

B A B I P E N D A H U L U A N

A. Latar Belakang Masalah

Perguruan Tinggi sebagai suatu institusi pendidikan formal memiliki tujuan untuk menghasilkan Sumber Daya Manusia (SDM) bermutu yang memiliki pengetahuan, keterampilan, dan teknologi yang dibutuhkan oleh dunia kerja. Untuk itu, Perguruan Tinggi mempunyai misi untuk mencapai tujuan pendidikan nasional seperti yang tercantum dalam Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 1999, pada pasal 2 yaitu: (1) menyiapkan peserta didik menjadi anggota masyarakat yang memiliki kemampuan akademik dan/atau profesional yang dapat menerapkan, mengembangkan dan/atau menciptakan iptek, (2) mengembangkan dan menyebarluaskan iptek serta mengupayakan penggunaannya untuk meningkatkan taraf kehidupan masyarakat dan memperkaya kebudayaan nasional. Hal ini menunjukkan peran perguruan tinggi begitu penting dilihat dari misi yang diembannya, yaitu berupa pencerahan terhadap kehidupan masyarakat dan bangsa.

Universitas Negeri Medan merupakan salah satu Perguruan Tinggi Negeri yang memiliki tujuan untuk mempersiapkan sumber daya manusia untuk memperoleh pengetahuan dan kemampuan yang dapat dibutuhkan oleh masyarakat. Untuk mewujudkan hal tersebut, maka dosen sebagai

pelaku utama dalam mengelola pembelajaran di Perguruan Tinggi diharapkan mampu mempersiapkan mahasiswa untuk menguasai menerapkan, mengembangkan, menyebarluaskan ilmu pengetahuan dan teknologi, yang diperoleh di Perguruan Tinggi.

Dosen sebagai pelaksana Tri Dharma Perguruan Tinggi diharapkan mampu membentuk karakter dan intelektual keilmuan dalam diri mahasiswa sebagai generasi pembangunan bangsa pada masa yang akan datang. Kualitas Perguruan Tinggi ditentukan kualitas kinerja dosen dalam pelaksanaan pendidikan, penelitian, dan pengabdianya kepada masyarakat. Perguruan Tinggi harus meningkatkan kemampuan sumber daya manusia yang dimilikinya untuk dapat menjadikan lembaga Pendidikan Tinggi tersebut mampu menjawab tuntutan perkembangan. Kehidupan Perguruan Tinggi yang bersumber pada kebebasan mimbar akademik dan otonomi keilmuan, diharapkan dapat memberdayakan (*empowering*) para dosen dan diarahkan (*directing*) dalam suatu sistem organisasi birokrasi, tanpa mengorbankan makna hakiki kehidupan akademik tersebut. Perguruan Tinggi yang tidak dapat mempertahankan mutunya akan kalah dalam berbagai kompetisi global. Untuk itulah, kedudukan dosen memiliki peran yang strategis dalam keberadaan suatu universitas disebabkan kualitas kinerja dosen menentukan kualitas Perguruan Tinggi tersebut.

Namun dalam kenyataannya, berdasarkan hasil monitoring dan evaluasi pada tahun 2009 dapat diketahui bahwa kinerja dosen Unimed

belum optimal dalam melaksanakan pendidikan, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat. Berbagai upaya yang telah dilakukan belum sepenuhnya menunjukkan perubahan kinerja yang signifikan.

Rendahnya kualitas Sumber Daya Manusia Indonesia mencerminkan rendahnya kualitas pendidikan (termasuk pendidikan tinggi) di Indonesia. Hal ini dapat dicermati dari laporan Badan Perserikatan Bangsa-Bangsa (PBB) untuk bidang pendidikan, *United Nation Educational Scientific and Cultural Organization* menunjukkan peringkat Indonesia dalam hal pendidikan turun dari peringkat 58 menjadi peringkat 62 di antara 130 negara di dunia. *Education Development Index* (EDI) Indonesia adalah 0.935, di bawah Malaysia (0.945) dan Brunei Darussalam (0.965).¹ Rendahnya kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) Indonesia dapat dicermati dari rendahnya angka *Human Development Index* (HDI) yang berada pada urutan 106 dari 109 negara (Depdiknas, 2003).

Berbagai masalah rendahnya kualitas pelayanan di Perguruan Tinggi disebabkan oleh kinerja pemberi layanan (dosen dan pegawai) belum memuaskan. Seperti diungkap oleh Moenir, yaitu: (1) kurang adanya kesadaran dari staf akan tugas dan kewajiban yang menjadi tanggung jawabnya sehingga mereka melayani dengan santai padahal orang yang menunggu hasil kerjanya sudah gelisah, (2) sistem, prosedur, otonomi kerja

¹ UNESCO. "Peringkat Pendidikan 130 Negara di Dunia". Badan Perserikatan Bangsa-Bangsa (PBB), Desember 2007.

dan metode kerja yang tidak memadai sehingga mekanisme kerja tidak berjalan sebagaimana yang diharapkan, (3) pengorganisasian tugas pelayanan yang belum serasi sehingga terjadi simpang siur dan tumpang tindih (*overlapping*), (4) pendapatan pegawai tidak cukup untuk memenuhi kebutuhan hidup secara minimum pegawai dan keluarga akibatnya tidak tenang dalam bekerja, tidak memiliki komitmen terhadap organisasi, (5) kompetensi staf (dosen dan pegawai) tidak memadai untuk mengerjakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya, (6) tidak tersedianya sarana pelayanan yang memadai sehingga pekerjaan menjadi lamban sehingga banyak waktu yang hilang.²

