

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Perubahan paradigma penyelenggaraan pemerintahan dan penerapan prinsip *good governance* telah mendorong terjadinya perubahan peran, fungsi dan aktivitas pemerintah dalam memenuhi kebutuhan masyarakat dengan didasari oleh elemen-elemen partisipasi, akuntabilitas, transparansi, dan *predictability* utamanya dalam pengelolaan keuangan negara.¹ *Good governance* yang dimaksud adalah merupakan proses penyelenggaraan kekuasaan negara dalam penyediaan *public goods and service* disebut *governance* (pemerintah atau pemerintahan), sedangkan praktek terbaiknya disebut *good governance*.²

Salah satu indikasi penerapan *good governance* dalam *Good University Governance (GUG)* di bidang perencanaan adalah diterapkannya Anggaran Berbasis Kinerja (ABK)³. ABK adalah metode penganggaran bagi manajemen untuk mengaitkan setiap biaya yang dituangkan dalam kegiatan-kegiatan dengan manfaat yang dihasilkan. Manfaat tersebut dideskripsikan pada seperangkat tujuan dan sasaran yang dituangkan dalam target kinerja pada setiap unit kerja. Terkait bagaimana tujuan itu dicapai, dituangkan dalam program diikuti dengan pembiayaan pada setiap tingkat pencapaian tujuan.

¹ Undang-undang RI Nomor 17 tahun 2003 tentang Keuangan Negara

² Sedarmayanti. 2012. *Good Governance : Pemerintahan yang Baik*. Bandung : Mandar Maju. Hal, 2-8.

³ Undang-Undang RI Nomor 25 Tahun 2004 tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional

Konsep dasar ABK adalah transparansi, akuntabilitas dan *value for money*, yaitu manajemen keuangan yang efektif, efisien dan ekonomis. Konsep *value for money* yang dijadikan salah satu dasar ABK merujuk pada pendekatan kualitas di perguruan tinggi, yaitu: “...*value for money : ...quality in terms of return on investment*”; *transformative : ... quality in terms of change from one state to another. In educational terms, transformation refers to the enhancement and empowerment of students or the development of new knowledge.*⁴ Definisi *value for money* yang lain yaitu nilai untuk uang adalah nilai uang untuk menilai biaya suatu produk atau layanan terhadap kualitas penyediaan.

Value for money secara konseptual merupakan konsep pengelolaan organisasi sektor publik yang didasarkan pada 3 elemen utama yaitu (a) ekonomi : pemerolehan input dengan kualitas tertentu pada harga yang terendah; (b) efisiensi: pencapaian output yang maksimum dengan input tertentu atau penggunaan input yang terendah untuk mencapai output tertentu; dan (c) keefektifan : tingkat pencapaian hasil program dengan target yang ditetapkan atau perbandingan outcome dengan output.⁵ Perspektif *value for money* berimplikasi terhadap perubahan menuju kearah kualitas yang lebih baik dalam layanan publik dan bisnis atau penghematan ataupun keduanya.⁶

Kualitas nilai uang melihat kualitas dalam hal pengembalian investasi. Jika hasil yang sama dapat dicapai dengan biaya rendah atau hasil yang lebih baik dapat dicapai dengan biaya yang sama, maka pelanggan memiliki kualitas produk

⁴ Harvey, Lee. 1999. *Quality in Higher Education-paper at the Swedish Quality Conference, Goteberg*, November 1999.p.2.

⁵ Parri, Jane. 2006. *Quality in Higher Education*. (http://www.leidykla.eu/fileadmin/Vadyba/11/Janne_Parri.pdf). Vadyba/ Management. 2006 m. Nr. 2 (11) 107. Diakses tgl. 10 April 2013.

⁶ OECD. 2015. *Building on basics, Value for Money in Government*. Publishing ,Paris.<http://dx.doi.org/10.1787/9789264235052-en>, p.17.

atau jasa. Kecenderungan yang berkembang pada pemerintah untuk meminta pertanggungjawaban dari pendidikan tinggi mencerminkan pendekatan nilai untuk uang (*value for money*). Secara administratif pertanggungjawaban perguruan tinggi tersebut diatur dalam SAKIP (Sistem Akuntansi Instansi Pemerintah) dimana perguruan tinggi setiap tahun harus menyampaikan Laporan Akuntabilitas Kinerja.⁷

Penerapan ABK secara konseptual juga merupakan salah satu upaya penjaminan mutu di perguruan tinggi yang berorientasi pada manfaat nilai uang yang harus berbanding lurus dengan output dan outcome sebuah kegiatan dalam rangka pencapaian visi, misi, tujuan, sasaran strategis dan *Performance Indicators* yang telah ditetapkan dalam rencana strategis 5 tahun. Penjaminan mutu merupakan strategi untuk meningkatkan kualitas perguruan tinggi di Indonesia dimana ditegaskan bahwa penjaminan mutu di perguruan tinggi adalah proses penerapan dan pemenuhan standar mutu pengelolaan dan pendidikan secara konsisten dan berkelanjutan sehingga *stakeholder* (mahasiswa, orangtua, dunia kerja, pemerintah, dosen, tenaga penunjang, serta pihak lain yang berkepentingan) memperoleh kepuasan.⁸ Standar mutu pendidikan tinggi telah diatur dalam

⁷ Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara^[1] Dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 53 Tahun 2014 Tentang Petunjuk Teknis Perjanjian Kinerja, Pelaporan Kinerja Dan Tata Cara Reviu Atas Laporan Kinerja Instansi Pemerintah.

⁸ Hedwig, Rinda. 2007. *Sistem Penjaminan Mutu di Perguruan Tinggi*, Yogyakarta : Graha Ilmu, hal.1.

Permenristekdikti tentang Standar Nasional Pendidikan Tinggi (SNPT)⁹ , demikian juga dengan penjaminan mutu pendidikan tinggi.¹⁰

Harapan masyarakat tentang peran dan fungsi perguruan tinggi yang bermutu telah bergeser secara periodik. Pada saat pertama kali perguruan tinggi berdiri, masyarakat berharap perguruan tinggi bisa memerankan dirinya sebagai *agent of education*. Saat Perguruan Tinggi sudah mampu memerankan dirinya sebagai *agent of education* masyarakat berharap lebih, Perguruan Tinggi tidak hanya dapat memerankan dirinya sebagai *agent of education* tetapi juga memerankan diri sebagai *agent of research and development*. Harapan ini terus berlanjut sampai sekarang ini dimana masyarakat berharap perguruan tinggi bisa memerankan dirinya sebagai *agent of knowledge and technology transfer* dan akhirnya sebagai *agent of economic development*.¹¹ Untuk dapat berperan sebagai *agent of economic development* maka perguruan tinggi dituntut untuk menghasilkan inovasi berbasis penelitian yang memiliki kesiapan hilirisasi.

Peran dan fungsi perguruan tinggi tersebut sampai saat ini masih terkendala beberapa hal yaitu terkait aspek lembaga yang berkualitas, sumberdaya yang berkualitas, penelitian dan pengembangan, tenaga terampil pendidikan tinggi, dan inovasi. Pada aspek lembaga yang berkualitas salah satu permasalahan yang muncul adalah kualitas pendidikan tinggi yang masih relatif rendah, baik dalam konteks institusi (perguruan tinggi) maupun program studi yang

⁹ Kementerian Riset Teknologi dan Pendidikan Tinggi. 2015. Lampiran Peraturan Menristekdikti No. 44 Tahun 2015 tentang Standar Nasional Pendidikan Tinggi. Jakarta : Kementerian Riset Teknologi dan Pendidikan Tinggi.

¹⁰ Kementerian Riset Teknologi dan Pendidikan Tinggi. 2016. Lampiran Peraturan Menristekdikti No. 62 Tahun 2016 tentang Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan Tinggi. Jakarta : Kementerian Riset Teknologi dan Pendidikan Tinggi.

