

BAB V

SIMPULAN, IMPLIKASI DAN SARAN

A. Simpulan

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan hasil penelitian yang telah dilakukan maka kesimpulan penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Bahwa model teoretik yang menggambarkan hubungan kausalistik antar variabel Manajemen Partisipatif, Budaya Organisasi, Persepsi Kemampuan Kognitif, Kepuasan Kerja dan Kinerja Dosen telah teruji secara teoretik dan empirik dengan diterimanya seluruh hipotesis penelitian yang diajukan.
2. Bahwa berdasarkan hasil pembahasan model teoretik dan model empirik tersebut telah diperoleh model hipotetik penguatan budaya organisasi melalui manajemen perubahan dengan menggunakan model ADKAR.
3. Mempertimbangkan peran strategis budaya organisasi dalam pengembangan organisasi utamanya dalam peningkatan kinerja maka model hipotetik penguatan budaya organisasi tersebut juga menjadi dasar pengembangan model hipotetik *Continuous Quality Improvement* kinerja dosen.

B. Implikasi

Implikasi teoretik yang diajukan utamanya diperuntukkan bagi pengayaan kajian teori *integrative model* terkait mekanisme dan relasi mekanisme individu dan tim dalam menghasilkan *outcome* individu berupa kinerja. Sedangkan implikasi praktis diperuntukkan bagi dosen, manajemen tingkat program studi dan tingkat Universitas Negeri Medan, dan ditujukan terutama untuk peningkatan performa kinerja dosen dikarenakan sejatinya performa program studi merupakan

gabungan dari pencapaian kinerja dosen pada program studi tersebut.

Manajemen tingkat program studi dan tingkat universitas adalah pihak yang bertanggung jawab untuk melaksanakan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian dalam proses bisnis suatu unit kerja. Proses bisnis dalam hal ini merupakan koleksi dari aktivitas yang terstruktur pada suatu organisasi, yang menghasilkan produk atau layanan untuk kebutuhan internal organisasi atau pelanggan atau serangkaian aktivitas lintas fungsi (*cross function*) untuk melaksanakan bagian dari kegiatan bisnis/organisasi untuk mencapai *objective* tertentu.¹ Tujuan kinerja yang ditetapkan dalam Rencana Strategis program studi (2016-2020) dan Unimed (2016-2020) idealnya harus menjadi acuan dosen dalam bekerja untuk menampilkan kinerja terbaiknya.

Kesesuaian antara upaya pencapaian tujuan individu/ dosen dengan tujuan program studi akan mampu mewujudkan kinerja yang baik. Tujuan mengalir dari atas ke bawah (dari level *top management* universitas-fakultas-program studi-dosen) sedangkan tanggung jawab bergerak dari bawah ke atas (dosen-program studi- fakultas- universitas). Tujuan di atas memberikan inspirasi untuk penerapan tujuan di bawahnya. Sementara tanggung jawab dilakukan berjenjang dari bawah ke atas. Diharapkan dengan kinerja yang baik dari program studi akan mempengaruhi kinerja universitas, antara lain dapat meningkatkan status akreditasi institusi (AIPT) dan peringkatan perguruan tinggi yang ditetapkan oleh Kementerian Riset Teknologi dan Pendidikan Tinggi sejak tahun 2015, sebagai salah satu parameter kualitas perguruan tinggi. Implikasi teoretik dan praktis yang diajukan adalah sebagai berikut :

¹ Bagian Ketatalaksanaan Biro Hukum dan Organisasi Kemristekdikti. 2017. Makalah pada Bimtek Penguatan Tata Laksana Reformasi Birokrasi Kemristekdikti, Jakarta , diakses pada tgl. 18 Mei 2017

1. Implikasi Teoretik

Implikasi teoretik yang diajukan adalah berupa pengayaan teoretis *interactive model*² dalam rangka memperjelas bagaimana *individual characteristics* (*personality and culture values; ability*), *group mechanism* (*leadership : style and behaviors; leadership : power influences; team processes; team characteristics*) dan *organizational mechanisms* (*organizational culture; organization structure*) mempengaruhi *individual mechanism* (*job satisfaction; stress; motivation; trust, justice and ethics; learning and decision making*) sehingga menghasilkan *individual outcomes* (*job performance; organizational commitment*) dengan mengintegrasikan konsep teoretik manajemen partisipatif pada kajian cluster *group mechanisms* dan *organizational mechanism* sehingga dapat meminimalisir aspek negatif pada konsep *stress* dan dapat memaksimalkan aspek : *job satisfaction, motivation, trust, justice and ethics, learning and decision making*.

Konsep teoretik budaya organisasi diperlukan sebagai pengayaan teori *integrative model* dalam menghasilkan outcome individual didasarkan pada peran strategis budaya organisasi dalam pengembangan organisasi karena dapat memberikan umpan balik terhadap aspek operasional, aspek manajerial, dan aspek organisasi. Kinerja yang merupakan *outcome* individu pada hakekatnya terjadi dikarenakan faktor objektif pembentuk budaya organisasi dapat memunculkan budaya organisasai yang kuat yang mempengaruhi kinerja.

Implikasi teoretik lainnya adalah bahwa hasil penelitian ini diharapkan dapat dipublikasikan melalui jurnal internasional sebagai bentuk

² Colquitt, Jason. A., Lepine, Jeffrery.A., Wesson, Michael. J . 2009. *Organizational Behavior*,p.8. New York : Mc. Graw Hill

pertanggungjawaban keilmuan dan diikutsertakan dalam seminar di bidang manajemen agar memperoleh pengayaan substansial.

2. Implikasi Praktis Bagi Dosen

- a. Diperlukan upaya personal dari dosen untuk meningkatkan dimensi *task performance* melalui mekanisme individual untuk senantiasa mengetahui dan memahami visi, misi dan tujuan program studi agar dapat dilakukan penyelarasan antara visi, misi dan tujuan pribadi dengan visi, misi dan tujuan program studi. Langkah awal ini menjadi penting dikarenakan seluruh aktivitas akademik, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat serta berbagai kegiatan pengembangan yang dilakukan dosen sebagai mekanisme individual secara agregatif akan berdampak pada pencapaian visi, misi dan tujuan program studi.
- b. Dimilikinya keselarasan visi, misi dan tujuan pribadi dosen dengan visi, misi dan tujuan program studi juga akan mendorong dosen untuk berpartisipasi dalam rangkaian pelaksanaan fungsi manajemen (*plan, do, act, check*) baik di bidang akademik maupun pengembangan program studi karena tumbuhnya *sense of belonging* terhadap pencapaian target tujuan pribadi yang secara agregat dengan pencapaian target tujuan dosen lainnya akan dapat berkontribusi terhadap pencapaian target tujuan program studi.
- c. Diperlukan upaya dosen untuk senantiasa memiliki adaptabilitas terhadap berbagai dinamika regulasi di bidang akademik baik dari Kemristekdikti maupun Unimed. Sebagai salah satu aspek dimensi *task performance*, adaptabilitas terhadap dinamika regulasi memiliki peran dan fungsi strategis dalam rangka peningkatan kinerja dosen. Kurikulum yang senantiasa