Sedangkan, McCorkle dan Archibald yang dikemukakan Gultom bahwa berbagai kegagalan mendasar yang dilakukan universitas berada pada domain: (1) konsistensi mengawal dan meningkatkan mutu, (2) merawat sumber-sumber pendanaan secara independen tetapi bertanggungjawab, (3) menjaga dan memelihara staf dan *resources* lainnya yang dipandang potensial dan kontributif, (4) konsistensi untuk meningkatkan partisipasi mahasiswa terhadap kinerja universitas (mahasiswa sebagai pelaku), (5) memperbaiki operasional efisiensi dan produktivitas, (6) keandalan untuk menggalang partisipasi publik (komite universitas, pengusaha, dan pemangku kepentingan lainnya), (7) mempertahankan daya juang dalam

² H.A.S. Moenir, *Manajemen Pelayanan Umum di Indonesia*. Jakarta: Bumi Aksara, 1992, pp. 40–41.

ketidakmenentuan (*uncertainty*), (8) konsistensi penerapan proses manajemen berbasis karakteristik universitas.³

Kinerja dapat dimaknai segala sesuatu yang telah dilakukan dalam menyelesaikan suatu tugas atau program dengan menggunakan sumber daya yang dimiliki untuk mencapai suatu tujuan. Menurut Gibson, *et al.* bahwa kinerja adalah tingkat keberhasilan dalam melaksanakan tugas dan kemampuan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.⁴

Berdasarkan pernyataan tersebut dapat dinyatakan bahwa tugas (*job*) yang diberikan kepada seseorang sebaiknya sesuai dengan keahliannya agar kinerja baik, dan tujuan dapat tercapai. Hal yang sama dinyatakan oleh Rivai dan Basri bahwa kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan disepakati bersama.⁵ Kinerja juga merupakan alat ukur manajemen yang digunakan untuk menilai tingkat pertanggungjawaban seseorang dalam

³ Syawal Gultom. "Keberlanjutan Program Studi: Kajian Pengaruh Kepemimpinan, Atmosfir Akademik, Manajemen Internal, dan Produktivitas Terhadap keberlanjutan Program Studi Di Universitas Negeri Medan". *Disertasi*. Jakarta: Program Pascasarjana Uiversitas Negeri Jakarta, 2009. p. 2.

⁴ James L. Gibson, *et al.* *Organizations: Behavior, Structure, Processes. Thirteenth edition.* New York: McGraw-Hill, 1997, p.118

⁵ Veithzal Rivai, dan Ahmad Fawzi Mohd. Basri. *Performance Appraisal: Sistem yang Tepat untuk Menilai Kinerja Karyawan dan Meningkatkan Daya Saing Perusahaan.* Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2005, p.14

melakukan tugasnya.⁶ Hal ini menunjukkan bahwa kinerja organisasi dipengaruhi perilaku pemimpin. Pimpinan suatu organisasi harus dapat mempersatukan seluruh aktivitas organisasi agar menjadi terarah untuk pencapaian tujuan. Pengaruh pemimpin membuat bawahan termotivasi, dapat memahami tugasnya, apa tujuan kehadirannya dalam organisasi. Artinya, perilaku pemimpin dapat memelihara aktivitas bawahan agar bekerja seefisien dan seefektif mungkin. George dan Gareth menyatakan bahwa *performance is an evaluation of the results a person's behavior. It involves determining how well or poorly a person has accomplished a task or done a job.*⁷ Pada sisi lain, Robert mendefinisikan bahwa *performance is means of evaluating how effectively and efficiently managers use resources to achieve objectives.*⁸ Kedua konsep ini memiliki penekanan yang sama bahwa kinerja adalah hasil penilaian seberapa efektif dan efisiensi seseorang pimpinan menggunakan sumber daya yang dimiliki dalam melakukan suatu tugas atau pekerjaan untuk mencapai suatu tujuan.

Robbins yang disampaikan Rivai dan Mohd. Basri menyatakan bahwa kinerja ditentukan oleh faktor kemampuan atau *ability (A)*, motivasi atau *motivation (M)* dan kesempatan atau *opportunity (O)*, dan secara matematis dinyatakan bahwa $K = f(A \times M \times O)$, yang artinya kinerja merupakan fungsi

⁶ James L. Gibson, John M. Ivancevich dan James H. Donnelly, Jr. *Organizations: Behavior, Structure and Processes*. Boston: Homewood, Richard D. Irwin, 1997, p.14.

⁷ Jennifer M. George, and Gareth R. Jones. *Understanding and Managing Organizational Behavior*, Fifth Edition. Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall, 2005, p. 176.