¹¹ Kementerian Riset Teknologi dan Pendidikan Tinggi. 2015. Lampiran Peraturan Menristekdikti No. 13 Tahun 2015 : Rencana Strategis Kementerian Riset Teknologi dan Pendidikan Tinggi 2015-2019. Jakarta : Kementerian Riset Teknologi dan Pendidikan Tinggi, hal.13.

diindikasikan masih banyaknya perguruan tinggi terakreditasi C dan masih sedikit yang terakreditasi B dan A. Ditargetkan tahun 2019 jumlah perguruan tinggi yang terakreditasi A adalah 194. Sampai tahun 2015 jumlah perguruan tinggi terakreditasi A adalah 26 (13,4%).¹²

Pada aspek sumberdaya yang berkualitas, salah satu aspek permasalahan yang menonjol adalah kualitas Lembaga Pendidikan Tenaga Kependidikan (LPTK) terutama terkait banyaknya jumlah LPTK dan masih rendahnya mutu LPTK yang merupakan wahana peningkatan tenaga pendidik. Di bidang penelitian dan pengembangan permasalahan menonjol diantaranya adalah kuantitas paten yang minim, rendahnya jumlah publikasi dan kuantitas riset berskala besar yang masih minim. Pada aspek inovasi permasalahan besarnya adalah pada hilirisasi penelitian yang masih kurang.¹³

Permasalahan teridentifikasi pada perguruan tinggi terutama pada aspek kelembagaan tersebut di atas menjadi kurang transaksional dengan esensi *value for money* yang menuntut adanya keseimbangan nilai investasi dengan output dan outcome yang dihasilkan dari sebuah proses pelaksanaan program dan kegiatan untuk mencapai visi dan misi, tujuan serta sasaran strategis perguruan tinggi. Masih banyaknya perguruan tinggi yang terakreditasi C dalam perspektif *value for money* menunjukkan adanya permasalahan prinsip ekonomis, efisiensi dan keefektifian penyelenggaraan dan pengelolaan perguruan tinggi baik pada aspek

¹² Kementerian Riset Teknologi dan Pendidikan Tinggi. 2015. Laporan Kinerja tahun 2015 Kementerian Riset Teknologi dan Pendidikan Tinggi, Jakarta : Kementerian Riset Teknologi dan Pendidikan Tinggi,22.

¹³ Kementerian Riset Teknologi dan Pendidikan Tinggi. 2015. Lampiran Peraturan Menristekdikti No. 13 Tahun 2015 : Rencana Strategis Kementerian Riset Teknologi dan Pendidikan Tinggi 2015-2019. Jakarta : Kementerian Riset Teknologi dan Pendidikan Tinggi, hal.13-20.

akademik, penelitian, pengabdian kepada masyarakat, tata kelola, sumberdaya, dan penjaminan mutu. Secara agregatif, salah satu komponen penyumbang status AIPT adalah status akreditasi program studi, dan berdasarkan konsep teoritis kinerja, sejatinya akreditasi program studi tersebut merupakan kompilasi kinerja dosen pada program studi tersebut.

Mekanisme dan rancangan peningkatan mutu perguruan tinggi intensif diterapkan sejak diberlakukannya reformasi di bidang pendidikan tinggi dalam rangka optimalisasi GUG yang diformulasikan dalam pilar *L-RAISE (Leadership, Relevance, Academic Atmosphere, Internal Management, Sustainability, Efficiency and Productivity)*. *Higher Education Long Term Strategy (HELTS)* yang dirancang sebagai *roadmap* 5 tahunan dalam Kerangka Pengembangan Pendidikan Tinggi Jangka Panjang 2005-2025 telah merubah paradigma pengelolaan pendidikan tinggi, yakni dari sentralistik menuju desentralistik. Sejak saat itu semua perguruan tinggi bergulat dalam putaran berbagai aktivitas di bawah 5 pilar tersebut.

Perencanaan berbasis 5 pilar tersebut mengharuskan program studi dan perguruan tinggi selalu memutakhirkan evaluasi diri yang didefinisikan sebagai "*a systematic effort to collect, sort, and process valid data and information from which facts can be drawn that can be used to take managerial action to sustain the implementation of an institution or program*".¹⁴ Evaluasi Diri secara konseptual juga merupakan salah satu model perencanaan stratejik yang secara defenitif adalah "*a systematic process for managing the organizations and its*

¹⁴Central Project Management Unit—DGHE MONE. 2002. *Guideline for Submission Proposal of Technological Professional Skills Development Sector Project (TPSDP) Batch III*. Jakarta : DGHE MONE,p.10.

*future direction in relation to its environment and the demands of external stakeholders, including strategy formulation, analysis of agency strength and weaknesses, identification of agency stakeholders, implementation of strategic actions, and issue management”.*¹⁵

Pemahaman bagaimana melakukan evaluasi secara komprehensif, terstruktur dan sistematis adalah sebuah keharusan bagi perguruan tinggi, sehingga hasilnya dapat digunakan sebagai suatu landasan/dasar proses perencanaan guna mencapai tujuan yang diinginkan, yaitu peningkatan kualitas, seperti peningkatan kualitas program studi dan program-programnya. Evaluasi diri juga dijadikan sebagai persyaratan administratif dan substantif dari akreditasi program studi dan institusi (Akreditasi Institusi Pendidikan Tinggi-AIPT). Sehingga peran dan fungsinya sangat signifikan dalam keseluruhan proses pengembangan program studi dan perguruan tinggi. Secara teknis permasalahan pada aspek kelembagaan sebagaimana tersebut di atas secara konseptual dapat dijelaskan melalui konsep evaluasi diri.

Penyusunan evaluasi diri yang baik menuntut beberapa kriteria yaitu (a) *involvement of all relevant elements*; (b) *comprehensiveness*; (c) *data accuracy*; dan (d) *depth of analysis*.¹⁶ Kriteria tersebut akan menghasilkan data dan informasi yang akurat sehingga mampu diidentifikasi fenomena/ gejala permasalahan yang dihadapi program studi ataupun perguruan tinggi beserta akar masalahnya. Alternatif solusi sebagai dasar perencanaan program dan kegiatan yang diharapkan dapat mengurangi persoalan yang muncul dalam penyelenggaraan

¹⁵ Berry, Francis Stokes, and Wechsler, Barton. 1995. *State agencies' Experience with Strategic Planning : Finding from a National Survey*. PublicAdministration Review 55 (2) ; 159-168.

¹⁶ Ditjendikti. 2008. *Panduan Hibah Kompetisi Institusi (PHKI) Batch I* . Jakarta : Ditjendikti Depdiknas.

pendidikan dan pada akhirnya dapat diformulasi sehingga mampu meningkatkan kinerja manajerial di berbagai segmentasi dan level manajemen unit. Evaluasi diri sebagai prinsip dasar perencanaan program dan kegiatan yang berimplikasi pada penggunaan anggaran menuntut partisipasi aktif seluruh pemangku kepentingan internal. Partisipasi dalam perencanaan anggaran tersebut terbukti efektif meningkatkan performa manajemen organisasi.¹⁷

Sejak ditetapkannya mekanisme Evaluasi Diri sebagai basis perencanaan dan pemenuhan persyaratan administratif maupun substantif akreditasi program studi dan A IPT, seluruh perguruan tinggi melakukan penataan holistik tentang otonomi perguruan tinggi, akuntabilitas, akreditasi, kualitas, yang bermuara pada relevansi pendidikan tinggi. Otonomi ditekankan pada keterlibatan dan partisipasi seluruh sivitas akademik mulai dari *quality planning*, *quality control* sampai pada *quality improvement* perguruan tinggi.

Alur perencanaan "*bottom up approach*" yang menuntut partisipasi aktif setiap lini dan level manajemen perguruan tinggi mulai dihidupkan. Alur perencanaan ini menegaskan bahwa inisiatif perencanaan berasal dari berbagai unit yang disampaikan ke atas sampai pada tingkat institusi. Untuk tetap menjaga sinkronisasi, alur perencanaan tingkat ganda (*dual level approach*)¹⁸ dijadikan alternatif agar perencanaan di tingkat bawah tetap memiliki relevansi dengan perencanaan di tingkat institusi.

¹⁷ Zainuddin, Suria and Isa, Ruhana. 2011." *The role of organizational fairness and motivation in the relationship between participation and managerial performance : a conceptual paper*". Australian Journal of Basic and Applied Sciences ISSN 1991-8178, 5 (12) : 614-648.

¹⁸ Wrihatnolo, Randy R dan Nugroho, Riant. 2006. *Manajemen Pembangunan Indonesia*. Jakarta : Elex Media Komputindo, h. 130.

Faktor partisipasi *internal stakeholder* yang menjadi ruh dan kriteria penyusunan Evaluasi Diri terutama pada aspek *involvement of all relevant elements*¹⁹ seringkali mengalami hambatan terutama terkait koordinasi inter dan antar unit dalam pengumpulan data dan proses analisis data serta pengambilan kesimpulan untuk dijadikan rujukan penyusunan sebuah kegiatan. Lingkup pelibatan pekerjaan pada staf akademik dan kurang dilibatkannya staf administrasi atau tenaga kependidikan lain menjadikan program yang diajukan cenderung berfokus pada penyelesaian permasalahan akademik dan masih belum menyentuh aspek non akademik seperti pengembangan sumberdaya manusia, manajemen keuangan dan asset, ataupun tata kelola yang semestinya harus diperhatikan secara proporsional karena merupakan parameter *Good University Governance (GUG)*. Padahal secara konseptual penyusunan Evaluasi Diri justru menuntut adanya partisipasi aktif pemangku kepentingan internal.