disesuaikan dengan tuntutan pencapaian kompetensi lulusan memerlukan kesiapan dalam aspek pengetahuan, sikap dan pemahaman dosen untuk tidak saja senantiasa melakukan perencanaan pembelajaran dengan baik melalui penyusunan Rencana Perkuliahan Semester ataupun Kontrak Perkuliahan sebagai norma kepatuhan akademik, tetapi juga memerlukan upaya konsisten memutakhirkan kompetensi profesional di bidang ilmu yang diampunya, sehingga *state of the art* dari bidang kajian keilmuan yang menjadi tugas dan tanggungjawabnya dapat dimiliki. Proses pembelajaran yang berorientasi *active learning* dengan diterapkannya ragam tugas dalam bentuk *critical book report*, *critical journal review*, *rekayasa ide*, *mini research* dan *project* yang memiliki konsekuensi pada mekanisme penilaian pada ranah kognitif, afektif dan psikomotorik menjadi faktor lain diperlukannya konsistensi peningkatan adaptabilitas kompetensi dan kinerja dosen.

- d. Diperlukan konsistensi peningkatan *task performance* terutama pada aspek adaptabilitas dosen terhadap dinamika regulasi di bidang penelitian dan pengabdian kepada masyarakat. Selain mengindikasikan profesionalitas, konsistensi peningkatan adaptabilitas personal dosen juga mengindikasikan kebutuhan untuk senantiasa meningkatkan kinerja dan wujud telah diminimalisirnya *counter productive behavior* sebagai salah satu aspek *task performance*. Pemenuhan terhadap berbagai ketentuan terkait substansi output penelitian dan pengabdian kepada masyarakat yang meliputi pemenuhan ragam output wajib maupun pilihan, kepatuhan terhadap penjadwalan yang ketat mulai dari pengusulan proposal, pelaksanaan, pelaporan terjadwal dalam bentuk pelaporan harian, laporan kemajuan,

laporan akhir yang harus dilakukan melalui *online mechanism system*, monitoring dan evaluasi dalam bentuk tatap muka terjadwal, dan ditutup dengan seminar hasil merupakan serangkaian proses bisnis yang mengharuskan dosen berada dalam kinerja terbaiknya. Ketidapatuhan terhadap mekanisme terstruktur dan terjadwal tersebut akan berdampak kurang baik bagi dosen sebagai akibat pemberlakuan mekanisme *punishment* yang cukup berat baik dari auditor internal Kemristekdikti (Inspektorat Jenderal) ataupun dari auditor eksternal (Badan Pemeriksa Keuangan) dikarenakan skema penelitian dan pengabdian masyarakat tersebut menggunakan pendanaan APBN (PNBP/BOPTN) yang harus dipertanggungjawabkan sesuai dengan regulasi keuangan negara. Ketidapatuhan terhadap regulasi pertanggungjawaban keuangan tersebut akan berakibat pemberian sanksi personal berupa kewajiban mengembalikan dana yang telah dipergunakan dosen sampai dengan pemberian sanksi lainnya yaitu tidak diperbolehkan mengikuti kegiatan penelitian selama dua tahun, meskipun pembiayaannya berasal dari dana PNBP Unimed. Kepatuhan terhadap regulasi tersebut menjadi sebuah keharusan bagi dosen dikarenakan Beban Kerja Dosen (BKD) yang mewajibkan setiap dosen untuk melaksanakan kegiatan pendidikan dan penelitian sebanyak 9-12 SKS di kampus sendiri (PP 37/2009 pasal 8). Tidak dapat dipenuhinya BKD tersebut juga dapat berimplikasi pemberian sanksi terhadap dosen yang bersangkutan diantaranya dapat diberhentikannya tunjangan profesi dan tidak diperbolehkannya menerima tunjangan kelebihan jam mengajar ketika kegiatan penelitian tidak dimiliki dosen tersebut.

- e. Diperlukan upaya peningkatan manajemen data personal oleh dosen sebagai wujud *sense of problem sensitivity* terhadap berbagai dinamika regulasi akademik dan kepegawaian (kenaikan pangkat, pengisian BKD, dan pemutakhiran biodata) yang juga sangat bermanfaat dalam rangka mendukung aktivitas pengisian borang dan evaluasi diri terkait akreditasi program studi dan akreditasi institusi.
- f. Kepatuhan terhadap tuntutan berbagai regulasi akademik dan non akademik sehingga terhindar dari resiko *punishment* tersebut di atas juga akan dapat meningkatkan perhatian dosen terhadap hal-hal detail (*attention to detail*) dan dimilikinya manajemen resiko sebagai dua aspek dari budaya organisasi.
- g. Skema peningkatan kompetensi personal dosen telah banyak difasilitasi oleh Unimed maupun Kemristekdikti baik melalui kompetisi maupun pemberian insentif berbasis pemberdayaan seperti penelitian, pengabdian kepada masyarakat, insentif jurnal internasional, insentif seminar internasional, program internship, penulisan buku ber-ISBN dan studi lanjut tingkat doktoral terutama di luar negeri. Diperlukan kesadaran dan komitmen personal dosen untuk senantiasa memutakhirkan informasi terhadap berbagai akses peluang tersebut dan tidak bergantung terhadap institusi (program studi dan Unimed) ataupun informasi yang datangnya dari kolega, dalam rangka peningkatan kinerja. Mekanisme informasi daring memerlukan konsistensi dosen untuk secara rutin mengakses informasi pada laman unimed.ac.id ataupun ristekdikti.go.id dengan berbagai sub laman ataupun laman pemberi dana lainnya, agar tidak tertinggal dalam perolehan informasi.

