**ARTIKEL**

**ANALISIS PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, MOTIVASI KERJA, DAN KOMPETENSI TERHADAP KOMITMEN AFEKTIF DAN LOYALITAS SERTA IMPLIKASINYA PADA KINERJA DOSEN**

**(SURVEY PADA STMIK DI PROVINSI SUMATERA UTARA)**

**ANALYSIS OF THE INFLUENCE OF ORGANIZATIONAL CULTURE, WORK MOTIVATION, AND COMPETENCE OF AFECTIVE COMMITMENTS AND LOYALTY AND ITS IMPLICATIONS IN LECTURER PERFORMANCE**

**(SURVEY IN STMIK IN NORTH SUMATERA PROVINCE)**

**Oleh:**

**Bestadrian Prawiro Theng**

**NPM: 149010049**

**Prof. Dr. Ir. H. Iman Sudirman, DEA**

**Dr. H. Yusuf Arifin, S.Si, M.M.**

**Abstrak**

**ANALISIS PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, MOTIVASI KERJA, DAN KOMPETENSI TERHADAP KOMITMEN AFEKTIF DAN LOYALITAS SERTA IMPLIKASINYA PADA KINERJA DOSEN (SURVEY PADA STMIK DI PROVINSI SUMATERA UTARA)**

Mengingat semakin banyak mahasiswa di Sumatera Utara yang berminat melanjutkan pendidikan tingginya dalam Manajemen Informatika dan Komputer, maka sangat diperlukan adanya kualitas pendidikan yang tinggi di perguruan tinggi umumnya dan di STMIK di propinsi Sumatera Utara khususnya. Peningkatan kualitas pendidikan ilmu Manajemen Informatika dan Komputer sangat ditentukan oleh kenerja dosen. Penelitian ini fokus pada pengkajian ilmu manajemen SDM kontemporer terutama pada analisis pengaruh budaya organsasi, motivasi kerja, dan kompetensi dosen terhadap komitmen afektif dan loyalitas dosen dalam hubungannya dengan upaya peningkatan kinerja dosen di STMIK di propinsi Sumatera Utara.

Penelitian ini menggunakan metode penelitian deskriptif, dan verifikatif; teknik pengambilan *sampel kelompok berstrata proporsional (proporsional clustered stratified sampling)*; metode analisis jalur (*Path Analysis*); dan melibatkan partisipasi 140 dosen STMIK sebagai responden.

Kesimpulan dari hasil olah data penelitian mengindikasikan bahwa secara umum, semua variabel berada pada kategori cukup baik menuju baik. Secara simultan, Budaya Organisasi, Motovasi Kerja, dan Kompetensi dosen memberi kontribusi pengaruh yang signifikan, sebesar 73,1%, terhadap Komitmen Afektif dosen; 77,7% terhadap Loyalitas dosen; dan secara simultan, Komitmen Afektif dan Loyalitas dosen memberi kontribusi pengaruh yang signifikan juga, sebesar 87,6%, terhadap Kinerja dosen di STIM se-Kopertis Wilayah I Sumatera Utara.

Saran untuk peningkatan kinerja dosen di STMIK di propinsi Sumatera Utara adalah meningkatkan motivasi kerja, kompetensi dosen, dan mereformasi budaya organisasi STMIK di proppinsi Sumatera Utara.

Kata Kunci: Budaya Organisasi, Kinerja Dosen, Komitmen Afektif Dosen, Kompetensi Dosen, Loyalitas Dosen, Motivasi Kerja

***Abstract***

***ANALYSIS OF THE INFLUENCE OF ORGANIZATIONAL CULTURE, WORK MOTIVATION, AND COMPETENCE OF AFECTIVE COMMITMENTS AND LOYALTY AND ITS IMPLICATIONS IN LECTURER PERFORMANCE (SURVEY IN STMIK IN NORTH SUMATERA PROVINCE)***

*Taking into consideration that there is an increasing number of students in North Sumatera being interested in continuing their higher education in Computer and Information Management, it is indispensable to have high quality education in tertiary educational institutions in general and, in particular, in The Schools of Computer and Information Management (STMIK)* *in North Sumatera province. Advancement in the quality of teaching in the science of Computer and Information Management is primarily determined by the performance of the subject-related lecturers. This research focuses on the study of contemporary human resource management, especially on the analysis of the influence of organizational culture, work motivation, and competencies of the lecturers on affective commitment and loyalty of the lecturers in relation to efforts to improve the performance of lecturers in the STMIK in North Sumatera province.*

*This research applies descriptive, and verificative research methods; proporsional clustered stratified sampling technique; Path Analysis methods; and involves participation of 140 lecturers in the STMIK in North Sumatera province as respondents.*

*The conclusion from the results of the research data indicates that overall variables are in the good enough to good category. Simultaneously, Organizational Culture, Work Motivation, and Competencies of lecturers contributed a significant influence, to the extent of 73.1%, to the lecturers’ Affective Commitment; 77.7% to lecturers’ loyalty; and simultaneously, the Affective Commitment and Loyalty of lecturers contributed a significant influence of 87.6% to the Performance of the lecturers in the STMIK in North Sumatera province.*

*Suggestions for improving the performance of the lecturers in the STMIK in North Sumatera province are to enhance the lecturers’ work motivation, and competencies; and to reform the organizational culture of the STMIK in North Sumatera province.*

*Keywords: Lecturers' Affective Commitment, Lecturers' Competencies, Lecturers' Loyalty, Lecturers' Performance, Lecturers' Work Motivation, Organizational Culture*

1. **Pendahuluan**

Pendidikan menurut Undang-Undang Nomor 12 Tahun 2012 juga Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 adalah usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat bangsa dan negara. Dengan demikian, pendidikan bertujuan untuk mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa. Pendidikan yang diselenggarakan baik pada pendidikan dasar, menengah maupun pendidikan tinggi bertujuan untuk mengembangkan potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dab bertakwa kepada Tuhan yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab.

Tujuan pendidikan tersebut berlaku pula untuk pendidikan tinggi dan Perguruan Tinggi. Disebutkan dalam Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional bahwa pendidikan tinggi merupakan jenjang pendidikan setelah pendidikan menengah yang mencakup program pendidikan diploma, sarjana, magister, spesialis dan doktor yang diselenggarakan oleh Perguruan Tinggi. Dengan demikian, dapat dipahami bahwa pendidikan tinggi adalah pendidikan pada jalur pendidikan sekolah berupa jenjang pendidikan yang lebih tinggi daripada pendidikan menengah. Lembaga yang menyelenggarakan pendidikan tinggi dikenal dengan perguruan tinggi. Perguruan tinggi adalah satuan pendidikan yang menyelenggarakan pendidikan tinggi, yang kelembagaannya dapat berupa akademi, politeknik, sekolah tinggi, institut atau universitas. Perguruan tinggi berkewajiban menyelenggarakan pendidikan, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat (Abbas, 2008:88).

Menurut Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 4 Tahun 2014, tujuan pendidikan tersebut berlaku pula untuk pendidikan tinggi dan Perguruan Tinggi. Pengelolaan Perguruan Tinggi adalah kegiatan pelaksanaan jalur, jenjang, dan jenis Pendidikan Tinggi melalui pendirian Perguruan Tinggi oleh Pemerintah dan/atau Badan Penyelenggara untuk mencapai tujuan Pendidikan Tinggi.

Pentingnya peningkatan mutu pendidikan tinggi di Indonesia menurut Liba (2009:1) mulai menjadi fokus perhatian masyarakat ketika: *pertama*, tamatan perguruan tinggi belum bisa langsung berkiprah di tengah masyarakat (aspek relevansi, *link and match*). *Kedua*, tamatan perguruan tinggi masih tergantung pada lowongan kerja yang disediakan pemberi kerja untuk menghidupi dirinya sendiri (aspek kemandirian). *Ketiga*, tamatan perguruan tinggi masih berpegangan pada pilar pendidikan yang pertama, *learn to know*. Keempat, tamatan perguruan tinggi belum belajar untuk berbuat (*learn to do*). Kelima, tamatan perguruan tinggi belum belajar untuk menjadi sesuatu (*learn to be*) dan keenam, tamatan perguruan tinggi belum belajar untuk hidup bersama dengan orang lain (*learn to live together, learn to live with others*).

Berdasarkan Undang-Undang No. 20 Tahun 2003, pada pasal 19 ayat (1) menjelaskan bahwa Pendidikan tinggi merupakan jenjang pendidikan setelah pendidikan menengah yang mencakup program pendidikan diploma, sarjana, magister, spesialis, dan doktor yang diselenggarakan oleh perguruan tinggi.

Lebih lanjut lagi pada Pasal 20 menjelaskan bahwa (1) Perguruan tinggi dapat berbentuk akademi, politeknik, sekolah tinggi, institut, atau universitas. (2) Perguruan tinggi berkewajiban menyelenggarakan pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat. (3) Perguruan tinggi dapat menyelenggarakan program akademik, profesi, dan/atau vokasi.

Berdasarkan pada Surat Keputusan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 1 (PK) 1968 pada tanggal 17 Februari 1968 maka dibentuk Koordinator Perguruan Tinggi (Kopertis) yang mempunyai fungsi sebagai aparatur konsultatif dengan kepala kantor perwakilan pendidikan dan kebudayaan setempat. Perkembangan perguruan tinggi di Kopertis Wilayah I Sumatera Utara saat mayoritas perguruan tinggi berbentuk Akademik, dan didominasi oleh Akademik Kebidanan dan Keperawatan. Secara terinci dapat dilihat pada Gambar 1.1. sebagai berikut:

Sumber: Kopertis Wilayah I Sumatera Utara, 15 Juni 2015.

Gambar 1.1. menjelaskan bahwa perkembangan perguruan tinggi Kopertis Wilayah I Sumatera Utara saat ini berjumlah 247 perguruan tinggi yang aktif dan diberikan izin dalam program pengajaran dari 252 perguruan tinggi yang sudah di non aktifkan sebanyak 25 perguruan tinggi. Perguruan tinggi didominasi oleh perguruan tinggi yang berbentuk akademik sebanyak 103 perguruan tinggi atau 42%; Sekolah Tinggi (ST), sebanyak 57 perguruan tinggi atau 23%; universitas sebanyak 29 perguruan tinggi atau 12%; dan sisanya adalah institut, politeknik, STIKES, STMIK, STKIP dan STIPER.

Namun, permasalahan yang muncul antara lain: masih terjadinya masalah penurunan kinerja dosen, dimana masih ada dosen yang datang dan pulang tidak sesuai dengan waktu yang telah ditentukan, masih adanya dosen yang tidak hadir kerja atau absen dengan izin keperluan keluar dan izin tanpa keterangan. Menurunnya kinerja dosen terlihat dari masih banyaknya dosen yang tingkat absensinya.

Komitmen merupakan cita-cita sebagai upaya untuk meningkatkan niat dan mendorong semangat seseorang untuk senantiasa bekerja yang terbaik bagi kepentingan organisasi (Robbins and Judge, 2015:116). Kualitas sumber daya manusia menempati urutan pertama sebagai faktor penentu keberhasilan dalam mewujudkan komitmen. Fenomena yang terjadi di lembaga pendidikan komitmen afektif antara lain kurangnya partisipasi aktif dari para dosen dalam mendukung tujuan dan misi organisasi serta masih adanya dosen yang lebih mementingkan kepentingan pribadi dibandingkan dengan kepentingan organisasi. Untuk mencapai produktifitas dari tugas dan fungsi seorang dosen maka setiap oganisasi pendidikan seperti perguruan tinggi membutuhkan dosen-dosen yang loyal mengabdi pada perguruan tinggi tempat mengajar. Loyalitas dosen merupakan kesetiaan, pengabdian dan kepercayaan seorang dosen yang diberikan atau ditujukan kepada seseorang atau lembaga yang didalam terdapat rasa cinta dan tanggung jawab dalam memberikan pelayanan dan perilaku yang terbaik dalam masa waktu tertentu. Oleh karena itu, unsur-unsur yang terkandung dalam loyalitas dosen adalah peran dosen dan kesadaran dosen maka peningkatan loyalitas dosen dapat menyelaraskan keseimbangan antara produktifitas dan kualitas lulusan suatu Perguruan Tinggi.

Namun demikian, fenomena yang terjadi penurunan loyalitas dosen pada STMIK se-Kopertis Wilayah I Sumatera Utara. Permasalahan menurunnya loyalitas dosen banyak disebabkan oleh kurang kondusifnya budaya organisasi dalam lingkungan perguruan tinggi, motivasi kerja dosen yang menurun dan kompetensi dosen yang masih belum memadai. Hal ini diperkuat oleh data pra survei sebelumnya yang dilakukan pada 30 orang dosen yang bekerja pada STMIK se-Kopertis Wilayah I Sumatera Utara.

Peningkatan loyalitas dan komitmen dosen dapat dipengaruhi oleh budaya organisasi dalam lingkungan pendidikan, tempat dosen bekerja. Budaya organisasi di lingkungan STMIK harus terintegrasi pada nilai-nilai yang diyakini, sikap dan norma-norma bersama mempersatukan satu organisasi pendidikan sehingga menghasilkan perguruan tinggi yang bermutu tinggi dan tercermin dari perilaku dan sikap yang diterapkan di lingkungan tersebut. Budaya organisasi yang baik dapat meningkatkan kinerja dosen. Fenomena permasalahan budaya organisasi lainnya yaitu belum adanya kesepakatan mengenai budaya organisasi yang ditetapkan. Hal ini menyebabkan munculnya pemahaman yang bervariasi tentang budaya organisasi yang ditafsirkan sesuai dengan latar atar belakangnya masing-masing. Hal ini sesuai dengan data pra survei sebelumnya yang dilakukan pada 30 orang dosen yang bekerja pada STMIK se-Kopertis Wilayah I Sumatera Utara mengenai kinerja dosen. Motivasi merupakan salah satu faktor yang turut menentukan kinerja, karena seseorang akan bekerja dengan sungguh-sungguh apabila memiliki motivasi yang tinggi. Fenomena yang menjadi permasalahan saat ini antara lain: adanya perbedaan-perbedaan individual antara para dosen yang mengakibatkan sulitnya pimpinan untuk merangsang atau memotivasi seseorangdan belum ditemukan cara yang tepat dalam menerapkan motivasi kepada masing-masing dosen. Selain itu, imbalan jasa yang diterima dosen dirasakan belum memadai, minimnya tunjangan yang diterima, dan masih terbatasnya penghargaan yang diberikan oleh pimpinan bagi dosen yang berprestasi. Hal ini mengindikasikan bahwa motivasi kerja dosen di STMIK se-Kopertis Wilayah I Sumatera Utara yang masih belum memadai, masih kurangnya semangat dosen dalam memberikan kuliah terhadap mahasiswa dan mahasiswi STMIK se-Kopertis Wilayah I Sumatera Utara.