Perolehan akreditasi pada program studi di Universitas Negeri Medan dapat dijadikan sebagai sebuah kajian analitik terkait keefektifan prinsip *value for money*. Pada tahun 2016 dari 54 program studi, 22 prodi (40,74%) telah terakreditasi A. Pada tahun 2015 jumlah prodi terakreditasi A adalah 9 program studi, sehingga target Indikator Kinerja Utama nomor 222 pada Renstra Unimed 2011-2015²⁰ yang menargetkan 14 program studi terakreditasi A pada tahun 2015 tidak tercapai.²¹ Sebuah prestasi sangat membanggakan meskipun masih memerlukan pembenahan agar jumlah prodi terakreditasi A semakin bertambah.

¹⁹ Ditjendikti. 2005. Pengembangan Evaluasi Diri. Jakarta : Ditjendikti Depdiknas

²⁰ Tim SP4 Universitas Negeri Medan. 2010. Rencana Strategis Universitas Negeri Medan 2011-2015. Medan : Universitas Negeri Medan.

²¹ Universitas Negeri Medan. 2016. Borang Akreditasi Institusi Perguruan Tinggi Universitas Negeri Medan. Medan : Tim Penyusun Borang Borang Akreditasi Institusi Perguruan Tinggi Universitas Negeri Medan.

Dari 41 program studi S1, 18 diantaranya bahkan pernah memperoleh pendanaan melalui skema hibah kompetisi insitusi pada periode 2008 – 2013 seperti Program Hibah Kompetisi Institusi (PHKI) yang didanai APBN dan Indonesia Managing Higher Education for Relevance and efficiency (IMHERE) yang didanai World Bank melalui skema kompetisi.

Peluang untuk memperoleh akreditasi A sangat besar dikarenakan kegiatan untuk peningkatan mutu dan relevansi program studi dari skema hibah tersebut didukung pendanaan baik dari PNPB Unimed maupun APBN bahkan *Loan* dalam jumlah yang sangat memadai. Ragam *eligible cost component* yang disediakan pada berbagai skema hibah tersebut adalah : *Staff Development* (Degree Training : S2 dan S3 dan Non Degree Training : magang), *Technical Assistance*, *Research Studies* (*Teaching Grant*, *Research Grant* and *Student Grant*), *Civil Works* (renovasi minor), *Procurement Equipment*, dan *Program Development* (*Focus Group Discussion*, Seminar, Lokakarya, workshop). Ragam jenis komponen biaya tersebut memungkinkan program studi melakukan kegiatan yang melibatkan seluruh dosen, laboran, teknisi dan mahasiswa sesuai Rencana Implementasi Program (RIP) atau *Project Implementation Plan (PIP)* multi tahun (3 tahun) berbasis Evaluasi Diri yang telah disusun. Output dari program dan kegiatan yang telah dirancang tersebut terbukti sangat kontributif dalam mengisi berbagai tuntutan borang pada 7 standar Akreditasi Program Studi.

Secara institusional, peringkat akreditasi program studi “A” akan mengindikasikan kualitas sebuah perguruan tinggi dan saat ini acapkali dijadikan salah satu dasar dan pertimbangan pengambilan keputusan tentang berbagai kebijakan penganggaran oleh Kemristekdikti (dh. Ditjendikti). Salah satu

kebijakan tersebut adalah penetapan besarnya Bantuan Operasional Perguruan Tinggi Negeri (BOPTN) yang diatur dalam Permendikbud No. 58/2012 sebagai implementasi Undang-Undang No. 12 tentang Pendidikan Tinggi (Pasal 83).

Mengedepankan azas keterjangkauan dan pendidikan untuk semua sebagai keberlanjutan program utama Ditjendikti tentang pemerataan dan perluasan akses, BOPTN bertujuan mengurangi tanggungjawab pendanaan masyarakat terutama terkait *operational cost* sebagaimana diatur dalam PP 19/2005 dan PP 48/2008. Bagi perguruan tinggi yang telah mencapai Standar Pelayanan Minimal (SPM), BOPTN berfungsi untuk menjaga agar SPP (*tuition fee*) perguruan tinggi dapat dioptimalkan untuk operasional dan pengembangan perguruan tinggi.

Dampak lain secara institusional adalah bahwa status akreditasi prodi tersebut dapat mempengaruhi status akreditasi institusi melalui AIPT. Pada dokumen Borang Akreditasi AIPT, tepatnya pada Standar 2 : Tata Kelola, terdapat tabel pada bagian bagian akhir, berisi tentang jumlah dan status akreditasi prodi , yang signifikan berkontribusi pada total nilai pada Standar 2 tersebut. Bila sebuah perguruan tinggi menargetkan mendapat nilai “A” maka konsekuensinya jumlah program studi yang berakreditasi “A” harus cukup banyak.

Salah satu permasalahan yang sering dialami program studi terkait akreditasi adalah pada penyusunan borang dan evaluasi diri, bukan hanya kendala teknis tetapi juga substantif terkait asupan data pada 7 standar dikarenakan masalah manajemen data, kuantitas data yang merupakan capaian kinerja program studi di bidang tridharma yang relatif kurang memadai dan keterlibatan seluruh dosen dan pegawai yang masih perlu ditingkatkan. Keterlibatan seluruh *internal stakeholder* adalah prinsip penyusunan evaluasi diri.

Mekanisme penyusunan evaluasi diri juga memerlukan kreativitas dan pengambilan keputusan yang memiliki potensi resiko dikarenakan pada bagian akhir terdapat analisis akar masalah (*Root Cause Analysis-RCA*) yang ditargetkan dapat menghasilkan simpulan fenomena masalah dan akar masalah, rumusan alternatif solusi dari masalah tersebut serta kegiatan alternatif untuk mengatasi masalah tersebut. Kreativitas inovatif yang berpotensi resiko (*innovation and risk taking*)²² dalam rangka menjalankan mekanisme tidak rutin tersebut merupakan salah satu faktor obyektif budaya organisasi yang harus dilaksanakan di tingkat program studi agar pengembangannya dapat dijamin keberlanjutannya. Proses penyusunan evaluasi diri dikategorikan sebagai kegiatan yang tidak rutin dikarenakan deskripsi dan prosedurnya tidak terdapat pada dokumen Analisis Jabatan Pejabat Struktural dan Non Struktural Universitas Negeri Medan yang memuat prosedur dan deskripsi tugas rutin untuk dua golongan pejabat tersebut.

Selama periode tahun 2014 sampai 2016 jumlah penelitian yang dilakukan dosen unimed adalah 1.180 judul terdiri dari 374 judul (2014), 329 judul (2015) dan 477 judul (2016). Jumlah artikel ilmiah yang dipublikasikan selama periode 2014-2016 berjumlah 355, terdiri dari 169 artikel (2014), 162 artikel (2015) dan 24 artikel (2016). Jumlah artikel pada jurnal internasional sebanyak 99 (2014-2016) sedangkan artikel yang dipublikasikan pada jurnal ilmiah terakreditasi Ditjendikti berjumlah 15.²³ Di bidang Pengabdian kepada Masyarakat, selama periode 2014 – 2016 jumlah kegiatannya sebanyak 862 judul

²² Robbins, Sthepen.P. and Judge, Timothi.A. 2009. *Organizational Behavior*, . New York : Prentice Hall. p.608.