⁸ Robert G. Owen, *Organization Behavior in Education*, Fourth Edition. New Jersey: Englewood Cliffs, 1987, p.7.

dari kemampuan, motivasi, dan kesempatan. Lebih lanjut, Robbins dalam Rivai dan Mohd. Basri menjelaskan bahwa *Ability* (A) adalah kemampuan untuk menetapkan dan atau melaksanakan suatu sistem pemanfaatan sumber daya dan teknologi secara efektif dan efisien guna mencapai hasil yang optimal. *Motivation* (M) adalah keinginan dan kesungguhan seseorang melaksanakan pekerjaan dengan baik serta berdisiplin untuk mencapai prestasi kerja yang maksimal. Motivasi muncul akibat adanya kepuasan kerja sebelumnya. *Opportunity* (O) adalah kesempatan yang dimiliki oleh staf secara individu dalam mengerjakan, memanfaatkan waktu dan peluang untuk mencapai hasil tertentu.⁹

Colquitt, LePine, dan Wesson menyatakan bahwa Kinerja dan Komitmen Organisasi dipengaruhi oleh Kepuasan Kerja, Budaya Organisasi dan Kepemimpinan.¹⁰ Sedangkan, Newstrom mengemukakan pendapat yang berbeda, yakni bahwa Kinerja dan Kepuasan Kerja dipengaruhi oleh Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Manajemen.¹¹ Sedangkan, Kotler dan Heskett menyatakan budaya organisasi merupakan faktor strategis dalam menjelaskan kinerja, baik kinerja organisasi maupun kinerja orang.¹²

⁹ Rivai, dan Mohd. Basri. *Op.cit.*, p.15

¹⁰ Jason A. Colquitt, , Jeffery A. LePine., dan Michael J. Wesson. *Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the Workplace*. New York: McGraw-Hill Companies, 2009, p. 8.

¹¹ John W. Newstrom., *Organizational Behavior: Human Behavior at Work*. New York: McGraw-Hill Companies, 2007, p. 26.

¹² John P. Kotter, and James L Heskett. *Corporate Culture And Performance. Dampak Budaya Perusahaan Terhadap Kinerja*, terjemahan Benyamin Molan. Jakarta: Prenhallindo, 1998, p. 215.

Namun, hasil Penelitian O'Reily, Chatman, & Chaldwell seperti dikutip Chow *et al* menemukan bahwa adanya hubungan yang kuat antara budaya organisasi dengan penerapan budaya oleh staf secara individual, komitmen organisasi, kepuasan kerja dan *turnover*.¹³ Sedangkan, hasil penelitian yang dilakukan Daft (1989) yang disampaikan Turner (1997) menunjukkan komitmen dapat dipengaruhi dan dibentuk oleh budaya yang ada dalam organisasi.¹⁴ Penelitian Murley (1997) menyatakan komitmen dan motivasi sangat dipengaruhi oleh nilai-nilai budaya yang ada dalam perusahaan.¹⁵

Dari berbagai ungkapan tersebut di atas, dapat dikatakan bahwa kinerja dipengaruhi oleh berbagai variabel, yaitu kepemimpinan, manajemen personalia, motivasi, kemampuan, budaya organisasi, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi. Sejalan dengan itu, Robbins menyatakan perilaku pemimpin dipengaruhi oleh berbagai variabel, seperti sifat dan keterampilan pemimpin (*traits and skills of leader*) dan karakteristik situasi (*characteristic of the situation*) yang berada di lingkungan *span of control* kepemimpinan tersebut. Sifat-sifat seperti *drive, desire to lead, honesty and integrity, self-confidence, intelligence, job relevan knowledge, and extraversion*.¹⁶

¹³ Chee, W. Chow, *et al*. "Organizational Culture: association with effective commitment, job satisfaction, propensity to remain and information sharing in a Chinese Culture context". *Ciber Working paper series, publication No. 111*, San Diego State University, 2001, p. 55.

¹⁴ Gregory B. Turner. "Understanding The Marketing Concept as Organizational Culture European. *Journal of Marketing*, Vol. 31 No. 2, 1997., pp. 116-121.

¹⁵ Peter R Murley. *Handbook of Customer Service*, Gower Publishing Limited, 1997., p. 26.

¹⁶ Stephen P. Robbins. *Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi, Aplikasi*, Jilid 2, terjemahan Hadyana Pujaatmaka. Jakarta: Prenhallindo, 2002, p. 519

Pemimpin jurusan haruslah dapat menanamkan sifat-sifat tersebut agar menjadi karakter anggota organisasi, sehingga dapat mendorong seluruh staf (dosen) meningkatkan budaya organisasi dan menghasilkan karya-karya inovatif. Budaya kreatif akan menjadi nilai-nilai (*values*) bagi efektivitas organisasi. Jika seseorang memiliki sifat-sifat ini dengan baik maka diharapkan mereka akan efektif memimpin organisasi. Jadi, kepemimpinan pemimpin organisasi (dalam hal ini ketua jurusan) harus mendapat perhatian dari dosen sebagai suatu kekuatan penting dalam rangka pengelolaan organisasi.

Esensi dari kepemimpinan adalah kepengikutan kemauan orang lain untuk mengikuti petunjuk pemimpinnya. Untuk itu, sebagai pemimpin harus mampu menimbulkan kemauan yang kuat dengan penuh semangat dan percaya diri agar para bawahannya melaksanakan tugasnya masing-masing dengan memberikan bimbingan, mengarahkan, memberikan dorongan, serta memacu demi kemajuan dan memberikan inspirasi dalam mencapai tujuan.

