



# **MUTU DAN DAYA SAING PENDIDIKAN TINGGI ISLAM**

**Tinjauan Kepemimpinan, Layanan,  
Budaya Akademik, dan kinerja**

**Dr. Prim Masrokan Mutohar, M.Pd.  
Drs. H. Jani, M.M., M.Pd.**

# MUTU DAN DAYA SAING PENDIDIKAN TINGGI ISLAM

Tinjauan Kepemimpinan, Layanan,  
Budaya Akademik, dan kinerja

Mutu dan daya saing pendidikan tinggi merupakan tantangan yang harus dihadapi dalam sistem pejaminan mutu pendidikan di era revolusi industri 4.0. Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi telah membawa perubahan di hampir semua aspek kehidupan manusia dimana berbagai permasalahan hanya dapat dipecahkan dengan upaya penguasaan dan peningkatan ilmu pengetahuan dan teknologi. Perubahan tersebut membawa ke dalam era persaingan global yang semakin ketat. Agar mampu berperan dalam persaingan global, maka perguruan tinggi harus mampu meningkatkan mutu dan daya saing berdasarkan kebutuhan dan kepuasan pelanggan. Peningkatan mutu dan daya saing perguruan tinggi dapat diwujudkan melalui kepemimpinan visioner yang mampu melihat peluang dan tantangan dimasa yang akan datang, excellence service dalam memperbaiki mutu internal dan layanan terhadap jasa pendidikan, kinerja dosen sebagai ujung tombak dalam meningkatkan mutu pendidikan dan pembelajaran, serta budaya akademik yang merupakan kunci dalam mewujudkan pendidikan bermutu dan berdaya saing.



Penerbit :  
**CAHAYA ABADI**

Anggotalkatan Penerbit Indonesia No.121/JTI/2010

ISBN 978-602-8569-70-5



9 786028 569705

# **MUTU DAN DAYA SAING PENDIDIKAN TINGGI ISLAM**

Tinjauan Kepemimpinan, Layanan, Budaya Akademik, dan  
Kinerja

**PENERBIT CAHAYA ABADI**



# **MUTU DAN DAYA SAING PENDIDIKAN TINGGI ISLAM**

Tinjauan Kepemimpinan, Layanan, Budaya Akademik, dan  
Kinerja

**Dr. Prim Masrokan Mutohar, M.Pd**  
**Drs. H. Jani, M.M., M.Pd**



**Mutu dan Daya Saing Pendidikan Tinggi:**  
Tinjauan Kepemimpinan, Layanan, Budaya Akademik, dan  
Kinerja

Penulis:  
Dr. Prim Masrokan Mutohar, M.Pd  
Drs. H. Jani, M.M., M.Pd

Editor:  
Hikmah Eva Trisnantari

Desain Cover:  
Hilmi Taufiqul M.

*Hak Cipta Dilindungi dengan Undang-Undang, dilarang keras mengutip,  
menjiplak, memfotokopi sbagian atau seluruh isi buku ini serta  
memperjualbelikannya tanpa izin tertulis dari Penerbit CAHAYA ABADI.*

Diterbitkan oleh:

Penerbit CAHAYA ABADI

Email: [penerbitcahayaabadi@yahoo.co.id](mailto:penerbitcahayaabadi@yahoo.co.id)

Telp. 081334621971

Mutu dan Daya Saing Pendidikan Tinggi: Tinjauan Kepemimpinan,  
Layanan, Budaya Akademik, dan Kinerja/Prim Masrokan Mutohar, Jani

Cetakan 1, 2020

ISBN: 978-602-8569-70-5

Anggota Ikatan Penerbit Indonesia No. 121/JTI/2010

## KATA PENGANTAR

Alhamdulillah segala puji kami panjatkan kehadirat Allah SWT. yang telah melimpahkan rahmat, taufiq, dan hidayah-Nya sehingga kami dapat menyelesaikan penulisan buku dengan judul *Mutu dan Daya Saing Pendidikan Tinggi Islam: Tinjauan Kepemimpinan, Layanan, Budaya, dan Kinerja*. Penulisan buku ini merupakan rangkaian kegiatan yang dilaksanakan oleh penulis dalam upaya untuk mengembangkan ilmu pengetahuan dan juga sebagai respon untuk memenuhi tuntutan literatur dalam proses pendidikan dan pembelajaran di perguruan tinggi serta pengelolaan perguruan tinggi yang baik. Penulisan buku ini didasarkan dari hasil penelitian yang dilaksanakan oleh penulis tentang mutu dan daya pendidikan tinggi di era global yang ditinjau dari kepemimpinan visioner, layanan prima, budaya akademik, dan kinerja dosen.

Mutu pendidikan di Perguruan Tinggi, utamanya di Kementerian Agama Islam secara berkelanjutan harus ditingkatkan agar menjadi berkualitas. Pendidikan berkualitas adalah tuntutan yang harus dipenuhi oleh seluruh lembaga pendidikan di Indonesia termasuk didalamnya adalah Lembaga Pendidikan Islam agar mampu memberikan kontribusi dalam mempersiapkan sumber daya manusia yang berkualitas. Sumber Daya Manusia yang berkualitas merupakan aset bangsa yang dapat memberikan kontribusi dalam pembangunan nasional, agar menjadi bangsa yang memiliki daya saing tinggi pada level internasional. Untuk mewujudkan bangsa yang berkualitas, harus dimulai dari penyediaan kualitas lembaga pendidikannya, karena lembaga pendidikan yang akan memproduksi kompetensi Sumber Daya Manusia yang berkualitas dan memiliki daya saing yang tinggi. Oleh karena itu, perguruan tinggi harus berbenah diri dengan meningkatkan kualitas proses dan produk kompetensinya. Hal ini akan terwujud, jika lembaga pendidikan tersebut mampu mengelola lembaganya dengan baik berlandaskan mutu produksi kompetensi sesuai dengan visi dan misi yang telah disepakatinya.

Perguruan Tinggi sebagai lembaga pendidikan formal di Indonesia harus dapat menunjukkan eksistensinya sebagai lembaga pendidikan yang mampu bersaing di era global yang akan banyak diminati oleh pengguna lembaga pendidikan, karena mampu merespon tuntutan dan kebutuhan masyarakat secara

luas. Untuk itu, perguruan tinggi keagamaan Islam harus secepatnya berbenah diri menjadi perguruan tinggi yang unggul dan efektif dalam merespon perkembangan pendidikan dan tuntutan pengguna pendidikan. Agar menjadi lembaga pendidikan yang unggul dan berdaya saing tinggi, serta diminati oleh masyarakat, maka perguruan tinggi harus mulai berbenah diri yang berorientasi pada kebutuhan dan tuntutan dunia global tanpa menghilangkan eksistensinya sebagai bangsa dan negara yang berkarakter mulia.

Penulisan buku ini sebagai upaya untuk merespon tuntutan dan kebutuhan lembaga pendidikan akan literatur tentang manajemen pendidikan. Buku ini sangat tepat digunakan sebagai literatur oleh para kepala sekolah/madrasah, pengawas, guru dalam mempersiapkan diri untuk menjadi kepala sekolah, mahasiswa S-1 kependidikan baik di LPTK (Lembaga Pendidikan Tinggi Keguruan) maupun PTAI (Perguruan Tinggi Agama Islam) Negeri dan Swasta, Mahasiswa Program Pascasarjana yang sedang menempuh studi pada Prodi Manajemen Pendidikan.

Semoga buku ini bisa bermanfaat bagi penulis dan para pembaca dalam mamahami dan mengembangkan lembaga pendidikan agar bisa menjadi berkualitas dan memiliki daya saing yang tinggi di era global ini. Akhirnya, tiada gading yang tak retak, begitu juga dengan penulisan buku ini. Kritik dan saran yang bersifat konstruktif dari semua pihak yang telah membaca buku ini, sangat penulis harapkan demi perbaikan dimasa yang akan datang. Selamat membaca, mengkaji, dan semoga bermanfaat, terima kasih.

Tulungagung, 23 Februari 2020  
Penulis,

## DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL.....	i
KATA PENGANTAR.....	ii
DAFTAR ISI.....	vi
<b>BAB I PENDAHULUAN</b> .....	<b>1</b>
<b>BAB II MUTU PENDIDIKAN TINGGI</b> .....	<b>9</b>
A. Pendahuluan.....	9
B. Konsep Mutu Pendidikan .....	11
C. Karakteristik Lembaga Pendidikan Yang Bermutu .....	14
D. Proses Peningkatan Mutu dan Daya Saing Perguruan Tinggi.....	19
E. Jaminan Mutu dan Daya Saing Pendidikan Tinggi.....	23
<b>BAB III DAYA SAING PERGURUAN TINGGI</b> .....	<b>28</b>
A. Pendahuluan.....	28
B. Konsep Daya Saing Perguruan Tinggi .....	29
C. Dimensi Daya Saing .....	32
D. Faktor-Faktor Daya Saing .....	35
<b>BAB IV VISIONARY LEADERSHIP DI PERGURUAN TINGGI</b> .....	<b>38</b>
A. Pendahuluan.....	38
B. Konsep Visionary Leadership .....	41
C. Kompetensi Pemimpin Visioner .....	41
D. Langkah-Langkah Kepemimpinan Visioner .....	44
E. Visi Lembaga dalam Meningkatkan Mutu dan Daya Saing Pendidikan Tinggi .....	46
<b>BAB V EXCELLENT SERVICE DI PERGURUAN TINGGI</b> .....	<b>52</b>
A. Pendahuluan.....	52
B. Manfaat dan Tujuan Excellent Service .....	54
C. Dasar-Dasar Excellent Service di Perguruan Tinggi.....	45
D. Faktor-faktor yang Berpengaruh Terhadap Layanan .....	59
E. Dasar-Dasar Pelayanan .....	61

<b>BAB VI</b>	<b>KINERJA DOSEN</b> .....	63
	A. Pendahuluan.....	63
	B. Konsep Kinerja Dosen .....	64
	C. Kinerja Dosen dalam Proses Pembelajaran ....	66
	D. Penilaian Kinerja Dosen .....	70
<b>BAB VII</b>	<b>BUDAYA AKADEMIK</b> .....	76
	A. Pendahuluan .....	76
	B. Konsep Budaya Akademik .....	77
	C. Karakteristik Budaya Akademik .....	78
	D. Manifestasi Budaya Akademik .....	81
	E. Pembentukan dan Pengelolaan Budaya Akademik.....	85
<b>BAB VIII</b>	<b>VISIONARY LEADERSHIP DALAM MEWUJUDKAN EXCELLENCE SERVICE DI PERGURUAN TINGGI</b> .....	90
	A. Pendahuluan .....	90
	B. Visionary Leadership dalam Mewujudkan Excellence Service di Perguruan Tinggi .....	91
	C. Hasil Studi Empiris .....	97
<b>BAB IX</b>	<b>FAKTOR-FAKTOR YANG BERPENGARUH TERHADAP KINERJA DOSEN DI PERGURUAN TINGGI</b> .....	100
	A. Pendahuluan .....	100
	B. Hasil Studi Empiris.....	103
<b>BAB X</b>	<b>FAKTOR-FAKTOR YANG BERPENGARUH TERHADAP BUDAYA AKADEMIK</b> .....	110
	A. Pendahuluan .....	110
	B. Hasil Studi Empiris.....	112
<b>BAB XI</b>	<b>FAKTOR-FAKTOR YANG BERPENGARUH TERHADAP MUTU PERGURUAN TINGGI</b> ..	127
	A. Pendahuluan .....	127
	B. Hasil Studi Empiris.....	131

<b>BAB XII</b>	<b>FAKTOR-FAKTOR YANG BERPENGARUH TERHADAP DAYA SAING PERGURUAN TINGGI</b>	158
	A. Pendahuluan	158
	B. Hasil Studi Empiris	160
<b>BAB XII</b>	<b>PENUTUP</b>	207
	<b>DAFTAR PUSTAKA</b>	215



## BAB I PENDAHULUAN

Pendidikan Tinggi Keagamaan Islam sebagai bagian dari Pendidikan nasional harus mampu mewujudkan pendidikan yang bermutu dan berdaya saing di era global yang terjadi pada saat ini. Pendidikan bermutu merupakan kebutuhan dan harapan masyarakat serta *stakeholder* pendidikan yang harus direspon oleh PTKIN (Pendidikan Tinggi Keagamaan Islam Negeri). Lembaga pendidikan tinggi yang bermutu akan lebih diminati oleh masyarakat dan *satakeholder* pendidikan. Minat dan dukungan masyarakat terhadap lembaga pendidikan harus menjadi perhatian utama untuk diwujudkan oleh pengelola lembaga pendidikan yang ada pada saat ini. Keputusan institusional (*institutional decisions*) yang dibuat oleh pimpinan dalam meningkatkan mutu pelayanan internal dan eksternal sangat mempengaruhi proses pembuatan keputusan inovatif dalam bidang peningkatan mutu dan daya saing perguruan tinggi.

Pendidikan tinggi di era global berdasarkan hasil penelitian memiliki tantangan yang sangat besar dan kompleks, yaitu: (1) tantangan peningkatan nilai tambah (*added value*) dalam meningkatkan produktivitas nasional, (2) tantangan dalam melakukan pengkajian secara komprehensif terjadinya transformasi atau perubahan budaya yang terjadi dari masyarakat tradisional ke masyarakat modern atau dari masyarakat agraris ke masyarakat industri dan implikasinya dalam pengembangan SDM, (3) persaingan global yang semakin ketat, yaitu meningkatkan daya saing bangsa Indonesia dalam menghasilkan karya-karya bermutu sebagai hasil penguasaan ilmu pengetahuan dan teknologi. Tantangan-tantangna ini harus direspon secara positif oleh perguruan tinggi secara umum

termasuk perguruan tinggi keagamaan Islam (Mutohar dan Masduki, 2018).

Peningkatan mutu dan daya saing pendidikan tinggi tidak bisa dilepaskan dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi. Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi telah membawa perubahan di hampir semua aspek kehidupan manusia dimana berbagai permasalahan hanya dapat dipecahkan dengan upaya penguasaan dan peningkatan *ilmu pengetahuan* dan *teknologi*. Selain manfaat bagi kehidupan manusia di satu sisi perubahan tersebut juga telah membawa manusia ke dalam era persaingan global yang semakin ketat. Agar mampu berperan dalam persaingan global, maka sebagai bangsa perlu terus mengembangkan dan meningkatkan kualitas sumber daya manusianya. Peningkatan kualitas sumber daya manusia merupakan kenyataan yang harus dilakukan secara terencana, terarah, intensif, efektif, dan efisien dalam proses pembangunan, kalau tidak ingin bangsa ini kalah bersaing dalam menjalani era globalisasi yang terjadi pada saat ini.