²³ Tim Penyusun Borang AIPT Universitas Negeri Medan. 2016. Borang Akreditasi AIPT Universitas Negeri Medan, Medan : Universitas Negeri Medan, hal.339.

kegiatan, terdiri dari 266 judul (2014), 299 judul (2015) dan 297 judul (2016).²⁴ Dari data tersebut bila dirata-ratakan maka prosentase dosen Unimed yang melakukan penelitian adalah 82% dan pada kegiatan pengabdian kepada masyarakat rata-rata prosentase dosen yang melakukan adalah 60%. Berdasarkan Beban Kerja Dosen idealnya setiap tahun setiap dosen harus melakukan satu penelitian.²⁵

Informasi yang ingin disampaikan dari data penelitian dan pengabdian kepada masyarakat tersebut bukan hanya masih diperlukannya peningkatan jumlah dosen yang melakukan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat dan perlu ditingkatkannya alokasi anggaran penelitian dari PNBP Unimed, karena bila dikaitkan dengan akreditasi program studi dan AIPT, datanya sangat diperlukan pada pengisian borang standar 7 : Penelitian dan Pengabdian kepada Masyarakat, tetapi hal yang lebih penting adalah fakta bahwa seringkali program studi justru tidak memiliki data terkait jumlah dosen program studi yang melakukan dua kegiatan tersebut dan juga pada ragam dan jenis data lainnya terkait akademik, mahasiswa dan lulusan, tata kelola dan sumberdaya (aset dan keuangan). Hal tersebut mengindikasikan dugaan kurang adanya kepedulian terhadap data yang merupakan salah satu aspek *problem sensitivity*²⁶ berdasarkan perspektif persepsi kemampuan kognitif dan *attention to detail*²⁷ yang merupakan salah satu faktor obyektif budaya organisasi. Fakta manajemen data yang masih perlu ditingkatkan tersebut juga mengindikasikan kurang

²⁴ Ibid, hal.325.

²⁵ Peraturan Pemerintah No. 37/2009 tentang Dosen.

²⁶ Colquitt, Jason. A., Lepine, Jeffrery.A., Wesson, Michael. J. 2009. *Organizational Behavior*, New York : Mc. Graw Hill,p.340.

²⁷ Robbins,Stephen.P and Coluter, Marry -alih Bahasa Harry Slamet. 2007. *Management - Edisi kedelapan-jilid 1*. Jakarta : Indeks, hal.63.

diberdayakannya tim dosen untuk terlibat dalam manajemen data di tingkat program studi. Pengorganisasian individu dan pemberdayaan kelompok pada hakekatnya merupakan prasyarat pencapaian tujuan organisasi.²⁸

Fakta tersebut di atas juga menguatkan dugaan bahwa partisipasi yang lazim dinamakan Manajemen Partisipatif²⁹ yang dapat dianggap sebagai suatu pandangan manajemen menyeluruh yang mendorong para pekerja untuk turut serta dalam hal pembuatan keputusan masih kurang optimal diterapkan dalam penyusunan Evaluasi Diri. Fakta penelitian menunjukkan bahwa implementasi manajemen partisipatif cukup efektif dalam proses pencapaian tujuan organisasi dikarenakan melibatkan secara aktif anggota organisasi dalam proses pengambilan keputusan dan mengarahkan relasi antara manajemen dan staf.³⁰

Seluruh dosen dan staf administrasi idealnya diintensifkan peran dan fungsinya dalam pengambilan keputusan, utamanya dalam aktivitas manajemen baik yang menyangkut tugas pokok fungsinya (tupoksi) maupun pada perencanaan dan pengembangan program studi seperti pada kegiatan akreditasi program studi. Posisi, tugas dan fungsi staf administrasi dan dosen yang melengkapi satu sama lain semestinya dalam berpartisipasi idealnya tidak direduksi dan berfokus hanya pada staf akademik. Sulitnya memperoleh data sebagaimana disebutkan di atas juga mengindikasikan kurang dilibatkannya unit lain dalam melengkapi data.

²⁸ Chun-Chang Lee, Yu-Hsin Lin, Hsin-Chung Huan, Wei-Wen Huang, And Hsu-Hung Teng. 2015. "The Effects Of Task Interdependence, Team Cooperation, And Team Conflict On Job Performance", *Social Behavior And Personality*, 43 (4), 529-536 © Society For Personality Research [Http://Dx.Doi.Org/10.2224/Sbp.2015.43.4](http://dx.doi.org/10.2224/Sbp.2015.43.4).

²⁹ Terry, George R terjemahan Winardi. 2012. *Asas-asas Manajemen*, hal.68. Bandung : Alumn

³⁰ Kenari, Bitasadi -University of Shomal-Iran et al. (2012).The Relationship between Participative Management and Job Attitudes of Employees of National Olympics and Paralympics Academy of Iran. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences* February 2012, Vol. 2, No. 2 ISSN: 2222-6990.p.123-129.

Hal tersebut mengindikasikan bahwa mekanisme kerja tim (*people orientation*)³¹ belum maksimal dilaksanakan.

Manajemen partisipatif secara konseptual menganut azas kesejajaran atasan-bawahan dalam pengambilan keputusan dalam perencanaan dan pengembangan organisasi sebagaimana pernyataan bahwa “*Participative management is a process in which subordinate share a significant degree of decision making power with their immediate superiors*”.³² Prinsip kesejajaran dalam pengambilan keputusan antara dosen dan tenaga administratif sejatinya dapat diterapkan dalam proses pengambilan keputusan untuk perancangan sebuah program dan kegiatan dan penyelesaian masalah untuk menghasilkan sebuah output program dan kegiatan. Hal tersebut relevan dengan pernyataan bahwa “*employee participation is generally defined as a process in which influence is shared among individuals who are other hierarchically unequal*”.³³

Posisi staf akademik yang menduduki manajemen puncak dan menengah dalam struktur organisasi tata kelola perguruan tinggi, dan memiliki staf administrasi sebagai perangkat organisasi justru harus memberikan peluang yang proporsional kepada staf administrasi dalam pengambilan keputusan menurut konsep Manajemen Partisipatif. Kesejajaran posisi staf akademik dan non akademik dikuatkan pernyataan bahwa : “*participatory management practice*

³¹ Robbins, Stephen.P and Coluter, Marry -alih Bahasa Harry Slamet, 2007. *Management - Edisi kedelapan-jilid 1*. Jakarta : Indeks, hal.63.

³² Robbins, Sthepen.P. and Judge, Timothi.A. 2009. *Organizational Behavior*,. New York : Prentice Hall, p.259

³³ Muindi, Florence K. 2011. “The Relatinship between Participation in Decision Making and Job Satisfaction among Academic Staff in the School of Business, University of Nairoby.” p.2. *Journal of Human Resources Management Research* Vo.1 , 2011. Article ID 246460, DOI : 105171/2011.246460,p.34.

*balances the involvement of managers and their subordinates in information processing, decision making and problem solving endeavors”.*³⁴

Pelaksanaan manajemen partisipatif juga terbukti mempengaruhi kinerja. Pelibatan karyawan dalam perencanaan anggaran untuk memperbaiki kinerja manajerial mempergunakan konsep *expectancy theory* menunjukkan adanya pengaruh terhadap kinerja meskipun tidak memiliki hubungan yang signifikan terhadap motivasi karyawan.³⁵ Pelibatan karyawan dalam pengambilan keputusan juga akan dapat meningkatkan *mood* yang berkontribusi pada kinerja.³⁶

Kurang dilibatkannya dosen ataupun pegawai dalam kegiatan program studi dalam contoh kasus di atas berpotensi mengurangi kepuasan kerja yang secara teoretik mempengaruhi kinerja. Kesadaran terhadap Kepuasan Kerja merupakan salah satu faktor penting dalam upaya pengembangan organisasi. Hal tersebut dikarenakan Kepuasan Kerja dapat membuat karyawan lebih kreatif dan produktif, loyal serta lebih berkomitmen dan pada akhirnya berkontribusi terhadap keuntungan organisasi.³⁷ Kepuasan kerja adalah suatu perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil dari sebuah evaluasi karakteristiknya.³⁸

³⁴ Ibid, p.2

³⁵ Brownell, Peter and McInnes, Morris. 1986. “Budgetary participation, motivation and managerial performance”. *The Accounting Review* Volume LXI, No.4, October 1986,587-600.

³⁶ Wei Liu. 2016.” Effects Of Positive Mood And Job Complexity On Employee Creativity And Performance”, *Social Behavior And Personality*, 2016, 44(5), 865–880 © 2016 Scientific Journal Publishers Lim.

³⁷ Galanou, E., Georgakopoulos, G., Sotiropoulos, I., Dimitris, V. 2011. “The effect of reward system on job satisfaction in an organizational chart of four hierarchical levels: a qualitative study”. *International Journal of Human Sciences [Online]*. 8:1. Available: <http://www.insanbilimleri.com/en>

³⁸ Robbins, Stephen.P. and Judge, Timothy.A - alih bahasa Diana Angelica, Ria Cahyani, Abdul Rosyid, 2008. *Perilaku Organisasi-Organizational Behavior- Buku 1*, Jakarta : Salemba Empat,hal.99.