3. Implikasi Praktis Bagi Program Studi

a. Penguatan Manajemen Partisipatif dalam Perencanaan dan Pengembangan Program Studi

Simpulan penelitian telah mengkonfirmasi efektifitas manajemen partisipatif dalam pencapaian tujuan organisasi. Fungsionaris (Ketua dan Sekretaris Program Studi) idealnya memaksimalkan partisipasi seluruh dosen sejak fase *planning* sebagai awal dari pelaksanaan fungsi manajemen, tidak hanya pada bidang tridharma (akademik, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat) tetapi juga di bidang non akademik yang meliputi tata kelola, sumberdaya (aset, sarana-prasarana dan keuangan) dan program pengembangan program studi, terutama terkait berbagai upaya dalam rangka akreditasi program studi. Perlu dipertimbangkan oleh program studi untuk menerapkan manajemen berbasis akreditasi dengan mengacu pada Standar Nasional Pendidikan Tinggi/ SNPT (Permendikbud No. 49/2014).

Partisipasi di bidang tridharma dikarenakan merupakan tugas pokok dosen dapat dipastikan pelaksanaannya akan berjalan dengan baik oleh program studi dikarenakan adanya kejelasan regulasi. Peluang masalah yang mungkin terjadi adalah pada aspek monitoring dan evaluasi terhadap pelaksanaan kegiatan pendidikan, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat. Mekanisme monitoring dan evaluasi penelitian dan pengabdian kepada masyarakat telah dilaksanakan secara sistematis oleh Kemristekdikti. Program studi dalam hal ini dapat berperan dalam aspek supervisi yang ditujukan untuk mendorong dosen agar senantiasa mematuhi regulasi penelitian dan pengabdian kepada masyarakat terutama terkait tagihan output yang telah ditetapkan dalam kontrak. Mekanisme

monitoring dan evaluasi tersebut dapat dilakukan secara formal melalui rapat koordinasi ataupun pemberitahuan melalui surat dan berbagai cara yang mungkin seperti memanfaatkan teknologi informasi seperti email ataupun membuat laman tingkat program studi serta memanfaatkan sosial media seperti *WhatsApp*, *instagram*, *facebook* program studi.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja dosen pada dimensi *supervisions* menduduki peringkat pertama. Menjadi sangat wajar jika dimensi *supervisions* dapat lebih ditingkatkan sehingga dosen lebih merasakan adanya perhatian dan kehadiran program studi. Sedangkan monitoring dan evaluasi di bidang pendidikan dapat dilakukan program studi melalui koordinasi dengan Pusat Penjaminan Mutu Internal (PPMI) Unimed. Hasil monitoring dan evaluasi tersebut idealnya ditindaklanjuti secara prosedural dan reguler dalam rangka *continuous quality improvement*.

Rentang kendali koordinasi dan tata kelola berdasarkan OTK Unimed yang tidak memungkinkan program studi berkoordinasi dengan unit pengendali mutu akademik Unimed yaitu Pusat Penjaminan Mutu Internal (PPMI) sudah saatnya direvisi sehingga prinsip efisien dan efektif dapat diterapkan. Alternatif solusinya adalah memasukkan mekanisme koordinasi program studi dengan PPMI pada dokumen Organisasi Tata Kerja dan Statuta Unimed serta dokumen Analisis Jabatan dan Rincian Tugas yang mengatur tupoksi pejabat struktural dan non struktural di lingkungan Unimed. Mekanisme koordinasi tersebut di atas kiranya juga dapat dilakukan oleh program studi ke unit lainnya di lingkungan Unimed seperti misalnya dengan Lembaga, Unit Pelaksana Teknis ataupun program studi lainnya.

Penyusunan Rencana Strategis (Renstra) program studi yang secara rutin dilakukan 5 tahun sekali idealnya juga harus melibatkan seluruh dosen di program studi sehingga penyusunan visi, misi, tujuan dan sasaran strategis serta program dan kegiatan beserta *Key Performance Indicators* ditetapkan bersama dan dijadikan acuan dalam pengelolaan program studi. Pelibatan dosen dalam penyusunan Renstra juga akan mengoptimalkan penyesuaian antara visi dan misi dosen secara personal dengan visi dan misi program studi. Dampak lainnya adalah bahwa dosen akan menjadikan Renstra tersebut sebagai acuan pengembangan karir minimal selama periode lima tahunan melalui karya di bidang pendidikan, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat.

Dokumen perencanaan lain yang memerlukan mekanisme partisipasi dosen seluruh program studi dalam penyusunannya adalah Rencana Kegiatan Tahunan (RKT). Dosen yang tidak mendapatkan tugas tambahan apabila dilibatkan dalam kegiatan perencanaan selain akan mengetahui kegiatan yang akan dilaksanakan di program studi, juga akan memahami dan merasa memiliki program dan kegiatan tersebut, dan pada akhirnya dapat mendukung dan menjamin ketercapaian output dan outcome kegiatan yang diusulkan.

b. Penyusunan Panduan Bidang Akademik, Penelitian, dan Pengabdian Kepada Masyarakat Versi Program Studi

Implementasi kebijakan dan berbagai perubahan peraturan di tingkat Unimed ataupun Kemristekdikti di bidang akademik, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat menuntut respon dan tanggungjawab dosen secara berkelanjutan. Berbagai regulasi tersebut perlu secara tertib ditindaklanjuti dengan membuat berbagai panduan yang relevan versi program studi. Implementasi

KKNI dengan berbagai tugas seperti *critical book, journal, research report, mini research*, rekayasa ide, *project* dan tugas lintas mata kuliah/dosen, lintas prodi, lintas fakultas, lintas universitas, lintas lembaga (isu: kerjasama) memerlukan kinerja adaptif dosen. Regulasi di bidang penelitian dan pengabdian kepada masyarakat dari Kemenristekdikti yang memberlakukan pengusulan proposal dan pelaporan secara *on line*, serta tuntutan output yang tidak hanya berupa laporan, tetapi juga sampai kepada artikel yang harus dipublikasi di jurnal nasional maupun internasional dan dideseminasikan melalui seminar memerlukan adaptasi tata nilai dalam diri dosen (*innovation and risk taking, attention to detail, outcome orientation, team orientation*).

Berbagai panduan yang telah dibuat oleh program studi tersebut selanjutnya diarsipkan dengan baik di tingkat program studi dan disosialisasikan kepada dosen melalui berbagai mekanisme seperti pada saat rapat rutin program studi ataupun mengunggah berbagai panduan tersebut di unimed.ac.id pada sub menu *pull down* Dokumen, sehingga dosen dapat mengunduh berbagai panduan tersebut.

c. Penguatan *Leadership* di Tingkat Program Studi

Kecenderungan data penelitian ini terkait budaya organisasi dominan pada kategori rendah sehingga memerlukan upaya penguatan di tingkat program studi. Salah satu alternatif yang dapat dilakukan dalam rangka penguatan budaya organisasi adalah memperkuat *leadership* fungsionaris program studi. Penguatan *leadership* dapat dilakukan mulai dari tahap pemilihan fungsionaris program studi (ketua, sekretaris, maupun pengelola laboratorium). Perlu dilakukan evaluasi terhadap mekanisme dan prosedur pemilihan ketua program studi yang

diberlakukan saat ini di Unimed, diantaranya dengan melakukan *fit and proper test* untuk mengetahui kompetensi *leadership* pada aspek *operational leadership*, *organizational leadership* dan *public leadership*. Perlu dipertimbangkan untuk mengadopsi tatacara pengisian jabatan pimpinan tinggi secara terbuka di lingkungan instansi pemerintahan yang diatur dalam Permenpan No. 13/2014.

