentang kontribusi dosen.

# DAFTAR PUSTAKA

**Buku-buku**

Akbar, Y. R. (2020). *Analisis Kuantitatif: Pengolahan Data Statistik Menggunakan SPSS dan Pengumpulan Data Survei Google Form/ Survey Monkey*. Pena Persada.

Allen, N. J. (2017). Organizational commitment in the military: A discussion of theory and practice. In *Organizational Commitment in the Military* (pp. 237–253). Psychology Press.

Alma, B., & Priansa, D. J. (2015). *Manajemen*. PT Raja Grafindo Persada.

Ambarwati, A. (2018). Perilaku dan Teori Organisasi. In *Media Nusa Creative* (Issue April). https://doi.org/10.1111/j.1469-0691.2011.03558.x/pdf

Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Armstrong’s handbook of human resource management practice*. Kogan Page Publishers.

Badan Pusat Statistik. (2020). Indeks pembangunan manusia. In *Retrieved Februari* (Vol. 18).

Banfield, P., Kay, R., & Royles, D. (2018). *Introduction to Human Resource Management*. Oxford University Press.

Colquitt, J., Lepine, J., & Wesson, M. (2019). *Organizational behavior : improving performance and commitment in the workplace , 6e chapter by chapter changes*. McGraw-Hill.

Cropanzano, R. S., Rupp, D. E., Thornton, M. A., & Shao, R. (2016). Oxford handbooks online gender and organizational citizenship behavior. In *The Oxford Handbook of Organizational Citizenship Behavior* (Issue October). https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780190219000.013.19

Gibson, D. (2016). Manajemen, jilid I. In *Edisi ke-9*. Penerbit Erlangga.

Greenberg, J. (2015). *Behavior in Organizations*. Pearson. https://books.google.co.id/books?id=OL-8cQAACAAJ

Greenwood, R., Oliver, C., Lawrence, T., & Meyer, R. (2018). The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism. *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism*. https://doi.org/10.4135/9781526415066

Griffin, R. W., & Moorhead, G. (2016). *Organizational behavior: Managing people and organizations* (11th Editi). Cengage Learning.

LLDIKTI Wilayah X. (2023). *LLDIKTI Wilayah X (Sumbar, Riau, Jambi dan Kepri)*. http://lldikti10.ristekdikti.go.id/id/

Luthans, F., Luthans, B. C., & Luthans, K. W. (2021). *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach Fourteenth Edition*. IAP.

Lynch, T. D. (2020). *Organization theory and management*. Routledge.

Mangkunegara, A. P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Penerbit Remaja Rosdakarya.

Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2016). *Human resource management*. Cengage Learning.

Mayer, C. (2015). Conceiving corporate commitment: creation and confirmation. In *Research Handbook on Shareholder Power*. Edward Elgar Publishing.

Meyer, J. P. (2016). Employee commitment: An introduction and roadmap. *Handbook of Employee Commitment*, 3–12. https://doi.org/10.4337/9781784711740.00009

Mintzberg, H. (2017). Developing theory about the development of theory. *Handbook of Middle Management Strategy Process Research*, *January 2014*, 177–196. https://doi.org/10.4337/9781783473250.00017

Muslimat, A. (2021). *Masa Depan Kampus Merdeka & Merdeka Belajar: Sebuah Bunga Rampai Dosen*. Bintang Visitama Publisher.

Narimawati, U., Sarwono, J., Affandi, A., & Priadana, S. (2020). *Ragam Analisis dalam Metode Penelitian: untuk Penulisan Skripsi, Tesis, & Disertasi*. Penerbit Andi. https://books.google.co.id/books?id=bEYMEAAAQBAJ

Priadana, M. S., & Sunarsi, D. (2021). *Metode Penelitian Kuantitatif*. Pascal Books. https://books.google.co.id/books?id=9dZWEAAAQBAJ

Priansa, D. J. (2018). *Perencanaan dan pengembangan SDM*. Penerbit Alfabeta.

Robbins, S. P. (2019). *Organizational Behavior*. Pearson Education. https://books.google.co.id/books?id=AMvp0ikoEm0C

Robbins, S. P., & Coulter, M. (2016). *Management* (13th ed.). Pearson Education.

Stoner, J. (2016). *Manajemen (Edisi Terjemahan)*. Penerbit Prenhalindo.

Sugiyono, P. D. (2017). *Metode penelitian bisnis: pendekatan kuantitatif, kualitatif, kombinasi, dan R&D* (Vol. 225). Penerbit CV. Alfabeta.

Sukirno, S. (2020). Dataset of lecturer performance appraisel. *Data in Brief*, *32*. https://doi.org/10.1016/j.dib.2020.106161

Sutrisno, E. (2015). Manajemen Personalia Dan Manajemen Sumber Daya Manusia. In *Penerbit: Prenada Media Group, Jakarta*.