Manajemen data yang kurang dilakukan oleh fungsionaris pada program studi hakekatnya merupakan indikasi kurangnya sensitivitas dan kepedulian terhadap manfaat dan fungsi data. Kondisi yang sama juga pernah dialami pada program studi pelaksana PHKI pada saat penyusunan proposal awal. Kurang pedulinya *Person in Charge* (PIC) dan *Task Force* ataupun dosen yang terlibat dalam pemenuhan kelengkapan dokumen Evaluasi Diri menyebabkan program dan kegiatan yang diusulkan kurang berbasis pada akar masalah dan cenderung hanya menyelesaikan fenomena.³⁹

Dua indikasi tersebut di atas memunculkan dugaan bahwa mereka cenderung kurang mengoptimalkan persepsinya terhadap kemampuan *problem sensitivity*⁴⁰ yaitu salah satu jenis kemampuan kognitif yang merupakan kemampuan individu untuk merasa bahwa ada masalah sekarang atau diwaktu dekat jika data tersebut tidak dioptimalkan menjadi informasi. Jika data dan informasi kurang dikelola dengan baik maka tentu berpotensi menghambat proses penyusunan borang dan evaluasi diri akreditasi program studi dan lebih jauh akan mengganggu manajemen terutama pada pelaksanaan fungsi *planning* karena posisi evaluasi diri sangat prinsipil dan mempengaruhi mutu layanan program studi. Dikarenakan secara konseptual kinerja program studi merupakan agregat dari kinerja dosen maka manajemen data di tingkat program studi yang masih kurang maksimal tersebut pada prinsipnya merupakan akibat asupan data kinerja di bidang tridharma dari dosen ke program studi yang juga masih kurang berjalan

³⁹ Dewan Pendidikan Tinggi. 2007. Komentar terkonsolidasi Proposal Awal PHKI Batch I. Jakarta : Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi .

⁴⁰ Colquitt, Jason. A., Lepine, Jeffrery.A., Wesson, Michael. J. 2009. *Organizational Behavior*, New York : Mc. Graw Hill,p.340.

dengan baik. Pengabaian terhadap pentingnya manajemen data baik personal maupun tingkat program studi memerlukan pembenahan yang alternatifnya dapat dilakukan dengan meningkatkan *problem sensitivity* dosen terhadap esensi data. *Problem sensitivity* merupakan sub-bagian *cognitive ability* yang penting peranannya dalam menyelesaikan berbagai pekerjaan yang tidak rutin dan personal sifatnya.⁴¹

Penguatan kelembagaan sebagai satu isu strategis dalam menguatkan daya saing juga memerlukan dokumen perencanaan yang berkualitas. Telaah terhadap dokumen perencanaan dalam bentuk Kerangka Acuan Kerja Kegiatan yang dibuat oleh fungsionaris ataupun *taks force* program studi pada saat penyusunan kegiatan PO DIPA PNBPN Unimed juga menguatkan sinyal lemahnya kurang dimanfaatkannya data sebagai basis penyusunan evaluasi diri. Perencanaan yang dibuat dengan basis evaluasi diri yang lemah dikarenakan masukan data yang kurang cenderung sering meleset, dan akhirnya tidak mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dugaan layak dimunculkan tentang kurang atau belum satunya persepsi fungsionaris terkait posisi dan peran Evaluasi Diri sebagai basis perencanaan strategik yang menentukan keberadaan dan keberlanjutan organisasi.

Situasi dan kondisi tersebut di atas juga mengindikasikan bahwa terdapat permasalahan dalam hal belum dioptimalkannya persepsi terhadap logika deduktif (*deductive reasoning*), yaitu salah satu tipe kemampuan kognitif yang merujuk kepada penggunaan aturan umum untuk menyelesaikan masalah, sangat penting

⁴¹ Murphy, Kevin R. 1999 . "Is relationship between cognitive ability and job performance stable over time?" *Journal of Human Performance*, 2 (3)- 183-200 (p.185).Colorado State University, Lawrence Elbraum Associates, inc.

dalam berbagi pekerjaan dimana orang-orang ditampilkan dengan sejumlah fakta yang membutuhkan logika untuk diterapkan untuk membuat keputusan yang efektif. Dua kondisi terakhir sebagaimana tersebut di atas sekali lagi mengindikasikan masih adanya persoalan terkait mekanisme kerja yang masih belum berorientasi outcome (*outcome orientation*)⁴² yang merupakan salah satu faktor obyektif yang dapat dirasakan sebagai budaya organisasi. Rendahnya sensitivitas dosen terhadap peran dan fungsi data dengan demikian juga mengindikasikan masih kurang sinerginya antara tujuan organisasi dengan tujuan dosen secara personal dalam sebuah “*joint goals*”⁴³ untuk mendukung program dan kegiatan di program studi tersebut.

Permasalahan teridentifikasi lainnya adalah bahwa penyusunan borang dan evaluasi diri tersebut tidak dilakukan secara rutin tetapi dikerjakan menjelang akreditasi dilaksanakan karena masa berlaku akreditasi program studi tersebut mendekati akhir. Ada indikasi pengabaian terhadap manajemen waktu dan kurang responsifnya pengelola dan dosen pada program studi tentang tugas rutin untuk memutakhirkan dokumen setiap tahun atau secara periodik. Hal tersebut menyiratkan dugaan adanya permasalahan kinerja. Kinerja merupakan seperangkat nilai perilaku pekerja, baik positif maupun negatif yang akan berpengaruh terhadap ketercapaian tujuan organisasi. Dimensi kinerja dimaksud

⁴² Robbins, Stephen.P and Coluter, Marry -alih Bahasa Harry Slamet. 2007. hal. 63. *Management - Edisi kedelapan-jilid 1*. Jakarta : Indeks, hal.63.

⁴³ Ramona-Andreea MIHALACHE, Ruxandra-Gabriela ALBU. 2016.” Organizational culture - a factor of potential positive influence on the collectivities of any organization”, Bulletin of the Transilvania University of Braşov Series V: *Economic Sciences* • Vol. 9 (58) No. 1 – 2016.

meliputi *task performance*, *citizenship behavior* dan *counter productive behavior*.⁴⁴

Meskipun pada kenyataannya kinerja bukan hanya persoalan hasil akhir pencapaian seseorang terhadap tujuan tertentu yang dapat diobservasi, tetapi juga terkait dengan proses bagaimana orang mencapai tujuan tersebut. Dengan demikian kinerja adalah tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya, dan hal tersebut merupakan kompilasi nilai dari seperangkat perilaku individu dosen yang berkontribusi baik secara positif maupun negatif terhadap pencapaian tujuan yang ditetapkan dalam Renstra Prodi melalui kegiatan pendidikan dan pengajaran, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat serta kegiatan penunjang yang terdiri dari kegiatan perencanaan dan pengembangan program studi serta pembinaan mahasiswa.

Diperlukan analisis mendalam terkait hal tersebut, karena kinerja yang baik tentu tidak akan tercapai apabila tidak ada manajemen sumberdaya, terutama waktu pelaksanaan kegiatan, dan pelibatan seluruh pemangku kepentingan internal. Pelibatan internal stakeholder terbukti dapat meningkatkan kinerja karena adanya *sense of belonging* anggota organisasi terhadap pencapaian tujuan organisasi.⁴⁵ Kepatuhan terhadap jadwal hanya salah satu indikasi dari "*routine task performance*"⁴⁶, salah satu unsur dari *task performance*. Tidak dipatuhinya jadwal kegiatan berarti anggaran tersedia tidak terserap pada waktunya sesuai

⁴⁴ Colquitt, Jason. A., Lepine, Jeffery.A., Wesson, Michael. J. 2009. *Organizational Behavior*. New York : Mc. Graw Hill,p.51.

⁴⁵ Brownell, Peter and McInnes, Morris. 1986. "*Budgetary participation, motivation and managerial performance*". The Accounting Review Volume LXI, No.4, October 1986,587-600.

⁴⁶ Colquitt, Jason. A., Lepine, Jeffery.A., Wesson, Michael. J. 2009. *Organizational Behavior*. New York : Mc. Graw Hill,p.51.

rencana awal. Indikasi serapan anggaran yang relative rendah sampai triwulan II (berkisar 40%) dan intensif bergerak naik pada triwulan III⁴⁷ untuk kegiatan pengembangan yang dilaksanakan program studi menguatkan pernyataan ketidakpatuhan terhadap mekanisme serapan anggaran. Fakta tersebut memunculkan dugaan bahwa *problem sensitivity* (salah satu tipe kemampuan kognitif) sebagai *early warning* adanya masalah sekarang atau diwaktu dekat kurang dipersepsikan dengan baik oleh penanggung jawab kegiatan, yang dalam hal ini terdiri dari fungsionaris program studi dan dosen yang terlibat dalam kepanitiaan kegiatan tersebut.