Peningkatan mutu dan daya saing yang terjadi di perguruan tinggi tidak bisa dilepaskan dari kepemimpinan visioner yang mampu melihat peluang dan tantangan dimasa yang akan datang, *excellence service* dalam memperbaiki mutu internal dan layanan terhadap jasa pendidikan, kinerja dosen sebagai ujung tombak dalam meningkatkan mutu pendidikan dan pembelajaran, serta budaya akademik yang merupakan kunci dalam mewujudkan pendidikan bermutu dan berdaya saing (Alma, 2009; Sallis, 2007). *Leader* pada perguruan tinggi dituntut mempunyai kemampuan manajerial agar dapat menemukan kerangka kerja yang muncul dari dalam lembaga pendidikan itu sendiri yang diperkirakan dapat menopang mutu dan kinerja lembaga pendidikan yang menjadi tanggung jawabnya dengan baik.

Peningkatan mutu dan daya saing pendidikan tinggi diperlukan kepemimpinan yang berorientasi pada mutu.

*Excellent services* sebagai upaya untuk mengembangkan pelayanan prima yang ada di perguruan tinggi dengan menyelaraskan konsep-konsep sikap (*Attitide*), perhatian (*Attention*), tindakan (*Action*), kemampuan (*Ability*), penampilan (*Appearance*), dan tanggung jawab (*Accountability*) (Barata, 2003; 31). Hal ini sangat penting untuk diperhatikan dalam upaya memberikan pelayanan yang baik terhadap *stakeholder* pendidikan baik internal maupun eksternal dalam meningkatkan mutu dan daya saing perguruan tinggi.

Dosen yang professional dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya akan menunjukkan kinerja yang produktif. Pihak pengelola, peyandang dana, dan konsumen sangat peduli pada hasil kinerja (Steers & Porter, 1983). Hasil kinerja dosen tercermin pada hasil belajar atau prestasi yang dicapai oleh mahasiswa di perguruan tinggi (Sergiovanni & Starrat, 1983; DeRoche, 1985; Seyfarth, 1991). Kinerja dosen yang baik akan menghasilkan prestasi belajar yang tinggi. Meyadari pentingnya kinerja dosen, maka dilakukan upaya-upaya untuk meningkatkan kinerja tersebut, antara lain dengan melakukan pembinaan, kegiatan-kegiatan ilmiah, maupun penilaian kinerja dosen (Riche, 1973; Gane & Leslie, 1976; Oliva, 1984; Seyfarth, 1991).

Penilaian terhadap kinerja dosen dapat memberikan informasi tentang kelemahan, keterbatasan, dan kekurangan dosen dalam mengajar baik secara personal maupun profesional. Berdasarkan data penilaian terhadap kinerja dapat ditentukan langkah-langkah untuk membantu dosen dalam memperbaiki kinerja. Penilaian tersebut dilaksanakan untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia yang akan membawa pada peningkatan hasil kinerja dosen. Dosen sebagai pendidik profesional dituntut untuk selalu berusaha agar bisa

melaksanakan tugas-tugas pendidikan dan pembelajaran dengan sebaik mungkin. Oleh karena itu, dosen harus mampu menunjukkan kinerja yang konstruktif dan efektif dalam mengajar, sebab akan mempunyai dampak yang positif terhadap prestasi belajar mahasiswa (Gaynor, 1980).

Kinerja dosen tercermin pada hasil belajar mahasiswa atau prestasi yang dicapai oleh mahasiswa (Sergiovanni & Starrat, 1983; DeRoche, 1985; Seyfath, 1991). Dosen mempunyai peranan yang sangat penting dalam proses pembelajaran sebagaimana dijelaskan dalam hasil penelitian Goodlad (1976) bahwa dosen mempunyai peran yang signifikan bagi setiap keberhasilan dalam proses pembelajaran. Penelitian tersebut kemudian dipublikasikan dengan judul "*Behind the Classroom Doors*" yang didalamnya dijelaskan bahwa ketika para pendidik telah memasuki ruang kelas dan menutup pintu-pintu kelas, maka kualitas pembelajaran lebih banyak ditentukan oleh pendidik. Uraian tersebut mengandung maksud bahwa kualitas pembelajaran yang merupakan hasil kinerja dosen sangat berpengaruh terhadap prestasi belajar peserta didik.

Budaya organisasi yang positif dapat juga mempengaruhi terselenggaranya pendidikan yang bermutu tinggi serta pembentukan sikap dan moral yang positif bagi segenap pesonil yang ada dalam lembaga pendidikan, kondisi ini sangat mendukung pencapaian prestasi belajar yang tinggi (DeRoche, 1985). Para pakar manajemen pendidikan sejak dekade 1980-an secara tegas meletakkan tanggung jawab *leader* sebagai pencipta iklim yang kondusif dan ciri lembaga pendidikan yang efektif (Lipham, 1981; Puerkey & Smith, 1983; DeBoeoise, 1984; Good & Brophy, 1985; Greenfield, 1987; Davis & Thomas, 1989). DeRoche (1981) menegaskan bahwa *leader* memiliki tanggung jawab utama dalam rangka penataan budaya organisasi dan iklim di lembaga pendidikan. Hal ini menunjukkan bahwa *leader*

memegang peranan yang sangat menentukan dalam menciptakan keberhasilan di lembaga pendidikan.

Leader di perguruan tinggi harus mempunyai kepemimpinan yang visioner dalam meningkatkan mutu pendidikan. *Visionary leadership* berkaitan erat dengan kemampuan yang dimiliki oleh pemimpin dalam memprediksi tentang segala sesuatu yang berkaitan dengan kekuatan-kekuatan yang dimiliki, peluang-peluang yang ada, tantangan-tantangan yang harus dihadapi, ancaman-ancaman yang sekiranya muncul dalam memajukan lembaga pendidikan serta kemampuan dalam mempengaruhi orang lain melalui interaksi individu dan kelompok sebagai wujud kerjasama dalam organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan secara efektif dan efisien. Kepemimpinan visioner salah satunya ditandai dengan dimilikinya kemampuan dalam membuat perencanaan yang jelas untuk meraih keberhasilan dalam kepemimpinannya yang ditandai dengan adanya perumusan visi yang dapat menumbuhkan kreatifitas, kebersamaan dalam pengembangan profesional, serta terfokus pada peningkatan kualitas kinerja dalam meningkatkan mutu pendidikan yang lebih berkualitas.

Peningkatan mutu pendidikan merupakan tantangan setiap perguruan tinggi dalam memenuhi tuntutan dan kebutuhan pelanggan agar memperoleh kepuasan sebagai pelanggan pendidikan. Kepuasan pelanggan dapat juga dilaksanakan dengan memberikan layanan prima (*excellent service*) dalam keseluruhan proses yang ada di perguruan tinggi. *Excellent service* berkaitan erat dengan upaya untuk mengembangkan pelayanan prima dengan menyelaraskan konsep-konsep sikap (*Attitude*), perhatian (*Attention*), tindakan (*Action*), kemampuan (*Ability*), penampilan (*Appearance*), dan tanggung jawab (*Accountability*). *Attitude* merupakan perilaku yang diperlihatkan dalam menghadapi pelanggan agar menjadi puas *Attention* atau

perhatian merupakan kepedulian penuh kepada pelanggan internal dan eksternal, *Action* atau tindakan merupakan berbagai kegiatan nyata yang harus dilakukan dalam memberikan layanan prima kepada pelanggan, *Ability* atau kemampuan merupakan pengetahuan dan keterampilan tertentu yang mutlak diperlukan untuk menunjang program pelayanan prima, *Appearance* atau penampilan merupakan penampilan seseorang baik yang bersifat fisik maupun non fisik yang mampu merefleksikan kepercayaan diri dan kredibilitas dari pihak lain. *Accountability* atau tanggung Jawab merupakan suatu sikap keberpihakan kepada pelanggan sebagai suatu wujud kepedulian untuk menghindarkan atau meminimalkan kerugian atau ketidakpuasan pelanggan.

Kinerja dosen adalah unjuk kerja seorang dosen sebagai perwujudan kemampuan dan keterampilan intelektual serta sifat pribadi yang dipengaruhi oleh lingkungan kerja dalam menjalankan tugas perkuliahan. Hal ini bisa dilihat dalam usaha dosen merencanakan program perkuliahan dengan baik dan teratur, persiapan perkuliahan, implementasi program perkuliahan (tepat waktu, mengelola kelas, melaksanakan kegiatan perkuliahan, membimbing mahasiswa, dan menciptakan situasi perkuliahan yang kondusif), mengevaluasi hasil belajar mahasiswa dengan baik, dan mengembangkan profesi (melalui pelatihan, pengkajian, menulis karya ilmiah, dan diskusi sejawat).

Budaya akademik adalah norma perilaku, nilai-nilai dan kebiasaan yang menggambarkan perilaku akademik yang dipersepsi oleh mahasiswa di IAIN Tulungagung, Madura, dan Jember. Dalam penelitian ini, budaya akademik dapat diukur melalui: (1) sikap dosen terhadap pekerjaan, meliputi: setia dan taat terhadap tugas, mengutamakan tugas, kreatif dan inisiatif, tekun melaksanakan tugas pembelajaran, disiplin dalam bekerja, percaya diri dalam bekerja, mengutamakan kerja sama, suka berpartisipasi, serta cermat, rapi dan teratur dalam bekerja; (2)



norma atau peraturan di kampus, meliputi: tata tertib kampus, daftar hadir dosen, sopan santun dalam bekerja, konsisten dalam kata/tindakan; (3) sistem nilai yang berlaku, meliputi: saling menghargai, perhatian yang tinggi, mengutamakan nilai kebenaran, mengutamakan nilai kejujuran, mengutamakan nilai moral; (4) visi dan misi lembaga, meliputi: memahami visi dan misi perguruan tinggi, menghubungkan tujuan program dengan tujuan perguruan tinggi, pencapaian visi dan misi perguruan tinggi.

Mutu pendidikan tinggi berkaitan erat dengan upaya untuk menciptakan pendidikan yang mampu menghasilkan lulusan yang memiliki kompetensi akademik maupun kompetensi kejuruan, baik secara personal dan sosial sehingga memiliki kecakapan hidup (*life skill*). Mutu pendidikan diperoleh melalui: (1) peningkatan mutu yang berorientasi akademis, untuk memberi dasar minimal dalam perjalanan yang harus ditempuh untuk mencapai mutu pendidikan yang dipersyaratkan oleh tuntutan zaman, (2) peningkatan mutu yang berorientasi pada ketrampilan hidup esensial yang berkaitan dengan pendidikan yang berlandaskan kebutuhan nyata dan bermakna.

Terciptanya mutu pendidikan dapat meningkatkan daya saing lembaga pendidikan yang terjadi di era global pada saat ini. Daya saing berkaitan erat dengan kemampuan perguruan tinggi untuk menunjukkan hasil yang lebih baik, lebih cepat atau lebih bermakna. Kemampuan yang dimaksudkan berkaitan dengan: (1) kemampuan memperkokoh pangsa pasarnya, (2) kemampuan menghubungkan dengan lingkungannya, (3) kemampuan meningkatkan kinerja tanpa henti, (4) kemampuan menegakkan posisi yang menguntungkan perguruan tinggi.

Peningkatan mutu harus bertumpu pada lembaga pendidikan untuk secara terus menerus dan berkesinambungan dapat meningkatkan kapasitas dan kemampuan organisasinya guna untuk memenuhi tuntutan dan kebutuhan peserta didik dan

masyarakat. Dalam manajemen peningkatan mutu terkandung upaya: (1) kegiatan kurikuler dan administrasi perlu dikendalikan dalam proses pelaksanaannya di lembaga pendidikan, (2) perlu adanya diagnose dan tindakan untuk menyelesaikan masalah, (3) data dan fakta yang bersifat kualitatif dan kuantitatif dapat digunakan sebagai dasar dalam peningkatan mutu, (4) memperhatikan prinsip terus-menerus dan berkesinambungan dalam meningkatkan mutu, (5) memberdayakan dan melibatkan semua sumber daya dalam meningkatkan mutu, dan (6) kepuasan peserta didik, orang tua, dan masyarakat merupakan tujuan dalam meningkatkan mutu (Mantja, 2002:30).

Peningkatan mutu dan daya saing pendidikan tinggi diperlukan kepemimpinan yang berorientasi pada mutu. Rektor sebagai pemimpin pendidikan tinggi memegang peranan yang sangat penting dalam mensukseskan program-program peningkatan mutu di perguruan tinggi. Rektor harus mempunyai kemampuan, keahlian, dan keterampilan dalam prakarsa mutu serta mampu memberdayakan SDM potensial perguruan tinggi sebagai *team work* dalam meningkatkan mutu dan daya saing. Kondisi ini sangat penting untuk diketahui secara mendalam agar dapat memperoleh gambaran secara komprehensif terhadap kondisi riil tentang visionary leadership, excellent service, kinerja dosen, budaya akademik, serta mutu dan daya saing pendidikan tinggi. Kondisi ini dapat dijadikan sebagai bahan untuk mengambil kebijakan dalam mengadakan perbaikan Perguruan Tinggi Keagamaan Islam secara terus-menerus agar menjadi perguruan tinggi yang mempunyai daya saing yang tinggi di era global yang terjadi pada saat ini.

## BAB II MUTU PENDIDIKAN TINGGI

### A. Pendahuluan

Upaya meningkatkan mutu pendidikan telah dilaksanakan oleh pemerintah melalui kebijakan pendidikan baik dalam bidang kurikulum, pembelajaran, penelitian, dan pengabdian masyarakat. Pendidikan yang bermutu harus diwujudkan dalam rangka untuk memenuhi tuntutan dan kebutuhan masyarakat serta perkembangan ilmu pengetahuan di era global yang terjadi pada saat ini. Lembaga pendidikan pada setiap jenjang mempunyai tugas dan tanggung jawab yang sama dalam meningkatkan mutu pendidikan agar menjadi lembaga pendidikan yang bermutu sehingga diminati oleh masyarakat dan *stakeholder* pendidikan. Pendidikan yang bermutu adalah harapan setiap masyarakat baik pada tingkat regional, nasional, maupun internasional. Masyarakat sebagai pengguna lembaga pendidikan akan merespon secara positif terhadap lembaga pendidikan yang bermutu. Lembaga pendidikan yang bermutu akan lebih diminati oleh masyarakat dan *stakeholder* pendidikan yang lainnya.