Selain itu, menurunnya motivasi disebabkan masih ada sikap kepemimpinan perguruan tinggi yang tidak demokratis, masih rendahnya kompensasi yang diberikan kepada Dosen, masih ada lingkungan kerja di STMIK se-Kopertis Wilayah I Sumatera Utara yang belum nyaman dan kurangnya perhatian dari lembaga dan pimpinan terhadap pengorbanan jasa dosen.

1. Kajian Pustaka
2. Budaya Organisasi

Menurut Keegan dalam Chatab (2007:9), budaya merupakan cara hidup yang dibentuk oleh sekelompok manusia termasuk nilai yang disadari dan tidak disadari, yang diturunkan dari satu generasi ke generasi berikutnya. Sedangkan budaya menurut Hofstede dalam Poerwanto (2007:16) adalah *software of mind* yang menjadi *mental programming* organisasi dalam mengarahkan pola-pola berpikir, merasakan dan tindakan organisasional.

Perucci dan Hamby dalam Tampubolon (2008:224), menyatakan bahwa budaya adalah segala sesuatu yang dilakukan, dipikirkan dan diciptakan oleh manusia dalam masyarakat serta termasuk pengakumulasian sejarah dari objek-objek atau perbuatan yang dilakukan sepanjang waktu. Budaya diambil dari nilai etnografik, yang merupakan suatu kesatuan yang kompleks, yang termasuk didalamnya pengetahuan, kepercayaan, seni, moral, hukum, kemampuan dan keterampilan yang dihasilkan oleh seseorang sebagai anggota masyarakat. Budaya sebagai hasil karya manusia, dibentuk untuk dapat membentuk aturan-aturan yang tertulis. Namun, biasanya lama kelamaan aturan tertulis tersebut akan jadi tidak tertulis lagi, sebagai akibat komitmen yang kuat dari anggota, yang pada akhirnya disebut norma dan etika. Norma dan etika merupakan ukuran bagi anggota untuk berperilaku dan bersikap sesuai dengan kaidah-kaidah norma tersebut. Sedangkan etika adalah yang membungkus tingkah laku anggota untuk bertindak sesuai dengan kriteria norma, yang pada akhirnya proses pendalaman dari norma inlah yang disebut sebagai budaya.

Menurut Robbins (2012:215), budaya organisasi merupakan sistem dari makna organisasi/arti bersama yang dianut dari para anggotanya yang membedakan organisasi dari organisasi lainnya. Budaya organisasi dapat juga dikatakan sebagai kebiasaan yang terus berulang-ulang dan menjadi nilai (value) dan gaya hidup oleh sekelompok individu dalam organisasi yang diikuti oleh individu berikutnya. Dapat pula dikatakan bahwa budaya organisasi adalah norma-norma yang telah disepakati untuk menuntut perilaku individu dalam organisasi. Oleh sebab itu budaya organisasi merupakan dasar bagi pimpinan dan staff/anggota organisasi dalam membuat perencanaan atau strategi dan taktik dalam menyusun visi-misi untuk mencapai tujuan organisasi (Torang, 2014:106).

Menurut Wahab (2008:248), budaya organisasi merupakan norma-norma dan nilai-nilai yang mengarahkan perilaku anggota organisasi. Setiap anggota organisasi akan berperilaku sesuai dengan budaya yang berlaku agar diterima oleh lingkungannya. Oleh karena itu, peran budaya organisasi adalah sebagai alat untuk menentukan arah organisasi, mengarahkan apa yang boleh dilakukan dan yang tidak boleh dilakukan, bagaimana mengalokasikan sumber daya dan sumber daya organisasional, dan juga sebagai alat untuk menghadapi beberapa masalah dan peluang dari lingkungan internal dan eksternal.

1. Motivasi Kerja

Istilah motivasi (*Motivation*) menurut Winardi (2008:1) berasal dari perkataan bahasa latin, yakni *Movere*, yang berarti ‘menggerakkan’ (*To Move)*. Sependapat dengan pernyataan tersebut, Nawawi (2012:351) kata motivasi (*motivation*) kata dasarnya adalah motif (*motive*) yang berarti dorongan, sebab atau alasan seseorang melakukan sesuatu.

Penerapan lain dalam konsep motivasi menurut Djaali (2011:113) adalah motivasi kerja. Motivasi adalah kondisi fisiologis dan psikologis yang terdapat di dalam diri pribadi seseorang yang mendorongnya untuk melakukan aktivitas tertentu guna mencapai suatu tujuan. Aktivitas yang dimaksudkan dapat berupa aktivitas pekerja, pimpinan dan lain-lain. Dengan demikian, konsep motivasi dapat diterapkan di dalam administrasi pendidikan, antara lain untuk motivasi kerja dan motivasi bekerja.

Lebih lanjut lagi Mangkunegara (2009:18) menjelaskan motivasi adalah kondisi (energi) yang menggerakkan dalam diri individu yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi. Robbins dan Judge (2008:222) mendefinisikan motivasi (*motivation*) sebagai: “proses yang menjelaskan intensitas, arah, dan ketekunan seorang individu untuk mencapai tujuannya”. Tiga elemen utama dalam definisi tersebut adalah intensitas, arah dan ketekunan. Intensitas berhubungan dengan seberapa giat seseorang berusaha. Ini adalah elemen yang paling banyak mendapat perhatian ketika membicarakan tentang motivasi. Namun, intensitas menghasilkan prestasi kerja yang memuaskan kecuali upaya tersebut dikaitkan dengan arah. Dengan demikian, harus mempertimbangkan kualitas serta intensitas upaya secara bersamaan. Upaya yang diarahkan pada, dan konsep dengan, tujuan-tujuan organisasi merupakan jenis upaya yang seharusnya dilakukan. Terakhir, motivasi memiliki dimensi ketekunan. Dimensi ini merupakan ukuran mengenai berapa lama seseorang bisa mempertahankan usahanya. Individu-individu yang termotivasi bertahan melakukan suatu tugas dalam waktu yang cukup lama demi mencapai tujuan. Terry (2006:328), menyatakan bahwa: motivasi adalah keinginan pada seseorang individu yang merangsangnya untuk melakukan ‘tindakan-tindakan’. Faktor-faktor terpenting yang pengaruhi motivasi adalah:

* 1. Kebutuhan-kebutuhan pribadi.
  2. Tujuan-tujuan dan persepsi-persepsi orang atau kelompok yang bersangkutan.
  3. Cara dengan apa kebutuhan-kebutuhan serta tujuan-tujuan tersebut akan direalisasi.

Dalam konteks sistem, motivasi mencakup 3 (tiga) elemen yang berinteraksi dan saling tergantung (Luthans, 2008:270), yaitu:

* + 1. Kebutuhan

Kebutuhan tercipta saat tidak adanya keseimbangan fisiologis atau psikologis. Misalnya, kebutuhan muncul saat sel dalam tubuh kehilangan makanan atau air atau ketika tidak ada orang lain yang bertindak sebagai teman atau sahabat. Meskipun kebutuhan psikologis mungkin berdasarkan defisiensi, tapi kadang juga tidak. Misalnya, individu dengan kebutuhan kuat untuk maju mungkin mempunyai sejarah pencapaian yang konsisten.

* + 1. Dorongan

Dengan beberapa pengecualian, dorongan atau motif (dua istilah yang sering digunakan secara bergantian), terbentuk untuk mengurangi kebutuhan. Dorongan fisiologis dapat didefinisikan sebagai kehilangan petunjuk. Dorongan fisiologis dan psikologis adalah tindakan yang berorientasi dan menghasilkan daya dorong dalam meraih insentif. Hal tersebut adalah proses motivasi. Contohnya kebutuhan akan makanan dan minuman, diterjemahkan sebagai dorongan lapar dan haus, dan kebutuhan berteman menjadi dorongan untuk berafiliasi.

* + 1. Insentif

Pada akhir siklus motivasi adalah insentif, didefinisikan sebagai semua yang akan mengurangi sebuah kebutuhan dan dorongan. Dengan demikian, memperoleh insentif akan cenderung memulihkan keseimbangan fisiologis atau psikologis dan akan mengurangi dorongan. Makan, minum, dan berteman cenderung akan memulihkan keseimbangan dan mengurangi dorongan yang ada. Makanan, air, dan teman merupakan insentif dalam contoh.

Teori kebutuhan yang dikemukakan oleh McClelland dalam Sutrisno (2011:128), terdiri dari 3 (tiga) komponen dasar yang dapat digunakan untuk memotivasi orang bekerja, yaitu:

1. *Need for achievement*

Merupakan kebutuhan untuk mencapai sukses, yang diukur berdasarkan standar kesempurnaan dalam diri seseorang. Kebutuhan ini berhubungan erat dengan pekerjaan, dan mengarahkan tingkah laku pada usaha untuk mencapai prestasi tertentu.

1. *Need for affiliation*

Merupakan kebutuhan akan kehangatan dan dukungan dalam hubungannya dengan orang lain. Kebutuhan ini mengarahkan tingkah laku untuk mengadakan hubungan secara akrab dengan orang lain.

1. *Need for power*

Kebutuhan untuk menguasai dan mempengaruhi terhadap orang lain. Kebutuhan ini menyebabkan orang yang bersangkutan tidak atau kurang memperdulikan perasaan orang lain.

Menurut Sutrisno (2011:128), melalui kebutuhan akan prestasi, kebutuhan akan hubungan dan kebutuhan akan kekuatan akan selalu muncul pada tingkah laku individu, hanya kekuatannya tidak sama antara kebutuhan-kebutuhan itu pada diri seseorang. Munculnya ketiga kebutuhan tersebut sangat dipengaruhi oleh situasi yang sangat spesifik. Apabila tingkah laku individu tersebut didorong oleh ketiga kebutuhan, tingkah lakunya akan menampakkan ciri-ciri sebagai berikut:

* + 1. Tingkah laku individu yang didorong oleh kebutuhan berprestasi akan tampak sebagai berikut:

1. Berusaha melakukan sesuatu dengan cara-cara baru dan kreatif;
2. Mencari *feed back* (umpan balik) tentang perbuatannya;
3. Memiliki risiko yang moderat (sedang) di dalam perbuatannya; dengan memilih risiko yang sedang masih ada peluang untuk berprestasi yang lebih tinggi; dan
4. Mengambil tanggung jawab pribadi atas perbuatannya.
   * 1. Tingkah laku individu yang didorong oleh kebutuhan persahabatan akan tampak sebagai berikut:

Lebih memperhatikan segi hubungan pribadi yang ada dalam pekerjaannya daripada tugas-tugas yang ada pada pekerjaan;

Melakukan pekerjaan lebih efektif apabila bekerja sama dengan orang lain dalam suasana lebih kooperatif;

Mencari persetujuan atau kesepakatan dari orang lain; dan

Lebih suka dengan orang lain daripada sendirian.

* + 1. Tingkah laku individu yang didorong oleh kebutuhan berkuasan akan tampak sebagai berikut:
       1. Berusaha menolong orang lain walaupun pertolongan itu tidak diminta;
       2. Sangat aktif menentukan arah kegiatan organisasi tempat berada;
       3. **Mengumpulkan barang-barang atau menjadi anggota suatu perkumpulan yang dapat mencerminkan prestise; dan**
       4. **Sangat peka terhadap struktur pengaruh antarpribadi dari kelompok atau organisasi.**

Dengan demikian, motivasi merupajan kondisi (energi) yang menggerakkan dalam diri individu yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi melalui kebutuhan akan prestasi, kebutuhan akan hubungan dan kebutuhan akan kekuatan. Munculnya ketiga kebutuhan tersebut sangat dipengaruhi oleh situasi yang sangat spesifik. Apabila tingkah laku individu tersebut didorong oleh ketiga kebutuhan, tingkah lakunya akan menampakkan ciri-ciri yang selalu muncul tingkah laku individu yang akan mendorong seseorang untuk bekerja lebih baik

1. Kompetensi

Suyanto dan Jihad (2013:40) mengklasifikasikan kompetensi menjadi tiga jenis kompetensi sebagai berikut:

* + - * 1. Kompetensi profesional, yaitu memiliki pengetahuan yang luas pada bidang studi yang diajarkan, memilih dan menggunakan berbagai metode mengajar di dalam proses belajar mengajar yang diselenggarakan.
        2. Kompetensi kemasyarakatan, yaitu mampu berkomunikasi dengan anak didik, dan masyarakat luas dalam konteks sosial.
        3. Kompetensi personal, yaitu memiliki kepribadian yang mantap dan patut diteladani. Dengan demikian, seorang dosen akan mampu menjadi seorang pemimpin yang menjalankan peran: *ing ngarso sung tulada, ing madya mangun karsa, tut wuri handayani*.

Pelaksanaan program pelatihan untuk tenaga pelatih, instruktur, narasumber, guru, dosen, pengawas, calon widyaswara dan sejenisnya lebih rumit dibandingkan dengan pelaksanaan program sejenis untuk memberi bekal keterampilan teknis. Peserta pelatihan harus dibekali dengan substansi materi kompetensi akademik atau profesional, kompetensi metodologi sajian, kompetensi pengembangan ilmu, kompetensi pribadi, kompetensi sosial serta keterampilan trik dalam bekerja (Danim, 2008:104-105).