Selain dugaan kemungkinan masih kurangnya komitmen organisasional terutama terhadap tugas pokok fungsi (tupoksi), hal lain yang dapat dikemukakan adalah kemampuan dalam pembuatan jadwal kegiatan yang seharusnya mempertimbangkan kemungkinan keterlaksanaannya berdasarkan kapasitas sumberdaya manusia dan waktu tersedia dalam satu tahun anggaran. Komitmen organisasional adalah suatu keadaan dimana karyawan memihak organisasi tertentu serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut. Jadi keterlibatan pekerjaan yang tinggi berarti memihak pada pekerjaan tertentu seorang individu, sementara komitmen organisasional yang tinggi berarti memihak organisasi yang merekrut individu tersebut.⁴⁸

⁴⁷ Bagian Keuangan Unimed. 2016. Laporan Keuangan Triwulan I dan II Tahun 2016. Medan : Bagian Keuangan Unimed.

⁴⁸ Robbins, Sthepen.P. and Judge, Timothy.A - alih bahasa Diana Angelica, Ria Cahyani, Abdul Rosyid. 2008. *Perilaku Organisasi-Organizational Behavior- Buku 1*. Jakarta : Salemba Empat, hal, 100.

Berbagai indikasi tersebut di atas menguatkan dugaan bahwa kemungkinan terdapat permasalahan terkait masih lemahnya budaya organisasi yang merupakan sistem nilai organisasi yang dianut oleh anggota organisasi, yang kemudian mempengaruhi cara bekerja, sikap, dan berperilaku para anggota organisasi. Budaya organisasi yang kuat mendukung tujuan-tujuan organisasi, sebaliknya yang lemah/ negatif menghambat pencapaian tujuan organisasi.⁴⁹ Budaya organisasi yang lemah salah satunya disebabkan masih diberlakukannya “*traditional pattern of hierarchical structure*” dan belum dioptimalkannya “*participative and empowerment*” yang dapat mempengaruhi peningkatan “*organizational performance*” dan “*job satisfaction*” karyawan.⁵⁰

Nilai-nilai bersama dipahami secara mendalam, dianut dan diperjuangkan oleh sebagian besar anggotanya dan berpengaruh terhadap perilaku dan keefektifan kinerja perusahaan dalam organisasi yang budayanya kuat, karena menimbulkan hal-hal sebagai berikut (a) nilai-nilai kunci yang saling menjalin, tersosialisasikan, menginternalisasi, menjiwai para anggota, dan merupakan kekuatan yang tidak tampak, (b) perilaku-perilaku karyawan secara tidak disadari terkendali dan terkoordinasi oleh kekuatan yang informal/tidak tampak, (c) para anggota merasa komit dan loyal kepada perusahaan, (d) adanya musyawarah dan kebersamaan atau kesertaan dalam hal-hal yang berarti sebagai bentuk partisipasi, pengakuan, dan penghormatan terhadap karyawan, (e) semua kegiatan diarahkan pada misi dan tujuan organisasi, (f) para karyawan merasa senang karena diakui dan dihargai martabat dan kontribusinya, yang sangat *rewarding*, (g) berpengaruh

⁴⁹ Robbins, Stephen.P and Coluter, Marry -alih Bahasa Harry Slamet. 2007. *Management-Edisi kedelapan-jilid 1*, Jakarta : Indeks. Hal, 62.

⁵⁰ Soonhee, Kim. 2002. “Participative Management and Job Satisfaction : Lesson for Management Leadership”, *Public Administrative Review*, March/April, Vol. 62 No.2, p.231-240.

kuat terhadap organisasi dalam tiga aspek : pengarahan perilaku dan kinerja organisasi, penyebarannya pada para anggota organisasi, dan kekuatannya, yaitu menekan para anggota untuk melaksanakan nilai-nilai budaya, (h) budaya berpengaruh terhadap perilaku individual maupun kelompok.⁵¹

Apabila dikaitkan dengan pilar *L-RAISE* maka Budaya Organisasi erat kaitannya dengan “A : *Academic Atmosphere*”⁵² sebagai salah satu komponen budaya akademik yang pada intinya mengatur para dosen agar memahami bagaimana seharusnya bersikap terhadap profesinya, beradaptasi terhadap rekan kerja dan lingkungan kerjanya serta bersikap terhadap kebijakan dan peraturan yang berasal dari internal dan eksternal organisasi, sehingga terbentuklah sebuah sistem nilai, kebiasaan, citra akademis, ethos kerja yang terinternalisasikan dalam kehidupannya.

Iklim atau budaya dari lingkungan dimana akademisi bekerja ternyata mempengaruhi perasaan dan kepuasan kerja secara keseluruhan sebagaimana dinyatakan bahwa “*Such studies indicate that the ‘climate’ or ‘culture’ of the environment in which academics work has a large influence on their feelings of satisfaction with the job as a whole, and their commitment to stay in the job rather than seeking to fulfill intrinsic needs elsewhere*”.⁵³

Selain terhadap kepuasan kerja, pengaruh *academic atmosphere* dalam pengembangan manajemen sumberdaya manusia adalah terhadap tingkat kemangkiran dan efikasi kerja, sebagaimana pernyataan bahwa “...*organizational*

⁵¹ Sutrisno, Edy. 2010. *Budaya Organisasi*, Jakarta : Kencana Prenada Media Group. Hal 21.

⁵² Ditjendikti. 2002. Panduan Hibah Kompetisi : TPSDP – Technological and Professional Skill Development Sector Project ADB INO 1792. Jakarta : Ditjendikti Depdiknas.

⁵³ Nadeem Malik. 2011.” “Study On Job Satisfaction Factors Of Faculty Members At University Of Balochistan” *International Journal Of Academic Research* Vol. 3. No. 1. January, Part 1.267-273

climate had significant main effects on human resources management effectiveness such as turnover intention, job satisfaction and work efficacy; organizational climate also had significant main effects on organization effectiveness like staff members' organization commitment and collective identity".⁵⁴

Budaya organisasi yang merupakan konstruksi nilai-nilai, norma, sikap dan perilaku bila bersesuaian dengan nilai dan norma individu ketika memasuki organisasi akan mendorong individu untuk turut serta dalam aktivitas pencapaian organisasi melalui iklim pemberdayaan (*empowerment climate*) personal dan team. Fakta menunjukkan bahwa individu yang kurang memiliki kesesuaian antara nilai dan norma personalnya dengan nilai dan norma organisasi akan resisten terhadap iklim pemberdayaan. Kumpulan individu yang tergabung dalam tim dengan karakteristik tersebut juga akan memiliki resistensi terhadap iklim pemberdayaan yang berpengaruh pada kepuasan *customer*. Di tingkat individu resistensi terhadap iklim pemberdayaan tersebut mempengaruhi kepuasan kerja yang bersangkutan.⁵⁵

Budaya organisasi yang bersesuaian dengan nilai, norma dan visi dan misi karyawan terbukti mendorong munculnya kepuasan kerja, etos dan perilaku kerja serta prestasi kerja.⁵⁶ Kepuasan kerja merupakan aspek afektif individu⁵⁷ yang

⁵⁴ Jianwei Zhang, Yuxin Liu. 2010." Organizational Climate and its Effects on Organizational Variables: An Empirical Study", p. 189-201. *International Journal of Psychological Studies*, Vol.2,No.2, p.189-201,December 2010.

⁵⁵ Maynard, M.T et all. 2007."A Multilevel Investigation of the Influences of Employees' Resistance to Empowerment", *Human Performance*, 20(2), 147–171 Copyright © 2007, Lawrence Erlbaum Associates, Inc.

⁵⁶ Al-Enezi, Awadh Khalaf- Kuwait University, Safat, Kuwait . 2011. "Organizational Culture: Enhancing HRM in Kuwaiti Civil Service ".*Journal of US-China Public Administration*, ISSN 1548-6591 April 2011, Vol. 8, No. 4, 413-425 .

dilatarbelakangi antara lain oleh kesempatan pengembangan diri dan kondisi lingkungan kerja. Kurang terciptanya suasana akademik yang kondusif dalam organisasi diduga akan mendorong kurang dimilikinya “*sense of belonging*” pada diri dosen terhadap program dan kegiatan yang telah disusun.