Dosen sebagai salah satu elemen dalam civitas akademika mempunyai peranan yang aktif dan senantiasa terlibat langsung dalam segala masalah yang berkenaan dengan kebutuhan jurusan. Dosen dituntut harus mampu mendorong, membina, membimbing, mengajak, menuntun dan menggerakkan mahasiswa untuk meningkatkan prestasi belajar. Tugas dan tanggung jawab dosen diharapkan mampu memberi gambaran pribadi yang utuh, mengupayakan tercapainya pemenuhan kebutuhan, dan sebagai

pemrakarsa serta pencetus inovasi baru. Dalam memberdayakan, mengarahkan, dan memperbaiki kinerja dosen untuk mencapai tujuan lembaga secara efektif dan efisien, maka pimpinan setiap unit kerja di Universitas Negeri Medan dituntut memiliki berbagai keterampilan.

Menurut Robbins bahwa seorang dosen diharapkan memiliki keterampilan seperti *conceptual skills, communication skills, effectiveness skills and interpersonal skills*.¹⁷ Keterampilan ini merupakan suatu kekuatan untuk mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan berhubungan dengan karakteristik bawahan, karakteristik pekerjaan, budaya dan lingkungan sosial.

Depdiknas menyatakan kepemimpinan yang baik akan mendorong tercapainya efektivitas organisasi mencapai tujuan yang diharapkan. Sifat-sifat (*traits*) dan perilaku mempunyai hubungan dengan kepemimpinan. Kepemilikan sifat-sifat inilah yang membedakan seorang pemimpin efektif dan kurang efektif. Dengan sifat-sifat yang ada kemudian diaktualisasikan melalui keterampilan-keterampilan (*skills*). Kinerja dosen dapat dicapai melalui pengendalian sifat-sifat dan perilaku pemimpin serta memberi penghargaan dan pemberdayaan bagi dosen. Ini menunjukkan bahwa faktor kepemimpinan dapat sebagai faktor penentu dalam menyukkseskan proses-proses otonomi dan desentralisasi pendidikan.¹⁸

¹⁷ *Ibid.* p. 43

¹⁸ Depdiknas. *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Universitas: Konsep dan Pelaksanaan*. Jakarta: Depdiknas, 2001a., p.13

Salah satu aspek yang penting dalam manajemen Sumber Daya Manusia adalah manajemen personalia. Davis dan Newstrom menyatakan manajemen personalia berperan dan berfungsi mempelajari dan mengembangkan cara-cara agar para staf dapat secara lebih efektif diintegrasikan ke dalam organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. Untuk kepentingan itu, manajemen personalia di perguruan tinggi harus dilaksanakan dengan sistematis dan komprehensif, serta berkelanjutan.¹⁹ Sistematis berarti melaksanakan pekerjaan secara beraturan dan berencana. Komprehensif berarti melaksanakan pekerjaan secara menyeluruh, yang dilaksanakan dalam rangka memfasilitasi potensi dan motivasi setiap orang dalam memacu prestasi dan produktifitas kinerja. Berkelanjutan berarti upaya pengembangan dan peningkatan kualitas Sumberb Daya Manusia harus dilaksanakan secara terus-menerus sesuai dengan kebutuhan dan kondisi yang ada.

Sejalan dengan hal tersebut di atas, Wetik menyatakan dalam konteks produktifitas, efisiensi dan keefektifan perguruan tinggi, manajemen kinerja dosen dilakukan untuk mendayagunakan tenaga kependidikan untuk mencapai hasil yang optimal. Oleh karena itu, manajemen personalia merupakan upaya pengembangan profesi dosen sehingga dapat dihasilkan dosen-dosen yang profesional dalam mendidik para mahasiswa untuk

¹⁹ Keith Davis, and John W. Newstrom. *Human Behavior At Work*. New York: McGraw-Hill Company, 1995.. p. 25.

tujuan pendidikan di Perguruan Tinggi. Pengembangan profesi dosen dapat dilakukan melalui penempatan, pengembangan, penghargaan, pengimbalan atau merit system, peremajaan atau pengkaderan, dan penciptaan tempat dan fasilitas yang kondusif.²⁰ Menurut pendapat tersebut pengembangan sumber daya manusia pada profesi dosen harus dilakukan secara terarah, sistematis, dan berkelanjutan yang meliputi pengembangan profesionalitas di bidang ilmu, pengembangan kemampuan mengajar dan meneliti, pengembangan kepribadian.

Berkaitan dengan kinerja dosen, ketua jurusan dan prodi berperan sebagai manajer, *administrator*, *motivator*, dan *supervisor* yang memberikan tugas sesuai dengan keahlian dosen, mengawasi pelaksanaan tugas dan menilai hasil kerja dosen. Untuk itu, seorang pemimpin jurusan dituntut memiliki kemampuan dan komitmen yang tinggi untuk melakukan manajemen jurusan yang berorientasi mutu, sehingga para dosen maupun pegawai dalam lingkungan jurusan mampu meningkatkan kontribusinya dalam memberikan kualitas pelayanan yang terbaik kepada mahasiswa sebagai pelanggannya, yang pada gilirannya akan memberikan dampak pada mutu lulusan perguruan tinggi tersebut.