Terry, G. R. (2021). *Dasar-Dasar Manajemen Edisi Revisi*. Bumi Aksara.

Wahjono, S. I. (2022). *Perkembangan teori manajemen* (Issue April). Universitas Muhammadiyah Surabaya

Waskito, S. K. (2019). *Pengaruh Kepemimpinan Pelayanan, Kompetensi dan Motivasi Terhadap Komitmen Afektif Serta Implikasinya Pada Kinerja Dosen Program Studi S1 Akuntansi di Universitas Swasta Se Bandung Metropolitan*. Universitas Pasundan.

Wibowo. (2016). Manajemen Kinerja Edisi ke 3. In *PT Raja Grafindo, Jakarta*.

Widyanti, R. (2019). *Perilaku Organisasi (Teori dan Konsep) Jilid 1*. Universitas Islam Kalimantan MAB.

Yukl, G. (2015). Leadership In Organization, –Kepemimpinan Dalam Organisasi. *Jakarta: Indeks*.

**Undang – undang dan Peraturan**

Keputusan Direktur Jenderal Pendidikan Tinggi Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 12/E/KPT/2021. (2021). *Pedoman Operasional Beban Kerja Dosen*.

Undang-Undang No.20. (2003). tentang Sistem Pendidikan Nasional. In *Direktorat Pendidikan Menengah Umum*.

Undang-Undang Nomor 12. (2012). *tentang Pendidikan Tinggi*.

Undang-Undang Nomor 14. (2005). *tentang Guru dan Dosen*.

Undang-Undang RI Nomor 13. (2003). tentang Ketenagakerjaan. In *Ketenagakerjaan* (Issue 1).

**Jurnal – Jurnal**

Abadi, F. (2021). The Influence of Communication and Competence on the Commitment Which Has Impacts on the Organizational Citizenship Behavior. *Jurnal Manajemen Strategi Dan Aplikasi Bisnis*, *4*(1), 35–42. https://doi.org/10.36407/jmsab.v4i1.267

Affandi, A., Sudirman, I., Priadana, M. S., Wirasasmita, Y., & ... (2019). Scientific Journal of Management. *Scientific Journal of …*, *7*(1).

Anwar, N., Nik Mahmood, N. H., Yusliza, M. Y., Ramayah, T., Noor Faezah, J., & Khalid, W. (2020). Green Human Resource Management for organisational citizenship behaviour towards the environment and environmental performance on a university campus. *Journal of Cleaner Production*, *256*, 120401. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.120401

Gan, J. L., & Yusuf, H. M. (2018). Does Organizational Justice Influence Organizational Citizenship Behavior among Engineers ? A Conceptual Paper. *Proceedings of the International Conference on Industrial Engineering and Operations Management*, 2227–2234.

Hakim, W., & Fernandes, A. (2017). Moderation effect of organizational citizenship behavior on the performance of lecturers. *Journal of Organizational Change Management*.

Hatch, M. J. (2019). Organization theory: Modern, symbolic, and postmodern perspectives. *South Asian Journal of Management*, *26*(4), 215–218.

Jony, M. T. I., Milon, M., & Islam, M. R. (2020). A study on the linkage between organizational justice and organizational citizenship behavior among the faculties of private university : Bangladesh perspective. *International Journal of Research in Human Resource Management*, *2*(2), 58–64.

Jufrizen, Farisi, S., Azhar, M. E., & Daulay, R. (2017). Model Empiris Organizational Citizenship Behavior Dan Kinerja Dosen Perguruan Tinggi Swasta Di Medan. *Ekuitas: Jurnal Ekonomi Dan Keuangan*, *4*(2), 145–165. https://doi.org/10.24034/j25485024.y2020.v4.i2.4159

Mahendra, I. M. D., & Surya, I. B. K. (2017). Pengaruh Iklim Organisasi, Motivasi Kerja Dan Keadilan Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB). *E-Jurnal Manajemen Unud*, *6*(9), 4659–4688.

Munawir, M., Raharjo, K., Djalil, M. A., Syahputra, H., Muslim, B., & Adam, M. (2019). Dimensions of identity strength and organizational citizenship behavior (OCB) in establishing good university governance and performance of religious ideology-based higher educations. *Journal of Applied Research in Higher Education*.

Musringudin, Akbar, M., & Karnati, N. (2017). The Effect Of Organizational Justice, Job Satisfaction, And Organizational Commitment On Organizational Citizenship Behavior (OCB) Of The Principles. *Indonesian Journal of Educational Review*, *4*(2), 155–165.

Nahrisah, E., & Imelda, S. (2019). Dimensi Organizational Citizenship Behavior (OCB) Dalam Kinerja Organisasi. *Jurnal Ilmiah Kohesi*, *3*(3), 40–50.