Kondisi kontra produktif tersebut di atas tentu akan sangat mempengaruhi ketercapaian visi, misi dan tujuan yang telah ditetapkan yaitu peningkatan mutu dan relevansi program studi. Kinerja organisasi yang secara konseptual merupakan agregasi pencapaian tujuan oleh individu-individu anggota organisasi melalui partisipasi dalam program dan kegiatan organisasi diduga juga akan terpengaruh bila nilai dan norma individu kurang bersesuaian dengan nilai dan norma yang terdapat dalam organisasi. Hal tersebut dikarenakan secara konseptual budaya organisasi juga berperan dalam memberikan umpan balik terhadap aspek manajerial (sistem nilai, visi), aspek operasional (kebiasaan, tindakan, perasaan) dan aspek organisasi (strategi, struktur, sistem).⁵⁸

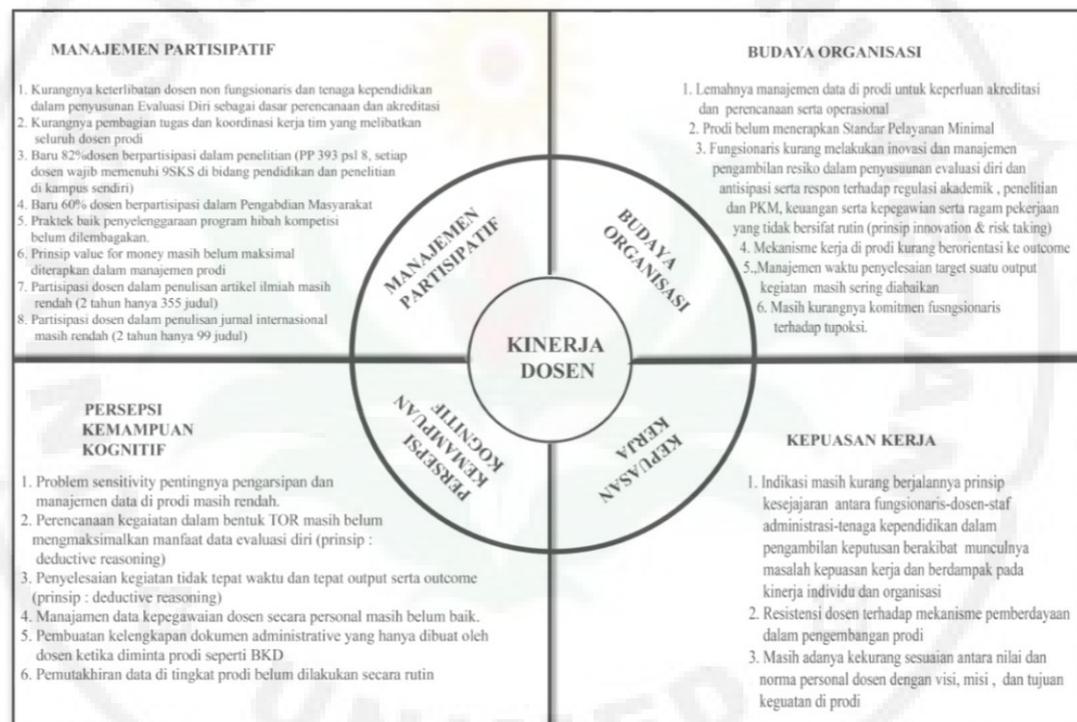
Kompleksnya permasalahan yang terindikasi dalam perencanaan dan pelaksanaan program di bidang tri dharma, tata kelola, manajemen aset dan keuangan serta sumberdaya manusia pada program studi di Universitas Negeri Medan sebagaimana dideskripsikan pada paparan di atas, terutama bila dikaitkan dengan prinsip *value for money*, telah mendorong dan dijadikan latar belakang suatu kajian analitik untuk mendapatkan klarifikasi data dan fakta tentang korelasi kausalistik terkait manajemen partisipatif dan budaya organisasi yang secara

⁵⁷ I. C. Mogotsi, J.A. Boon, L. Fletcher. 2011. “*Modelling the Relationships between Knowledge Sharing, Organisational Citizenship, Job Satisfaction and Organisational Commitment among School Teachers in Botswana*”. Afr. J. Lib, Arch. & Inf.Sc. Vol.21, No. 1 (2011) ,p. 41-58.

⁵⁸ Siagian, Sondang.P . 2007. *Teori Pengembangan Organisasi*, Jakarta : PT. Bumi Aksara,hal.27.

teoritik konseptual bersama-sama dengan persepsi kemampuan kognitif dan kepuasan kerja dapat mempengaruhi kinerja dosen.

Fenomena masalah yang telah dideskripsikan tersebut di atas secara skematik disajikan sebagai berikut :



Gambar 1.1. Identifikasi Masalah Ditinjau dari Variabel yang Mempengaruhinya (Adaptasi dari Aan Komariah, 2017)

B. Identifikasi Masalah

Beberapa permasalahan yang telah diidentifikasi berdasarkan deskripsi pada bagian Latar Belakang dengan demikian disajikan sebagai berikut :

- (1) Bagaimanakah konsep "value for money" diterapkan oleh program studi di lingkungan Universitas Negeri Medan ?

- (2) Apakah program studi di lingkungan Universitas Negeri Medan telah menghasilkan output sesuai dengan tujuan dan target yang ditetapkan dalam perencanaan jangka menengah ?
- (3) Bagaimanakah partisipasi seluruh internal stakeholder pada program studi dalam kegiatan perencanaan dan pelaksanaan tridharma perguruan tinggi, kegiatan pengembangan program studi dan kemahasiswaan ?
- (4) Apakah output dan outcome yang dicapai oleh dosen pada sebuah program studi di bidang tridharma, pengembangan program studi dan kemahasiswaan telah dimanfaatkan untuk pengembangan program studi?
- (5) Bagaimanakah prinsip manajemen partisipatif diimplementasikan sebagai mekanisme pengembangan program studi ?
- (6) Bagaimanakah Budaya Organisasi pada program studi di Universitas Negeri Medan ?
- (7) Bagaimanakah dosen di program studi menyikapi berbagai dinamika tuntutan dan berbagai perubahan regulasi di bidang tri dharma dan tata kelola baik secara internal dari Universitas Negeri Medan ataupun Kemristekdikti dengan persepsi kemampuan kognitif yang dimilikinya ?
- (8) Apakah terdapat pengaruh langsung Manajemen Partisipatif terhadap Persepsi Kemampuan Kognitif ?
- (9) Apakah terdapat pengaruh langsung Budaya Organisasi terhadap Persepsi Kemampuan Kognitif ?
- (10) Apakah terdapat pengaruh langsung Manajemen Partisipatif terhadap kepuasan kerja ?

- (11) Apakah terdapat pengaruh langsung Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja ?
- (12) Apakah terdapat pengaruh langsung Persepsi Kemampuan Kognitif terhadap Kepuasan Kerja ?
- (13) Apakah terdapat pengaruh langsung Manajemen Partisipatif terhadap Kinerja ?
- (14) Apakah terdapat pengaruh langsung Budaya Organisasi terhadap Kinerja dosen?
- (15) Apakah terdapat pengaruh langsung Persepsi Kemampuan Kognitif terhadap Kinerja dosen ?
- (16) Apakah terdapat pengaruh langsung Kepuasan Kerja terhadap Kinerja dosen ?
- (17) Apakah terdapat pengaruh tidak langsung Manajemen Partisipatif terhadap Kepuasan Kerja melalui Persepsi Kemampuan Kognitif ?
- (18) Apakah terdapat pengaruh tidak langsung Budaya organisasi terhadap Kepuasan kerja melalui Persepsi Kemampuan Kognitif ?
- (19) Apakah terdapat pengaruh tidak langsung Manajemen Partisipatif terhadap Kinerja melalui Persepsi Kemampuan Kognitif ?
- (20) Apakah terdapat pengaruh tidak langsung Budaya organisasi terhadap Kinerja dosen melalui Persepsi kemampuan Kognitif ?
- (21) Apakah terdapat pengaruh tidak langsung Manajemen Partisipatif terhadap Kinerja dosen melalui Kepuasan Kerja?
- (22) Apakah terdapat pengaruh tidak langsung Budaya Organisasi terhadap Kinerja dosen melalui Kepuasan Kerja?

(23) Apakah terdapat pengaruh tidak langsung Persepsi Kemampuan Kognitif terhadap Kinerja dosen melalui Kepuasan Kerja ?