Data kompetensi pada aspek *operational leadership* sangat diperlukan untuk menganalisis kemampuan fungsionaris prodi dalam menjabarkan visi, misi ke dalam tujuan, sasaran dan kegiatan operasional. Data kompetensi pada aspek *organizational leadership* dapat dimanfaatkan untuk menganalisis fokus fungsionaris program studi terhadap kesesuaian arah dan tujuan antara program studi dengan fakultas dan universitas dan Kemristekdikti (orientasi vertikal) serta terhadap penyelenggaraan pendidikan antar prodi dan fakultas lain di Unimed serta dengan eksternal *stakeholder*. Data kompetensi pada aspek *public leadership* berguna untuk menganalisis orientasi fungsionaris program studi pada adanya pengakuan terhadap eksistensi dan aktualisasi program studi baik di internal Unimed maupun pemangku kepentingan eksternal.

Perlu juga ditambahkan kriteria seleksi bahwa fungsionaris program studi harus memiliki rekam jejak dalam pengembangan program studi, fakultas ataupun universitas, misalnya sebagai *task force* di tingkat prodi, fakultas ataupun universitas. Kriteria tersebut untuk memastikan bahwa calon fungsionaris telah memiliki pengetahuan yang cukup tentang tata kelola akademik dan non akademik yang telah diperolehnya ketika menjadi *task force* yang sangat bermanfaat dalam mendukung tupoksinya sebagai fungsionaris program studi. Kriteria seleksi fungsionaris juga perlu mempertimbangkan peran dan posisi

fungsiionaris sebagai dosen yang diberi tugas tambahan yang harus memiliki kompetensi PEMASSLEC (*personal, educator, manager, administrator, supervisor, social, leader, entrepreneur and climator*).³

d. Peningkatan Kompetensi Manajerial Fungsiionaris Program Studi

Dinamika regulasi manajemen perguruan tinggi baik dari Kemristekdikti maupun Unimed memerlukan *fast respond* dan kreativitas manajerial dari fungsiionaris program studi. Penelusuran terhadap dokumen kegiatan dalam DIPA PNBP Unimed lima tahun terakhir (2012-2016) tidak menemukan adanya indikasi kegiatan yang bertujuan untuk meningkatkan kompetensi manajerial fungsiionaris dalam bidang tata kelola, *leadership* dan manajemen program studi. Secara konseptual untuk menghadirkan budaya organisasi yang kuat diperlukan kepemimpinan yang kuat dalam organisasi program studi.

Perlu dipertimbangkan adanya kegiatan untuk peningkatan kapasitas pengetahuan, pemahaman dan keterampilan di bidang *leadership*, tata kelola dan *strategic management* bagi fungsiionaris program studi secara periodik dan terjadwal menggunakan prinsip *Competence Based Training (CBT)*⁴ yang diselenggarakan oleh Unimed. CBT dapat dilakukan segera setelah fungsiionaris program studi tersebut dilantik, tetapi juga dilakukan penyegaran (*refreshing course*) yang dilakukan secara periodik sehingga fungsiionaris program studi senantiasa dapat memutakhirkan pengetahuan terkait ketiga bidang tersebut.

³ Usman, Husaini. 2010. *Manajemen : Teori Praktik dan Riset Pendidikan*, hal 272. Jakarta : Bumi Aksara

⁴ Fuad, Noor dan Ahmad, Gofur. 2009. *Integrated Human Resources Development*, hal 68-80. Jakarta : PT. Grasindo

e. Penguatan Budaya Organisasi Melalui Penerapan Manajemen Perubahan di Tingkat Program Studi

Diperlukan rencana aksi untuk memberikan alternatif solusi bagi penguatan budaya organisasi di tingkat program studi dikarenakan data budaya organisasi dalam penelitian ini dominan pada kategori rendah dan kurang. Penguatan dan rencana aksi perubahan budaya organisasi secara konseptual idealnya dilakukan dalam manajemen perubahan (*change management*) yang diarahkan pada pembangunan komitmen dan partisipasi aktif seluruh dosen dalam mendukung sebuah program perubahan. Alasan utama perlunya manajemen perubahan adalah untuk mengelola resistensi terhadap perubahan di tingkat individu dosen, meningkatkan kesuksesan perubahan dan mengurangi waktu transisi kondisi yang terjadi saat ini dan kondisi yang diharapkan terjadi melalui proses perubahan.

Budaya organisasi merupakan salah satu dari tujuh target perubahan. Keenam target lainnya adalah tujuan dan sasaran, strategi, tugas-tugas, teknologi, orang-orang dan struktur. Metode perubahan yang dapat diterapkan dalam merubah budaya organisasi adalah melaksanakan klarifikasi, modifikasi dan atau menciptakan keyakinan-keyakinan inti dan nilai-nilai, guna membantu membentuk perilaku individu. Menjadi sangat urgen untuk merevitalisasi, melakukan reorientasi dan mereformulasi budaya organisasi terutama tata nilai, budaya kerja dan kode etik akademik dan nonakademik di tingkat program studi. Namun dikarenakan hal tersebut dipandang lebih efektif dan efisien dilakukan di tingkat universitas maka program studi berpeluang untuk memberikan saran dan masukan kepada pimpinan universitas terkait urgensi penguatan budaya

organisasi tersebut pada aspek teknis. Satu hal mendasar adalah bahwa manajemen perubahan memerlukan dukungan kuat dari *top management* universitas.

f. Pelembagaan Praktek Baik Program Hibah Kompetisi dalam Pendokumentasian Hasil Kegiatan dan Pemutakhiran Evaluasi Diri

Laporan akhir dan output kegiatan merupakan bukti fisik *roadmap* pencapaian visi yang harus terdokumentasi dengan baik karena diperlukan dalam akreditasi prodi. Perlu dipertimbangkan urgensi untuk melembagakan *best practices* dari pelaksanaan berbagai program hibah kompetisi yang pernah dilakukan oleh 26 program studi di Unimed selama rentang waktu 2008-2013. Berbagai regulasi di bidang peningkatan staf baik melalui kegiatan studi lanjut S3 ataupun magang sesuai bidang kajian keilmuan, penelitian *resarch grant*, *teaching grant*, *student grant*, berbagai workshop dan seminar, adanya *technical Assistance* yang dihadirkan dari berbagai PTN terkemuka di Indonesia serta mekanisme pengadaan barang dan jasa yang benar-benar berbasis kebutuhan program studi, dengan berbagai output kegiatan selama kurun waktu pengelolaan berbagai hibah peningkatan mutu relevansi program studi pada tahun 2008-2013 tersebut kiranya dapat dijadikan *best practices* yang harus dilembagakan dan dipraktekkan pada pengelolaan program studi pada saat ini maupun waktu yang akan datang.