Lembaga pendidikan tinggi harus tetap memperhatikan dan merespon secara positif minat dan dukungan masyarakat terhadap lembaga pendidikan harus menjadi perhatian utama untuk diwujudkan oleh pengelola lembaga pendidikan yang ada pada saat ini. *Institutional decisions* atau keputusan institusional yang dibuat oleh pimpinan dalam meningkatkan mutu pelayanan internal yang ada di dalam lembaga pendidikan tinggi dan pelayanan eksternal yang berkaitan dengan hubungan lembaga dengan masyarakat akan memberikan pengaruh yang sangat besar dalam proses pembuatan keputusan inovatif dalam bidang peningkatan mutu pendidikan. Mutu pendidikan harus

ditingkatkan secara terus-menerus agar mampu merespon tuntutan, kebutuhan, dan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang ada pada saat ini.

Agar mutu pendidikan bisa dicapai dengan baik oleh lembaga pendidikan, maka seluruh pengelola lembaga pendidikan harus mampu mengelola lembaga dengan baik berdasarkan manajemen peningkatan mutu lembaga pendidikan. Berkaitan dengan pengelolaan lembaga pendidikan ini, satu hal hingga saat ini yang masih menjadi fokus pemikiran para ahli manajemen pendidikan adalah bagaimana menyeimbangkan antara produk kerja dalam inovasi manajemen pendidikan dan aplikasinya di lembaga pendidikan di sekolah, madrasah, maupun di Perguruan tinggi. Para ahli sepakat bahwa inovasi manajemen pendidikan dapat dibuat dengan menggunakan logika deduktif dari proses *inquiry*, berdasarkan penelitian eksperimental atau penelitian empiris tertentu. Akan tetapi pada tingkat aplikasi, banyak dijumpai adanya kenyataan yang menunjukkan bahwa unsur-unsur seni (*art*) dan keprigelan (*craft*) yang ada dalam kinerja manajemen pendidikan belum sepenuhnya menunjukkan adanya perpaduan yang serasi (Danim, 2006: 61).

Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi telah yang terjadi pada saat ini telah membawa perubahan di hampir semua aspek kehidupan manusia. Perubahan dan perkembangan tersebut mengisyaratkan bahwa berbagai permasalahan akan dapat dipecahkan dengan mudah apabila mampu menguasai *ilmu pengetahuan* dan *teknologi* yang berkembang secara berkelanjutan yang terjadi di era global pada saat ini. Perubahan dan perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi, dan peradaban dunia mempunyai manfaat yang positif dalam kehidupan manusia dan sekaligus membawa manusia ke dalam era persaingan global yang semakin ketat. Agar mampu

berperan dalam persaingan global yang terjadi pada saat ini, maka lembaga pendidikan tinggi secara berkelanjutan harus dapat mengembangkan dan meningkatkan kualitas sumber daya manusia agar mampu bersaing dalam persaingan yang terjadi pada saat ini. Peningkatan kualitas sumber daya manusia merupakan kenyataan yang harus dilaksanakan secara terencana, terarah, intensif, efektif, dan efisien dalam proses pembangunan secara berkelanjutan. Hal ini dilaksanakan agar bangsa kita mampu bersaing dan tidak kalah dengan bangsa lain dalam menjalani era globalisasi yang terus melaju dengan cepat tanpa bisa dibendung karena perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi.

Perguruan Tinggi, madrasah, dan sekolah sebagai salah satu institusi pendidikan yang memiliki fungsi sebagai "*Agent of Change*" mempunyai peranan yang strategis dalam mempersiapkan dan meningkatkan sumber daya manusia yang berkualitas. Hal ini menuntut agar sekolah, madrasah, dan perguruan tinggi sebagai lembaga pendidikan harus responsif terhadap tuntutan, harapan, dan perkembangan ilmu pengetahuan supaya mampu mengadakan perbaikan dalam meningkatkan mutu proses pembelajaran yang diorientasikan pada pembentukan kualitas sumberdaya manusia yang dapat bersaing di era global. Pendidikan yang semacam ini merupakan lembaga pendidikan yang dapat meningkatkan mutu dan mempunyai daya saing yang tinggi sehingga diminati oleh masyarakat sebagai pengguna lembaga pendidikan.

## **B. Konsep Mutu Pendidikan**

Mutu pendidikan merupakan sebuah keharusan yang perlu diciptakan oleh semua lembaga pendidikan agar mampu memenuhi kebutuhan dan tuntutan masyarakat. Pendidikan yang bermutu adalah pendidikan yang mampu menghasilkan lulusan

yang memiliki kemampuan atau kompetensi, baik kompetensi akademik maupun kompetensi kejuruan, yang dilandasi oleh kompetensi personal dan sosial, yang secara menyeluruh disebut sebagai kecakapan hidup (*life skill*). Pendidikan kecakapan hidup adalah pendidikan yang bermutu, baik *quality in fact* maupun *quality in perception* (Suderadjat, H. 2005:17). Pendidikan yang bermutu merupakan harapan masyarakat dan *stakeholder* pendidikan. Perguruan Tinggi, madrasah, PTS maupun PTN sebagai lembaga pendidikan harus mampu merespon harapan, tuntutan, dan kebutuhan masyarakat serta perkembangan ilmu pengetahuan secara positif agar dapat meningkatkan mutu pendidikan dengan baik dan tepat. Untuk itu, lembaga pendidikan tersebut harus dapat melaksanakan pengelolaan yang didasarkan pada peningkatan mutu pendidikan secara berkelanjutan agar harapan dan tuntutan masyarakat bisa diwujudkan dengan baik.

Peningkatan mutu pendidikan yang ada pada saat ini menuntut adanya kemampuan *leader* pendidikan tinggi agar dapat menemukan kerangka kerja yang muncul dari dalam lembaga pendidikan itu sendiri yang diperkirakan dapat menopang mutu dan kinerja lembaga pendidikan yang menjadi tanggung jawabnya dengan baik. Upaya untuk meningkatkan mutu pendidikan perlu memperhatikan prinsip-prinsip mendasar tentang mutu sebagai berikut: (1) definisi kualitas lebih mengacu pada konsumen, bukan pada pemasok, (2) konsumen adalah seseorang yang memperoleh produk atau layanan, seperti mereka yang secara internal dan eksternal terkait dengan organisasi dan bukannya yang hanya menjadi "pembeli" atau "pembayar", (3) mutu harus mencukupi persyaratan kebutuhan dan standar, (4) mutu dicapai dengan mencegah kerja yang tidak memenuhi standar, bukannya dengan melacak kegagalan melainkan dengan peningkatan layanan dan produk secara terus-



menerus, (5) peningkatan mutu dikendalikan oleh manajemen tingkat senior, namun semua yang terlibat di dalam organisasi harus ikut bertanggung jawab, mutu harus dibangun pada setiap proses, (6) mutu diukur melalui proses statistik, (7) alat yang paling ampuh untuk menjamin terjalannya mutu adalah kerjasama (*team work*) yang efektif, serta (8) pendidikan dan pelatihan merupakan hal yang fundamental terhadap organisasi yang bermutu (Bennet, 1992).

Peningkatan mutu harus bertumpu pada lembaga pendidikan yang secara terus menerus dan berkesinambungan untuk meningkatkan kapasitas dan kemampuan organisasinya guna untuk memenuhi tuntutan dan kebutuhan peserta didik dan masyarakat. Dalam manajemen peningkatan mutu terkandung upaya: (1) mengendalikan proses yang berlangsung di lembaga pendidikan baik kurikuler maupun administrasi, (2) melibatkan proses diagnose dan proses tindakan untuk menindak lanjuti diagnose, (3) peningkatan mutu harus di dasarkan atas data dan fakta, baik yang bersifat kualitatif maupun kuantitatif, (4) peningkatan mutu harus dilaksanakan secara terus-menerus dan berkesinambungan, (5) peningkatan mutu harus memberdayakan dan melibatkan semua unsur yang ada di lembaga pendidikan, dan (6) peningkatan mutu memiliki tujuan yang menyatakan bahwa lembaga pendidikan dapat memberikan kepuasan kepada peserta didik, orang tua, dan masyarakat (Mantja, 2002:30).

Berdasarkan penjelasan tersebut diatas dapat diberikan pemahaman bahwa mutu pendidikan adalah pendidikan yang mampu menghasilkan lulusan yang memiliki kemampuan atau kompetensi yang sesuai dengan standar mutu yang telah ditetapkan baik yang berkaitan dengan kompetensi akademik maupun kompetensi kejuruan yang dilandasi oleh kompetensi personal dan sosial yang dimiliki oleh setiap individu sebagai suatu kecakapan hidup (*life skill*). Pendidikan yang bermutu ini

merupakan tuntutan dan harapan masyarakat yang harus diwujudkan oleh setiap lembaga pendidikan agar mampu memberikan kepuasan para pengguna atau *atakeholder* pendidikan. Kepuasan masyarakat dapat dijadikan sebagai tolok ukur untuk mengetahui tentang mutu pendidikan yang ada di setiap lembaga pendidikan, mulai dari pendidikan dasar, pendidikan menengah, maupun pada pendidikan tinggi.

### **C. Karakteristik Lembaga Pendidikan Yang Bermutu**

Lembaga pendidikan yang bermutu merupakan harapan, tuntutan dan kebutuhan masyarakat secara luas. Masyarakat membutuhkan ketersediaan lembaga yang bermutu yang mampu menghantarkan putra-putri bangsa untuk mendapatkan pendidikan dan pembelajaran yang berkualitas. Pendidikan yang berkualitas akan dapat membantu dalam mempersiapkan sumber daya manusia yang berkualitas sesuai dengan tuntutan dan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi. Pendidikan Tinggi yang berkualitas mempunyai karakteristik sebagai berikut:

1. Kinerja (*performan*). Kinerja merupakan hal yang sangat penting untuk diwujudkan di lembaga pendidikan, karena berkaitan erat dengan aspek fungsional lembaga pendidikan. Kinerja dapat menentukan produktivitas dan keberhasilan perguruan tinggi dalam mencapai visi dan misi lembaga. Contoh: kinerja dosen dalam mengajar, mulai dari persiapan dan membuat perangkat perkuliahan, melaksanakan perkuliahan, memberikan evaluasi, mengembangkan profesi, kedisiplinan dan sebagainya. Pelayanan administratif dan edukatif lembaga pendidikan baik yang ditandai dengan hasil belajar, lulusannya banyak, tidak ada yang *dropout*, dan lulus tepat waktu. Akibat kinerja yang baik dan produktif, maka akan menghasilkan lembaga pendidikan yang bermutu dan diminati

oleh masyarakat. Lembaga yang bermutu dan diminati masyarakat akan mempunyai daya saing yang tinggi.

2. Waktu wajar (*timeliness*) atau dapat dikatakan dengan istilah selesai dengan tepat waktu. Tepat waktu dalam melaksanakan studi merupakan hal yang sangat penting untuk diperhatikan dalam meningkatkan mutu pendidikan. Yang berkaitan dengan *timeliness* ini adalah memulai dan mengakhiri perkuliahan tepat waktu, tepat waktu dalam mengerjakan tugas-tugas perkuliahan, tepat waktu dalam melaksanakan dan menyelesaikan seluruh program pendidikan dan pembelajaran sehingga dapat menjadikan lembaga pendidikan tinggi menjadi unggul dan berdaya saing tinggi.
3. Handal (*reliability*). Handal dalam menjalankan pendidikan dan pembelajaran merupakan kunci keberhasilan sebuah lembaga pendidikan, mulai dari lembaga pendidikan dasar hingga pada lembaga pendidikan tinggi. Handal ini juga berkaitan dengan pemberian layanan akademik kepada mahasiswa maupun kepada pihak-pihak eksternal lembaga pendidikan. Contoh: layanan prima (*excellence service*) diberikan oleh lembaga secara terus-menerus dan bertahan dari tahun ketahun, mutu lembaga ditingkatkan secara berkelanjutan tanpa henti.
4. Daya tahan (*durability*). Daya tahan ini menjadi sangat penting untuk dimiliki oleh lembaga pendidikan dalam menghadapi berbagai masalah yang ada dan persaingan yang terus menerus ada untuk bisa menjadi yang lebih baik. Daya tahan atau juga sering dikatakan mempunyai kekuatan untuk bisa tetap eksis atau mempunyai kekuatan dalam menghadapi berbagai situasi dan kondisi yang tidak menguntungkan. Contoh: terjadinya krisis moneter, Lembaga pendidikan masih tetap bertahan, eksis, dan tetap bisa menjalankan proses pendidikan dengan baik. Mahasiswa,

- tenaga kependidikan, dan dosen tetap menunjukkan kinerja dengan baik dan semangat yang tinggi.
5. Indah (*estetics*). Keindahan sebuah lembaga pendidikan dapat menunjukkan bahwa lembaga pendidikan tersebut ditata dengan rapi dan dikelola dengan baik sehingga menjadi daya tarik tersendiri. Contoh: bangunan kokoh dan tertata dengan baik, lingkungan lembaga pendidikan bersih dan nyaman, sarana dan prasarana pendidikan yang bagus dan sesuai dengan kebutuhan untuk mendukung terjadinya proses pembelajaran yang efektif.
  6. Hubungan manusiawi (*personal interface*). Terjadinya hubungan interpersonal yang bagus menjadikan salah satu ciri lembaga pendidikan yang bermutu dan diminati oleh masyarakat. Hubungan interpersonal yang senantiasa menjunjung tinggi nilai-nilai moral yang dijadikan sebagai dasar dalam pengembangan karakter dan terdapat perilaku profesionalisme dalam pengelolaan lembaga pendidikan. Kondisi ini harus diciptakan dalam meningkatkan mutu lembaga pendidikan agar seluruh personalia yang ada di lembaga pendidikan dapat mengaktualisasikan diri dengan baik dan profesional serta menjunjung tinggi nilai-nilai karakter yang menjadi *core value* Perguruan Tinggi.
  7. Mudah penggunaannya (*easy of use*). Mudah penggunaannya merupakan hal yang harus diperhatikan oleh lembaga pendidikan terhadap sumber daya potensial baik manusia maupun non manusia dalam meningkatkan mutu pendidikan. Sarana dan prasarana yang dimiliki oleh lembaga pendidikan dapat digunakan dengan mudah. Aturan dan tata nilai yang dimiliki oleh lembaga dapat diterapkan dengan baik. Buku-buku perpustakaan mudah dipinjam dan dikembalikan tepat waktu. Dosen atau tenaga pendidik dapat menjelaskan materi perkuliahan atau pembelajaran dengan baik dan

mudah dimengerti oleh peserta didik, dan sebagainya. *Easy of use* diciptakan dalam pelayanan pendidikan dan pembelajaran di lembaga pendidikan sehingga bisa memberikan layanan prima kepada pihak-pihak yang membutuhkan pemberian layanan.