Konsekuensi dari pelaksanaan manajemen berbasis karakteristik Universitas sangat diperlukan adanya kemampuan manajerial yang cukup memadai dari pimpinan di setiap unit kerja di universitas dan didukung oleh

²⁰ Wetik. *Penelitian Kerja dan Produktivitas*, Jakarta: Erlangga, 1985, p. 20

adanya kinerja dosen yang profesional. Konsekuensi ini tentunya dapat juga dilihat dan dirasakan pada penyelenggaraan pendidikan di universitas sebagai salah satu lembaga pendidikan formal dalam kerangka sistem pendidikan nasional. Namun, hingga saat ini penguasaan konsep administrasi dan manajerial serta regulasi-regulasi yang relevan dengan tugas kependidikan di universitas tampaknya belum banyak dipahami oleh para dosen. Dosen cenderung bekerja secara apa adanya dengan mengandalkan pengalaman sejak diangkat menjadi dosen, penasehat akademik, pembimbing penelitian, dan fungsionaris. Selain itu, banyak di antara dosen tidak dipersiapkan secara khusus, sehingga pemahaman terhadap perubahan yang terjadi di luar sistem pendidikan sangatlah rendah dan akhirnya kemampuan untuk memotivasi dan mengatur bawahan juga menjadi sangat minim.

Kinerja atau unjuk kerja dosen di universitas merupakan suatu hal utama yang perlu mendapatkan perhatian semua pihak terutama dari para ketua jurusan, pimpinan universitas, dan *stakeholders* lainnya. Hal ini dapat dipahami dengan adanya kinerja dosen yang profesional akan dapat menunjang tercapainya proses, *output* dan *outcome* pendidikan yang lebih berkualitas. Namun demikian, masalah kinerja dosen bukanlah masalah yang sederhana, melainkan merupakan permasalahan yang sangat kompleks karena melibatkan banyak unsur yang saling terkait (*interrelation*), saling

mempengaruhi (*interaction*), dan saling ketergantungan (*interdependence*) satu dengan yang lainnya.

Budaya merupakan hasil interaksi dan hasil komunikasi dari berbagai komponen organisasi yang saling terkait satu sama lain, yang akhirnya memunculkan suatu nilai yang menjadi makna bersama antar elemen-elemen organisasi. Pentingnya peran budaya organisasi merupakan sebagai acuan nilai atau teladan bagi anggota organisasi dalam berpersepsi, berpikir, dan bertindak untuk menyelesaikan masalah dalam suatu pekerjaan. Masalah budaya organisasi akhir-akhir ini menjadi suatu tinjauan yang sangat penting terlebih dalam kondisi kerja yang tidak menentu. Budaya organisasi menggali kekuatan-kekuatan diri yang telah dimiliki namun cenderung diabaikan. Pada saat lingkungan eksternal dianggap kurang mampu mengatasi masalah yang timbul, maka orang kembali melihat kekuatan internal yang ada meskipun hal itu diyakini pula tidak dapat menyelesaikan masalah secara keseluruhan. Namun dengan menggali kultur yang ada, diharapkan dapat menggali kekuatan yang dimiliki dan mampu menyelesaikan masalah.

Budaya organisasi mampu menjadi sarana yang ampuh dalam membentuk perilaku organisasi, sehingga dapat memberikan dorongan bagi anggotanya melaksanakan tugas dan membantu manajemen dalam mengambil keputusan strategis. Oleh karena itu, dalam dunia pendidikan yang semakin maju diperlukan budaya organisasi yang fleksibel, adaptif

terhadap perkembangan zaman dalam perubahan lingkungan yang dinamis dan sulit diprediksi.

Setiap organisasi memiliki budaya organisasi, mengkaji masalah budaya organisasi itu sendiri merupakan hal yang esensial bagi suatu organisasi, khususnya dalam suatu universitas, karena sangat bermanfaat dalam menciptakan kehidupan kampus yang kondusif.

Menurut Kusmono bahwa budaya organisasi merupakan falsafah, ideologi, nilai-nilai, anggapan, keyakinan, harapan, sikap, dan norma-norma yang dimiliki secara bersama serta mengikat dalam suatu komunitas tertentu. Secara spesifik budaya dalam organisasi akan ditentukan oleh kondisi *team work*, pemimpin, karakteristik organisasi, dan proses administrasi. Budaya organisasi begitu penting karena merupakan kebiasaan-kebiasaan yang terjadi dalam hirarki organisasi yang mewakili norma-norma perilaku yang diikuti oleh anggota organisasi.²¹

Jika budaya yang berlaku kuat, maka budaya itu akan mendorong perilaku anggota organisasinya untuk mencapai tujuan, namun jika budaya yang dimiliki lemah, maka akan dapat menurunkan semangat anggota organisasi untuk maju. Oleh karena itu, perlu diciptakan budaya yang kuat dalam organisasi agar menjadi pegangan secara intensif bagi anggota

²¹ Teman Koesmono, "Pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi dan kepuasan kerja karyawan pada sub sektor industri pengolahan kayu skala menengah di Jawa Timur". *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 2005, pp.171-188.

organisasi secara menyeluruh demi mewujudkan sasarannya. Budaya organisasi yang terdapat di lingkungan perguruan tinggi berbentuk budaya akademis yang memberi warna dalam pelaksanaan Tri Dharma Perguruan Tinggi.