1. Kompetensi akademik atau profesional berkaitan dengan bidang studi (*subject matter*) atau mata tatar atau mata ajaran pokok.
2. Penguasaan anatomi atau lingkup bidang keilmuan
3. Kedalaman penguasan keilmuan sesuai dengan keahliannya
4. Penguasaan ilmu-ilmu pelengkap atau penunjang
5. Penguasaan urutan materi sajian
6. Penguasaan kaidah-kaidah pekerjaan profesional dan etika akademik
7. Kompetensi metodologis sajian berkaitan dengan strategi bagaimana mereka menyampaikan materi kepada peserta pelatihan secara efektif dan efisien.
8. Kemampuan membuat persiapan bahan ajar
9. Kemampuan melakukan persepsi, *ice breaking* dan menutup sesi pelajaran
10. Kemampuan mengatur irama waktu penyampaian
11. Kemampuan mengelola kelas pelatihan
12. Kemampuan membangkitkan minat peserta pelatihan
13. Kemampuan menyusun alat evaluasi proses pelatihan
14. Kemampuan menyusun alat evaluasi hasil pelatihan
15. Kemampuan melakukan analisis hasil evaluasi
16. Kemampuan menindaklanjuti hasil evaluasi
17. Kompetensi pengembangan ilmu berkaitan dengan kemampuan untuk menelusuri, memperdalam dan mengembangkan ilmu yang dibutuhkan atau keterampilan yang dipersyaratkan dalam kerangka tugas-tugas pelatihan.
18. Kemampuan membaca hasil penelitian
19. Kemampuan penelusuran pustaka
20. Kemampuan transfer pengalaman dan mengaplikasikan hasil penelitian para ahli
21. Kemampuan melakukan penelitian, mulai penelitian sederhana sampai yang kompleks
22. Kemampuan mentransmisikan pengetahuan dan hasil penelitian
23. Kompetensi pribadi berkaitan dengan kepribadian “paripurna” seorang pelatih, yang di dalamnya terkandung motivasi, jati, diri, keteladanan, tampilan pribadi, komitmen, kapasitas sugestif, kewibawaan dan sebagainya.
24. Emosi diri
25. Motivasi
26. Jati diri
27. Keteladanan
28. Tampilan pribadi
29. Komitmen
30. Pencerahan diri
31. Kapasitas Sugestif
32. Kewibawaan dan sebagainya
33. Kompetensi sosial berkaitan dengan interaksi pelatih dengan lingkungan di sekitarnya, khususnya lingkungan manusia, seperti interaksi dengan rekan sekerja, peserta pelatihan, staf pendukung dan atasan.
34. Interaksi dengan lingkungan di sekitar
35. Emosi sosial
36. Interaksi dengan atasan
37. Interaksi dengan sejawat
38. Interaksi dengan staf pendukung
39. Interaksi dengan peserta pelatihan
40. Keterampilan trik berkaitan dengan kiat-kiat khusus dalam bekerja, yang banyak diperoleh atas dasar pengalaman pribadi di luar mekanisme yang distandardisasikan.
41. Trik atau kiat berbicara
42. Trik atau kiat mengelola perbedaan pendapat
43. Trik atau kiat menunda jawaban
44. Trik atau kiat penugasan
45. Trik atau kiat menggunakan instrument pembelajaran
46. Trik atau kiat berhumor
47. Trik atau kiat “menjinakan” keributan.

Menurut Undang-Undang No. 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen Pasal 10 ayat 1 dan penjelasannya, kompetensi dosen meliputi:

1. Kompetensi Pedagogik

Kompetensi pedagogik adalah kemampuan mengelola pembelajaran peserta didik.

1. Kompetensi Kepribadian

Kompetensi kepribadian adalah kemampuan kepribadian yang mantap, berakhlak mulia, arif dan berwibawa serta menjadi teladan peserta didik.

1. Kompetensi Profesional

Kompetensi profesional adalah kemampuan penguasaan materi pelajaran secara luas dan mendalam.

1. Kompetensi Sosial

Kompetensi sosial adalah kemampuan guru untuk berkomunikasi dan berinteraksi secara efektif dan efisien dengan peserta didik, sesama guru, orangtua/wali peserta didik, dan masyarakat sekitar.

Jenis-jenis kompetensi menurut Usman (2013:16) meliputi:

1. Kompetensi pribadi

Guru sering dianggap sebagai sosok yang memiliki kepribadian ideal. Oleh karena itu, pribadi guru sering dianggap sebagai model atau panutan (yang harus di-gugu dan di-tiru). Sebagai seorang model guru harus memiliki kompetensi yang berhubungan dengan pengembangan kepribadian (*personal competencies*), diantaranya:

* + 1. Kemampuan yang berhubungan dengan pengamalan ajaran agama sesuai dengan keyakinan agama yang dianutnya.
    2. Kemampuan untuk menghormati dan menghargai antar umat beragama.
    3. Kemampuan untuk berperilaku sesuai dengan norma, aturan dan sistem nilai yang berlaku di masyarakat.
    4. Mengembangkan sifat-sifat terpuji sebagai seorang guru, misalnya: sopan santun dan tata krama.
    5. Bersikap demokratis dan terbuka terhadap pembaruan dan kritik.

1. Kompetensi profesional

Kompetensi profesional adalah kompetensi atau kemampuan yang berhubungan dengan penyelesaian tugas-tugas keguruan. Kompetensi ini merupakan kompetensi yang sangat penting, oleh sebab itu langsung berhubungan dengan kinerja yang ditampilkan. Oleh sebab itu, tingkat keprofesionalan seorang guru dapat dilihat dari kompetensi ini. Beberapa kemampuan yang berhubungan dengan kompetensi ini diantaranya:

* 1. Kemampuan untuk menguasai landasan kependidikan, misalnya: paham akan tujuan pendidikan yang harus dicapai baik tujuan nasional, tujuan institusional, tujuan kurikuler, dan tujuan pembelajaran.
  2. Pemahaman dalam bidang psikologi pendidikan, misalnya paham tentang tahapan perkembangan siswa, paham tentang teori-teori belajar dan lain sebagainya.
  3. Kemampuan dalam penguasaan materi pelajaran sesuai dengan bidang studi yang diajarkannya.
  4. Kemampuan dalam mengaplikasikan berbagai metodologi dan strategi pembelajaran.
  5. Kemampuan merancang dan memanfaatkan berbagai media dan sumber belajar.
  6. Kemampuan dalam melaksanakan evaluasi pembelajaran.
  7. Kemampuan dalam menyusun program pembelajaran.
  8. Kemampuan dalam melaksanakan unsur-unsur penunjang, misalnya paham akan administrasi sekolah, bimbingan dan penyuluhan.
  9. Kemampuan dalam melaksanakan penelitian dan berpikir ilmiah untuk meningkatkan kinerja.

1. Kompetensi sosial kemasyarakatan

Kompetensi ini berhubungan dengan kemampuan guru sebagai anggota masyarakat dan sebagai makhluk sosial, meliputi:

* 1. Kemampuan untuk berinteraksi dan berkomunikasi dengan teman sejawat untuk meningkatkan kemampuan profesional.
  2. Kemampuan untuk mengenal dan memahami fungsi-fungsi setiap lembaga kemasyarakatan.
  3. Kemampuan untuk menjalin kerja sama baik secara individual maupun secara kelompok.

Dengan demikian, kompetensi dosen adalah kemampuan yang harus dimiliki seorang dosen untuk dapat melaksanakan suatu pekerjaan/jabatan secara sukses (efektif, efisien, produktif dan berkualitas) sesuai dengan visi dan misi organisasi pendidikan melalui kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi profesional dan kompetensi sosial.

1. Komitmen Afektif

Menurut Moore dalam Ivancevich et al. (2007:234), komitmen terhadap suatu organisasi melibatkan tiga sikap: (1) rasa identifikasi dengan tujuan organisasi, (2) perasaan terlibat dalam tugas-tugas organisasi, dan (3) perasaan setia terhadap organisasi. Bukti penelitian Chow dan Holden dalam Ivancevich et al. (2007:234) menunjukkan bahwa tidak adanya komitmen dapat mengurangi efektivitas organisasi.

Wasti dalam Ivancevich et al. (2007:234) menyatakan bahwa orang yang memiliki komitmen cenderung tidak berhenti dan menerima pekerjaan lain. Seseorang yang berkomitmen dan sangat terampil memerlukan pengawasan yang lebih sedikit. Pengawasan yang ketat dan proses pengendalian pengawasan yang kaku menghabiskan banyak waktu dan biaya. Lebih lanjut lagi, seorang yang berkomitmen mempersepsikan nilai dan pentingnya integrasi dari tujuan individu dan organisasi. Seseorang berpikir mengenai tujuan dirinya dan tujuan organisasi sebagai hal pribadi. Penghargaan intrinsik penting terutama bagi perkembangan komitmen. Organisasi yang mampu memenuhi kebutuhan sumber daya manusia dengan menyediakan kesempatan pencapaian prestasi, dan mengakui pencapaian yang muncul akan memiliki perubahan yang signifikan dalam komitmennya. Oleh karena itu, pimpinan perlu mengembangkan sistem penghargaan yang berfokus pada kepentingan pribadi atau harga diri, mengintegrasikan tujuan individu dan organisasi, serta merancang pekerjaan yang menantang.

Menurut Robbins and Judge (2015:101), tiga dimensi terpisah komitmen adalah:

1. Komitmen afektif (*affective commitment*): perasaan emosional untuk organisasi dan keyakinan dalam nilai-nilainya.
2. Komitmen berkelanjutan (*continuance commitment*): nilai ekonomi yang dirasa dari bertahan dalam suatu organisasi bila dibandingkan dengan meninggalkan organisasi tersebut.
3. Komitmen normatif (*normative commitment*): kewajiban untuk bertahan dalam organisasi untuk alasan-alasan moral atau etis.

Dengan demikian, komitmen merupakan perasaan identifikasi, keterlibatan, dan kesetiaan yang diekpresikan oleh seseorang terhadap organisasi melalui komitmen afektif, komitmen berkelanjutan dan komitmen normatif.

1. Loyalitas Dosen

Aspek-aspek loyalitas kerja yang terdapat pada individu menitikberatkan pada pelaksanaan kerja yang dilakukan seseorang menurut Siswanto (2012:23), yaitu:

* 1. *Taat pada peraturan*, seseorang mempunyai tekad dan kesanggupan untuk menaati segala peraturan, perintah dari organisasi dan tidak melanggar larangan yang telah ditentukan baik secara tertulis maupun tidak tertulis. Peningkatan ketaatan tenaga kerja merupakan prioritas utama dalam pembinaan tenaga kerja dalam rangka peningkatan loyalitas kerja pada organisasi.
  2. *Tanggung jawab* Karakteristik pekerjaan dan prioritas tugasnya mempunyai konsekuensi yang dibebankan seseorang. Kesanggupan seseorang dalam melaksanakan pekerjaan dengan sebaik-baiknya dan kesadaran setiap resiko melaksanakan tugas akan memberikan pengertian tentang keberanian dan kesediaan menanggung rasa tanggung jawab ini akan melahirkan loyalitas kerja. Dengan kata lain bahwa seseorang yang mempunyai loyalitas yang tinggi maka seseorang tersebut mempunyai tanggung jawab yang lebih baik.
  3. *Sikap kerja* Sikap mempunyai sisi mental yang mempengaruhi individu dalam memberikan reaksi terhadap stimulus mengenai dirinya diperoleh dari pengalaman dapat merespon stimulus tidaklah sama. Ada yang merespon secara positif dan ada yang merespon secara negatif. Seseorang yang memiliki loyalitas tinggi akan memiliki sikap kerja yang positif. Sikap kerja yang positif meliputi: (1) kemauan untuk bekerja sama; (2) rasa memiliki; (3) hubungan antar pribadi; dan (4) suka terhadap pekerjaan.

Ada beberapa hal yang harus perhatikan dalam penentuan tolak ukur loyalitas kerja, karena menyangkut pengidentifikasian kriteria-kriteria penting dalam suatu pekerjaan dan menanyakan perasaan seseorang terhadap setiap kriteria dimaksud. Menurut Robert L. Malthis (2006:215), dua dimensi yang menjadi tolak ukur loyalitas diikuti masing-masing dengan indikatornya, yakni:

* + - * 1. Dimensi peran serta dijabarkan menjadi 4 (empat) indikator penelitian yakni kesediaan dalam bekerja, tindakan aktif dalam melakukan pekerjaan, keikutsertaan seseorang dalam setiap menyelesaikan permasalahan pekerjaan, dan keterlibatan seseorang dalam pengambilan kebijakan.
        2. Dimensi kesadaran dalam bekerja dijabarkan menjadi 4 (empat) indikator penelitian yakni pengetahuan tentang pekerjaan, inisiatif saat bekerja, kreatifitas kerja, ketaatan dan kepatuhan.

Dengan demikian, loyalitas dosen adalah tindak etis dan kesetiaan seorang dosen dalam melakukan pekerjaan dan dalam membina hubungan dengan rekan dosen terlihat pada peran serta dosen dan kesadaran dosen dalam bekerja.

1. Kinerja Dosen

Menurut Mangkunegara (2009:67), istilah kinerja berasal dari kata *job performance* atau *Actual Performance* (prestasi kinerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang). Mathis dan Jackson (2006:366) menyatakan, “kinerja (*performance*) pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan seseorang”.