8. Bentuk khusus (*feature*). Bentuk khusus yang menjadi keunggulan tertentu harus diciptakan oleh setiap lembaga agar menjadi daya tarik dan daya saing dalam mengembangkan lembaga pendidikan yang diminati oleh masyarakat. Keunggulan ini dapat dijadikan sebagai prestasi yang akan menjadi daya saing dan minat masyarakat terhadap lembaga pendidikan tinggi. Contoh: lembaga pendidikan unggul dengan bahasa Inggrisnya, unggul dalam bidang teknologi informasinya (komputerisasi), unggul dalam bidang kajian-kajian ke-Islaman, unggul dalam bidang kelautan, unggul dalam bidang *science* dan teknologi, unggul dalam bidang kesehatan, kedokteran, pertanian, kelautan, dan sebagainya.
9. Standar tertentu (*conformance to specification*). Standar yang dimiliki oleh lembaga pendidikan mempunyai peran yang sangat penting dalam meningkatkan mutu pendidikan. Standar dapat digunakan sebagai patokan dalam melaksanakan proses pendidikan dan pembelajaran sehingga dapat melaksanakan proses sesuai dengan standar dan mampu mencapai hasil sesuai dengan standar yang telah ditentukan. Standar ini bisa dalam bentuk standar akademik, standar proses pendidikan dan pembelajaran, standar kelulusan, standar pembiayaan, standar sarana dan prasarana, standar tenaga pendidik dan kependidikan, standar penelitian dan pengabdian masyarakat, standar kurikulum, standar pelayanan minimal, dan sebagainya sesuai dengan standar nasional pendidikan yang dapat dikembangkan sesuai dengan ciri khas yang dikembangkan oleh

lembaga pendidikan agar menjadi bermutu dan diminati oleh *stakeholder* pendidikan.

10. Konsistensi (*Consistency*). Konsistensi berkaitan erat dengan keajegan, konstan, atau stabil sehingga dapat menunjukkan komitmen yang tinggi dalam meningkatkan mutu pendidikan. Komitmen ini menjadi sangat penting bagi setiap tenaga pendidik dan tenaga kependidikan untuk menjalankan tugas dan tanggung jawabnya dalam meningkatkan mutu pendidikan. Untuk menciptakan konsistensi atau komitmen yang tinggi di lembaga pendidikan ini, *leader* mempunyai peran yang sangat strategis dan bahkan menjadi faktor kunci dalam membangun komitmen yang tinggi dalam meningkatkan mutu pendidikan di sekolah, madrasah, maupun Perguruan Tinggi.
11. Seragam (*uniformity*). Kondisi ini penting untuk diperhatikan dalam menjalankan tata aturan dan nilai-nilai yang ada di lembaga pendidikan. Aturan dan nilai harus bisa dilaksanakan oleh setiap orang yang ada di lembaga pendidikan tanpa melihat jabatan, kedudukan, masa kerja, jenis kelamin, umur, dan sebagainya. Semua harus mentaati tata aturan dan menjalankan nilai-nilai yang menjadi kesepakatan bersama sehingga dapat membentuk budaya yang bagus, dinamis, dan kompetitif sesuai dengan ciri khas yang dimiliki oleh masing-masing sekolah, madrasah, maupun perguruan tinggi.
12. Mampu melayani (*service ability*). Pelayanan menjadi salah satu tolok ukur dalam meningkatkan mutu pendidikan di perguruan tinggi. Civitas akademik harus mampu memberikan pelayanan prima, baik kepada mahasiswa maupun kepada pihak-pihak lain yang mempunyai kepentingan terhadap lembaga pendidikan. Kemampuan untuk memberikan layanan ini harus ditingkatkan secara berkelanjutan agar pelanggan menjadi puas. Kepuasan pelanggan menjadi faktor kunci untuk



melihat pelayanan yang diberikan oleh lembaga pendidikan kepada *stakeholder*. Kepuasan pelanggan ini harus menjadi tujuan utama dalam memberikan layanan akademik maupun non akademik dalam meningkatkan mutu pendidikan dan daya saing lembaga.

13. Ketepatan (*Accruracy*): ketepatan dalam pelayanan. Misalnya: perguruan tinggi mampu memberikan pelayanan sesuai dengan yang diinginkan pelanggan atau *stakeholder* internal dan eksternal. Dosen tidak mempunyai kesalahan dalam memberikan penilaian kepada mahasiswa yang menunjukkan kompetensi yang sebenarnya dimiliki oleh mahasiswa. Semua civitas akademik bekerja dengan teliti, jam perkuliahan berlangsung tepat waktu (Usman, 2009:14).

Pendidikan yang bermutu dan mempunyai daya saing yang tinggi merupakan harapan yang harus diwujudkan dalam mengelola lembaga pendidikan. Mutu harus menjadi perhatian utama oleh setiap pengelola lembaga pendidikan agar mampu mewujudkan lulusan yang sesuai dengan kebutuhan dan harapan masyarakat serta pengguna lulusan lembaga pendidikan. Karakteristik tersebut harus dijadikan sebagai perhatian yang serius dalam meningkatkan mutu pendidikan. Mutu pendidikan akan dapat dicapai dengan baik, apabila seluruh rangkaian proses dalam peningkatan mutu dapat dijalankan dengan baik, serta terdapat ruang dan waktu untuk mengadakan perbaikan secara berkelanjutan dalam setiap proses pendidikan dan pembelajaran yang ada di sekolah, madrasah, maupun di perguruan tinggi. Perbaikan yang dilaksanakan secara terus-menerus ini merupakan hal yang sangat penting untuk dilaksanakan dalam upaya peningkatan mutu pendidikan.

#### **D. Proses Peningkatan Mutu dan Daya Saing Perguruan Tinggi**

Mutu pendidikan dan daya saing perguruan tinggi merupakan hal yang sangat penting untuk diperhatikan oleh setiap lembaga pendidikan tinggi agar mampu bersaing dan diminati oleh masyarakat secara luas. Perguruan tinggi harus mampu meningkatkan mutu pendidikan secara terus-menerus (*continuous quality improvement*) tanpa ada kata henti dalam menjalankan proses pendidikan tinggi yang berkualitas. Sehingga sangat tepat apabila Danim (2006:39) menjelaskan bahwa tidak ada kata berhenti untuk sebuah proses dan tidak ada kata final untuk sebuah perubahan, karena yang ada adalah proses menuju ke arah kesejatian ideal yang abstraktif. Frasa "ideal yang abstraktif" mengandung makna bahwa kondisi ideal adalah sebuah abstraksi semata, sebuah sosok yang dituju tetapi sifatnya hanya sebatas seakan-akan demikian, tidak ada dalam realitas. Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang terjadi pada saat ini telah membawa perubahan di hampir semua aspek kehidupan manusia. Perkembangan ini juga membawa dampak pada munculnya permasalahan-permasalahan baru yang hanya dapat dipecahkan kecuali dengan upaya penguasaan dan peningkatan *ilmu pengetahuan dan teknologi*. Dalam konteks ini, pendidikan mempunyai peran yang sangat penting dan strategis untuk merespon terjadinya perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi. Pendidikan dapat dijadikan sebagai sarana untuk mempersiapkan sumber daya manusia yang berkualitas sehingga mampu untuk menghadapi perkembangan dan persaingan yang terjadi di era global pada saat ini.

Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi mempunyai manfaat yang sangat besar dalam kehidupan manusia, akan tetapi pada sisi lain telah membawa manusia ke dalam era persaingan global yang semakin ketat. Agar mampu

berperan dalam persaingan global, maka sebagai bangsa kita perlu terus mengembangkan dan meningkatkan kualitas sumber daya manusianya. Peningkatan kualitas sumber daya manusia merupakan kenyataan yang harus dilakukan secara terencana, terarah, intensif, efektif dan efisien dalam proses pembangunan, kalau tidak ingin bangsa ini kalah bersaing dalam menjalani era globalisasi yang terjadi pada saat ini. Lembaga pendidikan tinggi mempunyai peran yang sangat strategis untuk mempersiapkan sumber daya manusia yang berkualitas dan mampu bersaing di era global. Pendidikan tinggi harus mampu meningkatkan mutu pendidikannya agar mempunyai daya saing yang tinggi dan diminati oleh masyarakat.

Pengelolaan lembaga pendidikan tinggi harus selalu diarahkan pada peningkatan kualitas dan diadakan perbaikan secara terus-menerus (*continuous improvement*). Perbaikan dilaksanakan sejalan dengan proses pendidikan yang ada di Perguruan tinggi dan didasarkan pada data-data konkrit untuk mencapai visi ideal yang telah dirumuskan oleh lembaga. Perbaikan dan peningkatan mutu secara berkelanjutan harus diterapkan dalam sistem pemngelolaan pendidikan. Penerapan *continuous quality improvement* ini sebagai upaya untuk menjamin semua komponen penyelenggaraan pendidikan telah mencapai standar mutu yang telah ditetapkan. Perbaikan yang dilaksanakan di Perguruan tinggi juga diarahkan untuk memperbaiki proses berdasarkan kebutuhan dan tuntutan pelanggan baik internal maupun eksternal. Tuntutan pelanggan harus dijadikan sebagai dasar dalam mengadakan perbaikan mutu pendidikan tinggi secara berkelanjutan.

Perbaikan mutu dan peningkatan mutu pendidikan tinggi harus dilaksanakan secara terus-menerus berdasarkan proses manajemen mutu baik atas inisiatif sendiri (*internally driven*) dan atau melibatkan pihak eksternal. Perbaikan berkelanjutan ini

sebagai upaya yang dilakukan oleh pimpinan lembaga pendidikan tinggi dari tahap demi tahap yang ada dalam keseluruhan proses peningkatan mutu pendidikan. Kondisi ini dilaksanakan dengan penuh komitmen agar tujuan yang telah ditetapkan dapat dicapai dengan baik sehingga pelanggan pendidikan tinggi menjadi puas. Kepuasan pelanggan ini akan menjadi daya saing tersendiri dalam mewujudkan pendidikan yang bermutu.

Proses peningkatan mutu pendidikan tinggi tidak bisa terlepas dari proses manajemen mutu. Proses ini dapat dilaksanakan dengan siklus PDCA (*Plan, Do, Check, Act*). Pendidikan tinggi dapat membuat perencanaan mutu yang sesuai dengan visi dan misi lembaga. Perencanaan mutu dibuat atas dasar hasil analisis yang berkaitan dengan lingkungan internal dan eksternal Perguruan Tinggi (PT). Hasil analisis SWOT dapat digunakan sebagai bahan untuk menentukan skala prioritas dalam membuat perencanaan peningkatan mutu PT. Kekuatan yang dimiliki oleh organisasi PT dapat dijadikan sebagai modal utama untuk meningkatkan mutu pendidikan. Kelemahan yang ada dalam sistem organisasi harus segera untuk diselesaikan atau diperbaiki agar tidak menghambat pertumbuhan dan perkembangan organisasi perguruan tinggi.

Peluang PT untuk dapat tumbuh dan berkembang menjadi lebih baik harus menjadi skala prioritas yang harus diperhatikan oleh *leader* dalam mengambil kebijakan strategis. Peluang harus didapatkan dengan memberdayakan kekuatan PT secara maksimal dan mengatasi kelemahan-kelemahan yang ada agar dengan mudah bisa mendapatkan peluang yang menjadi skala prioritas untuk dicapai. Kelemahan harus diperbaiki agar kegagalan tidak mengenai organisasi. Sekecil apapun kelemahan yang ada merupakan peluang untuk mengadakan perbaikan. Perbaikan dilakukan secara terus-menerus tanpa ada

henti, karena pertumbuhan dan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi akan melaju dengan pesat tanpa ada satu Perguruan Tinggi yang mampu untuk menghentikan pertumbuhan dan perkembangan tersebut. Perbaikan secara terus-menerus akan membantu Perguruan Tinggi untuk bisa mengikuti dan berperan aktif dalam pertumbuhan dan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi.

Kebijakan-kebijakan strategis yang menjadi skala prioritas dalam perencanaan PT harus dilaksanakan dengan baik dan penuh tanggung jawab. Sebaik apapun perencanaan tanpa ada upaya untuk melaksanakan dengan baik, maka akan menjadi sia-sia dan tidak dapat memberikan kontribusi secara positif dalam perbaikan mutu di perguruan tinggi. Pelaksanaan menjadi kunci keberhasilan PT dalam meningkatkan mutu pendidikan. Setiap pelaksanaan kegiatan harus dievaluasi bagaimana hasilnya dan kendala-kendala yang menyertainya. Kendala yang didapatkan merupakan peluang untuk mengadakan perbaikan sehingga kendala itu bisa diatasi dengan baik. Kendala akan dapat menghantarkan PT menuju kedewasaan dan keberhasilan dalam mencapai visi dan misi organisasi Perguruan Tinggi. Fokus pada tujuan dalam menjalankan sistem organisasi PT akan dapat menghantarkan keberhasilan. Fokus pada tujuan akan mengakibatkan adanya perilaku pantang menyerah. Perilaku pantang menyerah ini yang harus dimiliki oleh setiap orang dalam sistem organisasi PT. Perilaku ini akan menuntut setiap orang untuk membuat kreativitas, inovasi, dan tindakan-tindakan yang penuh perhitungan dalam mencapai keberhasilan organisasi PT.

#### **E. Jaminan Mutu dan Daya Saing Pendidikan Tinggi**

Pendidikan Tinggi yang bermutu adalah pendidikan tinggi yang menghasilkan lulusan yang mampu secara aktif mengembangkan potensinya dan menghasilkan ilmu

pengetahuan dan/atau teknologi yang berguna bagi masyarakat, bangsa, dan negara (Pasal 51 UU Dikti). Mutu pendidikan tinggi adalah tingkat kesesuaian antara penyelenggaraan pendidikan tinggi dengan Standar Dikti yang terdiri atas SN Dikti dan Standar Dikti yang ditetapkan oleh setiap Perguruan tinggi (Ristek Dikti, 2018:15).

Upaya keras yang dilakukan pendidikan tinggi di berbagai Negara dalam meningkatkan kualitas pendidikannya didasarkan pada keyakinan bahwa lembaga pendidikan tinggi adalah "*engine of growth*" dan adanya keyakinan bahwa lembaga pendidikan tinggi mempunyai kemampuan dalam meningkatkan daya saing perekonomian bangsa (Cipto, 2017:3). Pendidikan tinggi akan mempunyai daya saing yang tinggi dalam percaturan global yang terjadi pada saat ini, maka adanya tuntutan agar lembaga pendidikan tinggi mempunyai jaminan mutu yang dapat menghantarkan pada keunggulan dan daya saing yang tinggi sehingga diminati oleh masyarakat pengguna jasa pendidikan tinggi.

Sistem penjaminan mutu internal pendidikan tinggi merupakan solusi yang sangat tepat untuk mengatasi berbagai permasalahan dalam meningkatkan mutu dan daya saing pendidikan tinggi. Pendidikan tinggi harus mampu memberikan jaminan mutu kepada *stakeholder* akan kualitas proses dan hasil. Jaminan mutu ini dimaksudkan untuk memberikan kepercayaan kepada pelanggan internal maupun eksternal bahwa proses telah dijalankan dengan baik sesuai dengan standar mutu yang telah ditetapkan.