Salah satu *best parctice* program hibah kompetisi yang paling menonjol adalah dalam hal manajemen dokumen kegiatan dan dilaksanakannya aktivitas pemutakhiran borang dan evaluasi diri secara periodik dikarenakan adanya kewajiban membuat Rencana Implementasi Program 3 tahun, Rencana Kegiatan

Tahunan, Laporan Midterm, Laporan Akhir Tahun serta Laporan Akhir Kegiatan selama tiga tahun. Bila manajemen perencanaan dan pelaporan berbasis evaluasi diri tersebut dapat dilaksanakan oleh program studi secara sistematis, periodik dan berkesinambungan maka proses penyusunan borang dan evaluasi diri dalam rangka akreditasi program studi tentu akan lebih mudah dikerjakan dengan data yang lebih akurat.

Fungsionaris program studi dapat menerapkan berbagai praktek baik tersebut melalui penerapan management partisipatif dengan melibatkan seluruh dosen. Filosofi *quality assurance* yang senantiasa *talk with data* semestinya menjadi bagian yang inheren dalam pengelolaan program studi. Hendaknya fungsionaris program studi senantiasa menjalankan manajemen program studi dengan berpedoman pada empat pilar mutu organisasi yaitu *manage with facts, serving customer, public services, dan continuous quality improvement*.

Dosen yang dilibatkan dalam perencanaan dengan mekanisme partisipatif tersebut selanjutnya juga akan dapat dimintakan perannya untuk memastikan apakah konsep akreditasi program studi pada ketujuh standar yang ditetapkan BAN-PT, yaitu Visi, Misi, Tujuan dan Sasaran serta Strategi Pencapaian (standar 1), Tata Pamong, Kepemimpinan, Sistem Pengelolaan, Dan Penjaminan Mutu (standar 2), Mahasiswa dan Lulusan (standar 3), Sumber Daya Manusia (standar 4), Kurikulum, Pembelajaran dan Suasana Akademik (standar 5), Pembiayaan, Sarana dan Prasarana dan Sistem Informasi (standar 6), Penelitian, Pelayanan/Pengabdian kepada Masyarakat dan kerjasama (standar 7) telah dijadikan menjadi basis perencanaan, pelaksanaan, monitoring dan evaluasi dan sistem penjaminan mutu pada program studinya.

Kesan yang cenderung umum terjadi pada diri dosen dan fungsionaris program studi adalah bahwa akreditasi program studi hanyalah persoalan fungsionaris program studi dan dosen hanya diposisikan sebagai penyedia dokumen yang diperlukan. Hal tersebut harus dihindari. Bukankah pada setiap visitasi program studi, tahapan bekerjanya juga menjadwalkan sesi pertemuan dengan dosen. Rumit membayangkan jikalau ternyata dosen di program studi tidak mengetahui apapun kegiatan yang dijadikan dasar pencapaian visi program studi, tetapi ketika visitasi akreditasi program studi diharuskan oleh fungsionaris program studi seolah-olah mengetahui berbagai kegiatan untuk pencapaian visi pada program studinya.

g. Memperkuat *e-management* di Tingkat Program Studi

Unimed telah melaksanakan *e-management* di bidang akademik dan non akademik di level universitas. Sedangkan di tingkat program studi masih diperlukan berbagai penguatan *e management* untuk meningkatkan performa program studi. Upaya pertama adalah bahwa berbagai dokumen seperti dokumen Renstra dan juga seluruh dokumen pada program studi yang telah disusun bersama seperti dokumen kurikulum, Kontrak Kuliah, Rencana Program Semester, berbagai regulasi di bidang akademik, kepegawaian, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat dan kemahasiswaan hendaknya dapat didistribusikan kepada seluruh dosen. Terpenuhinya informasi akademik dan non akademik akan berdampak pada kepuasan kerja dosen yang berimplikasi pada kinerja.

Kendala biaya mestinya tidak dijadikan pembenaran tidak dapat didistribusikannya berbagai dokumen tersebut di atas. Hal tersebut dikarenakan

berbagai dokumen tersebut dapat diformat dalam bentuk *softcopy* dan disebarluaskan ke dosen melalui *website* program studi, email ataupun sosial media seperti *WhatsApp*, *Instagram* ataupun *Facebook*. Bila hal tersebut dilakukan maka program studi akan mendukung prinsip *e-management* yang memaksimalkan fungsi *paperless coordination*. Apabila program studi tidak memiliki sumberdaya di bidang IT/ ICT dalam pembuatan dan pengembangan *website* program studi maka dapat berkoordinasi dengan UPT Teknologi dan Informasi Unimed. Pemahaman terhadap tata kelola Unimed sangat diperlukan oleh fungsionaris program studi sehingga dapat melakukan koordinasi dengan unit lain di Unimed secara efektif dan efisien.

Jikalau program studi tersebut telah memiliki *website* program studi maka pertanyaan berikutnya adalah apakah sudah dimaksimalkan fungsinya. Sekali lagi permasalahannya tidak diletakkan pada pendanaan karena sesungguhnya hanya memerlukan mekanisme koordinasi antara program studi, fakultas dan UPT Teknologi dan Informasi Unimed. Kesungguhan untuk bermigrasi dari manajemen berbasis kertas ke mekanisme *paperless* bisa dimulai dari pengembangan *website* dengan fitur yang dapat disesuaikan dengan kebutuhan dosen dan manajemen program studi.