Dosen menurut Arwildayanto (2013:11) adalah seseorang yang berprofesi sebagai pendidik berdasarkan pendidikan dan keahliannya diangkat oleh penyelenggara perguruan tinggi dengan tugas utama mendidik. Menurut Abbas (2008:189), dosen sebagai tenaga pengajar di Perguruan Tinggi mengemban tugas tridharma yaitu pendidikan, pengajaran dan pengabdian kepada masyarakat. Dosen menurut Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Pendidikan Tinggi adalah tenaga pendidik atau kependidikan pada perguruan tinggi yang khusus diangkat dengan tugas utama mengajar. Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 menjelaskan bahwa sebagai tenaga pendidik di Perguruan Tinggi, dosen harus memiliki pemahaman tentang Tridharma Perguruan Tinggi. Perguruan Tinggi sebagai lembaga pendidikan jenjang terakhir dari hirarki pendidikan formal mempunyai tiga misi yang diemban yaitu pendidikan, penelitian dan pengabdian masyarakat atau lebih dikenal dengan Tri Darma PerguruanTinggi**.**

Dalam melaksanakan tugasnya, menurut Arwildayanto (2013:13), seorang dosen yang berstatus sebagai Pegawai Negeri Sipil (PNS) berhak atas profesinya, antara lain:

Memperoleh penghasilan di atas kebutuhan hidup minimum dan jaminan kesejahteraan sosial;

Mendapatkan promosi dan penghargaan sesuai dengan tugas dan prestasi kerja;

Memperoleh perlindungan dalam melaksanakan tugas dan hak atas kekayaan intelektual;

Memperoleh kesempatan untuk meningkatkan kompetensi, akses sumber belajar, informasi, sarana dan prasarana pembelajaran, serta penelitian dan pengabdian kepada masyarakat;

Memiliki kebebasan akademik, mimbar akademik dan otonomi keilmuan;

Memiliki kebebasan dalam memberikan penilaian dan menentukan kelulusan peserta didik dan

Memiliki kebebasan untuk berserikat dalam organisasi profesi/organisasi profesi keilmuan.

Begitu juga dalam melaksanakan tugas keprofesionalan, seorang dosen mempunyai kewajiban, yaitu:

1. Melaksanakan pendidikan, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat;
2. Merencanakan, melaksanakan proses pembelajaran, serta menilai dan mengevaluasi hasil pembelajaran;
3. Meningkatkan dan mengembangkan kualifikasi akademik dan kompetensi secara berkelanjutan sejalan dengan perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi dan seni;
4. Bertindak objektif dan tidak diskriminatif atas dasar pertimbangan jenis kelamin, agama, suku, ras, kondisi fisik tertentu atau latar belakang sosioekonomi peserta didik dalam pembelajaran;
5. Menjunjung tinggi peraturan perundang-undangan, hukum dankode etik serta nilai-nilai agama dan etika; dan
6. Memelihara dan memupuk persatuan dan kesatuan bangsa.

Kenneth G. Ryder dalam Riduwan (2009:33) yang menyatakan dimensi-dimensi kinerja dosen yaitu: (1) pendidikan dan pengajaran; (2) penelitian; dan (3) pengabdian pada masyarakat. Tiga misi yang diemban tersebut bukanlah misi yang ringan untuk direalisasikan. Misi pendidikan di Perguruan Tinggi merupakan proses berlangsungnya pewarisan ilmu pengetahuan dari satu generasi ke generasi berikutnya. Dengan demikian, proses alih generasi juga diikuti dengan proses alih ilmu pengetahuan dalam arti luas. Kemudian untuk menghindari stagnasi ilmu pengetahuan yang berorientasi pada tuntutan zaman, maka dalam proses berlangsungnya pewarisan ilmu pengetahuan membutuhkan pengembangan konsep atau teori ke arah konsep atau teori yang lebih baik.

Dengan demikian, kinerja dosen adalah hasil kerja yang dicapai oleh seseorang dosen melalui proses pelaksanaan suatu kegiatan yang terencana baik dari segi kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang dibebankan kepadanya yakni tridharma perguruan tinggi yaitu pendidikan, penelitian dan pengabdian masyarakat.

1. Metodologi Penelitian

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode survei. Penelitian survey menurut tingkat eksplanasinya bermaksud menjelaskan kedudukan variabel-variabel yang diteliti serta hubungan antara satu variabel dengan variabel yang lain (Sugiyono, 2013:10-11). Dalam penelitian ini, tingkat eksplanasinya bersifat penelitian asosiatif karena penelitian bertujuan untuk mengetahui hubungan antara dua variabel atau lebih. Bentuk hubungan antara variabel dalam penelitian asosiatif ada tiga yaitu: simetris, kausal dan interaktif/*reciprocal*. Di dalam penelitian ini menggunakan hubungan kausal, hubungan sebab akibat, bila X maka Y. Dengan demikian, penelitian menggunakan metode survey dengan explanasi penelitian asosiatif dengan bentuk hubungan kausal atau sebab akibat. Untuk menerapkan metode penelitian tersebut maka teknik analisis statistik yang digunakan adalah model analisis jalur.

1. Pembahasan

Pembahasan Mengenai Hubungan antar Variabel

* + - 1. Hubungan antara variabel Budaya Organisasi (X1) dengan Motivasi Kerja (X2) didapat nilai sebesar **0,480** Sehingga apabila dikonsultasikan dengan tabel interpretasi nilai r (korelasi), mempunyai tingkat hubungan yang **Sedang** dan searah karena nilainya positif. Pernyataan di atas dapat diartikan apabila Budaya Organisasi (X1) naik sebesar satu satuan, maka diikuti dengan kenaikan besaran Motivasi Kerja (X2) sebesar **0,480** satuan.
      2. Hubungan antara variabel Budaya Organisasi (X1) dengan Kompetensi (X3) didapat nilai sebesar**0,458**. Sehingga apabila dikonsultasikan dengan tabel interpretasi nilai r, mempunyai tingkat hubungan yang **Rendah** dan searah karena nilainya positif. Pernyataan di atas dapat diartikan apabila Budaya Organisasi (X1) naik sebesar satu satuan, maka di ikuti oleh kenaikan Kompetensi (X3) sebesar **0,458** satuan.
      3. Hubungan antara variabel Motivasi Kerja (X2) dengan Kompetensi (X3) didapat nilai sebesar **0,469** Sehingga apabila dikonsultasikan dengan tabel interpretasi nilai r (korelasi), mempunyai tingkat hubungan yang **Sedang** dan searah karena nilainya positif. Pernyataan di atas dapat diartikan apabila besaran Motivasi Kerja (X2) naik sebesar satu satuan, maka akan diikuti oleh kenaikan besaran Kompetensi (X3) sebesar **0,469** satuan.
      4. Hubungan antara variabel Komitmen Afektif (Y1) dengan Loyalitas Dosen (Y2) didapat nilai sebesar **0,747** Sehingga apabila dikonsultasikan dengan tabel interpretasi nilai r (korelasi), mempunyai tingkat hubungan yang **Kuat** dan searah karena nilainya positif. Pernyataan di atas dapat diartikan apabila besaran Komitmen Afektif (Y1) naik sebesar satu satuan, maka akan diikuti oleh kenaikan besaran Loyalitas Dosen (Y2) sebesar **0,747** satuan.

**Pembahsan Verifikatif**

Pembahasan analisis verifikatif penelitian ini didasarkan pada analisis data hasil survei, dan evaluasi informasi dari hasil wawancara dan pengamatan peneliti di lapangan tentang hubungan antar variabel-variabel bebas, dan pengaruh variabel-variabel bebas terhadap variabel-variabel terikat serta implikasinya terhadap variabel terikat terakhir dalam penelitian ini dengan merujuk pada teori-teori yang relevan dan sesuai, dan yang dijadikan sebagai landasan dan referensi penelitian ini.

**Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Afektif**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi mempunyai hubungan tingkat *sedang* dan *searah* dengan motivasi, dan kompetensi dosen; bahwa bersamaan, budaya organisasi, motivasi kerja, dan kompetensi dosen berpengaruh signifikan terhadap komitmen afektif dosen, yaitu: sebesar **73,1**%; juga, bahwa bersamaan, budaya organisasi, motivasi kerja, dan kompetensi dosen berpengaruh signifikan terhadap loyalitas dosen, yaitu: sebesar **77,7**% sementara komitmen afektif dan loyalitas dosen berpengaruh signifikan terhadap kinerja dosen sebesar **87,6**%.

Kondisi demikian mengimplikasikan bahwa peningkatan nilai budaya organisasi secara tidak langsung akan meningkatkan komitment afektif dan loyalitas dosen yang pada gilirannya meningkatkan kinerja dosen.

Sesuai dengan pernyataan Robbins and Judge (2007:262), budaya organisasi memfasilitasi lahirnya komitmen terhadap sesuatu yang lebih besar daripada kepentingan individu. Siagian (2009:199) juga menjelaskan bahwa salah satu fungsi budaya organisasi adalah meningkatkan pertumbuhan komitmen, sebagai konsekuensi logis dari rasa memiliki organisasi, para anggota organisasi akan bersedia membuat komitmen, termasuk memberi pengorbanan, sedemikian rupa sehingga mereka akan ikhlas bekerja demi keberhasilan organisasi.

Dalam pendapat ahli / expert judgment-nya, Prihatin Lumbanraja, akademisi di Universitas Sumatera Utara, menekankan akan pentingnya pengelolaan yang baik SDM dalam suatu organisasi sedemikian rupa sehingga dapat tercipta keseimbangan antara kebutuhan individu di semua lapisan dalam organisasi dan tuntutan organisasi; dan bahwa kunci utama bagi organisasi terkait untuk maju dan lebih berkembang dari organisasi-organisasi lain dalam industri yang sama adalah keseimbangan tuntutan antara setiap individu di dalam organisasi dan organisasi itu sendiri. Sementara untuk meningkatkan komitmen kerja sumberdaya manusianya bagi organisasi, dalam konteks pemberdayaan manusia, acuan bakunya adalah budaya organisasi—yang secara sistematis menuntun individu-individu di dalam organisasi, dan menjadi milik dan pedoman bagi seluruh lapisan SDM yang ada di dalam organisasi dalam menjalankan tugasnya.

Budaya yang kuat akan membentuk perilaku yang konsisten yang dapat menciptakan keefektifan organisasi yang dipengaruhi oleh kualitas kerja, yang meliputi ketelitian kerja sebagaimana mestinya, dan kinerja SDM di dalam organisasi; sebaliknya, budaya organisasi yang tidak memberi hal yang positif bagi SDM dalam organisasinya, maka kinerja organisasi tidak sesuai tujuan karena budaya organisasi menginformasikan kepada SDM di dalamnya, dan menentukan bagaimana perilaku mereka yang semestinya.

Hasil penelitian ini juga sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Gaustamam (2011) yang menunjukkan bahwa budaya organisasi secara langsung berpengaruh signifikan terhadap komitmen setiap individu dalam organisasi umumnya.

Disimpulkan dari pengamatan praktek di lapangan dalam penelitian ini, bahwa Manajemen STMIK se-Kopertis Wilayah I Sumatera Utara tidak memberi perhatian detail dalam mengelola sumber daya manusia pada umumnya, dan dosen khususnya. Dalam banyak hal, seleksi dosen setelah pengrekrutan dilakukan dengan didasarkan pada reviu Curriculum Vitae (CV) semata, dan hampir tidak dilakukan tes psikometri dan wawancara panel, atau wawancara terstruktur dan ketat. Proses seleksi dan penempatan dosen yang demikian mengindikasikan adanya kelemahan prosedur, kekurangan kesiapan Manajemen STMIK se-Kopertis Wilayah I Sumatera Utara umumnya dalam melaksanakan fungsi manajemen sumber daya manusia. Budaya organisasi demikian berdampak pada aneka gejala dan tantangan pada motivasi, kompetensi, dan komitmen afektif dosen dalam hal komitmen keyakinan, dan komitmen nilai etika yang pada konsekuensinya berdampak pada kinerja dosen khususnya, dan kinerja organisasi pada umumnya.

Rendahnya kerjasama dosen dengan tim baik dalam riset maupun tugas lainnya dan rendahnya nilai dosen memiliki sikap ketelitian dalam memeriksa hasil evaluasi dikarenakan dalam seleksi dosen, Manajemen STMIK se-Kopertis Wilayah I Sumatera Utara tidak menitik-berat pada nilai budaya orientasi tim dan pentingnya dosen memiliki etika bekerja yang positif dan optimal dalam bekerja.

Mengingat bahwa salah satu fungsi budaya organisasi adalah meningkatkan pertumbuhan komitmen; dan bahwa nilai-nilai yang terkandung dalam budaya organisasi baik secara langsung maupun tidak langsung dapat menciptakan atau mendasari adanya komitmen afektif, maka untuk meminimalisir kesenjangan komitmen afektif dosen terhadap budaya organisasi dengan tujuan meningkatkan kinerja dosen, kualitas pendidikan, dan kinerja organisasi STMIK se-Kopertis Wilayah I Sumatera Utara, hendaknya ada kesadaran, keikhlasan, kemauan, dan keberanian setiap pengelola / Manajemen STMIK se-Kopertis Wilayah I Sumatera Utara untuk mendalami kembali budaya organisasi yang dianut selama ini untuk kemudian ber-visi transformasional dan berperilaku profesional; dan berperan sebagai katalisator pengubah (change catalyst) budaya organisasi, dan sebagai inspirator dan role model bagi stakeholder internal institusi, mulai dari melakukan analisis lingkungan internal hingga menerapkan MSDM Strategik (SHRM) / Talent Management yang efektif dan senantiasa monitor implementasinya untuk memastikan bahwa setiap fungsi MSDM Strategik pada pra- dan pasca rekrutmen dilakukan secara sistematis, dengan baik dan benar sehingga sasaran-sasaran pengembangan jangka menengah dan jangka panjang institusi dapat tercapai.

Fungsi-fungsi SDM Strategik dimaksud mencakup di antaranya: analisis pekerjaan (job analysis), penentuan uraian tugas dan tanggungjawab pekerjaan (job description), dan spesifikasi pekerjaan (job specification) sebelum melakukan rekrutmen, seleksi dan penempatan, penetapan besaran kompensasi dan tunjangan (compensation and benefits), orientasi pekerjaan (job orientation), pelatihan dan pengembangan (training and development), dan manajemen kinerja (performance management) hingga pemeliharaan hubungan antar individu dalam institusi (employee relation) serta upaya mempertahankan individu yang berintegritas tinggi dan berprestasi baik (employee retention).

Dengan demikian, realisasi perubahan kebijakan Manajemen STMIK se-Kopertis Wilayah I Sumatera Utara sebagaimana yang diuraikan di atas, diharapkan dapat menuntaskan 50% dari fenomena / enam butir masalah dari total 12 butir masalah dalam sub-bab 1.2 Identifikasi Masalah dalam penelitian ini, yaitu butir masalah dengan No. Urut: 1, 2, 3, 4, 8, dan 10.