Penjaminan mutu (*quality assurance*) pendidikan tinggi pada hakekatnya adalah Proses penetapan dan pemenuhan standar mutu pendidikan tinggi yang dilaksanakan secara konsisten dan berkelanjutan agar pelanggan mendapatkan kepuasan. Dengan kata lain juga dapat dikatakan sebagai proses

yang dilaksanakan untuk memberikan jaminan agar mutu lulusan sesuai dengan kompetensi yang telah ditetapkan sebelumnya sehingga mutu pendidikan tinggi dapat dipertahankan secara konsisten dan ditingkatkan secara berkelanjutan (*continouse quality improvement*).

Perguruan tinggi dapat dikatakan bermutu apabila telah mampu menetapkan standar mutu dalam mewujudkan visi dan misi lembaga pendidikan tinggi, serta mampu memenuhi kebutuhan *stakeholder* baik secara internal maupun eksternal. Secara internal dosen dan tenaga kependidikan memiliki kepuasan dalam sistem organisasi yang ada di Perguruan tinggi, Mahasiswa, masyarakat, dunia kerja dan profesional juga memiliki kepuasan terhadap lembaga pendidikan tinggi. Untuk itu, lembaga pendidikan tinggi harus mampu membuat perencanaan, menjalankan, dan mengendalikan suatu proses pendidikan yang dapat memberikan jaminan dalam pencapaian mutu sesuai dengan standar yang telah ditetapkan.

Penjaminan mutu pendidikan tinggi berkaitan erat dengan kemampuan lembaga dalam memberikan jaminan terhadap mutu lulusan. Sekolah, madrasah, dan perguruan tinggi sebagai lembaga pendidikan yang bergerak dalam bidang jasa harus mampu memberikan jaminan mutu lulusan yang menjadi bidang kajian dan ciri khas lembaga pendidikan berupa kompetensi yang dimiliki oleh peserta didik tatkala sudah melaksanakan atau menyelesaikan seluruh kurikulum dalam pendidikan dan pembelajaran. Lembaga pendidikan harus mampu memberikan jaminan mutu terhadap kompetensi yang dimiliki oleh seluruh peserta didik tatkala mereka sudah dinyatakan lulus. Jaminan mutu lulusan ini sangat penting untuk melihat dan mengetahui kompetensi lulusan pada maing-maing sekolah, madrasah, dan perguruan tinggi. Mutu lulusan harus terstandar sesuai dengan

standar minimal yang diterapkan oleh lembaga pendidikan tanpa meninggalkan standar nasional pendidikan.

Mutu mengandung makna derajat (tingkat) keunggulan suatu produk (hasil kerja/upaya) baik berupa barang maupun jasa; baik yang *tangible* maupun yang *intangible*. Dalam konteks pendidikan pengertian mutu mengacu pada *proses* pendidikan dan hasil pendidikan. Dalam konteks "**Proses Pendidikan**" yang bermutu terlibat berbagai input, seperti; bahan ajar (kognitif, afektif, atau psikomotorik), metodologi (bervariasi sesuai kemampuan pendidik), sarana pendidikan, dukungan administrasi dan sarana prasarana dan sumber daya lainnya serta penciptaan suasana yang kondusif. Manajemen lembaga, dukungan kelas berfungsi mensinkronkan berbagai input tersebut atau mensinergikan semua komponen dalam interaksi (proses) pembelajaran baik antara dosen, mahasiswa dan sarana pendukung di kelas maupun di luar kelas; baik konteks kurikuler maupun ekstra-kurikuler, baik dalam lingkup substansi yang akademis maupun yang non-akademis dalam suasana yang mendukung proses pembelajaran di perguruan tinggi. Mutu dalam konteks "**Hasil Pendidikan**" mengacu pada prestasi yang dicapai oleh lembaga pendidikan pada setiap kurun waktu tertentu (tiap akhir semester, akhir tahun, 2 tahun atau 5 tahun, bahkan 10 tahun). Prestasi yang dicapai atau hasil pendidikan (*student achievement*) dapat berupa hasil test kemampuan akademis (hasil evaluasi pembelajaran). Dapat pula prestasi di bidang lain seperti prestasi di suatu cabang olah raga, seni atau keterampilan tambahan tertentu misalnya: seni baca Al-Qur'an, komputer, beragam jenis teknik ataupun jasa. Bahkan prestasi lembaga pendidikan yang berupa kondisi yang tidak dapat dipegang (*intangible*) seperti suasana disiplin, keakraban, saling menghormati, kebersihan, dan sebagainya.



Penjaminan mutu perguruan tinggi adalah proses perencanaan, pemenuhan, pengendalian, dan pengembangan standar pendidikan tinggi secara konsisten dan berkelanjutan sehingga pemangku kepentingan (*stakeholders*) internal dan eksternal perguruan tinggi, yaitu mahasiswa, karyawan, dosen, masyarakat, dunia usaha, asosiasi profesi, pemerintah memperoleh kepuasan atas kinerja dan mutu. Tujuan penjaminan mutu adalah upaya yang dilaksanakan agar dapat terjaminnya mutu penyelenggaraan pendidikan tinggi baik pada masukan, proses, maupun keluaran berdasarkan peraturan perundang-undangan, nilai dasar, visi, dan misi lembaga. Kegiatan penjaminan mutu ini merupakan perwujudan akuntabilitas dan transparansi perguruan tinggi dalam penyelenggaraan pendidikan dan pembelajaran. Antara *proses* dan *hasil pendidikan* yang bermutu saling berhubungan. Akan tetapi agar proses yang baik itu tidak salah arah, maka mutu dalam artian *hasil* (ouput) harus dirumuskan lebih dahulu oleh lembaga pendidikan tinggi, dan *harus jelas* target yang akan dicapai untuk setiap tahun atau kurun waktu tertentu. Berbagai input dan proses harus selalu mengacu pada mutu-hasil (output) yang ingin dicapai. Dengan kata lain tanggung jawab lembaga pendidikan tinggi dalam *quality improvement* dititik tekankan pada proses, dan hasil yang akan dicapai oleh perguruan tinggi. Untuk mengetahui hasil yang dicapai oleh lembaga pendidikan tinggi terutama yang berkaitan dengan aspek kemampuan akademik atau "kognitif" dapat dilakukan *benchmarking* (menggunakan titik acuan standar perguruan tinggi).

### **BAB III**

## **DAYA SAING PERGURUAN TINGGI**

#### **A. Pendahuluan**

Era global yang terjadi pada saat ini merupakan tantangan tersendiri bagi setiap perguruan tinggi dalam meningkatkan mutu pendidikan dan merespon perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi. Kondisi ini harus direspon secara positif agar perguruan tinggi mampu berperan secara strategis dalam meningkatkan mutu pendidikan secara berkelanjutan sehingga dapat bersaing dan diminati oleh masyarakat secara luas. Minat masyarakat merupakan faktor kunci yang harus diperhatikan oleh perguruan tinggi dalam mengembangkan lembaga dan program-program unggulan yang dapat memberikan kontribusi dalam mencipatakan sumber daya manusia yang berkualitas. Program-program unggulan yang dimiliki oleh perguruan tinggi akan mampu meningkatkan daya saing perguruan tinggi dalam persaingan yang ketat di era global yang terjadi pada saat ini.

Daya saing merupakan keunggulan kompetitif yang harus dimiliki oleh perguruan tinggi agar tetap mampu secara eksis melaksanakan tugas, tanggung jawab, dan peran-peran strategis dalam mempersiapkan sumber daya manusia yang berkualitas. Peran dan tugas perguruan tinggi dalam mempersiapkan sumber daya manusia yang berkualitas menjadi perhatian yang sangat serius dengan menciptakan program-program unggulan yang mempunyai standar mutu nasional bahkan internasional. Program-program studi yang ada di perguruan tinggi harus ditingkatkan mutunya secara terus-menerus agar mampu merespon perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi. Kompetensi yang harus dimiliki oleh mahasiswa menjadi perhatian secara khusus untuk dapat diwujudkan dengan baik berdasarkan standar kurikulum, sarana prasarana, dan proses

pembelajaran dalam membentuk kompetensi yang harus dimiliki oleh mahasiswa.

Kompetensi yang dimiliki oleh mahasiswa menjadi salah satu daya saing yang harus dikembangkan di perguruan tinggi agar diminati oleh masyarakat dan pengguna lulusan perguruan tinggi. Semakin banyak pengguna lulusan dan memperoleh kepuasan yang sangat tinggi dapat menghantarkan perguruan tinggi memiliki daya saing yang tinggi juga. Hal ini akan dapat diwujudkan oleh perguruan tinggi, apabila perguruan tinggi mampu memberikan jaminan mutu lulusan yang sesuai dengan standar mutu yang telah ditetapkan. Standar mutu ini akan menjadi tolok ukur bagi perguruan tinggi dalam meningkatkan mutu secara berkelanjutan (*continuous quality improvement*). Mutu perguruan tinggi harus ditingkatkan secara terus-menerus sesuai dengan meningkatnya kebutuhan dan harapan masyarakat nasional maupun internasional. Pemenuhan tuntutan dan harapan masyarakat ini dapat dijadikan upaya perguruan tinggi dalam meningkatkan daya saing perguruan tinggi di era global yang terjadi pada saat ini.

## **B. Konsep Daya Saing Perguruan Tinggi**

Daya saing secara konseptual berasal dari bahasa Inggris "*competitiveness*" yang berarti kemampuan atau kekuatan untuk bersaing. Kemampuan dan kekuatan untuk bersaing ini menjadi sangat penting untuk dimiliki oleh lembaga pendidikan agar mampu meraih pasar atau pelanggan pendidikan sehingga bisa menjadi lembaga pendidikan yang berdaya guna. Sumihardjo (2008:8) menjelaskan bahwa daya saing adalah kekuatan untuk berusaha menjadi lebih dari yang lain atau unggul dalam hal tertentu baik yang dilakukan seseorang, kelompok maupun institusi tertentu. Daya saing ini meliputi: (a) kemampuan yang dimiliki dalam memperkokoh posisi pasar, (b) kemampuan

lembaga dalam berhubungan dengan lingkungan, (c) kemampuan dalam meningkatkan kinerja secara terus-menerus, dan (d) kemampuan dalam meraih posisi lembaga yang menguntungkan”.

Perguruan tinggi sebagai lembaga pendidikan dituntut untuk dapat berkembang dengan baik dan mampu meningkatkan mutunya secara terus-menerus agar mempunyai kekuatan untuk bersaing dengan lembaga pendidikan tinggi yang lain. Perguruan tinggi yang mempunyai kekuatan akan mampu bersaing dan tetap eksis dan diminati oleh masyarakat pengguna atau *stakeholder* pendidikan. Daya saing perguruan tinggi adalah kemampuan yang dimiliki oleh perguruan tinggi dalam mewujudkan keunggulan bersaing dan kemampuan menawarkan *core value* yang lebih dalam menunjukkan kinerja organisasi yang produktif sehingga mampu menciptakan situasi dan kondisi yang paling menguntungkan dibandingkan dengan perguruan tinggi lainnya.

Daya saing merupakan hasil puncak dari berbagai keunggulan dan nilai lebih yang dimiliki perguruan tinggi untuk membuat menjadi lebih baik dalam hal sistem organisasi, produk, output, maupun jasa (Frances, 2011:58). Daya saing adalah daya bersaing dan kekuatan untuk melakukan persaingan, namun bukan diartikan sebagai persaingan yang dimaknai sebagai untuk saling mengalahkan, menjatuhkan, atau menghancurkan (Sunnyoto, 2015:30). Hal yang akan dibangun dari istilah daya saing ini adalah daya bersaing dan kekuatan untuk melakukan persaingan, akan tetapi tidak diartikan sebagai persaingan atau rivalitas (*rivality*) yang dapat diberikan makna untuk saling mengalahkan, menjatuhkan, atau menghancurkan. Rivalitas dalam dunia pendidikan tidak dikehendaki adanya, karena lembaga pendidikan mempunyai misi untuk merubah perilaku menjadi lebih baik, sehingga nilai-nilai karakter mulia sangat dijunjung tinggi untuk dikembangkannya agar mampu

mempersiapkan sumber daya manusia yang berkualitas dan berkarakter mulia.

Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 41 Tahun 2007 tentang standar proses dijelaskan bahwa daya saing adalah kemampuan untuk menunjukkan hasil yang lebih baik, lebih cepat atau lebih bermakna. Kemampuan yang dimaksud adalah (1) kemampuan memperkokoh pangsa pasarnya, (2) kemampuan menghubungkan dengan lingkungannya, (3) kemampuan meningkatkan kinerja tanpa henti, (4) kemampuan menegakkan posisi yang menguntungkan. Daya saing pendidikan tinggi sangat ditentukan oleh keunggulan bersaing suatu Perguruan tinggi dan sangat bergantung pada kepemimpinan dan keunggulan sumber daya yang dimilikinya (sumber daya manusia dan non manusia) yang potensial dan dapat diberdayakan untuk mencapai visi dan misi pendidikan tinggi secara efektif dan efisien atau dengan kata lain dapat dikatakan bahwa Perguruan tinggi yang memiliki daya saing adalah Perguruan tinggi yang memiliki keunggulan kompetitif.

Berdasarkan hasil kajian Frinces (2011:60) memberikan kesimpulan bahwa yang dimaksud daya saing dapat diberikan penjelasan sebagai berikut:

1. Istilah daya saing secara harfiah diambil dari istilah bahasa Inggris *competitiveness* atau *competitive strength*.
2. Secara sederhana, daya saing dapat dipahami sebagai kekuatan melawan atau bersaing.
3. Secara definisional daya saing diartikan sebagai kekuatan atau kemampuan dan keunggulan yang dibangun dari potensi dan sumber daya yang berasal dari dalam dan luar organisasi secara terencana dan sistematis untuk melakukan perlawanan atas adanya potensi laten atau nyata mengganggu, menggeser, melawan dan atau memusnahkan posisi, keberadaan dan eksistensi pihak yang disaingi.

4. Secara konseptual, daya saing dirumuskan sebagai kumpulan dari berbagai keunggulan yang terintegrasi dari komparatif seperti kualitas, sesuatu entitas (barang atau jasa, orang atau organisasi atau Negara) diorganisir dan dicitrakan sebagai suatu kekuatan terbaik yang dipergunakan mengatasi kekuatan dan kemampuan pihak lain yang berpotensi melawan atau mengancam kepentingan dan posisi organisasi.
5. Dalam perspektif bisnis, daya saing dikonsepsionalisasikan sebagai kumpulan dari hasil proses kerja dan kinerja yang berwujud dalam berbagai keunggulan komparatif seperti kualitas, harga, pelayanan, kemasan, penyampaian, dan lain-lain, serta berbagai fungsi manajemen yang menyatu kedalam satu bentuk organisasi atau produk dan atau jasa yang kemudian melahirkan satu jati diri baru organisasi atau produk atau jasa sebagai suatu kondisi yang terbaiknya.