Menurut Chow, *et al.*, yang memaparkan beberapa hasil studi empiris tentang pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasi, dan kepuasan kerja.²² Penelitian Wilson tahun 1997 menyatakan bahwa budaya organisasi yang akan mampu membentuk suatu system yang dipercaya mampu menaikkan komitmen para pegawai yang terlibat di dalamnya.²³

Koesmono menyatakan bahwa faktor lain yang berperan dalam menjadikan anggota organisasi berperilaku terarah apabila ada persepsi positif dalam dirinya masing-masing terhadap berbagai tujuan, kebijakan, program-program, dan nilai-nilai dalam organisasi tersebut. Pada umumnya dalam diri seorang pekerja ada hal penting untuk memberikan motivasi atau dorongan, yaitu masalah kepuasan kerja. Kepuasan kerja dibentuk oleh imbal jasa yang diterima anggota organisasi atau pekerja yang telah memberikan kontribusinya pada lembaga. Besar kecilnya imbal jasa yang diterima oleh pekerja disesuaikan dengan besar kecilnya *power of contribution and thinking* yang diberikan anggota tersebut kepada lembaga.²⁴ Sedangkan,

²² Chee W. Chow, *et al. Op cit.*, p. 55.

²³ Allan Wilson. "The Culture of The Branc Team and Its Impact on Service Delivery and Corporate Identity, *International Journal of Bank Marketing*, 1997., pp. 163-168.

²⁴ Teman Koemono, *Op. cit.*, p. 190.

Soedjono menyatakan kepuasan kerja adalah suatu perasaan yang dialami seseorang pada saat dan setelah melakukan suatu pekerjaan di mana apa yang diharapkan dari imbalan jasa pekerjaannya telah terpenuhi. Sesungguhnya antara budaya organisasi dengan kepuasan kerja terdapat hubungan yang saling terkait, budaya memberi pedoman bagi setiap anggota organisasi bagaimana mempersepsikan karakteristik budaya suatu organisasi, nilai yang dibutuhkan staf dalam bekerja, berinteraksi dengan kelompoknya, dengan sistem dan administrasi, serta berinteraksi dengan atasannya.²⁵ Budaya organisasi merupakan salah satu variabel penting dalam proses manajemen organisasi perguruan tinggi. Persepsi dosen tentang budaya organisasi memberikan pemahaman tentang bagaimana sebenarnya institusi itu dan nilai-nilai apa yang sangat dijunjung tinggi dalam institusi tersebut. Persepsi itu juga membentuk ukuran tinggi rendahnya kepuasan kerja yang ditetapkan di lembaga itu. Dosen akan bekerja secara nyaman dan tinggi kesetiaannya kepada universitas apabila dalam mengemban tugasnya memperoleh kepuasan kerja sesuai dengan apa yang diinginkan.

Kinerja berhubungan dengan kepuasan kerja dan tingkat imbalan juga dipengaruhi oleh keterampilan, kemampuan dan sifat-sifat individu. Hal ini sesuai dengan model *partner-lawyer* yang dikemukakan Donnelly, Gibson

²⁵ Soedjono, "Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Organisasi dan Kepuasan Kerja Staf Pada Terminal Penumpang Umum di Surabaya". *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, Vol 7 (1). Maret 2005, pp. 22-47.

dan Ivancevich bahwa kinerja individu pada dasarnya dipengaruhi oleh faktor-faktor: (a) harapan mengenai imbalan, (b) dorongan, (c) kemampuan, kebutuhan dan sifat, (d) persepsi terhadap tugas, (e) imbalan internal dan eksternal, (f) persepsi terhadap tingkat imbalan dan kepuasan kerja.²⁶

Dengan demikian, kinerja pada dasarnya ditentukan oleh 3 (tiga) hal, yaitu (1) kemampuan, (2) keinginan, dan (3) lingkungan. Menurut Colquitt, LepPine dan Wesson bahwa *"performance-prove orientation (1) focus on demonstrating their competence so that others think favorably of them; (2) focus on demonstrating their competence so that others will not think poorly of them."*²⁷ Pernyataan ini memberi penekanan bahwa bukti kinerja adalah penampilan atau demonstrasi kemampuan/hasil sehingga orang lain beranggapan bahwa apa yang dilakukan atau yang dihasilkan lebih baik atau lebih buruk dari apa yang mereka tampilkan.

Newstorm menyatakan kinerja yang baik akan menghasilkan *reward*, baik dalam bentuk ekonomi, sosial dan psikologis. Jika individu mempersepsi *reward* yang diterimanya sesuai dengan harapan maka individu akan mengalami kepuasan kerja.²⁸ Robbins dan Judge menyatakan ada tiga indikator kinerja, yaitu (1) hasil kerja individu (*individual task outcomes*), (2) perilaku yang sering dilakukan (*behaviors*) dan (3) karakter individual (*traits*).