**Pengaruh Motivasi Terhadap Komitmen Afektif**

Hasil penelitian menunjukkan bahwasementara motivasi mempunyai tingkat hubungan yang *sedang*dan *searah* dengan kompetensi dosen dan budaya organisasi dimana ketiga-tiganya berpengaruh sebesar **73,1**% terhadap komitmen afektif dosen, dan sebesar **77,7**% terhadap loyalitas dosen, total pengaruh motivasi kerja sendiri—langsung dan tidak langsung—terhadap komitmen afektif dosen adalah sebesar 38,24%, dan terhadap loyalitas dosen sebesar 41,32%. Kondisi ini menjelaskan bahwa motivasi kerja dosen berpengaruh signifikan terhadap komitmen afektif.

Motivasi akan mendorong seseorang berkomitmen untuk mencapai suatu tujuan; artinya, motivasi memiliki keterkaitan hubungan dengan dan pengaruh terhadap komitmen afektif; oleh karena itu, setiap peningkatan motivasi akan mendorong peningkatan komitmen untuk mencapai suatu tujuan. Hal ini berarti motivasi yang diberikan organisasi baik secara finansial maupun non finansial dapat meningkatkan komitmen afektif pada institusi. Dengan demikian, semakin meningkat motivasi kerja dosen, akan semakin meningkat pula komitmen afektif dosen.

Menurut Locke dalam Robbins and Timothy (2007:237), niat untuk mencapai suatu tujuan merupakan sumber motivasi kerja yang utama. Teori penentuan tujuan mengisyaratkan bahwa seseorang individu berkomitmen pada tujuan, dan memutuskan untuk tidak merendahkan atau mengabaikan tujuan tersebut.

Demikian juga menurut hasil penelitian Sriekaningsih dan Setyadi (2015) yang mengindikasikan bahwa motivasi berpengaruh terhadap komitmen, dan setiap peningkatan motivasi kerja dosen akan meningkatkan komitmennya.

Kondisi di lapangan mengidentifikasikan bahwa lebih dari 80% Manajemen STMIK se-Kopertis Wilayah I Sumatera Utara intervensi dalam menentukan penilaian kinerja mahasiswa, dan tidak menyadari akan dampak sikap “pengaruh” mereka tersebut. Intervensi dimaksud mengimplikasi agar dosen mampu menjaga keseimbangan antara kualitas dan kuantitas mahasiswa. Kuatnya intervensi Manajemen STMIK se-Kopertis Wilayah I Sumatera Utara ini, baik langsung maupun tidak langsung, mengakibatkan kurang mampunya dosen memberi pengaruh wibawa terhadap mahasiswa. Dalam menghadapi kondisi demikian, dosen cenderung mengambil sikap apatis, dan kurang termotivasi untuk bertindak sebagaimana mestinya.

Terkait dengan rendahnya motivasi dosen memberi pengaruh wibawa terhadap mahasiswa, Prihatin Lumbanraja, akademisi di Universitas Sumatera Utara, dalam pendapat ahli / expert judgment-nya mengutarakan bahwa wibawa merupakan syarat tak tertulis bagi seseorang dalam memimpin orang lain; bahwa wibawa tidak bisa diukur mengingat tidak ada satuan pengukurannya; dan bahwa efektifitas seseorang dalam mempengaruhi cara orang lain bertindak sangat dipengaruhi oleh wibawanya dalam menyelesaikan masalah bersama, serta dalam menyakinkan orang lain bahwa keputusan yang dibuatnya baik bagi semua sehingga apapun keputusan yang dibuatnya akan dituruti dan ditindak-lanjuti oleh orang-orang di bawah dan di sekitarnya.

Prihatin menambahkan bahwa meskipun demikian, budaya organisasi juga berpengaruh secara signifikan terhadap perilaku kerja individu di dalam organisasi. Perilaku kerja ini, pada gilirannya, berdampak pada bagaimana inidividu ini mampu mempengaruhi individu-individu di sekitarnya, yang dalam hal ini mahasiswa.

Disamping itu, kurangnya motivasi dosen memerlukan penolong dalam meningkatkan efektifitas organisasi dikarenakan budaya organisasi yang kurang memberi penekanan pada orientasi kerja tim, dan inkonsisten dalam memperhatikan dan mendalami masalah—sehingga tidak mendetail, tidak adaptif, dan tidak melibatkan. Kenyataan ini merefleksi pernyataan Prihatin Lumbanraja yang dimintai penilaian ahli / expert judgment-nya tentang hasil penelitian yang mendapatkan rendahnya nilai *dosen memerlukan penolong dalam meningkatkan efektifitas organisasi* mengatakan bahwa dalam organisasi, penolong dalam meningkatkan efektifitas organisasi di antaranya adalah *keterikatan* (*engagement*), dan *konsistensi* (*consistency*).

Disimpulkan dari pengamatan di lapangan, bahwa mayoritas Manajemen STMIK se-Kopertis Wilayah I Sumatera Utara tidak mengikut-sertakan dosen mereka dalam kegiatan organisasi, dan tidak memberi kebebasan atau independensi kepada dosen mereka dalam mengemuka-kan pendapat, masukan, maupun ide-ide untuk memajukan dan mengem-bangkan STMIK khususnya. Perlakuan seperti inilah yang merupakan salah satu penyebab utama rendahnya minat dan perkenan para dosen menilai memerlukan penolong dalam meningkatkan efektifitas organisasi.

Untuk mempersempit kesenjangan ini, dan meningkatkan efektifitas organisasi, hendaknya ada perubahan kebijakan yang diterapkan oleh Manajemen STMIK Se-Kopertis Wilayah I Sumatera Utara, yakni mengimplementasi kebijakan yang visioner yang berorientasi pada pencapaian sasaran jangka menengah dan sasaran jangka panjang, dan penetapan bahwa Manajemen STIM secara konsisten bersikap netral dan tidak melakukan hal-hal yang dapat mempengaruhi, terlebih lagi melakukan tindakan-tindakan yang dapat merendahkan kewibawaan dosen di mata mahasiswa. Disamping itu, pada kesempatan yang sama, Manajemen STMIK memberi dosen kewenangan penuh dalam menentukan kinerja mahasiswa, dan peluang untuk didengar pendapat dan/atau masukan maupun kritikannya yang konstruktif, dan dilibatkan serta dirangkul keterikatannya / engagement-nya sehingga setiap dosen bersikap atau berperilaku positif terhadap pekerjaan dan institusi.

Efek dari perlakuan yang menghargai kompetensi dosen akan ditandai dengan timbulnya semangat (vigor), dedikasi (dedication) dan keasyikan (absorption) dosen dalam mendukung dengan sungguh tercapainya tujuan dan keberhasilan STMIK pada akhirnya.

Dengan mengadopsi pendapat dan mengimplimentasi saran dari para dosen yang dinilai sesuai dengan kebijakan pengembangan institusi dan pencapaian sasaran-sasaran yang telah ditetapkan menandakan adanya upaya Manajemen STMIK Se-Kopertis Wilayah I Sumatera Utara yang sungguh juga dalam membangkitkan kemauan dosen untuk memanfaatkan penolong dalam meningkatkan efektifitas organisasi, dan pengaruh wibawa dosen terhadap mahasiwa. Dengan demikian, butir masalah dengan No. Urut: 5 dan 7 dalam sub-bab 1.2 Identifikasi Masalah dalam penelitian ini dapat teratasi.

**Pengaruh Kompetensi Terhadap Komitmen Afektif**

Dari hasil pengolahan data penelitian ini, didapat bahwa kompetensi dosen berpengaruh, langsung dan tidak langsung, terhadap komitmen afektif sebesar 20,78%. Dalam hal ini, kompetensi dosen berperan mempengaruhi komitment afektif sebesar 28,42% dari total pengaruh bersama kompetensi dosen, motivasi kerja dosen dan budaya organisasi terhadap komitmen afektif dosen sebesar 73,1%. Meskipun demikian, besaran pengaruh kompetensi dosen ini merupakan variabel pengaruh terhadap komitmen afektif kedua terbesar, yaitu sebesar 20,78%, dimana variabel motivasi berpengaruh sebesar 38,24% terhadap komitmen afektif dosen dalam penelitian ini. Kondisi ini mengartikan bahwa meningkatnya kompetensi dosen dapat meningkatkan komitmen afektif.

Hasil uji partial kompetensi dosen terhadap komitmen afektif dosen penelitian ini yang juga menunjukkan adanya pengaruh yang siginifikan kompetensi dosen terhadap komitmen afektif dosen. Hasil uji ini memfinalisasi bahwa H0 penelitian ditolak.

Pengembangan diri yang berkelanjutan diperlukan agar dapat meningkatkan komitmen yang juga banyak dipengaruhi oleh budaya organisasi, dan sebaliknya juga mempengaruhi peningkatan kompetensi (Wibowo, 2007:107). Pernyataan ini mengindikasikan bahwa ada hubungan dan pengaruh timbal-balik kompetensi dan komitmen—dimana secara berkelanjutan, peningkatan kompetensi meningkatkan komitmen, dan sebaliknya. Sementara itu, menurut Lotunani (2014), salah satu faktor yang mempengaruhi komitmen adalah kompetensi. Dengan demikian, jelas bahwa kompetensi memiliki keterkaitan hubungan dengan komitmen.

Menurut Sahat Simbolon, praktisi di Medan, Sumatera Utara, atribut utama sifat-sifat terpuji dalam diri seseorang adalah integritas dan akuntabilitas dimana integritas merujuk pada kualitas kejujuran dan prinsip moral di dalam diri seseorang yang eksis secara konsisten dalam kehidupannya secara menyeluruh, kepribadian seseorang yang bertindak secara konsisten dan utuh, baik dalam perkataan maupun perbuatan, sesuai dengan nilai-nilai dan kode etik; sementara akuntabilitas merujuk pada kewajiban moral yang melekat dalam individu, kelompok, maupun organisasi untuk menyebutkan bagaimana wewenang yang diberikan digunakan, digunakan untuk apa, dan apa yang telah dicapai sebagai pertanggungjawaban dari wewenang dimaksud.

Seseorang dinilai berintegritas apabila ia berkepribadian dan berkarakter jujur dan dapat dipercaya, berkomitmen, bertanggung jawab, menepati ucapannya, setia, menghargai waktu, dan memiliki prinsip dan nilai-nilai hidup. Semakin konsisten kepribadian dan karakter tersebut ditunjukkan di saat merespon lingkungan, semakin menonjol sifat-sifat terpuji dalam diri individu tersebut.

Kesimpulan dari data survei penelitian ini yang menunjukkan bahwa ada kondisi di STMIK se-Kopertis Wilayah I Sumatera Utara, di antaranya: adanya latar belakang mahasiswa yang berbeda-beda dalam aspek budaya, gaya belajar, lingkungan sosial, dan keadaan ekonomi, termasuk tingkat keseriusan dan keaneka-ragaman ekspektasi mahasiswa dalam menimba ilmu; di sisi lain, ada indikator kompetensi kepribadian, dan kompetensi profesional dosen yang dipersepsi bernilai rendah dalam sifat-sifat terpuji yang dimilikinya, dan berkemampuan rendah dalam menggunakan strategi pembelajaran dalam proses belajar mengajar. Kondisi ini lebih dikarenakan tidak adanya kesempatan akses dosen STMIK ke dalam kegiatan institusi, dan tidak adanya kesempatan dosen untuk menyuarakan pendapat sehingga mereka cenderung bersikap kurang demokratis dan kurang terbuka terhadap pembaruan dan kritik maupun saran dari mahasiswa.

Mengingat adanya indikator-indikator lain dari dimensi kompetensi pedagogik dan kompetensi sosial termasuk kompetensi profesional dan kompetensi kepribadian yang bernilai cukup baik dan berpengaruh cukup kuat terhadap komitmen afektif, maka untuk memperbaiki kualitas nilai sifat-sifat terpuji para dosen, dan meningkatkan kompetensi mereka dalam menggunakan strategi pembelajaran dalam proses belajar mengajar, perlu ada perubahan positif kebijakan Manajemen STMIK se-Kopertis Wilayah I Sumatera Utara yang senantiasa mendukung pengembalian dan peningkatan kewibawaan dosen, memberi perhatian detil dan penekanan pada sikap kerja dan kerja tim dalam seleksi dan penempatan dosen, dan menerapkan MSDM yang sistematis, yang membangun dan membina; termasuk di dalamnya, pertimbangan pemberian kesempatan serta dukungan bagi dosen khususnya untuk meningkatkan kapasitas dan kompetensinya dengan melanjutkan pendidikan tingginya ke jenjang pendidikan yang lebih tinggi disamping pemberian pelatihan bagi dosen baru. Juga, menyelenggarakan program pengembangan dosen yang berkelanjutan yang mampu menjadikan para dosen individu-individu yang berintegritas tinggi dan akuntabel. Dengan demikian, diharapkan mampu mengeliminir butir-butir masalah dengan No. Urut: 9 dan 12 dalam sub-bab 1.2 Identifikasi Masalah penelitian ini.

**Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Loyalitas Dosen**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa total budaya organisasi, secara langsung dan tidak langsung, berpengaruh sebesar 19,51% terhadap loyalitas dosen; dan hasil perhitungan Koefisien determinasi mengindikasikan bahwa bersama-sama motivasi kerja dosen dan kompetensi dosen, budaya organisasi menentukan variasi loyalitas dosen sebesar 77,7%. Kondisi ini mengimplikasikan bahwa nilai-nilai yang terkandung dalam budaya organisasi baik secara langsung maupun tidak langsung menentukan tingkat loyalitas dosen—yang artinya, semakin meningkatnya nilai budaya organisasi, akan semakin meningkat pula loyalitas dosen.

Budaya organisasi yang kuat merupakan budaya organisasi yang dianut sebagian besar anggota organisasi, selain ada sub budaya yang bisa saja muncul dalam suatu organisasi.