### C. Dimensi Daya Saing

Daya saing yang terdapat dalam suatu proses organisasi merupakan hal yang sangat penting untuk menjalankan fungsi operasi organisasi yang berorientasi ke dalam (internal) dan juga keluar (eksternal), atau dengan kata lain organisasi yang mampu merespon pasar sasaran usahanya dengan proaktif (Muhardi, 2007:39). Dimensi daya saing suatu organisasi, baik itu organisasi yang berorientasi pada profit maupun non-profit terdiri dari unsur-unsur sebagai berikut: *cost* (biaya), *quality* (kualitas), *delivery* (waktu penyampaian), dan *flexibility* (fleksibilitas). Keempat dimensi tersebut dapat diberikan penjelasan sebagai berikut:

- a. *Cost* (biaya) dalam sistem pendidikan adalah dimensi daya saing dalam pelaksanaan sistem pendidikan tinggi yang terdapat dalam sistem organisasi yang memiliki empat

indikator sebagai berikut: biaya produksi kompetensi, produktifitas kinerja, penggunaan kapasitas produksi kompetensi yang ada dalam masing-masing program studi dan persediaan. Unsur daya saing yang terdiri dari biaya merupakan modal yang mutlak dimiliki oleh organisasi profit maupun non profit yang mencakup pembiayaan produksi yang ada didalamnya, produktifitas tenaga kerjanya, pemanfaatan kapasitas produksi organisasi dan adanya cadangan produksi (persediaan) yang sewaktu-waktu dapat dipergunakan oleh organisasi untuk menunjang kelancaran organisasi, begitu halnya lembaga pendidikan tinggi.

- b. *Quality* (kualitas) perguruan tinggi merupakan dimensi daya saing yang juga sangat penting, yaitu meliputi berbagai indikator diantaranya tampilan produk atau kompetensi yang harus dimiliki oleh mahasiswa, jangka waktu pembentukan kompetensi, daya tahan kompetensi yang dimiliki oleh mahasiswa, kecepatan penyelesaian keluhan konsumen atau pelanggan baik internal maupun eksternal, dan kesesuaian produk atau kompetensi terhadap spesifikasi desain dalam pencapaian visi dan misi perguruan tinggi. Tampilan produk atau kompetensi mahasiswa dapat tercermin dari desain produk atau kompetensi dan layanannya, tampilan kompetensi yang baik adalah yang memiliki desain sederhana sesuai dengan visi dan misi, serta mempunyai nilai keunggulan yang tinggi. Jangka waktu produk dimaksudkan dengan lamanya lulusan sebuah perguruan tinggi dapat diterima oleh pasar, semakin cepat pengguna lulusan dapat memanfaatkannya menunjukkan kualitas produk tersebut semakin baik dan diminati. Adapun daya tahan produk dapat diukur dari kepuasan pengguna lulusan dari tahun ke tahun. Semakin tinggi kepuasan pengguna berarti semakin andal lulusan yang ada di perguruan tinggi.

- c. Waktu penyampaian merupakan dimensi daya saing yang meliputi berbagai indikator diantaranya ketepatan waktu produksi, pengurangan waktu tunggu produksi, dan ketepatan waktu penyampaian produk. Ketiga indikator tersebut berkaitan erat dengan ketepatan waktu penyampaian produk dapat dipengaruhi oleh ketepatan waktu produksi dan lamanya waktu tunggu produksi. Hal ini juga berlaku dalam lembaga pendidikan tinggi, ketepatan lulusan merupakan indikator bahwa proses pendidikan dan pembelajaran dapat dijalankan dengan baik. Lulusan dapat direalisasikan dengan tepat waktu dan sesuai dengan standar mutu lulusan, walaupun ada juga yang masih menunggu karena belum sesuai dengan standar mutu lulusan. Mutu dan daya saing ini juga berkaitan dengan lulusan yang tepat waktu dikurangi dengan banyaknya mahasiswa yang masih berada pada posisi waktu tunggu dalam memperbaiki kompetensi agar sesuai dengan standar mutu lulusan yang telah ditetapkan. Hal ini dimaksudkan agar lulusan dapat disampaikan kepada masyarakat dan pengguna lulusan sesuai dengan standar mutu yang telah ditetapkan oleh perguruan tinggi.
- d. *Flexibility* (fleksibilitas) merupakan dimensi daya saing yang dimiliki oleh organisasi yang meliputi berbagai indikator diantaranya berkaitan dengan produk yang dihasilkan, kecepatan menyesuaikan dengan kepentingan lingkungan. Produk yang dihasilkan harus selalu memperhatikan tuntutan dan kebutuhan pelanggan. Tuntutan dan kebutuhan pelanggan dapat dijadikan sebagai dasar dalam mengadakan perbaikan secara berkelanjutan dalam mewujudkan kepuasan pelanggan. Kepuasan pelanggan menjadi salah satu tolok ukur dalam meningkatkan mutu dan daya saing perguruan tinggi.



Dimensi daya saing perguruan tinggi perlu menjadi perhatian yang serius dalam mengelola lembaga pendidikan tinggi agar diminati oleh masyarakat secara luas. Minat masyarakat merupakan kepercayaan yang harus ditingkatkan secara terus-menerus agar perguruan tinggi mempunyai daya saing yang tinggi. Semakin banyak minat masyarakat terhadap perguruan tinggi, maka semakin tinggi daya saing yang dimiliki oleh perguruan tinggi.

#### **D. Faktor-Faktor Daya Saing**

Daya saing pendidikan tinggi merupakan hal yang sangat penting, karena akan menentukan minat pelanggan terhadap Perguruan tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa daya saing dalam pengelolaan pendidikan tinggi tidak boleh terlepas dari peningkatan mutu pendidikan tinggi. Pendidikan tinggi yang bermutu akan lebih banyak diminati oleh pelanggan sehingga akan berimbang pada kemampuan untuk bersaing antar Perguruan tinggi. Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi daya saing adalah:

##### **a. Lokasi**

Lokasi merupakan hal yang sangat penting untuk diperhatikan agar dapat memberikan kemudahan kepada pelanggan untuk menjangkaunya. Lembaga pendidikan tinggi sebagai organisasi jasa non profit juga perlu memperhatikan lokasi yang strategis sehingga mudah dijangkau dan dapat mengembangkan lembaga dengan leluasa sehingga dapat meningkatkan minat pelanggan. Kondisi ini juga dapat dijadikan sebagai daya saing Perguruan tinggi dalam menarik minat pelanggan maupun yang menjadi *stakeholder* pendidikan. Lokasi Perguruan tinggi yang strategis akan menarik perhatian pelanggan, letak atau lokasi akan menjadi sangat penting untuk

memenuhi kemudahan pelanggan dalam berkunjung, begitu juga mudahnya transportasi untuk mencapai lokasi juga menjadi pertimbangan bagi pelanggan untuk memilih suatu Perguruan tinggi.

b. Harga

Harga adalah jumlah dari seluruh nilai yang ditukar oleh pelanggan atas manfaat-manfaat memiliki atau menggunakan jasa pendidikan tinggi. Harga menentukan apakah sebuah Perguruan tinggi dengan kualitas produk yang dimilikinya akan banyak dikunjungi oleh pelanggan atau tidak. Faktor harga juga berpengaruh pada seorang pelanggan untuk mengambil keputusan. Harga juga berhubungan dengan pemberian beasiswa kepada mahasiswa yang berprestasi atau program-program beasiswa yang lainnya sehingga dapat dijadikan sebagai daya saing sebuah lembaga pendidikan tinggi.

c. Pelayanan

Program pelayanan/*service* seringkali menjadi pokok pemikiran pertama seorang pengelola supermarket/ minimarket. Pelayanan melalui produk berarti konsumen dilayani sepenuhnya melalui persediaan produk yang ada, produk yang bermutu. Pelayanan melalui kemampuan fisik lebih mengacu kepada kenyamanan peralatan (trolley atau keranjang belanja), tempat parkir yang nyaman, penerangan ruangan yang baik, juga keramahan dari karyawan.

d. Promosi

Promosi merupakan hal yang sangat penting untuk memperkenalkan Perguruan tinggi beserta program-program unggulan yang dimilikinya kepada masyarakat. Semakin sering Perguruan tinggi melakukan promosi, semakin banyak masyarakat yang mengetahuinya sehingga mampu mempengaruhi masyarakat sebagai pengguna jasa

pendidikan untuk memberikan kepercayaan kepada lembaga pendidikan tinggi. Promosi bisa dilakukan melalui berbagai iklan baik di media cetak, elektronik, maupun media lain.

Daya saing dan persaingan Perguruan tinggi merupakan suatu kondisi yang dinamis untuk mengadakan inovasi dan perbaikan-perbaikan sehingga menjadi sebuah Perguruan tinggi yang banyak diminati oleh masyarakat. Perguruan tinggi yang banyak diminati oleh masyarakat, menandakan bahwa Perguruan tinggi tersebut mempunyai daya saing yang tinggi. Daya saing yang tinggi perlu diciptakan oleh lembaga pendidikan tinggi dengan jalan adanya perbaikan secara terus-menerus serta berupaya untuk memenuhi harapan, kebutuhan, dan kepuasan yang menjadi pelanggan lembaga pendidikan tinggi.

## BAB IV

### VISIONARY LEADERSHIP DI PERGURUAN TINGGI

#### A. Pendahuluan

Kepemimpinan merupakan sesuatu yang sangat vital karena merupakan motor penggerak bagi segenap sumber daya yang tersedia di lingkungan organisasi, terutama terhadap komponen sumber daya manusia yang terdiri dari para karyawan atau tenaga personel lainnya. Begitu besarnya peranan kepemimpinan dalam proses pencapaian tujuan organisasi, sehingga tidak berlebihan jika dikatakan bahwa sukses tidaknya penyelenggaraan aktivitas suatu unit kerja dalam organisasi sebagian besar ditentukan oleh kualitas kepemimpinan baik berkaitan dengan kualitas kepribadian maupun penguasaan konsep dan teknik memimpin yang efektif di lapangan. Dalam hal ini, Campbell, Bridges dan Nystrand (1977) mengemukakan tiga fungsi pemimpin sebagai berikut: (1) *"Interpersonal"* (*figurehead, leader, and liaison*), (b) *"Informational"* (*monitor, disseminator, and spokesman*), (c) *"Decision"* (*entrepreneur, disturbance handler, resource allocator, and negotiator*). Pelaksanakan fungsi kepemimpinan itu sendiri bertujuan untuk menciptakan suatu iklim lingkungan kerja yang mendukung optimalisasi pendayagunaan seluruh sumber daya yang tersedia, dan pelaksanaan program kerja departemental secara efektif dan efisien dalam rangka pencapaian tujuan organisasi secara menyeluruh.

Keberhasilan kepala madrasah dalam melaksanakan tugasnya, tergantung pada kepemimpinannya. Efektifitas pengelolaan bidang garapan madrasah dan kegiatan pembinaan

tergantung pada efektifitas kerja personal madrasah. Efektivitas kerja personel ditentukan oleh kepemimpinan kepala madrasah. Apabila kepala madrasah mampu menggerakkan, membimbing, dan mengarahkan para personel secara tepat akan bisa membawa organisasi madrasah pada keberhasilan yang optimal. Untuk menjalankan peran kepemimpinannya secara berhasil, *leader* mutlak harus memiliki gaya kepemimpinan yang tepat.

Salah satu tinjauan tentang gaya kepemimpinan yang dapat di terapkan di lembaga pendidikan adalah gaya kepemimpinan yang berorientasi pada tugas (*task oriented*) dan gaya kepemimpinan yang berorientasi pada manusia atau *people oriented* (Hoy& Miskel, 1987; Yukl, 1989; Owens, 1995.; Kreitner, & Kinicki, 1992; Gordon, Mondy, Sharplin, & Premeaux, 1990; Greenberg, & Baron, 1995). Gaya kepemimpinan yang berorientasi pada tugas (*task oriented*) adalah gaya kepemimpinan yang lebih menaruh perhatian pada struktur tugas, penyusunan rencana kerja, penetapan pola organisasi, metode kerja dan prosedur mencapai tujuan. Adapun gaya kepemimpinan yang berorientasi pada hubungan manusia (*people oriented*) adalah kepemimpinan yang lebih menaruh perhatian pada kesejawatan, kepercayaan, penghargaan, kehangatan, dan hubungan antara pemimpin dan anggota. Gaya kepemimpinan ini dapat dipahami secara sendiri-sendiri maupun sebagai satu kesatuan yang disebut dengan dimensi kepemimpinan (*leadership dimension*). Kepala madrasah sebagai pemimpin pendidikan, dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan harus tampil sebagai pemimpin pendidikan yang *visioner* (mampu melihat peluang dan tantangan) yang dihadapi

dalam memajukan lembaganya pada saat sekarang dan di masa yang akan datang.

Penjelasan tersebut mengisyaratkan bahwa kepemimpinan memiliki kedudukan yang menentukan dalam organisasi, maju mundurnya sebuah organisasi sebagian besar ditentukan oleh pemimpin dan kepemimpinannya. Pemimpin yang dapat melaksanakan kepemimpinannya secara efektif akan dapat menggerakkan sumberdaya yang ada kearah pencapaian tujuan secara efektif pula, sebaliknya pemimpin yang keberadaannya hanya sebagai figur dan tidak mampu membuat gagasan dan ide-ide baru, baik dalam hal perubahan (*inovation*) maupun pengembangan (*development*) organisasi serta tidak mampu memberikan pengawasan (*controlling*) secara efektif, maka kepemimpinannya akan mengakibatkan lemahnya organisasi dan akan tercipta budaya organisasi yang lemah sehingga mengakibatkan keterpurukan lembaga yang dipimpinnya.

Kepemimpinan yang relevan dengan tuntutan perkembangan perguruan tinggi yang berorientasi pada peningkatan kualitas pendidikan adalah kepemimpinan yang memiliki visi atau yang sering disebut dengan *visionary leadership*. *Visionary Leadership* merupakan sebuah konsep tentang kepemimpinan yang kerja pokoknya difokuskan pada rekayasa masa depan yang penuh tantangan (Komariyah dan Triatna, 2005:81-82). Kepemimpinan ini menuntut kepala madrasah sebagai manajer di Perguruan Tinggi agar memiliki kemampuan yang visioner, yaitu kemampuan dalam melakukan inovasi dan pengembangan lembaga pendidikan yang disertai dengan pandangan jauh ke depan dalam mengembangkan

sekolah atau perguruan tinggi untuk meningkatkan kualitas pendidikannya secara efektif dan kompetitif.