Nguyen, P. T., Arifani, A. Z. T., Susanti, A. Y., & Mahaputra, M. R. (2020). Litereture review factors affecting employee performance : competence, compensation and leadership. *Dinasti International Journal of Economics, Finance & Accounting*, *1*(3), 538–549. https://doi.org/10.38035/DIJEFA

Pfeffer, J., & Salancik, G. (2015). External control of organizations-resource dependence perspective. In *Organizational Behavior 2: Essential Theories of Process and Structure* (pp. 355–370). Taylor and Francis. https://doi.org/10.4324/9781315702001-32

Prabowo, A. E., Utomo, S. H., & Haryono, A. (2021). Evaluation of Link and Match Policies in Private Universities in Indonesia in Terms of the Workplace of Graduates. *Journal of Higher Education Theory and Practice*, *21*(15), 137–146.

Priadana, S., Sunarsi, D., Wahyitno, A. P. S., Mogi, A., Agustin, F., Irawati, L., Supriyadi, H. S. K., Wandi, D., & Purwanto, A. (2021). The Effect of Strategic Leadership on Competitive Strategy and Business Performance: Evidence from Indonesian SME’s. *Annals of the Romanian Society for Cell Biology*, 4908–4918.

Purwanto, A., Purba, J. T., Bernarto, I., & Sijabat, R. (2021). Effect of Transformational Leadership, Job Satisfaction, and Organizational Commitments on Organizational Citizenship Behavior. *Inovbiz: Jurnal Inovasi Bisnis*, *9*(1), 61. https://doi.org/10.35314/inovbiz.v9i1.1801

Putra, R. B., & Fitri, H. (2021). Literature Review: Model Pengukuran Kinerja Dosen Dan Organizational Citizenship Behavior Berdasarkan Karakteristik Individu, Budaya Kerja Dan Perilaku Individu. *Jurnal Ilmu Manajemen Terapan*, *2*(4), 485–512.

Raharja, B. S., & Suhaeli, D. (2015). Keadilan Organisasi, Komitmen Organisasasi, dan Organizational Citizenship Behavior. *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences: Second Edition*, *1994*, 317–321. https://doi.org/10.1016/B978-0-08-097086-8.22031-X

Setyowati, L., & Purwantoro. (2020). Determinants Affecting the Performance of Lecturers in the Implementation of Tri Dharma Perguruan Tinggi. *Bongaya Journal of Research in Management*, *3*(2), 7–13.

Silen, A. P., & Sudardi, S. T. (2018). Pengaruh Komitmen Terhadap Kinerja Dosen Politeknik Ilmu Pelayaran (PIP) Semarang. *Jurnal Saintek Maritim*, *XVII*(2), 77–90.

Solihin, H. H. (2020). Decision support system model: Assessment of lecturer performance in teaching-learning process using analytical hierarchy process method. *Proceeding of 14th International Conference on Telecommunication Systems, Services, and Applications, TSSA 2020*. https://doi.org/10.1109/TSSA51342.2020.9310839

Sriekaningsih, A. (2019). Competence study and lecture academic culture as a policy strategy for increasing dose performance (case study in Tarakan and Sabah). *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*, *382*(1). https://doi.org/10.1088/1755-1315/382/1/012031

Srimulyani, V. A., & Hermanto, Y. B. (2022). Impact of Entrepreneurial Self-Efficacy and Entrepreneurial Motivation on Micro and Small Business Success for Food and Beverage Sector in East Java, Indonesia. *Economies*, *10*(1). https://doi.org/10.3390/economies10010010

Starbuck, W. H. (2017). Organizational learning and unlearning. *Learning Organization*, *24*(1), 30–38. https://doi.org/10.1108/TLO-11-2016-0073

Strauss, K. (2022). Introduction to Displacements. *Annals of the American Association of Geographers*, *0*(0), 1–5. https://doi.org/10.1080/24694452.2022.2029087

Sudirman, I., Siswanto, J., Monang, J., & Aisha, A. N. (2019). Competencies for effective public middle managers. *Journal of Management Development*, *38*(5), 421–439.

Sumarsi, & Rizal, A. (2021). International journal of social and management studies (ijosmas). *International Journal of Social and Management Studies (IJOSMAS)*, *02*(06), 69–88.

Upadhyay, R. K., Studies, M., & Hill, G. E. (2021). Review Of The Theoretical Contributions On The Organizational Commitment: Do Attitudes Matter? *Elementary Education Online*, *20*(02), 2703–2708. https://doi.org/10.17051/ilkonline.2021.02.287

Usmani, S., & Jamal, S. (2013). Impact of Distributive Justice , Procedural Justice , Interactional Justice , Temporal Justice , Spatial Justice on Job Satisfaction of Banking Employees. *Review of Intehrative Business and Economics Research*, *2*(1), 351–383. http://search.proquest.com.simsrad.net.ocs.mq.edu.au/docview/1514370924/5E5DFCCC78A5411APQ/4?accountid=12219#