Sementara itu, ketika seseorang diterima sebagai bagian dari organisasi, maka dia akan mengalami suatu proses sosialisasi sehingga dia dapat memahami bagaimana harus berperilaku di organisasi dimana dia diterima. Apabila ternyata dia merasa tidak cocok dengan nilai-nilai yang dimiliki organisasi tersebut, maka dia bisa saja kemudian mengundurkan diri. Ini menandakan bahwa proses sosialisasi budaya organisasi menyaring individu-individu yang menerima nilai-nilai budaya organisasi sehingga mereka merasakan keterikatan dan nyaman dalam bekerja; dan kenyataan ini juga yang menunjukkan bahwa budaya organisasi yang kuat membangun loyalitas individu di dalamnya karena telah terjadi pemahaman tentang pola perilaku organisasi dan aksepsi nilai-nilai yang dianut oleh organisasi tersebut.

Data empirik dari penelitian ini mengindikasikan bahwa rendahnya kesadaran kerja dan peran serta diri dosen STMIK se-Kopertis Wilayah I Sumatera Utara khususnya kesadaran diri dosen untuk inisiatif dalam melaksanakan tugas dan kesediaan bekerja dengan sepenuh hati pada institusi, lebih disebabkan adanya ketidak-tenangan dalam bekerja; dan bahwa menurunnya motivasi kerja yang kemudian berdampak buruk pada meningkatnya tingkat ketidak-kehadiran dosen dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawab pekerjaannya, dikarenakan ada keluh kesah dan lain sebagainya yang telah disampaikan kepada Manajemen STMIK namun tidak mendapat tanggapan sebagaimana mestinya.

Hasil penelitian Kotter dan Heskett dalam Sutikno (2012:105) pada lebih dari 200 organisasi di Amerika Serikat menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki kekuatan dan dapat meningkatkan kinerja organisasi; disamping itu, budaya organisasi dapat membangun loyalitas seseorang dalam bekerja.

Sementara itu, Agus Susanto, pangambil kebijakan di Medan, Sumatera Utara yang dimintai pandangan ahli / expert judgement-nya tentang rendahnya kesadaran dari diri sendiri dosen untuk inisiatif dalam melaksanakan tugas menjelaskan bahwa agar efektif dalam upaya menggerakkan seluruh pemangku kepentingan internal institusi sehingga dengan sendirinya berinisiatif dan berkenan untuk melakukan tindakan-tindakan yang menghasilkan kebaikan bagi institusi dan semua yang dinilai perlu untuk merealisir pencapaian tujuan institusi, pemimpin harus visioner, berwawasan futuristik dan transformasional, dan berperan sebagai role model, change agent, dan inspirator; dan secara efektif menempatkan perannya sebagai kepala di semua bidang di institusi yang dipimpinnya sehingga mampu menciptakan lingkungan yang nyaman.

Merujuk pada temuan ahli, hasil penelitian ini, dan pendapat ahli sebagaimana disebut di atas, disimpulkan bahwa untuk meningkatkan loyalitas dosen terutama dalam upaya meningkatkan kesadaran diri untuk inisiatif dalam melaksanakan tugas, kenyamanan dalam bekerja, dan kesediaan bekerja dengan sepenuh hati pada organisasi dan memberi pelayanan yang baik kepada masyarakat sehingga dapat menurunkan tingkat ketidak-hadiran yang tidak semestinya, Manajemen STMIK se-Kopertis Wilayah I Sumatera Utara perlu mempertimbangkan untuk tingkatkan kualitas manajemen, terapkan manajemen terbuka dan reseptif, kembangkan sistem kompensasi yang menjamin ketenangan kerja dosen.

Keseluruhannya ini merupakan bagian yang fundamental dari perubahan kebijakan dan implementasi MSDM Strategik oleh yang efektif dan secara sistematis dapat lebih meningkatkan motivasi kerja dosen, kompetensi dosen, dan komitmen afektif dosen yang berefek domino positif pada peningkatan kinerja dosen.

Realisasi saran atas upaya peningkatan loyalitas dosen tersebut di atas diharapkan dapat melengkapi upaya penyelesaian dua butir masalah dengan No. Urut: 2 dan 4, dan penyelesaian dua masalah dengan No. Urut: 6, dan 11 dalam sub-bab 1.2 Identifikasi Masalah dalam penelitian ini.

* + - 1. **Pengaruh Motivasi Kerja Dosen Terhadap Loyalitas Dosen**

Hasil penelitian menjelaskan bahwa motivasi kerja dosen berpengaruh langsung secara signifikan, yaitu sebesar 27,49% terhadap loyalitas dosen sementara total pengaruh motivasi kerja dosen tidak langsung melalui hubungannya dengan budaya organisasi dan kompetensi dosen sebesar 13,83%, sehingga total pengaruh motivasi kerja terhadap loyalitas dosen adalah sebesar 41,32%.

Hasil penelitian ini sesuai dengan pernyataan Sagir dalam Siswanto (2008:122), bahwa sikap positif yang dihasilkan dari peningkatan motivasi kerja adalah meningkatnya loyalitas kerja seseorang. Ini membuktikan bahwa motivasi memiliki keterkaitan hubungan dengan loyalitas.

Menurut menurut Uno (2006:9), motivasi merupakan suatu dorongan yang timbul oleh adanya rangsangan dari dalam maupun dari luar sehingga seseorang berkeinginan untuk melakukan perubahan tingkah laku / aktivitas tertentu lebih baik dari keadaan sebelumnya; dengan kata lain, motivasi merupakan motor penggerak dari setiap kebutuhan yang akan dipenuhi, menentukan arah tujuan yang hendak dicapai dan menentukan perbuatan yang harus dilakukan. Ini mengimplikasikan bahwa motivasi dapat dijadikan sebagai pendorong seseorang untuk berbuat lebih dan bersikap loyal untuk memenuhi kebutuhan dan menentukan arah tujuan yang hendak dicapai.

Trivellas, dkk. (2010:4) mengungkapkan bahwa kebutuhan akan pertumbuhan dan kebutuhan akan penghargaan merupakan elemen-elemen prediktor dari motivasi yang berpengaruh terhadap loyalitas. Hasil penelitian membuktikan bahwa motivasi merupakan salah satu faktor yang dapat meningkatkan loyalitas dosen. Dengan demikian, motivasi memiliki keterkaitan hubungan dengan loyalitas dosen.

Hasil studi data dan informasi empirik terkait dengan loyalitas dosen STMIK se-Kopertis Wilayah I Sumatera Utara menyimpulkan bahwa mayoritas dosen memiliki kesadaran diri sendiri untuk inisiatif dalam pengambilan keputusan atas permasalahan, dan melakukan tindakan aktifitas organisasi dengan penuh keikhlasan. Dengan demikian, apabila ada perubahan kebijakan yang positif pada budaya organisasi yang di antaranya membangun keterikatan dosen, mendengarkan pada dosen, dan orientasi kerja tim dosen serta senantiasa memberi motivasi kerja dengan realisasi pengembalian wibawa dosen dan dukungan kepada dosen dalam meningkatkan efektifitas organisasi sehingga dosen mampu secara efektif memberi pengaruh wibawa terhadap mahasiswa, maka dapat diharapkan kesediaan dosen bekerja dengan sepenuh hati pada organisasi akan meningkat sebanding dengan tingkat keterikatan mereka dalam turut melaksanakan fungsi organisasi dan pemulihan kewibawaan mereka terhadap mahasiswa.

Untuk memaksimalkan loyalitas dosen STMIK se-Kopertis Wilayah I Sumatera Utara yang dapat meningkatkan: (1) ketaatan dosen pada peraturan institusi; (2) tanggungjawab dosen terhadap institusi; (3) kemauan dosen untuk bekerja sama dan kerja tim; (4) rasa memiliki; (5) hubungan antar pribadi; dan (6) suka terhadap pekerjaan, Manajemen STMIK se-Kopertis Wilayah I Sumatera Utara perlu lakukan reformasi budaya organisasi, dan penggenjotan motivasi dosen, termasuk namun tidak terbatas pada pemenuhan kebutuhan dosen akan kekuatan.

* + - 1. **Pengaruh Kompetensi Dosen Terhadap Loyalitas Dosen**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi dosen secara langsung dan tidak langsung berpengaruh nyatasebesar 16,88% terhadap loyalitas dosen; dan melalui hubungannya dengan dan bersama-sama budaya organisasi, motivasi kerja dosen dan kompetensi dosenberpengaruh positif terhadap loyalitas dosen sebesar **77,7**%. Ini berarti bahwa meningkatnya kompetensi dosen dapat mempengaruhi loyalitas dosen, dan semakin meningkat kompetensi dosen, akan semakin meningkat juga loyalitas dosen.

Meskipun hasil penelitian ini memprediksi bahwa kompetensi dosen dapat meningkatkan kesadaran diri dan peran serta dosen STMIK se-Kopertis Wilayah I Sumatera Utara dalam upaya organisasi mencapai tujuan organisasi, perlu dicatat pula bahwa dalam hal ini loyalitas dosen juga dipengaruhi oleh budaya organisasi dan motivasi dosen dimana sesungguhnya kedua variabel ini menyumbang dan mendukung sebesar 60,82% dari total 77,7% pengaruh ketiga variable.

McClelland, dalam buku Sedarmayanti (2010:126), dikutip menyatakan bahwa kompetensi adalah karakteristik mendasar yang dimiliki seseorang yang berpengaruh langsung terhadap loyalitas, atau dapat memprediksikan kinerja yang sangat baik; dengan kata lain, kompetensi adalah apa yang *outstanding performers* lakukan lebih sering, pada lebih banyak situasi, dengan hasil yang lebih baik daripada apa yang dilakukan penilai kebijakan. Hal ini menjelaskan bahwa kompetensi memiliki keterkaitan hubungan dengan loyalitas.

Oleh karena itu, dalam pelaksanaannya, agar kompetensi dosen dapat secara efektif mempengaruhi loyalitas dosen, upaya untuk meningkatkan loyalitas dosen, Manajemen STMIK se-Kopertis Wilayah I Sumatera Utara perlu lakukan bersama-sama dengan reformasi budaya organisasi dan peningkatan motivasi kerja dosen, termasuk namun tidak terbatas pada pemberian perhatian pada pemenuhan kebutuhan dosen akan kekuatan.

1. **Pengaruh Komitmen Afektif Terhadap Loyalitas Dosen**

Moore, dalam Ivancevich et. al (2007:234) dikutip mengatakan bahwa komitmen terhadap suatu organisasi melibatkan sikap perasaan setia karyawan terhadap organisasi; dan Wasti dalam Ivancevich et al. (2007:234), bahwa individu yang memiliki komitmen cenderung tidak berhenti dan menerima pekerjaan lain. Individu yang berkomitmen memiliki kepercayaan terhadap nilai-nilai organisasi, kesediaan untuk berupaya sebaik dan semaksimal mungkin untuk kepentingan organisasi yang bersangkutan, dan keinginan untuk tetap menjadi anggota atau bagian dari organisasi dan lebih bertanggung jawab atas pekerjaan dan/atau tugas dan tanggungjawabnya.

Dalam penelitian ini, komitmen afektif dosen dan loyalitas dosen STMIK se-Kopertis Wilayah I Sumatera Utara diteliti dalam posisi masing-masing sebagai intervening variable / variabel yang berada di antara variable bebas dan variable terikat, posisi yang mengimplikasikan bahwa masing-masing variable ini dipengaruhi oleh tiga variable bebas, yaitu: budaya organisasi, motivasi dosen, dan kompetensi dosen, dan secara partial dan bersama-sama dengan ketiga variable ini mempengaruhi variable terikat. Dalam posisi ini, komitmen afektif dosen yang secara tersendiri memiliki koefisiensi jalur / hubungan sekuat 0,747 dengan loyalitas dosen. Total pengaruhnya sebesar 55,8% terhadap loyalitas dosen telah dipengaruhi oleh budaya organisasi, motivasi dosen dan kompetensi dosen.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen afektif secara langsung maupun tidak langsung berpengaruh nyata / signifikan terhadap loyalitas dosen. Ini berarti bahwa komitmen afektif dapat mempengaruhi secara positif terhadap loyalitas dosen; dengan kata lain, komitmen afektif dosen dapat meningkatkan loyalitas dosen; dan semakin meningkatnya komitmen afektif dosen akan semakin meningkat juga loyalitas dosen.

Komitmen afektif dosen terkait dengan komitmen organisasi, komitmen keyakinan, dan komitmen etika dalam keterkaitan antara diri dan tugas yang diembannya secara tersadar sebagai seseorang berperan terdepan dan sentral atas terlaksananya proses belajar mengajar untuk mencetak calon SDM yang berkualitas. Pencetakkan SDM berkualitas dimaksud dilakukan melalui berbagai metode pembelajaran yang disajikan kepada mahasiswa sedemikian rupa mereka mampu beradaptasi dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang ada di masyarakat.

Mengingat peran dosen tidak hanya sekedar dapat berdiri di depan mahasiswa untuk menyajikan materi ajar, tetapi juga sebagai pendidik profesional dan ber-*sertifikat* sebagai dosen melalui sertifikasi, dosen mutlak berkomitmen afektif yang tinggi.

Untuk meningkatkan pengaruh komitmen afektif dosen secara efektif terhadap loyalitas dosen, dan terhadap kinerja dosen STMIK se-Kopertis Wilayah I Sumatera Utara pada akhirnya, Manajemen STMIK se-Kopertis Wilayah I Sumatera Utara perlu lakukan terlebih dahulu dan/atau bersama-sama realisasi reformasi budaya organisasi, peningkatan motivasi kerja dosen dan kompetensi dosen sebagaimana yang telah disebut dalam sub sub-bab di atas.

1. **Pengaruh Komitmen Afektif Terhadap Kinerja Dosen**

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa komitmen afektif dosen berpengaruh secara langsung maupun tidak langsung terhadap kinerja dosen. Ini berarti meningkatnya komitmen afektif berpengaruhi pada peningkatan kinerja dosen.

Komitmen merupakan sebuah keadaan psikologis yang mengkarakteristikkan hubungan anggota dengan organisasi, dan memiliki implikasi terhadap keputusan untuk melanjutkan atau menghentikan keanggotaan dalam organisasi (Allen & Meyer, 1993).

Luthans (2006:249) mengatakan bahwa sebagai sikap, komitmen paling sering didefinisikan sebagai keinginan untuk berusaha keras sesuai dengan keinginan organisasi; dengan demikian, berarti sikap komitmen afektif memiliki keterkaitan hubungan dengan kinerja.