## **B. Konsep Visionary Leadership**

*Visionary leadership* adalah kemampuan yang dimiliki oleh pemimpin dalam memprediksi tentang segala sesuatu yang berkaitan dengan kekuatan-kekuatan yang dimiliki, peluang-peluang yang ada, tantangan-tantangan yang harus dihadapi, ancaman-ancaman yang sekiranya muncul dalam memajukan lembaga pendidikan serta kemampuan dalam mempengaruhi orang lain melalui interaksi individu dan kelompok sebagai wujud kerjasama dalam organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan secara efektif dan efisien. Kepemimpinan visioner salah satunya ditandai dengan dimilikinya kemampuan dalam membuat perencanaan yang jelas untuk meraih keberhasilan dalam kepemimpinannya yang ditandai dengan adanya perumusan visi yang dapat menumbuhkan kreatifitas, kebersamaan dalam pengembangan profesional, serta terfokus pada peningkatan kualitas kinerja dalam meningkatkan mutu pendidikan yang lebih berkualitas. Oleh karena itu, kepemimpinan kependidikan yang visioner pada gilirannya dapat menunjukkan kepemimpinan yang berkualitas. Kepemimpinan yang berkualitas memiliki ciri-ciri sebagai berikut: (1) memiliki integritas pribadi, (2) memiliki antusiasme terhadap perkembangan lembaga yang dipimpinnya, (3) mengembangkan kehangatan, budaya, dan iklim organisasi, (4) memiliki ketenagaan dalam manajemen organisasi, (5) tagas dan adil dalam mengambil tindakan atau kebijakan kelembagaan (Komariah dan Triatna, 2005:82).

### **C. Kompetensi Pemimpin Visioner**

Kepemimpinan Visioner, yaitu pola kepemimpinan yang ditujukan untuk memberi arti pada kerja dan usaha yang perlu dilakukan bersama-sama oleh para anggota organisasi dengan cara memberikan arahan dan makna pada kerja, dan usaha yang dilakukan berdasarkan visi yang jelas (Sanusi, 2009:22). Kepemimpinan visioner memerlukan kompetensi tertentu. Pemimpin visioner setidaknya harus memiliki 4 (empat) kompetensi sebagaimana yang dikemukakan oleh Burt Nanus dalam Sanusi (2009:21), yaitu:

1. Memiliki kemampuan berkomunikasi secara efektif. Komunikasi merupakan hal yang sangat penting dalam melaksanakan kepemimpinan, utamanya dalam mempengaruhi orang lain untuk diajak kerja sama dalam mencapai visi dan misi organisasi.
2. Memahami lingkungan luar dan memiliki kemampuan bereaksi secara tepat atas segala ancaman dan peluang.
3. Seorang pemimpin visioner harus memegang peran penting dalam membentuk dan mempengaruhi praktek organisasi, prosedur, produk dan jasa. Seorang pemimpin dalam hal ini harus terlibat dalam organisasi untuk menghasilkan dan mempertahankan kesempurnaan pelayanan, sejalan dengan mempersiapkan dan memandu jalan organisasi ke masa depan.
4. Seorang pemimpin visioner harus memiliki atau mengembangkan ceruk untuk mengantisipasi masa depan. Ceruk ini merupakan sebuah bentuk imajinatif, yang berdasarkan atas kemampuan data untuk mengakses kebutuhan masa depan konsumen, teknologi dan lain



sebagainya. Hal ini termasuk kemampuan untuk mengatur sumber daya organisasi guna mempersiapkan diri menghadapi kemunculan kebutuhan dan perubahan

Barbara Brown (2009:23) menjelaskan bahwa pemimpin visioner memiliki kompetensi sebagai berikut: (a) visualizing, pemimpin visioner mempunyai gambaran jelas tentang apa yang hendak dicapai dan mempunyai gambaran jelas kapan hal itu akan dapat dicapai, (b) futuristic thinking, pemimpin visioner tidak hanya memikirkan di mana posisi bisnis pada saat ini, tetapi lebih memikirkan di mana posisi yang diinginkan pada masa yang akan datang, (c) showing foresight, pemimpin visioner adalah perencana yang tidak hanya mempertimbangkan apa yang ingin dilakukan, tetapi mempertimbangkan teknologi, prosedur, organisasi dan faktor lain yang mungkin dapat mempengaruhi rencana, (d) proactive planning, pemimpin visioner menetapkan sasaran dan strategi yang spesifik untuk mencapai sasaran tersebut. Pemimpin visioner mampu mengantisipasi atau mempertimbangkan rintangan potensial dan mengembangkan rencana darurat untuk menanggulangi rintangan tersebut. Creative Thinking, dalam menghadapi tantangan pemimpin visioner berusaha mencari alternatif jalan keluar yang baru dengan memperhatikan isu, peluang, dan masalah. (e) taking risks, pemimpin visioner berani mengambil resiko dan menganggap kegagalan sebagai peluang bukan kemunduran. (f) process alignment, pemimpin visioner mengetahui bagaimana cara menghubungkan dirinya dengan sasaran organisasi. Ia dapat segera menselaraskan tugas dan pekerjaan setiap departemen pada seluruh organisasi. (g) coalition building, pemimpin visioner menyadari bahwa dalam rangka mencapai

sasaran, dirinya harus menciptakan hubungan yang harmoni, baik ke dalam maupun ke luar organisasi. Ia aktif mencari peluang untuk bekerjasama dengan berbagai macam individu, departemen, dan golongan tertentu. (h) continuous learning, pemimpin visioner harus mampu dengan teratur mengambil bagian dalam pelatihan dan berbagai jenis pengembangan lainnya, baik di dalam maupun di luar organisasi. Pemimpin visioner mampu menguji setiap interaksi negatif atau positif, sehingga mampu mempelajari situasi. Pemimpin visioner mampu mengejar peluang untuk bekerjasama dan mengambil bagian dalam proyek yang dapat memperluas pengetahuan, memberikan tantangan berpikir dan mengembangkan imajinasi. (i) *embracing change*, pemimpin visioner mengetahui bahwa perubahan adalah suatu bagian yang penting bagi pertumbuhan dan pengembangan. Ketika ditemukan perubahan yang tidak diinginkan atau tidak diantisipasi, pemimpin visioner dengan aktif menyelidiki jalan yang dapat memberikan manfaat pada perubahan tersebut

#### **D. Langkah-Langkah Kepemimpinan Visioner**

Kepemimpinan merupakan hal yang sangat penting dalam sistem organisasi di lembaga pendidikan. Kepemimpinan menjadi kunci keberhasilan organisasi, maju dan mundurnya organisasi sangat ditentukan oleh kepemimpinan yang diterapkan dalam mengatur, menjalankan, dan mengendalikan organisasi. Pemimpin harus mempunyai visi yang kuat dan keinginan untuk memajukan organisasi yang dipimpinnya. Visi ini dapat dijadikan sebagai motor penggerak dalam menjalankan organisasi lembaga pendidikan supaya dapat mencapai tujuan dengan efektif dan efisien. Visi adalah wawasan ke depan yang ingin

dicapai oleh organisasi dalam kurun waktu tertentu. Visi yang jelas dapat mendorong terjadinya perubahan dalam organisasi. Visi inilah yang mendorong sebuah organisasi untuk senantiasa belajar menjadi lebih baik, serta mampu berkembang dalam mempertahankan keberadaannya sehingga bisa bertahan sampai beberapa generasi. Visi tersebut dapat mengikat seluruh anggotanya, juga mampu menjadi sumber inspirasi dalam menjalankan tugas mereka. Oleh karena itu, visi yang diciptakan bersama juga berfungsi membangkitkan dan mengarahkan kerja para anggotanya. Menjalankan visi secara benar akan memberikan dampak yang mencerahkan organisasi.

Visi terbaik adalah visi yang ideal sekaligus unik. Visi menyampaikan hal yang ideal, visi tersebut mengomunikasikan standar keistimewaan dan pilihan nilai-nilai positif yang jelas. Visi tercipta dari hasil kreatifitas pikir pemimpin sebagai refleksi profesionalisme dan pengalaman pribadi atau sebagai hasil elaborasi pemikiran mendalam dengan pengikut/personil lain berupa ide-ide ideal tentang cita-cita organisasi di masa depan yang ingin diwujudkan bersama. Seorang kepala Perguruan Tinggi dalam menetapkan Visi, perlu mempunyai pengalaman hidup, pendidikan, pengalaman professional, interaksi dan komunikasi dalam kegiatan intelektual yang membentuk pola pikirnya. Dengan demikian, terciptanya visi terbentuk dari perpaduan antar inspirasi, imajinasi insight, informasi, pengetahuan dan penilaian (judgement). Visi diciptakan bukan semata-mata untuk menciptakan sistem pendidikan berkualitas yang mampu bertahan dan berkembang memenuhi tuntutan perubahan dan idealisme, tetapi dapat mengakomodasi kepentingan hubungan baik diantara personel dalam

melaksanakan tugas dan fungsinya serta dalam meniti karirnya. Visi terbentuk dari perpaduan antara inspirasi, imajinasi insight, nilai-nilai, informasi, pengetahuan, dan judgement. Dikutip dari Mulyadi mencatat dua tahapan dalam penciptaan visi, yaitu trend watching dan envisioning.

#### **E. Visi Lembaga dalam Meningkatkan Mutu dan Daya Saing Pendidikan Tinggi**

Visi merupakan hal yang sangat penting dalam meningkatkan mutu pendidikan tinggi. Visi merupakan impian yang akan dicapai oleh lembaga pendidikan di masa yang akan datang. Berkaitan dengan visi ini, Bennis dan Nanus mendefinisikan visi sebagai: *some think that articulates a view of a realistic, credible, attractive future for the organization, a condition that is better in some important ways than what now exist* (Akdon, 2006:96). Secara umum dapat dikatakan bahwa visi adalah suatu gambaran mengenai masa depan yang diinginkan untuk dicapai. Atau juga dapat dikatakan bahwa visi merupakan Imajinasi moral yang dijadikan dasar dalam menentukan arah, sasaran yang ingin dicapai pada keadaan masa depan oleh suatu lembaga pendidikan tinggi.

Visi dapat juga dikatakan sebagai cita-cita ideal yang dirumuskan oleh lembaga dalam menentukan arah, harapan, maupun tujuan yang akan dicapai di masa yang akan datang. Visi dapat juga digunakan oleh lembaga untuk merumuskan dan mengembangkan kurikulum lembaga dan program-program ideal agar visi dapat dicapai dengan baik. Berkaitan dengan hal tersebut Hax dan Majluf (1984) memberikan penjelasan bahwa visi adalah pernyataan yang merupakan sarana untuk: (1) mengkomunikasikan alasan keberadaan sebuah organisasi

dalam mencapai tujuan dan tugas pokok yang harus dilaksanakan, (2) memperlihatkan *framework* hubungan antara organisasi dengan *stakeholder* (sumber daya manusia dalam sistem organisasi, konsumen/*citizen*, pihak lain yang terkait), dan (3) menyatakan sasaran utama tentang kinerja organisasi dalam yang berkaitan erat dengan pertumbuhan dan perkembangan

Berdasarkan beberapa penjelasan dan definisi sebagaimana telah diuraikan di atas, dapat diberikan kesimpulan bahwa visi adalah idealisme pemikiran yang telah dirumuskan oleh organisasi tentang gambaran masa depan yang akan dicapai dalam kurun waktu tertentu berdasarkan proses yang dijalankan organisasi secara efektif dan efisien. Visi dirumuskan dalam statemen yang jelas dan tegas, serta mengandung daya tarik, maka dalam proses pembuatannya perlu melibatkan semua *stakeholder* (Komariah dan Triatna, 2006:91). *Leader* perlu mengkomunikasikan visi secara intensif kepada seluruh anggota organisasi yang ada di lembaga pendidikan tinggi sehingga merasa sebagai pemilik visi yang ada dalam organisasi. Rasa memiliki visi ini akan mempunyai dampak pada terciptanya komitmen bersama dalam mewujudkan atau mencapai visi secara maksimal di Perguruan tinggi. Komitmen bersama akan ditandai adanya kinerja yang produktif seluruh personnel yang ada di organisasi sehingga tercipta budaya mutu dalam mencapai visi dan misi lembaga pendidikan tinggi.

Visi yang dimiliki oleh Perguruan tinggi harus dapat menggambarkan masa depan yang lebih baik, mewakili harapan, atraktif dan realistis. Visi menunjukkan arah pergerakan lembaga pendidikan tinggi sebagai suatu organisasi dari posisinya sekarang menuju pencapaian ke masa yang datang. Hal ini

menunjukkan bahwa visi pada hakekatnya merupakan jembatan antara masa kini dan masa yang akan datang, sehingga perumusannya harus didasarkan pada harapan yang realistis dan terukur sehingga dapat dicapai dengan baik di masa yang akan datang. Komariah dan Triatna (2006: 91) mengungkapkan ciri-ciri visi yang baik sebagai berikut: (1) memperjelas arah dan tujuan, (2) mudah dimengerti dan diartikulasikan, (3) mencerminkan cita-cita yang tinggi dan menerapkan *standar of excellence*, (4) menumbuh inspirasi, semangat, kegairahan dan komitmen, (5) menciptakan makna bagi anggota organisasi, (6) merefleksikan keunikan atau keistimewaan organisasi, (7) menyiratkan nilai-nilai yang dijunjung tinggi oleh organisasi, (8) kontekstual dalam arti memerhatikan secara seksama hubungan organisasi.

Berdasarkan kajian dan pembahasan tersebut diatas dapat dijelaskan bahwa visi yang ada di lembaga pendidikan tinggi harus mempunyai ciri-ciri sebagai berikut: (a) pernyataan visi harus berorientasi ke depan yang lebih baik, (b) dikembangkan bersama oleh civitas akademik kampus bersama dengan *stakeholder*, (c) visi merupakan perpaduan antara rencana strategis, langkah strategis terhadap sesuatu keunggulan yang dicita-citakan, (d) visi dinyatakan dalam kalimat yang singkat, padat, bermakna, dan mudah dipahami, (e) visi pendidikan tinggi dapat dijabarkan ke dalam tujuan dan indikator keberhasilan yang realistis, (f) visi dirumuskan berbasis pada nilai keunggulan, (g) visi harus dapat membumi atau kontekstual sehingga dapat dicapai dengan baik.