C. Pembatasan Masalah

Berdasarkan latar belakang dan identifikasi masalah maka penelitian ini dibatasi pada kajian analitis pengaruh manajemen partisipatif, budaya organisasi, persepsi kemampuan kognitif, dan kepuasan kerja terhadap kinerja dosen di Universitas Negeri Medan. Batasan dosen merujuk pada (a) PP 37/2009 tentang dosen (pasal 8) dimana dinyatakan bahwa dosen harus memiliki sertifikat pendidik dan melaksanakan tridharma perguruan tinggi dengan beban kerja paling sedikit sepadan dengan 12 (dua belas) SKS dan paling banyak 16 (enam belas) SKS pada setiap semester sesuai dengan kualifikasi akademiknya ; (b) Permenpan dan Reformasi Birokrasi No. 17 Tahun 2013 Jo. No. 46 Tahun 2013 Pasal 3 ayat 1: dosen merupakan pendidik dan ilmuwan dengan tugas utama melaksanakan pendidikan, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat; (b) Permendikbud no. 44/2015 tentang Standar Nasional Pendidikan Tinggi Bab I Ketentuan Umum Pasal 1 angka 14 : dosen adalah pendidik profesional dan ilmuwan dengan tugas utama mentransformasikan, mengembangkan, dan menyebarkan ilmu pengetahuan, teknologi melalui pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat.

D. Perumusan Masalah

Masalah utama penelitian ini berdasarkan pembatasan masalah tersebut di atas dengan demikian dirumuskan sebagai berikut :

1. Bagaimanakah model teoretik yang menggambarkan hubungan kausalistik antar variabel Manajemen Partisipatif, Budaya Organisasi, Persepsi Kemampuan Kognitif, Kepuasan Kerja dan Kinerja Dosen ?
2. Bagaimanakah pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung antar variabel berdasarkan model teoretik yang diusulkan tersebut ?
 - a. Apakah terdapat pengaruh langsung Manajemen Partisipatif terhadap Persepsi Kemampuan Kognitif ?
 - b. Apakah terdapat pengaruh langsung Budaya Organisasi terhadap Persepsi Kemampuan Kognitif ?
 - c. Apakah terdapat pengaruh langsung Manajemen Partisipatif terhadap kepuasan kerja ?
 - d. Apakah terdapat pengaruh langsung Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja ?
 - e. Apakah terdapat pengaruh langsung Persepsi Kemampuan Kognitif terhadap Kepuasan Kerja ?
 - f. Apakah terdapat pengaruh langsung Manajemen Partisipatif terhadap Kinerja ?
 - g. Apakah terdapat pengaruh langsung Budaya Organisasi terhadap Kinerja dosen?
 - h. Apakah terdapat pengaruh langsung Persepsi Kemampuan Kognitif terhadap Kinerja dosen ?
 - i. Apakah terdapat pengaruh langsung Kepuasan Kerja terhadap Kinerja dosen ?

- j. Apakah terdapat pengaruh tidak langsung Manajemen Partisipatif terhadap Kepuasan Kerja melalui Persepsi Kemampuan Kognitif ?
 - k. Apakah terdapat pengaruh tidak langsung Budaya organisasi terhadap Kepuasan kerja melalui Persepsi Kemampuan Kognitif ?
 - l. Apakah terdapat pengaruh tidak langsung Manajemen Partisipatif terhadap Kinerja melalui Persepsi Kemampuan Kognitif ?
 - m. Apakah terdapat pengaruh tidak langsung Budaya organisasi terhadap Kinerja dosen melalui Persepsi kemampuan Kognitif ?
 - n. Apakah terdapat pengaruh tidak langsung Manajemen Partisipatif terhadap Kinerja dosen melalui Kepuasan Kerja?
 - o. Apakah terdapat pengaruh tidak langsung Budaya Organisasi terhadap Kinerja dosen melalui Kepuasan Kerja?
 - p. Apakah terdapat pengaruh tidak langsung Persepsi Kemampuan Kognitif terhadap Kinerja dosen melalui Kepuasan Kerja ?
3. Bagaimanakah model alternatif penguatan Kinerja Dosen yang dapat diturunkan dari model teoretik dan model empirik berdasarkan hasil pembahasan penelitian ini ?

E. Tujuan Penelitian

Tujuan utama dari penelitian ini adalah untuk :

1. Menguji model teoretik yang menggambarkan hubungan kausalistik antar variabel Manajemen Partisipatif, Budaya Organisasi, Persepsi Kemampuan Kognitif, Kepuasan Kerja dan Kinerja Dosen.

2. Menemukan model alternatif penguatan Kinerja Dosen yang dapat diturunkan dari model teoretik dan model empirik berdasarkan hasil pembahasan penelitian ini.

F. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoretis

Analisis terhadap perilaku individu dalam “*Integrative Model*”⁵⁹ yang dijadikan inti pendekatan teoretis tentang kinerja dalam penelitian ini diharapkan dapat diperjelas mekanisme bekerjanya terkait bagaimana karakteristik individu, mekanisme kelompok, dan mekanisme organisasi mempengaruhi mekanisme individu dan menghasilkan *outcome* individu (kinerja) dengan memasukkan konsep teoretik yang berfungsi sebagai katalisator yaitu manajemen partisipatif dan budaya organisasi.

Rasional dua konsep teoretik yaitu manajemen partisipatif dan budaya organisasi dalam menghasilkan *outcome* individu adalah bahwa manajemen partisipatif merupakan salah satu *style management* berorientasi pada keterlibatan, penerimaan tanggung jawab dan motivasi untuk berkontribusi dari seluruh anggota organisasi dalam pencapaian visi, misi, tujuan dan sasaran strategis yang telah ditetapkan organisasi tersebut, dan direalisasikan melalui program dan kegiatan. Partisipasi individu dalam program dan kegiatan selain merepresentasi kinerja individu yang berarti tujuan personalnya tercapai, juga akan berkontribusi pada organisasi karena tujuan organisasi merupakan agregat pencapaian tujuan-tujuan individu. Manajemen Partisipatif memiliki karakteristik

⁵⁹ Colquitt, Jason. A., Lepine, Jeffrey.A., Wesson, Michael. J . 2009. *Organizational Behavior*, New York : Mc. Graw Hill,p.8.

memberdayakan individu dalam organisasi. Tahapan kerjanya adalah pemberdayaan potensi individu dengan kesejajaran peran dan fungsi dalam organisasi, pendelegasian wewenang, dan berakhir pada partisipasi dalam pengambilan keputusan dalam rangka percepatan pencapaian tujuan organisasi. Manajemen Partisipatif akan lebih “*powerfull*” manakala jenis dan karakteristik pekerjaan yang ditanggungjawab individu mengharuskan partisipasi penuh mereka. Sedangkan posisi budaya organisasi dalam menghasilkan outcome individual didasarkan pada *feedback* budaya organisasi yang mempengaruhi aspek operasional (jargon, kebiasaan, tindakan, perasaan), aspek manajerial (filosofi, system nilai, tindakan, visi), aspek organisasi (strategi, struktur, system, teknologi).

2. Manfaat Praktis

- a. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberi kontribusi dalam pengembangan model manajemen partisipatif berfokus pada sinkronisasi antara program studi dengan unit lainnya di Universitas Negeri Medan, baik secara vertikal maupun horizontal terutama pada lingkup perencanaan, pelaksanaan dan monev di bidang tridharma perguruan tinggi (pendidikan dan pengajaran, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat), kegiatan pengembangan dan kemahasiswaan.
- b. Hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan untuk memformulasi Budaya Organisasi serta menata ulang mekanisme dan rancangan partisipasi anggota organisasi berfokus pada perencanaan program dan penganggaran akademik dan non akademik yang dilaksanakan pada saat

ini di tingkat program studi. Hal tersebut dimaksudkan untuk memastikan bahwa input setiap kegiatan telah mempertimbangkan efisiensi dan efektifitas sumberdaya yang tersedia serta harus dapat mendukung ketercapaian *Key Performance Indicators (KPI)* yang terdapat pada Rencana Strategis (Renstra) di tingkat program studi, fakultas maupun Universitas Negeri Medan.

(c) Hasil penelitian ini juga diharapkan menghasilkan "*lesson learned*" yang bermanfaat bagi pengambilan kebijakan di perguruan tinggi mempertimbangkan bahwa dinamika berbagai kebijakan di bidang akademik dan non akademik (tata kelola, manajemen : asset, keuangan dan system informasi) saat ini mengharuskan adanya kontribusi dan tanggung jawab seluruh pemangku kepentingan internal secara maksimal.