²⁶ Donnelly, James L. Gibson dan Jhon M. Ivancevich. *Fundamental of Management*. Chicago: Irwin, 1995. p.16

²⁷ Colquitt, LePine and Wesson. *Op.cit.*, p. 265

²⁸ John W. Newstorm. *Organizational Behavior: Human Behavior at Work, Twelfth Edition*. New York: McGraw-Hill, 2007, p. 209

Hasil kerja individual tergantung pada perilaku seseorang dalam melakukan pekerjaannya. *Perilaku* di sini adalah perilaku yang berkaitan dengan tugas yang harus kerjakan. Sedangkan karakter individu merupakan sifat bawaan seseorang yang mencakup antara lain percaya diri, dapat diandalkan, dapat bekerja sama, berpengalaman.²⁹

Salah satu aspek yang perlu mendapat perhatian adalah komitmen dosen dan pegawai sebagai motor pelaksana pembelajaran terhadap organisasinya (dalam hal ini universitas). Komitmen dosen ini sangat penting karena pada umumnya individu-individu yang memiliki komitmen organisasi yang tinggi akan terus menerus berikhtiar demi kemajuan organisasinya. Hal ini didukung oleh Benkhoff yang menyatakan komitmen merupakan derajat kepedulian seseorang dan kontribusinya terhadap keberhasilan organisasi.³⁰

Lebih lanjut, Slocum dan Hellriegel menyatakan bahwa komitmen organisasi adalah kekuatan seseorang untuk mengidentifikasi keterlibatan dirinya ke dalam bagian organisasi yang dapat ditandai: penerimaan terhadap nilai-nilai, tujuan dan sasaran organisasi; kesiapan dan kesediaan untuk berusaha dengan sungguh-sungguh atas nama organisasi, dan keinginan kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi.³¹

²⁹ Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge. *Organizational Behavior*. New Jersey: Prentice Hall, 2009, pp. 629-630.

³⁰ Benkhoff. "Ignoring Commitment Is Costly: New Approaches Establish The Missink Link Between Organizational Commitment and Performance". *Human Relations*, 50, (6), 1997, p. 3.

³¹ John. W Slocum dan Don Hellriegel. *Fundamental of Organizational Behavior*. Australia: Thomson South Western, 2007, p. 328.

Pernyataan ini menunjukkan komitmen organisasi terkait dengan keterlibatan total seseorang, baik secara kognitif maupun afektif. Keterlibatan kognitif mencakup pandangan atau persepsi seseorang terhadap organisasi yang kemudian menuntun yang bersangkutan tertarik dan menerima nilai-nilai, tujuan dan sasaran organisasi. Ini akan berlanjut pada keterlibatan secara afektif yaitu mewujudkan dalam bentuk keinginan dan kesediaan untuk berbuat yang terbaik terhadap organisasinya, termasuk tetap bertahan dalam organisasi.

Menurut Gultom bahwa pendekatan pengukuran kinerja dosen berbasis *outcomes* banyak diinspirasi konsep *Talent Management* dan *Human Capital Management*. Penerapan *Knowledge Based Economy* sepatutnya memberdayakan universitas sebagai *leading sector*. Namun kondisi universitas di Indonesia saat ini belum sepenuhnya dapat mendukung konsep tersebut. Oleh karenanya, diperlukan upaya yang sistematis untuk mendorong seluruh komponen universitas yang mampu berkontribusi terhadap performa yang berorientasi dengan dunia luar universitas.³²

Berdasarkan pendapat tersebut, dapat dinyatakan bahwa penerapan manajemen berbasis universitas merupakan alternatif yang dapat ditempuh universitas dalam meningkatkan performa dalam kaitannya dengan penyelesaian berbagai permasalahan dan realitas peserta didik. Untuk itu, universitas perlu melakukan penegasan dan penguatan terhadap *values*, visi,

³² Syawal Gultom, *Op. cit.*, p. 12.

misi, tujuan dan program kerja. Paradigma universitas sebagai lembaga akademik yang selama ini melekat mulai bergeser. Lembaga pendidikan (universitas) tidak lagi hanya dipandang sebagai pusat ilmu pengetahuan, pusat penelitian, dan pusat pengabdian masyarakat tetapi juga sekaligus menjadi pusat peradaban, pusat budaya, dan penghasil ilmu pengetahuan yang perlu dimanfaatkan untuk memenuhi kebutuhan masyarakat.

Berdasarkan uraian di atas, perlu dilakukan penelitian untuk mengetahui faktor-faktor yang diduga berpengaruh terhadap kinerja dosen, yaitu kepemimpinan, manajemen personalia, budaya organisasi, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi.

B. Identifikasi Masalah

Tinggi rendahnya kualitas pendidikan tinggi terkait dengan kualitas pelayanan di perguruan tinggi. Kebijakan di bidang pendidikan menekankan implementasi pendidikan yang melibatkan kuantitas dan kualitas pelaksana proses pendidikan, serta memahami bahwa subjek pendidikan merupakan elemen-elemen penting dalam keseluruhan pendidikan.

Keberhasilan pendidikan tergantung dari banyak faktor, di mana faktor Sumber Daya Manusia merupakan faktor dominan yang menentukan keberhasilan proses dan hasil pendidikan. Banyak faktor yang mempengaruhi kinerja dosen dalam memberikan pelayanan yang baik, antara lain: kepemimpinan, motivasi, iklim kerja, manajemen personalia, budaya

organisasi, konsep diri, profesionalitas, kepuasan kerja, kerja sama tim, pengalaman kerja, komitmen organisasi dan sebagainya.