Dokumen data personil dosen dan tenaga administrasi Unimed yang setiap tahun dicetak oleh Bagian Kepegawaian BUK perlu direvisi formatnya dengan menambahkan alamat *email* setiap dosen. Informasi yang ada di dokumen tersebut saat ini adalah nama/NIP, tempat/tanggal lahir, jenis kelamin, golongan, jabatan, eselon, tanggal pelantikan, alamat rumah dan nomor telepon. Intinya, masih sangat perlu dilakukan pembenahan dalam rangka meningkatkan kinerja sistem

informasi manajemen yang terintegrasi. Perlu dipertimbangkan untuk membuat dokumen profil dosen yang berisi tentang biodata lengkap dengan kinerja akademik, penelitian, pengabdian kepada masyarakat, kepakaran, publikasi, dan aspek relevan lainnya yang dapat dimanfaatkan untuk berbagai keperluan program studi. Agar lebih efektif dan efisien diperlukan integrasi *database system* kepegawaian yang dapat diakses oleh program studi. Pemutakhiran informasinya dapat dibuat secara *top down* (dari pihak universitas) dan *bottom up* dimana dosen diwajibkan memutakhirkan laporan kinerjanya sehingga akan memudahkan untuk berbagai keperluan seperti untuk akreditasi program studi ataupun AIPT.

Diperlukan operator yang ditugaskan memutakhirkan data kinerja dosen tersebut di setiap program studi. Oleh karenanya di setiap program studi diperlukan jumlah pegawai administrasi minimal dua orang per program studi dengan perangkat kerja pendukung seperti *Personal Computer*, printer dan *scanner* yang dapat dipergunakan untuk mendigitalisasi semua dokumen *hardcopy* yang diserahkan dosen. Beban Kinerja Dosen (BKD) yang sampai saat ini harus dikerjakan oleh masing-masing dosen idealnya harus menjadi tanggung jawab program studi dikarenakan asupan data kinerja dosen telah tersedia dalam bentuk *electronic database*.

Ketua Program Studi harus dapat membangun kesadaran kolektif kolegial bahwa tertibnya pemutakhiran data kinerja dosen, yang dalam hal ini sangat menuntut partisipasi dosen dalam menyerahkan bukti fisik kinerjanya (di bidang tridharma), akan dikembalikan manfaatnya sebesar-besarnya untuk dosen yang bersangkutan, seperti ketika dosen yang bersangkutan akan naik pangkat,

keperluan akreditasi program studi ataupun Akreditasi Institusi Pendidikan Tinggi.

h. Meningkatkan Koordinasi Lintas Program Studi

Mekanisme koordinasi lintas program studi kiranya dapat dipertimbangkan sebagai alternatif meningkatkan kinerja dosen dalam rangka pengembangan program studi. Analisis terhadap OTK Unimed tidak menemukan alternatif mekanisme koordinasi lintas program studi tersebut secara langsung. Koordinasi tersebut ditujukan untuk forum *sharing* berbagai praktek baik manajemen program studi dalam rangka memperkuat kinerja program studi. Diperlukan kompetensi *organizational leadership* dari fungsionaris program studi agar senantiasa mampu menselaraskan perencanaan program dan kegiatan untuk mencapai visi, misi, tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan dalam renstra program studi yang harus berkontribusi pada pencapaian visi, misi, tujuan dan sasaran di tingkat vertical lanjutan, yaitu fakultas dan universitas.

Prinsip *value for money* yang menekankan transaksi proporsional antara nilai input dana kegiatan dengan output dan outcome kegiatan dapat saling dipertukarkan informasinya oleh setiap program studi sehingga praktek-praktek baik penyelenggaraan program studi dapat disebarluaskan dalam rangka penguatan akreditasi program studi yang secara agregatif berdampak pada akreditasi di tingkat universitas (AIPT).

3. Implikasi Praktis Bagi Universitas Negeri Medan

- a. Penguatan Budaya Organisasi melalui Manajemen Perubahan Menggunakan Model ADKAR

Kecenderungan data budaya organisasi dalam penelitian disertasi ini dominan pada kategori kurang, sedangkan empat variabel lainnya, yaitu manajemen partisipatif, persepsi kemampuan kognitif, kepuasan kerja dan kinerja kecenderungan datanya dominan pada kategori sedang. Diperlukan alternatif solusi untuk memperkuat budaya organisasi terutama mempertimbangkan perannya yang dapat memberikan umpan balik bagi aspek operasional, aspek manajerial dan aspek organisasi dalam rangka mewujudkan organisasi yang berkualitas yang merupakan dampak pengiring dari peningkatan kinerja individu sebagai anggota organisasi.

Salah satu alternatif model manajemen perubahan yang dapat dipergunakan dalam merubah budaya organisasi yang memiliki peran strategis dan umpan balik terhadap aspek operasional, aspek manajerial dan aspek organisasi dalam rangka peningkatan kepuasan kerja dan kinerja dosen adalah model ADKAR (*Awareness-Desire-Knowledge-Ability-Reinforcement*). ADKAR dikembangkan oleh Prosci (2008).⁵ Justifikasi pemilihan model ADKAR dikarenakan karakteristiknya yang partisipatif dan target perubahannya memiliki kecenderungan dominan pada perubahan di tingkat individu yang berdampak pada perubahan di tingkat kelompok dan organisasi.

Model ADKAR juga dapat dipergunakan untuk mengumpulkan aktivitas manajemen yang dipetakan berdasarkan elemen ADKAR dan berdasarkan *sequence* tingkat keefektifan dari masing-masing elemen ADKAR. Model hipotetik ADKAR yang dipergunakan dalam memperkuat budaya organisasi di

⁵ Winardi,J. 2015. *Manajemen Perubahan (The Management of Change)*, hal.107. Jakarta : Prenamedia Group

tingkat program studi diharapkan dapat berkontribusi pada penguatan budaya organisasi di tingkat universitas.

b. Penguatan Sistem Informasi Manajemen Terintegrasi Sebagai Fasilitator dan Katalisator Penguatan Budaya Organisasi

Universitas Negeri Medan telah mengembangkan dan menyediakan sistem informasi yang terdiri dari: (1) website institusi, (2) fasilitas internet berbasis fiber optic yang sangat memadai (kapasitas 550 Mbps), (3) jaringan local berbasis fiber optic, dan (4) jaringan nir kabel di seluruh area Unimed. Berbagai sistem dan modul untuk keperluan transaksional di masing-masing area fungsional baik akademik dan kemahasiswaan, sumberdaya, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat, kerjasama maupun operasional manajemen yang telah dikembangkan yaitu (1) Sistem Informasi Akademik Universitas dan Sistem Informasi Manajemen Jurusan. Sistem ini terdiri dari modul Biodata Mahasiswa, biodata dosen, jadwal perkuliahan, hasil studi dan skripsi-sidang-wisuda; (2) Sistem Informasi Manajemen Kepegawaian, terdiri dari modul/aplikasi dosen dan pegawai administrasi; (3) Sistem Informasi Manajemen Keuangan, terdiri dari modul permintaan gaji ke KPPN dan buku besar potongan gaji; (4) Sistem Informasi Manajemen Aset dan Inventaris, terdiri dari modul aplikasi aset tetap, aplikasi sistem informasi inventaris (siventa) serta modul/aplikasi *maintenance* komputer dan printer; (5) Sistem Informasi Manajemen Penelitian; (6) Sistem Informasi Manajemen Pengabdian; (7) Sistem Informasi Manajemen Program Pengalaman Lapangan, (8) Sistem Informasi Manajemen Program Pascasarjana,