Kinerja, menurut Simanjuntak (2005:1), adalah tingkat pencapaian hasil atau pelaksanaan tugas tertentu. Kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kompetensi, fungsi yang esensial dalam upaya organisasi untuk mencapai tujuannya.

Berdasarkan definisi tersebut di atas, kinerja dosen adalah tingkat pencapaian hasil atau pelaksanaan tugas seorang dosen dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sebagai tenaga fungsional akedemik pada suatu program studi.

Dosen yang baik adalah dosen yang memiliki disiplin, dan kemampuan dan ketrampilan dalam melaksanakan tugas yang diberikan, memiliki IQ yang baik sehingga mudah mencapai kinerja yang baik dan termotivasi untuk melakukan sesuatu untuk organisasinya. (Hanum, 2013)

Hasil penelitian lapangan dalam penelitian ini menunjukkan bahwa sesungguhnya dosen memiliki posisi strategis dalam menentukan tingkat produktifitasnya, dan secara simultan juga menentukan kualitas lulusan dan kualitas kelembagaan secara umum. Temuan di lapangan juga menyimpulkan bahwa dalam praktek, STMIK se-Kopertis Wilayah I Sumatera Utara menggunakan lebih banyak dosen honorer daripada total dosen tetap institusi.

Untuk mengoptimalkan kinerja dosen melalui komitmen afektif dosen STMIK se-Kopertis Wilayah I Sumatera Utara, perlu ada reformasi budaya organisasi, peningkatan efektifitas kepemimpinan dan MSDM, dan pembenahan fundamental manajemen STMIK se-Kopertis Wilayah I Sumatera Utara yang sistematis, konsisten, dan berkelanjutan sebagaimana yang telah disebut dalam sub sub-bab di atas. Pada kesempatan yang sama, lakukan analisis yang komprehensif dan pertimbangan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja: *faktor individu dosen, faktor kepemimpinan, faktor tim kerja, faktor sistem organisasi* dan *faktor situasi (konteks)* karena gagalnya salah satu sub-sistem bisa menggagalkan performa organisasi secara keseluruhan. Jadikan segala sesuatu yang baik di organisasi sebagai suatu tradisi yang secara terus menerus dijaga, dimonitor, dan dipelihara sehingga organisasi dapat berjalan lancar serta berkinerja maksimal.

1. **Pengaruh Loyalitas Dosen Terhadap Kinerja Dosen**

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa loyalitas dosen berpengaruh signifikan secara langsung maupun tidak langsung terhadap kinerja dosen. Hal ini berarti bahwa meningkatnya loyalitas dosen dapat meningkatkan kinerja dosen.

Coughlan (2005:16) mengatakan bahwa salah satu unsur yang dinilai dalam rangka menilai prestasi kerja seorang adalah loyalitas.

Loyalitas adalah suatu keadaan aktifitas yang menyangkut fisik, psikis, dan sosial yang membuat individu mempunyai sikap untuk menaati peraturan yang ditentukan, melakukan dan mengamalkan sesuatu yang ditaatinya dengan penuh kesadaran dan tanggung jawab identfikasi personal terhadap upaya pencapaian tujuan perusahaan dan disertai dengan pengabdian yang kuat.

Yuliandri dalam Kadarwati (2003) menegaskan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi loyalitas karyawan adalah adanya fasilitas-fasilitas kerja, tinjauan kesejahteraan, suasana kerja serta upah yang diterima dari perusahaan.

Untuk meningkatkan loyalitas sehingga mampu meningkatkan kinerja dosen secara signifikan, Manajemen STMIK se-Kopertis Wilayah I Sumatera Utara perlu realisir tindakan-tindakan esensial yang dinilai akan efektif yang telah diutarakan dalam sub sub-bab per sub sub-bab di atas. Disamping itu, perlu juga menyediakan fasilitas-fasilitas kerja yang dinilai dibutuhkan, secara berkala meninjau kembali suasana kerja dan kesejahteraan dosen, dan memastikan bahwa semua baik adanya dan memadai.

Efek dari tindakan ini selanjutnya secara partial maupun bersama-sama dengan komitmen afektif dosen, loyalitas dosen akan meningkatkan kinerja dosen secara signifikan.

1. **Kesimpulan dan Saran**

**Kesimpulan**

Merujuk pada hasil analisis dan pembahasan dalam Bab sebelumnya, kesimpulan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Budaya organisasi, motivasi kerja dosen dan kompetensi dosen di STMIK se-Kopertis Wilayah I Sumatera Utara sebagai berikut :
   1. Budaya organisasi STMIK se-Kopertis Wilayah I Sumatera Utara berada pada kategori cukup kuat menuju kuat; namun masih ada kelemahan dalam hal orientasi budaya dan orientasi tim pada budaya organisasi. Hasil penelitian ini tidak bertentangan dengan pendapat para expert tentang kondisi budaya organisasi STMIK di Wilayah I Sumatra Utara.
   2. Motivasi dosen STMIK se-Kopertis Wilayah I Sumatera Utara berada pada kategori cukup baik menuju baik; namun masih ada kelemahan dalam hal kebutuhan yang dirasakan serta kelemahan pada motivasi kerja dosen. Hasil penelitian ini tidak bertentangan dengan pendapat para expert tentang kondisi motivasi dosen pada umumnya di STMIK di Wilayah I Sumatra Utara.
   3. Kompetensi dosen STMIK se-Kopertis Wilayah I Sumatera Utara berada pada kategori cukup baik menuju baik; namun masih ada kelemahan dalam hal kompetensi profesional dan kompetensi kepribadian pada kompetensi dosen. Hasil penelitian ini tidak bertentangan dengan pendapat para expert tentang kondisi kompetensi STMIK di Wilayah I Sumatra Utara.
2. Komitmen afektif dan loyalitas dosen di STMIK se-Kopertis Wilayah I Sumatera Utara sebagai berikut :
   1. Komitmen afektif dosen STMIK se-Kopertis Wilayah I Sumatera Utara berada pada kategori cukup baik menuju baik; namun masih ada kelemahan dalam hal komitmen keyakinan pada komitmen afektif. Hasil temuan ini tidak bertentangan dengan pendapat para expert tentang komitmen afektif dosen pada STMIK di Wilayah I Sumatra Utara.
   2. Loyalitas dosen STMIK se-Kopertis Wilayah I Sumatera Utara berada pada kategori cukup baik menuju baik; namun masih ada kelemahan dalam hal peran serta dosen pada loyalitas dosen. Hasil temuan ini tidak bertentangan dengan pendapat para expert tentang loyalitas dosen pada STMIK di Wilayah I Sumatra Utara.
3. Kinerja dosen di STMIK se-Kopertis Wilayah I Sumatera Utara sudah cukup baik; namun ada dua aspek dari indikator terlemah pada kinerja dosen yang dinilai perlu diperhatikan, yaitu: dosen bertanggung jawab dalam menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan, dan mengakui setiap kesalahan yang dilakukan. Hasil temuan ini tidak bertentangan dengan pendapat para expert tentang kinerja dosen pada STMIK di Wilayah I Sumatra Utara.
4. Budaya organisasi, motivasi kerja dosen dan kompetensi dosen secara parsial berpengaruh signifikan terhadap komitmen afektif dosen.

a. Budaya organisasi memberi kontribusi pengaruh terlemah terhadap komitmen afektif dosen. Para expert juga sependapat dengan hasil tersebut

b. Motivasi kerja dosen memberi kontribusi pengaruh yang paling dominan terhadap komitmen afektif dosen. Para expert sependapat dengan hasil tersebut

c. Kompetensi dosen memberi kontribusi pengaruh cukup signifikan terhadap komitmen afektif dosen di STMIK se-Kopertis Wilayah I Sumatera Utara. Para expert sependapat dengan hasil penelitian yang penulis lakukan.

d. Budaya organisasi, motivasi kerja dosen dan kompetensi dosen secara simultan berpengaruh signifikan terhadap komitmen afektif dosen di STMIK se-Kopertis Wilayah I Sumatera Utara. Para expert sependapat dengan penulis dari hasil penelitian ini

1. Budaya organisasi, motivasi kerja dosen dan kompetensi dosen secara parsial berpengaruh signifikan terhadap loyalitas dosen.

a. Budaya organisasi memberi kontribusi pengaruh cukup signifikan terhadap loyalitas dosen. Para expert sependapat dengan hasil temuan.

b. Motivasi kerja dosen memberi pengaruh paling dominan terhadap loyalitas dosen. Para expert sependapat dengan hasil temuan.

c. Kompetensi dosen memberi kontribusi pengaruh terlemah terhadap loyalitas dosen di STMIK se-Kopertis Wilayah I Sumatera Utara. Para expert pada umumnya sependapat dengan hasil penelitian ini.

d. Budaya organisasi, Motivasi, dan Kompetensi dosen secara simultan berpengaruh terhadap loyalitas dosen di STMIK se-Kopertis Wilayah I Sumatera Utara. Para expert pada umumnya sependapat dengan hasil penelitian ini.

1. Komitmen afektif dan loyalitas dosen memberi kontribusi yang cukup signifikan terhadap kinerja dosen di STMIK se-Kopertis Wilayah I Sumatera Utara.

a. Secara parsial, komitmen afektif memberi kontribusi pengaruh yang lebih kecil ketimbang loyalitas terhadap kinerja dosen di STMIK se-Kopertis Wilayah I Sumatera Utara.

b. Secara parsial, loyalitas memberi kontribusi pengaruh yang lebih dominan terhadap kinerja dosen di STMIK se-Kopertis Wilayah I Sumatera Utara.

c. Secara simultan, komitmen afektif dan loyalitas berpengaruh terhadap kinerja dosen di STMIK se-Kopertis Wilayah I Sumatera Utara.

**Saran**

Saran-saran untuk meningkatkan kinerja dosen di STMIK se-Kopertis Wilayah I Sumatera Utara adalah sebagai berikut:

* + 1. Untuk mencapai tujuan organisasi, Manajemen STMIK se-Kopertis Wilayah I Sumatera Utara, perlu memperhatikan aspek budaya organisasi, motivasi, dan kompetensi dosennya.

a. Dalam upaya memperkuat budaya organisasi harus dilakukan fokus pada hal orientasi budaya dan orientasi tim pada budaya organisasi. Organisasi harus terbiasa dengan budaya kerja berbasis *team work* serta perlu menjadikan budaya organisasi pendorong kinerja.

b. Dalam upaya meningkatkan motivasi dosen yang perlu dilakukan adalah pimpinan organisasi senantiasa memperhatikan kebutuhan para dosennya, antara lain memfasilitasi kebutuhan penelitian dosen, pengabdian pda masyarakat, dsb.

c. Dalam upaya meningkatkan kompetensi, yang perlu dilakukan meningkatkan komptensi profesional para dosennya serta kompetensi sosial. Para dosen harus mampu menjaga jati diri sebagai profesi dan mampu bersosialisasi dengan lingkungannya.

* + 1. Untuk meningkatkan komitmen afektif dosen dan meningkatkan loyalitas para dosen, sebagai berikut:

a. Untuk meningkatkan komitmen afektif, yakni fokus pada ada kelemahan dalam hal komitmen keyakinan pada komitmen afektif para dosen STMIK se-Kopertis Wilayah I Sumatera Utara sebaiknya senantiasa memperhatikan aspek-aspek yang mempengaruhi keyakinan dosen akan independensinya, dan terbentuknya keterikatan / engagement dosen.

b. Untuk meningkatkan loyalitas dosen, pimpinan perlu memberikan peluang pada para dosen untuk mengembangkan perannya dalam organisasi, antara lain diberi kesempatan untuk menduduki jabatan tertentu.

3. Untuk meningkatkan kinerja dosen, Manajemen STMIK se-Kopertis Wilayah I Sumatera Utara sebaiknya menghindari perilaku yang berpotensi melemahkan psikologis, fisiologis, motivasi, preparasi posisi, dan disorientasi nilai dosen khususnya.

* + 1. Manajemen STMIK se-Kopertis Wilayah I Sumatera Utara sebaiknya memimpin seefektif mungkin sehingga dosen suka akan pekerjaannya di institusi, bersikap fleksibel, bersahabat dengan sesama dosen, merasa memiliki, dengan senang hati bekerja sama dan kerja tim, taat pada peraturan dan betanggung jawab pada institusi.

4. a. Karena budaya organisasi berpengaruh lemah pada komitmen afektif, maka perlunya penerapan pendekatan teori budaya yang lebih tepat.

b. Mengingat motivasi memberikan pengaruh dominan terhadap komitmen afektif, sebaiknya motivasi dosen terus ditingkatkan agar bisa lebih tinggi motivasi dosennya.

c. Kompetensi dosen pengaruhnya cukup dominan terhadap komitmen afektif. Untuk itu, perlu dikembangkan secara kontiniu kompetensi para dosen STMIK.

d. Secara bersama-sama budaya organisasi, motivasi, dan kompetensi berpengaruh terhadap komitmen afektif, ketiga variabel tersebut perlu disinergikan.

5. a. Meningat budaya organisasi berpengaruh lemah pada loyalitas dosen, maka penguatan budaya perlu diupayakan terus menerus.

b. Mengingat motivasi memberikan pengaruh dominan terhadap loyalitas, sebaiknya motivasi dosen terus ditingkatkan agar dapat lebih memberikan kontribusi pada loyalitas dosen.

c. Kompetensi dosen pengaruhnya cukup dominan terhadap loyalitas dosen. Untuk itu, perlu dikembangkan secara kontiniu kompetensi para dosen di STMIK di provinsi Sumatra Utara.

d. Secara bersama-sama budaya organisasi, motivasi, dan kompetensi berpengaruh terhadap loyalitas dosen, ketiga variabel tersebut perlu disinergikan.

6. a. Komitmen afektif memberi kontribusi pengaruh yang lebih kecil daripada kinerja dosen terhadap kinerja, maka aspek komitmen dosen perlu dioptimalkan.

b. Loyalitas memberi kontribusi pengaruh yang lebih dominan terhadap kinerja dosen, dengan demikian, aspek loyalitas harus menjadi perhatian lebih para pimpinan di STMIK agar dapat lebih meningkatkan kinerjanya.

c. Komitmen afektif dan loyalitas berpengaruh terhadap kinerja dosen, oleh karena itu, kedua faktor tersebut penting untuk terus disinergikan mengingat kedua factor tersebut berfungsi sebagai faktor intervening yang mendorong kinerja dosen.