Berdasarkan uraian tersebut, maka muncullah berbagai pertanyaan mendasar sebagai berikut: Apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja? Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja? Apakah kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja? Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap komitmen organisasi? Apakah kepemimpinan berpengaruh terhadap budaya organisasi? Apakah kepemimpinan berpengaruh langsung terhadap komitmen organisasi? Apakah manajemen personalia berpengaruh terhadap komitmen organisasi? Apakah manajemen personalia berpengaruh terhadap kepuasan kerja? Apakah budaya organisasi berpengaruh langsung terhadap komitmen organisasi? Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja? Apakah manajemen personalia berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja? Apakah iklim kerja berpengaruh langsung terhadap kinerja? Apakah profesionalitas berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja? Apakah konsep diri berpengaruh langsung terhadap komitmen organisasi? Apakah manajemen personalia berpengaruh langsung terhadap kinerja? Apakah budaya organisasi berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja? Apakah budaya organisasi berpengaruh langsung terhadap kinerja? Apakah kepuasan kerja berpengaruh langsung terhadap komitmen organisasi? Apakah kepuasan kerja berpengaruh langsung terhadap kinerja dosen?

Apakah komitmen organisasi berpengaruh langsung terhadap kinerja? Apakah kepuasan kerja berpengaruh langsung terhadap komitmen organisasi? Apakah kerja sama tim berpengaruh langsung terhadap kinerja? Apakah pengalaman kerja berpengaruh langsung terhadap kinerja? Apakah komitmen organisasi berpengaruh langsung terhadap budaya organisasi?

C. Pembatasan Masalah

Peningkatan kinerja dosen diharapkan dapat meningkatkan kualitas pendidikan tinggi. Berdasarkan uraian di atas, ternyata banyak faktor-faktor yang berpengaruh terhadap kinerja, sehingga perlu dilakukan pembatasan. Pembatasan ini dilakukan karena keterbatasan waktu dan kendala lainnya sehingga hanya difokuskan pada beberapa variabel yang diduga berpengaruh terhadap kinerja, yaitu kepemimpinan, manajemen personalia, budaya organisasi, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi.

D. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang dan masalah di atas, maka dirumuskan permasalahan penelitian sebagai berikut:

1. Apakah kepemimpinan ketua jurusan berpengaruh langsung terhadap manajemen personalia?
2. Apakah kepemimpinan ketua jurusan berpengaruh langsung terhadap budaya organisasi?

3. Apakah kepemimpinan ketua jurusan berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja?
4. Apakah kepemimpinan ketua jurusan berpengaruh langsung terhadap komitmen organisasi?
5. Apakah kepemimpinan ketua jurusan berpengaruh langsung terhadap kinerja dosen?
6. Apakah manajemen personalia berpengaruh langsung terhadap budaya organisasi?
7. Apakah manajemen personalia berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja?
8. Apakah manajemen personalia berpengaruh langsung terhadap komitmen organisasi?
9. Apakah manajemen personalia berpengaruh langsung terhadap kinerja?
10. Apakah budaya organisasi berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja?
11. Apakah budaya organisasi berpengaruh langsung terhadap komitmen organisasi?
12. Apakah budaya organisasi berpengaruh langsung terhadap kinerja?
13. Apakah kepuasan kerja berpengaruh langsung terhadap komitmen organisasi?
14. Apakah kepuasan kerja berpengaruh langsung terhadap kinerja?

15. Apakah komitmen organisasi berpengaruh langsung terhadap kinerja?

E. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan memberi manfaat sebagai berikut :

1. Manfaat Teoretis

- a. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap pengembangan teori manajemen, khususnya yang berkaitan dengan kepemimpinan, manajemen personalia, budaya organisasi, kepuasan kerja, komitmen organisasi dan kinerja dosen.
- b. Temuan penelitian ini diharapkan dapat memperkaya ilmu pengetahuan di bidang manajemen, khususnya yang berhubungan dengan kinerja dosen dan faktor-faktor yang mempengaruhinya, yaitu kepemimpinan, manajemen personalia, budaya organisasi, kepuasan kerja, komitmen organisasi.

2. Manfaat Praktis

- a. Bagi Pimpinan Universitas Negeri Medan
 1. Sebagai bahan informasi agar dapat menentukan kebijakan dalam perencanaan peningkatan kualitas Sumber Daya Manusia, yang berkaitan dengan kepemimpinan, manajemen personalia, budaya organisasi, kepuasan kerja, serta komitmen organisasi sebagai upaya perbaikan kinerja dosen yang berdampak pada peningkatan kualitas pendidikan di Unimed.

2. Sebagai bahan informasi pengetahuan untuk dimasukkan ke dalam jurnal ilmu pengetahuan, bahan referensi dan internet.
 3. Untuk dapat merencanakan dalam pemberian penghargaan, imbalan, pengkaderan dan penyediaan fasilitas dalam pembinaan para dosen dan pengelolaan pendidikan yang lebih berkualitas
- b. Bagi seluruh pimpinan Jurusan dan Prodi di Unimed, agar dijadikan sebagai masukan dan rujukan dalam membina para dosen untuk meningkatkan kinerjanya, sehingga dapat menciptakan kualitas pembelajaran, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat yang lebih bermutu.
 - c. Bagi dosen untuk dapat meningkatkan kinerjanya dengan meningkatkan pengetahuan dan kemampuannya agar dapat memberikan pelayanan yang lebih baik bagi mahasiswa.
 - d. Bagi peneliti berikutnya, sebagai bahan bandingan dan rujukan untuk penelitian yang relevan.