(9) Sistem *Portal e-Learning* (SiPoeL). Sistem ini merupakan sistem pembelajaran berbasis web Unimed.⁶

Keseluruhan sistem berbasis IT/ICT yang dijalankan di Unimed yaitu sistem informasi di bidang akademik, sumberdaya manusia/ kepegawaian dan keuangan yang merupakan *core system* masih belum seluruhnya terintegrasi sehingga bila dikaitkan dengan sebuah pengambilan keputusan terutama dalam mengevaluasi kinerja dosen dan pegawai dikaitkan dengan mekanisme pemberian insentif diluar gaji/bulan masih memerlukan waktu yang relatif lama. Sebagai misal untuk mekanisme evaluasi Beban Kerja Dosen⁷ dan pembayaran kelebihan jam mengajar⁸ ataupun evaluasi Sasaran Kerja Pegawai (SKP)⁹ dan pembayaran tunjangan kinerja untuk pegawai, aplikasi-aplikasi yang tersedia masih *stand alone* masih sehingga pengambilan keputusannya harus melalui mekanisme justifikasi manual. Sistem informasi akademik juga masih kurang mendukung bila dikaitkan dengan pengumpulan data dan informasi untuk keperluan perencanaan program dan kegiatan tahunan, penyusunan borang dan evaluasi diri untuk keperluan akreditasi baik di tingkat program studi maupun universitas. Serta langkah antisipatif pemberlakuan *single remuneration* ketika Unimed akan menjadi PTN PK-BLU. Sangat diperlukan manajemen perubahan untuk *Electronic Database Management System (EDMS)*.

Sistem informasi manajemen terintegrasi juga diperlukan bagi pimpinan di tingkat universitas, fakultas maupun program studi sebagai *early warning* dalam

⁶ Tim Penyusun Borang AIPT Universitas Negeri Medan. 2016. Borang Akreditasi AIPT Universitas Negeri Medan, hal. 309. Medan : Universitas Negeri Medan.

⁷ PP No .37 Tahun 2009 tentang Dosen , Pasal 8.

⁸ Peraturan Menteri Keuangan Nomor 33 Tahun 2016 tentang Standar Biaya Masukan

⁹ Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi kerja PNS

mengantisipasi maupun merespon permasalahan dalam penyelenggaraan bidang akademik dan kemahasiswaan, sumberdaya, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat dan kerjasama. Mempertimbangkan perkembangan teknologi informasi akan menjadi efektif dan efisien jika seluruh aplikasi yang dikembangkan dalam mendukung system informasi manajemen senantiasa dikembangkan, dilaksanakan dan dilakukan proses *maintenance* oleh sumberdaya internal Unimed. Hal tersebut akan meminimalisir ketergantungan dengan pihak penyedia jasa pengembang aplikasi system informasi manajemen berbasis IT/ICT.

C. Saran

Mempertimbangkan struktur organisasi tata kelola Unimed yang memiliki karakteristik *line staf* model dimana tujuan mengalir dengan mekanisme *top down* sedangkan tanggung jawab mengalir dengan mekanisme *bootom up* maka saran yang diajukan dalam penelitian ini utamanya diperuntukkan bagi manajemen program studi dan Universitas Negeri Medan yang diharapkan dapat berdampak terhadap peningkatan kinerja dosen.

1. Mempertimbangkan peran dan fungsi budaya organisasi dalam pengembangan organisasi terutama dalam memberikan umpan balik terhadap aspek manajerial, operasional dan organisasi, hasil penelitian ini dimana kecenderungan data budaya organisasi dominan pada kategori rendah dan kurang, serta kecenderungan data empat variabel lainnya yang dominan dalam kategori sedang, dan faktor pendorong lainnya yaitu transformasi organisasi Unimed akibat pemberlakuan OTK dan Statuta baru, proses migrasi pengelolaan keuangan dari PTN Satker murni menjadi PTN PK BLU yang berimplikasi pada perubahan terhadap tata nilai dan budaya kerja maka

program penguatan budaya organisasi menjadi saran pertama yang ditujukan bagi *top management level* Unimed. Melalui manajemen perubahan menggunakan model ADKAR (Prosci,2008), program penguatan budaya organisasi tersebut diharapkan akan menghasilkan transformasi kultural dengan output adanya perubahan pola pikir dan profil dosen yang diindikasikan dengan peningkatan integritas, tanggung jawab, produktivitas dan orientasi pelayanan prima. Dokumen yang dihasilkan dari proses perubahan tersebut adalah berupa budaya kerja, tata nilai dan kode etik dosen dan tenaga kependidikan yang dibuat dalam sebuah surat keputusan Rektor Unimed.

2. Diperlukan dukungan moril yang relatif besar dan konsisten dari seluruh unsur pimpinan Unimed dalam proses perubahan dalam rangka penguatan budaya tersebut. Demikian halnya dengan partisipasi aktif dosen sebagai subyek perubahan. Model hipotetik manajemen perubahan menggunakan ADKAR jika diterapkan membutuhkan waktu yang relatif lama sehingga program serta kegiatan yang diusulkan yang telah didesain secara sistematis dan berkelanjutan harus dikawal oleh tim agen perubahan yang terbentuk untuk memastikan seluruh kegiatan berjalan dan target yang ditetapkan tercapai.
3. Mekanisme penguatan budaya organisasi melalui manajemen perubahan tersebut tidak dapat dilakukan hanya melalui langkah-langkah terprogram dan terukur yang ditujukan langsung kepada dosen tetapi juga harus didukung dengan seluruh sistem tata kelola akademik, penelitian, pengabdian kepada masyarakat, aset, keuangan, kepegawaian dan sistem informasi manajemen

terintegrasi berbasis IT/ICT (*e-management*) yang mengindikasikan diterapkannya *Good University Governance* (GUG) dengan parameter *transparency* (ketersediaan SOP dan panduan lainnya), *accountability* (taat azaz, adanya opini auditor eksternal), *responsibility* (komitmen, tanggung jawab terhadap kebutuhan stakeholder), *fairness* (pemberdayaan, kesesuaian dengan standard yang berlaku). Seluruh dukungan sumberdaya tersebut harus dikelola melalui mekanisme manajemen partisipatif dan kepemimpinan yang kuat dengan indikasi dipenuhinya karakteristik kepemimpinan operasional, organisasional dan publik mulai tingkat program studi.