**DAFTAR PUSTAKA**

Abbas, Syahrizal. 2008. Manajemen Perguruan Tinggi. Kencana, Jakarta.

Abdullah, M. 2014. *Manajemen dan Evaluasi Kinerja Karyawan*. Penerbit Aswaja Pressindo, Yogyakarta.

Allen, N. J., Meyer PJ. And Smith CA. 1993. *"Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conceptualization”, Journal of Applied Psychology, Vol. 78, No. 4*.

Ana Sriekaningsih dan Djoko Setyadi. 2015. *The Effect of Competence and Motivation and Cultural Organization towards Organizational Commitment*.

Anatan, Lina dan Ellitan, Lena (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Bisnis Modern*. Alfabeta, Bandung.

Anwar, Moch. Idochi, 2013, *Administrasi Pendidikan dan Manajemen Biaya Pendidikan*. PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta.

Armanto, Dian. 2016. Kopertis Wilayah I Sumatera Utara

Arwildayanto, 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perguruan Tinggi (Pendekatan Budaya Kerja Dosen Profesional)*. Alfabeta, Bandung.

Chatab, Nevizond. 2007. *Profil Budaya Organisasi*. Penerbit Alfabeta, Bandung.

Danim, Sudarwan. (2008). *Kinerja Staf dan Organisasi*. Pustaka Setia, Bandung.

Dessler, 2007. *Manajemen Personalia, Edisi Ketiga*, Erlangga, Jakarta.

Djaali, 2011, *Psikologi Pendidikan*. Bumi Aksara, Jakarta.

Ernawan, Erni R. (2011). *Budaya Organisasi dalam Perspektif Ekonomi dan Bisnis*. Alfabeta, Bandung.

Gibson, James L. et al. 2006. *Organizations (Behavior, Structure, Processes). 12th Edition*, McGraw Hill.

Greenberg, Jerald and Robert A. Baron. 2003. *Behavior in Organization*. Prentice Hall International, Inc., New Jersey

Hopstede, G. 1999. *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. Harper & Collins, London, UK

Ivancevich, J. M. et al. 2007. *Perilaku & Manajemen Organisasi*. Erlanggan, Jakarta.

Kadarwati, 2003, *Manajemen Organisasi*. Gramedia Asri Media, Jakarta.

Lotunani, Alamsyah et al. 2014 *“The Effect of Competence on Commitment, Performance and Satisfaction with Reward as a Moderating Variable (A Study on Designing Work plans in Kendari City Government, Southeast Sulawesi)”. International Journal of Business and Management Invention (Februari 2014), pp. 18-25*.

Luthans, F. 2008. *Perilaku Organisasi, Edisi Kesepuluh*. Alih Bahasa: Vivin Yuwono, dkk. Andi Offset, Yogyakarta.

Mangkunegara, 2009, Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia, Refika Aditama. Jakarta

Mathis, R.L. & J.H. Jackson. 2006. *Human Resource Management: Manajemen Sumber Daya Manusia*. *Terjemahan Dian Angelia*. Jakarta: Salemba Empat.

McKenna, Eugene et al. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Kedua*. Andi Offset, Yogyakarta.

Nawawi, Hadari. 2012. *Manajemen Strategik Organisasi Non Profit Bidang Pemerintahan dengan Ilustrasi di Bidang Pendidikan*. Gajah Mada University Press, Yogyakarta.

Ndraha, Taliziduhu, 2005. *Budaya Organisasi*. PT Rineka Cipta, Jakarta.

Priadana, Moh. Sidik dan Saludin Muis. 2009. *Metodologi Penelitian Ekonomi dan Bisnis*. Graha Ilmu, Yogyakarta.

Riduwan. 2006. *Dasar-dasar Statistika, Edisi Ketiga*. Alfabeta, Bandung.

Riduwan. 2009. *Skala Pengukuran Variabel-variabel Penelitian*. Alfabeta, Bandung.

Rivai, Veithzal, 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan: dari Teori dan Praktik*. PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta.

Robbins, 2012. *Perilaku Organisasi, Edisi Keduabelas*. Salemba Empat, Jakarta.

Robbins, S.P dan Timothy A. Judge. (2015). *Perilaku Organisasi, Edisi Keenambelas*. Salemba Empat, Jakarta.

Robbins, Stephen P & Coulter Mary. 2012. *Management*. Pearson Education, New Jersey.

Sanjaya, Wina. (2008). *Strategi Pembelajaran Berorientasi Standar Proses Pendidikan*. Prenada Media Group, Jakarta.

Schuler & Jackson. 2007. *Manajemen SDM*. PT. Raja Grafindo Perkasa, Jakarta.

Sedarmayanti. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia. Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Refika Aditama, Bandung

Sevilla, Consuelo G. et al. 2007. *Research Methods*. Rex Printing Company. Quezon City.

Siagian, Sondang. 2009. *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja*. Rineka Cipta, Jakarta

Simanjuntak. 2005. *Manajemen Dan Evaluasi Kinerja*. Fakultas Ekonomi, Jakarta.

Siswanto. 2012. *Pengantar Manajemen*. Bumi Aksara, Jakarta.

Sudjana. 2000. *Metode Statistika*. PT. Gramedia Pustaka Utama, Bandung.

Sugiyono. 2009. *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM. Teori, Dimensi Pengukuran, dan Implementasi dalam Organisasi*. Pustaka Pelajar, Yogyakarta.

Sukmadinata, Nana Syaodih. 2009. Metode Penelitian Pendidikan. Remaja Rosdakarya, Bandung.

Supranto, Johannes. (2006) *Riset Operasi Untuk Pengambilan Keputusan*. Universitas Indonesia. Jakarta.

Sutikno, Sobry. 2012. *Manajemen Pendidikan (Langkah Praktis Mewujudkan Lembaga Pendidikan yang Unggul)*. Holistica, Lombok.

Sutrisno, Edy. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Kencana Prenada Media Group, Jakarta

Suyanto. Jihad, Asep. (2013). *Menjadi Guru Profesional*. Esensi, Jakarta.

Tampubolon, Manahan P. 2008. *Perilaku Keorganisasian (Organization Behavior), Edisi Kedua*, Ghalia Indonesia, Bogor

Terry, G.R. 2006. *Prinsip-Prinsip Manajemen*. Bumi Aksara, Jakarta

Torang, Syamsir. 2014. *Organisasi dan Manajemen (Perilaku, Struktur, Budaya dan Perubahan Organisasi)*. Alfabeta, Bandung

Trevino, Linda K., Nelson, Katherine A. 2010. *Managing Business Ethics, 5th Ed*. Wiley

Trivellas, Panagiotis et al. 2010. *Investigating the Impact of Motivation on Loyality and Performance Intentions in the Greek Banking Sector*.

Uno, Hamzah B. (2006). *Teori Motivasi dan Pengukurannya Analisis Di Bidang Pendidikan*. Bumi Aksara, Jakarta.

Usman, Husaini. 2013. *Manajemen Teori, Praktik dan Riset Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara

Wahab, Abdul Azis. 2008. *Anatomi Organisasi dan Kepemimpinan Pendidikan (Telaah terhadap Organisasi dan Pengelolaan Organisasi Pendidikan)*. Alfabeta, Bandung.

Werther, William B and Keith Davis. 2006. *Human Resources And Personnel Management. 5th Edition*. McGraw Hill. Inc. New York.

Wibowo. 2007. *Manajemen Kinerja*. Raja Grafindo Persada, Jakarta.

Winardi, J. 2008. *Motivasi Pemotivasian Dalam Manajemen*. Raja Grafindo, Jakarta.

Wirawan. 2007. *Budaya dan Iklim Organisasi. Teori Aplikasi dan Penelitian*. Salemba Empat, Jakarta.

**Undang-Undang dan Peraturan**

Peraturan Pemerintah No. 37 Tahun 2009 tentang Dosen

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 tahun 2005 tentang Guru dan Dosen. Indonesian Legal Publishing Center (2008). Karya Gemilang, Jakarta.

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Tinggi Nasional (2006). Wacana Intelektual Press, Jakarta.

**Jurnal Yang Telah Dipublikasi**

Arifin (2015), *The Influence of Competence, Motivation and Organisational Culture on High School Teachers’ Job Satisfaction and Performance*

Arifin, Troena, Djumahir dan Rahayu (2014), *Organizational Culture, Transformational Leadership, Work Engagement and Teachers’ Performance: Test of a Model*

Coughlan, R. (2005). *Employee loyalty as adherence to shared moral values\*. Journal of Managerial Issues, 17(1), 43-57*. Retrieved from http://search.proquest.com/docview/194166299?accountid=14407

Farida (2010), *Pengaruh Pendidikan Budaya Korporasi, Kepuasan Kerja dan Loyalitas Terhadap Kinerja Dosen di IKIP PGRI Bojonegoro*

Hutabarat (2015), *Investigation of Teachers’ Job-Performance Model: Organization Culture, Work Motivation and Job Satisfaction*

Limgiani (2015), *Loyalty and Performance of Lecturers in Colleges of Health Studies, Malang Area*

Pramudjono (2015), *The Influences of Organizational Culture, Moral Hierarchy Level, and Motivation towards the Teachers’ Commitment*

Riaz Khan, Khan, Sattar Khan, Jan, Saif (2015), *The Factor Affecting Teachers’ Loyalty in the Higher Educational Institutions*

Sangadji dan Sopiah (2013), *The Effect of Organizational Culture on Lecturers’ Job Satisfaction and Performance (A Research in Muhammadiyah Universities Throughout East Java*

Shaleh, Anwar dan Hidayat (2015), *Personal Factors as A Predictor of Lecturers’ Performance*

Sriekaningsih dan Setyadi (2015), *The Effect of Competence and Motivation and Cultural Organization towards Organizational Commitment and Performance in State University Lecturers in East Kalimantan Indonesia*

Sumardjoko, Bambang (2010). *Kontribusi Kepemimpinan dan Budaya Organisasi melalui Kompetensi terhadap Peran Dosen dalam Penjaminan Mutu PTS Se Karesidenan Surakarta*

Trisnaningsih (2015), *Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Dosen Akuntansi*

Tukijan dan Endah Winarti (2014), *Analisis Kepuasan Karier dan Kinerja Dosen pada Kopertis Wilayah VI Jawa Tengah di Semarang*

Winarti dan Suharnomo (2015), *Analysis of Innovative Behavior and Loyal Attitude toward Career Satisfaction with the Performance of Lecturers as Intervening Variables (Empirical Studies on The Region VI Kopertis in Indonesia)*

**Disertasi**

Arati Pramod Sapkale. (2011) International Referred Research Journal *A Study of Relationship of Work Motivation and Satisfaction Toward Teaching Attitude of Secondary School Teachers of Dhule City*

Eko Supraptono. (2008) *Analisis Pengaruh Faktor Kepemimpinan Partisiatif Kepala Sekolah, Budaya Sekolah, Manajemen Perubahan, Motivasi Kerja Guru dan Komitmen Guru Terhadap Kinerja Guru dan Mutu Pembelajaran di SMA Negeri Kabupaten Lebak Banten*

Faozi Mohamad. 2014. *Pengaruh Komitmen Organisasi, Kompensasi, Budaya Kerja, Motivasi dan Iklim Organisasi terhadap Kepuasan Kerja.* Jurnal Magister Manajemen UDINUS Edisi Juli 2014, Semarang.

H. Achmad Badawi. (2013) Disertasi *Pengaruh Lingkungan Kerja, Disiplin Kerja, dan Motivasi Kerja Guru Terhadap Kepuasan Guru serta Implikasinya pada Kinerja Guru SMA Negeri di Kota Tangerang*

Hidayat. 2012. *Pengaruh Kompensasi dan Pengembangan Karir terhadap Komitmen Organisasi (Studi kasus pada PT bank BRI Syariah Cabang Bandung Suniaraja.* Tesis. Universitas Pendidikan Indonesia, Bandung.

Rahmawati, Herlina. 2006. *Analisa Pengaruh Deskripsi jabatan, Sistem Kompensasi, Promosi Jabatan, dan Komitmen Organisasi terhadap Efektivitas Kerja Karyawan pada BPR se Surakarta*. Tesis. Magister Manajemen Universitas Muhammadiyah Surakarta, Surakarta.

Rasdi Ekosiswoyo (2003)*Pengaruh Pemberdayaan Kepemimpinan, dan Motivasi Kerja Guru terhadap Kinerja Guru Sekolah Menengah Kejuruan di Jawa Tengah*

Sugiarto (2011) *Pengaruh Iklim Organisasi, Budaya Organisasi, Kepemimpinan Kepala Sekolah, dan Motivasi Terhadap Komitmen dan Kompetensi Guru serta Implikasinya pada Kepemimpinan Krja dan Kinerja Guru (Studi pada Guru SMK di Propinsi Riau*

Susanto, Heri. 2010. *Analisis Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Kerja dengan Motivasi sebagai Variabel Intervening Terhadap Kinerja Karyawan di Kantor Pertanahan Kab Kebumen.* Jurnal. Sekolah Tinggi Pertanahan Nasional, Yogyakarta.

Wibowo Kabul. 2010. *Pengaruh Kompensasi, Budaya Kerja dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Tetap Perusahaan Daerah Perkebunan Kebun Gunung Pasang Jember*. Jurnal. Magister Manajemen Univesitas Hasanuddin, Makasar.

Zubair. 2015. *Pengaruh Budaya Organisasi, Kompensasi dan Komitmen Organisasi terhadap Kepuasan Kerja serta Dampaknya terhadap Kinerja Kayawan Kantor Pusat Operasional PT Bank Aceh*. Jurnal. Magister Manajemen Program Pascasarjana Universitas Syiah Kuala, Banda Aceh.

**Pendapat Ahli**

Lumbanraja, Prihatin (2019)

Simbolon, Sahat (2019)

Susanto, Agus (2019)