4. Mekanisme dan putaran penguatan budaya organisasi melalui manajemen perubahan tersebut juga harus didukung dengan kebijakan dari Rektor terkait tata nilai, budaya kerja dan kode etik, yang dilanjutkan dengan mendokumentasi kebijakan tersebut dalam bentuk SOP (panduan), dilakukan monitoring dan evaluasi dalam pelaksanaannya, dan hasilnya ditindaklanjuti dalam rangka peningkatan kualitas penguatan budaya organisasi berkelanjutan. Posisi monitoring dan evaluasi sangat strategis dikarenakan penguatan budaya organisasi tersebut sejatinya akan berhasilguna bila aturan terkait tata nilai, budaya kerja, kode etik tersebut dijalankan dan mengikat seluruh civitas akademika.
5. Di level program studi, program penguatan budaya kerja membutuhkan fasilitasi anggaran sebagai akibat telah dimilikinya tata nilai dan budaya kerja yang lebih baik dari dosen dalam menghadapi perubahan organisasi sebagaimana tersebut di atas. Diperlukan evaluasi dan revisi unit cost

pembiayaan program studi. Konsekuensi dari mekanisme partisipatif dalam manajemen program studi adalah kemungkinan perlu ditingkatkannya biaya operasional dan manajemen untuk mendukung kegiatan tri dharma dan pengembangan program studi. Apabila hal tersebut ternyata membutuhkan pendanaan melebihi alokasi dana yang telah ditetapkan melalui mekanisme *Activity Based Costing* dalam alokasi dana setiap program studi melalui PO DIPA rutin dan pengembangan maka hal tersebut akan mendorong dilakukannya evaluasi terhadap struktur *unit cost*/program studi yang terdiri dari *Direct Cost* (biaya tenaga kerja langsung : gaji dan honor dosen); bahan habis pakai pembelajaran; sarana dan prasarana pembelajaran langsung) yang dihitung langsung berdasarkan aktivitas langsung permahasiswa di tiap semester, dan *Indirect Cost* (biaya SDM manajerial dan non dosen, sarana-prasarana non pembelajaran, pemeliharaan, kegiatan pengembangan institusi : penelitian, pengabdian masyarakat, kemahasiswaan dan pengembangan program), yang diperlukan secara ideal bagi pengelolaan sebuah program studi. Layak juga dipertimbangkan untuk mendistribusi beberapa jenis pendanaan yang masih dialokasi di tingkat universitas seperti insentif kelebihan beban mengajar, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat dan pengembangan kompetensi dosen dengan menerapkan konsep *stepdown method*.

6. Diperlukan program peningkatan kompetensi bagi pengelola program studi melalui skema *Competency Based Training*. Hal yang sama juga idealnya dilakukan terhadap dosen yang harus difasilitasi untuk senantiasa memutakhirkan pengetahuan dan kompetensinya dalam bidang yang

diampunya melalui kegiatan seminar, workshop, *overseas non degree training*, *domestic degree training* ataupun mendatangkan *technical assistance*. Skema peningkatan kompetensi tersebut dapat dilakukan melalui skema kompetisi ataupun *top down mechanism* dari Unimed sebagai respon terhadap urgensi peningkatan kinerja dosen. Penelusuran alokasi pendanaan untuk kegiatan tersebut menemukan data bahwa untuk keperluan kegiatan magang dan bantuan studi lanjut telah teralokasi di DIPA Unimed mulai tahun anggaran 2014 sampai 2016 ini, meskipun belum sebanding dengan usulan yang masuk. Masih diperlukan penambahan alokasi anggaran untuk mendukung kegiatan tersebut. Kehadiran dan keberpihakan Unimed sebagai wujud *sense of urgent* harus dapat dirasakan oleh setiap dosen sehingga tumbuh kepuasan kerja yang selain berdampak pada kinerja juga secara teoretis terkonfirmasi dapat meningkatkan loyalitas dan dedikasi terhadap institusi.

7. Mempertimbangkan tugas dan fungsi program studi dalam pencapaian visi, misi, tujuan, sasaran serta *Key Performance Indicators* di tingkat Unimed maka sudah selayaknya dilakukan pendelegasian fungsi perencanaan bidang kemahasiswaan dan sarana-prasarana pembelajaran kepada program studi. Manajemen yang tersentralisasi di tingkat Unimed terutama terkait pengadaan peralatan dan bahan untuk praktek mahasiswa dan *maintenance* perlu dikaji ulang dan diberikan peluang kepada program studi untuk terlibat bukan hanya sebagai pemasok data tetapi juga ikut mengawasi pelaksanaan pengadaan dan pemeliharaan peralatan tersebut. Harapannya adalah ketika peralatan dan bahan praktikum sesuai dengan kebutuhan baik dari segi waktu datangnya

maupun fungsinya dalam pencapaian kompetensi mahasiswa maka hal tersebut dapat meningkatkan kepuasan kerja dosen karena akan dapat membelajarkan mahasiswa terutama dalam mata kuliah praktek dengan peralatan praktikum yang senantiasa berada pada performansi terbaik. Demikian juga dengan bahan laboratorium yang selalu tersedia dalam jumlah yang cukup sehingga pembelajaran praktek dapat berjalan dengan lancar dan tuntutan kompetensi per mata kuliah dapat dicapai dengan baik. Program studi hendaknya juga terlibat secara terstruktur dan melembaga dalam menetapkan kuota mahasiswa baru dengan mempertimbangkan kapasitas sumber daya, baik manusia, sarana prasarana ataupun pendanaan sehingga senantiasa akan diperoleh rasio dosen : mahasiswa , mahasiswa : peralatan praktek, dan rombongan belajar : ruang perkuliahan sesuai standar proses SNPT. Kondisi kurang ideal terkait berbagai aspek tersebut diperkirakan akan mempengaruhi kepuasan kerja dosen yang dapat berdampak pada kinerja.

8. Hasil penelitian ini diharapkan juga dapat dijadikan referensi baik bagi peneliti ataupun peneliti lain yang memiliki minat dalam mengkaji *organizational behavior* dan pengembangan organisasi di perguruan tinggi terkait manajemen partisipatif dan budaya organisasi dengan mempertimbangkan karakteristik individu dalam dinamika kelompok dan institusi yang memiliki relevansi dengan kinerja.