Visi merupakan hal yang sangat penting dirumuskan oleh lembaga pendidikan untuk menggambarkan keinginan-keinginan

ideal yang akan dicapai di masa yang akan datang. Tujuan dirumuskan visi yang ada di lembaga pendidikan, dapat diberikan penjelasan sebagai berikut:

1. Kesatuan pandangan seluruh civitas akademik dapat diwujudkan dengan baik. Dengan demikian usaha dalam peningkatan mutu pendidikan dapat dilaksanakan secara efektif, konsisten dan berkesinambungan atau berkelanjutan.
2. Lembaga pendidikan mempunyai pemahaman tentang masa depan yang lebih mantap
3. Usaha-usaha yang dilakukan oleh lembaga pendidikan tinggi dalam peningkatan mutu dapat lebih terarah (Komariah dan Triatna, 2006:90).

Pernyataan visi perlu diekspresikan dengan baik agar mampu menjadi tema yang mempersatukan semua unit dalam organisasi lembaga pendidikan tinggi, menjadi media komunikasi dan motivasi civitas akademik serta semua pihak yang berkepentingan. Visi juga dapat dijadikan sebagai sumber kreatifitas dan inovasi organisasi pendidikan. Dalam konteks ini Akdon (2006: 96) menjelaskan bahwa kriteria pembuatan visi dapat diberikan penjelasan sebagai berikut:

1. Visi bukanlah fakta, tetapi gambaran pandangan ideal masa depan yang ingin diwujudkan oleh lembaga atau organisasi.
2. Visi dapat memberikan arahan mendorong anggota organisasi untuk mewujudkan kinerja yang baik.
3. Visi dapat menimbulkan inspirasi dan siap menghadapi berbagai macam tantangan dalam mewujudkannya.
4. Visi dapat menjembatani masa kini dan masa yang mendatang.

5. Visi memuat gambaran yang realistik dan kredibel dengan masa depan yang menarik.
6. Visi mempunyai sifat yang tidak statis dan tidak untuk selamanya.

Visi yang dirumuskan agar menjadi realistik, dapat dipercaya, meyakinkan, dan mempunyai daya Tarik, dalam proses perumusannya perlu melibatkan semua *stakeholder* pendidikan tinggi. Visi yang telah dirumuskan harus diterjemahkan kedalam *guidelines* yang lebih operasional dan kongkrit sehingga dapat dijadikan sebagai acuan dalam pengembangan strategi dan aktifitas dalam organisasi lembaga pendidikan tinggi. Agar visi menjadi operasional, perlu juga dirumuskan misi. Pernyataan dalam misi lebih tajam dan lebih detail sebagai jabaran perumusan visi organisasi lembaga pendidikan tinggi.

Proses dalam perumusan misi organisasi, dimulai dari perumusan kata kunci yang ada dalam visi organisasi yang telah dirumuskan. Kata kunci dalam pencapaian visi perlu ditentukan indikator yang akan dirumuskan menjadi misi. Indikator-indikator tersebut dapat dijadikan sebagai acuan dalam perumusan misi organisasi lembaga pendidikan. Dengan kata lain perumusan misi didasarkan dari penjabaran indicator-indikator yang ada dalam visi organisasi lembaga pendidikan.

Pernyataan pernyataan yang ada dalam misi organisasi menunjukkan adanya tugas utama yang harus dilakukan organisasi atau lembaga pendidikan tinggi dalam mencapai tujuan organisasi atau lembaga pendidikan tinggi. Pernyataan misi organisasi lembaga pendidikan terkandung adanya definisi yang jelas tentang pekerjaan atau tugas pokok yang diemban



oleh suatu organisasi lembaga pendidikan dalam kurun waktu tertentu. Pernyataan yang terdapat dalam misi menunjukkan dengan jelas arti penting eksistensi organisasi atau lembaga pendidikan tinggi. Hal ini disebabkan karena misi dapat mewakili alasan dasar berdirinya organisasi atau lembaga lembaga pendidikan tinggi. Pernyataan misi yang jelas dapat memberikan arahan jangka panjang sehingga memberikan stabilitas manajemen dan kepemimpinan organisasi lembaga pendidikan tinggi.

Visi yang ada di lembaga pendidikan perlu di transformasikan dengan baik dalam system lembaga pendidikan tinggi. Transformasi visi ini merupakan kemampuan *leader* dalam membangun kepercayaan melalui komunikasi yang intensif dan efektif di lembaga pendidikan tinggi sebagai upaya untuk mewujudkan *shared vision* (visi bersama) pada *stakeholder* sehingga diperoleh *sense of belonging* dan *sense of ownership* terhadap lembaga pendidikan tinggi.

## BAB V

### EXCELLENT SERVICE DI PERGURUAN TINGGI

#### A. Pendahuluan

Konsep *excellent service* berasal dari bahasa Inggris yang terdiri dari dua kata, yaitu: "*excellent*" dan "*service*". Kata *excellent* yang berarti baik, unggul, luar biasa. Kata *service* dapat diartikan sebagai jasa, pelayanan, melakukan sesuatu bagi orang lain. Jasa (*service*) berkaitan erat dengan produk tidak berwujud secara fisik atau yang bersifat *intangible*. Atau sektor industri spesifik, seperti perbankan, pendidikan, kesehatan, telekomunikasi, transportasi, asuransi, rekreasi dan seterusnya. Menurut Philip Kotler, pelayan atau *service* adalah setiap kegiatan atau manfaat yang dapat diberikan suatu pihak kepada pihak lain yang pada dasarnya tidak berwujud dan tidak pula berakibat kepemilikan sesuatu. Pengertian pelayanan adalah usaha melayani kebutuhan orang lain. Pelayanan pada dasarnya adalah kegiatan yang ditawarkan oleh organisasi atau program kepada konsumen, yang bersifat tidak berwujud atau tidak dapat dimiliki.

Perguruan tinggi sebagai lembaga pendidikan mempunyai tugas dan tanggung jawab yang sangat besar dalam memberikan layanan yang baik dan memuaskan kepada masyarakat pengguna pendidikan. Layanan yang seperti ini oleh Suwithi (2008) disebut sebagai *excellent service* atau layanan terbaik yang diberikan kepada pelanggan internal maupun eksternal berdasarkan standard dan prosedur layanan. Pelayanan yang memenuhi standar kualitas adalah suatu pelayanan yang sesuai dengan harapan dan kepuasan

pelanggan (Maddy, 2009; 8). Layanan prima ini merupakan wujud kepedulian Perguruan tinggi terhadap pelanggan internal dan eksternal. Kepedulian ini ditunjukkan melalui sikap, perhatian, dan tindakan nyata, sehingga pelanggan merasa puas dan nyaman dengan pelayanan yang diberikan (Pratomo & Shaff, 2000; 107).

Esensi dalam layanan prima adalah upaya memberikan layanan terbaik bagi pelanggan yang berorientasi pada kepentingan pelanggan/pengguna sehingga memungkinkan kita mampu memberikan kepuasan yang optimal. Upaya memberikan layanan yang terbaik ini dapat diwujudkan apabila kita dapat menonjolkan kemampuan, sikap, penampilan, perhatian, tindakan dan tanggung jawab yang baik dan terkoordinasi. *Service excellent* adalah dua kata berasal dari bahasa inggris *service* dan *excellent*. *Service* artinya jasa, pelayanan, tugas dan *excellent* artinya unggul, ulung, baik sekali, dengan demikian dalam perspektif ini pelayanan yang sempurna merupakan salah satu nilai jual yang penting bagi sebuah industri jasa. Sebuah pelayanan dikatakan sempurna apabila dampak yang terjadi pada konsumen adalah loyalitas yang sangat tinggi. Sehingga konsumen tidak akan ragu-ragu lagi untuk membeli produk yang dihasilkan oleh perusahaan tersebut. Bahkan, pelanggan yang loyal akan dengan sendirinya memasarkan produk atau jasa yang ditawarkan oleh lembaga atau organisasi kepada konsumen lain dengan sukarela dikarenakan sudah sangat nyaman dan diuntungkan dengan adanya pelayanan yang sempurna tersebut.

*Excellent service* pada hakekatnya adalah upaya untuk mengembangkan pelayanan prima dengan menyelaraskan konsep-konsep sikap (*Attitude*), perhatian (*Attention*), tindakan

(Action), kemampuan (Ability), penampilan (Appearance), dan tanggung jawab (Accountability) (Barata, 2003; 31). *Attitude* merupakan perilaku yang diperlihatkan dalam menghadapi pelanggan agar menjadi puas *Attention* atau perhatian merupakan kepedulian penuh kepada pelanggan internal dan eksternal, *Action* atau tindakan merupakan berbagai kegiatan nyata yang harus dilakukan dalam memberikan layanan prima kepada pelanggan, *Ability* atau kemampuan merupakan pengetahuan dan keterampilan tertentu yang mutlak diperlukan untuk menunjang program pelayanan prima, *Appearance* atau penampilan merupakan penampilan seseorang baik yang bersifat fisik maupun non fisik yang mampu merefleksikan kepercayaan diri dan kredibilitas dari pihak lain. *Accountability* atau tanggung Jawab merupakan suatu sikap keberpihakan kepada pelanggan sebagai suatu wujud kepedulian untuk menghindarkan atau meminimalkan kerugian atau ketidakpuasan pelanggan.

## **B. Manfaat dan Tujuan Excellent Service**

Manfaat dari pelayanan prima adalah sejatinya sebagai dasar dan tolak ukur untuk megembangkan dan menyusun standar pelayanan. Pelayanan prima akan bermanfaat bagi upaya peningkatan kualitas pelayanan organisasi baik negeri maupun swasta kepada pelanggan dan sebagai acuan pengembangan penyusunan standar pelayanan. Penyedia layanan, pelanggan atau stakeholder dalam kegiatan pelayanan akan memiliki acuan tentang bentuk, alasan, waktu, tempat, dan proses pelayanan. Adapun manfaat excellence service dapat diidentifikasi sebagai berikut: (a) menunjukkan rasa memiliki terhadap instansi, (b) rasa kebanggaan terhadap pekerjaan, (c) menunjukkan loyalitas yang tinggi terhadap pekerjaan, (d) ingin

menjaga martabat dan nama baik instansi. Bagi lembaga pendidikan tinggi, pelayan prima ini merupakan hal terpenting, karena kelangsungan hidup dan perkembangan lembaga sangat dipengaruhi oleh pelayanan prima yang diberikan oleh sistem organisasi. Apabila perguruan tinggi tidak dapat memberikan kepuasan kepada pelanggan, maka pelanggan akan berpaling kepada lembaga pendidikan yang lainnya. Hal ini menyebabkan lembaga pendidikan harus melakukan beberapa hal dalam peningkatan kualitas pelayanannya. Disiplin dalam bekerjanya merupakan salah satu faktor penunjang dalam memberikan pelayanan.

Hakekat dari *excellence service* merupakan kegiatan untuk memberikan nilai tambah agar dapat memenuhi atau melampaui harapan pelanggan. Pelayanan prima merupakan terjemahan atau melampaui harapan. Pelayanan prima merupakan terjemahan dari "Excellent Service", yang berarti pelayanan yang sangat baik atau pelayanan yang terbaik. Letinen, mengemukakan bahwa pelayanan adalah suatu kegiatan yang terjadi dalam interaksi langsung dengan manusia atau mesin secara fisik, untuk menyediakan kepuasan konsumen. Gumehsosan, menyatakan bahwa pelayanan adalah sesuatu yang dapat diperjualbelikan dan bahkan tidak dihilangkan (Bintoro, 2014)

Perguruan tinggi sebagai suatu organisasi yang memberikan layanan kepada masyarakat pengguna pendidikan harus berorientasi pada kepuasan pelanggan/masyarakat (*customer satisfaction*). Kepuasan adalah tingkat perasaan seseorang setelah membandingkan kinerja (hasil) yang dirasakan dengan harapannya, dengan diasumsikan bahwa kalau kinerja di bawah harapan, pelanggan akan merasa kecewa, kalau kinerja sesuai harapan, pelanggan akan merasa puas, dan kalau kinerja melebihi harapan, pelanggan akan sangat puas. Kepuasan

pelanggan merupakan tujuan utama pelayanan prima. Setiap civitas akademik di perguruan tinggi berkewajiban untuk berupaya memuaskan pelanggannya. Kepuasan pelanggan dapat dicapai apabila civitas akademik mengetahui siapa pelanggannya, maka personalia pelayanan akan dapat mendefinisikan keinginan pelanggan. Harapan masyarakat terhadap pelayanan adalah makin lama makin baik (better), makin lama makin cepat (faster), makin lama makin diperbaharui (never), makin lama makin murah (cheaper), dan makin lama makin sederhana (more simple).

Penerapan pelayanan prima di perguruan tinggi kepada para pelanggan dapat dilaksanakan dengan memperhatikan hal-hal sebagai berikut:

- a. Attitude (Sikap) dalam menjalankan konsep pelayanan prima kepada para pelanggan, sikap atau attitude merupakan poin yang utama. Sikap yang ramah dan sabar dalam melakukan pelayanan kepada konsumen, baik itu pelanggan kelas atas maupun pelanggan kecil harus diterapkan dengan seimbang. Untuk menciptakan kesan attitude yang baik di mata konsumen, maka para pegawai yang berinteraksi langsung dengan konsumen wajib menggunakan bahasa sopan, sekatan dalam menangani keluhan, dan menjadikan pelanggan sebagai seorang raja.
- b. Attention (Perhatian) Attention atau perhatian adalah tindakan untuk memperhatikan keinginan pelanggan serta focus dalam menciptakan kepuasan konsumen. Atensi tersebut dapat diwujudkan dengan berbagai cara, misalnya mencermati karakter konsumen yang datang, memahami kepentingan dan kebutuhan pelanggan, serta mampu memberikan nasihat kepada pelanggan jika diperlukan.
- c. Action (Tindakan) Setelah anda memulai pelayanan ke konsumen dengan attitude yang bagus, dan kemudian

memperhatikan segala hal yang menjadi keinginan konsumen (attention), maka langkah berikutnya adalah segera melakukan tindakan (action) guna perwujudan apa yang diharapkan oleh konsumen. Action yang dilakukan hendaknya memenuhi prinsip cepat, tepat, hemat dan selamat. Misalnya dalam usaha jasa reparasi computer yang ingin diperbaiki bisa segera cepat selesai dengan diagnose masalah yang tepat, biaya yang hemat serta direparasi dengan selamat.

- d. Anticipation (Antisipasi) Sebagai back up terakhir dari usaha melakukan pelayanan prima kepada para konsumen adalah menyiapkan solusi dari segala kemungkinan yang terjadi dalam bisnis anda. Hal tersebut dikenal dengan istilah antisipasi bisnis. Antisipasi yang perlu dipersiapkan dalam pelayanan prima tentu yang menyangkut dengan kepentingan konsumen. Misalnya dalam jasa laundry pakaian, pelanggan akan diberikan uang pengganti atau pakaian sejenis ketika hasil cucian terjadi kecepatan atau robek. Untuk itulah diperlukan antisipasi yang berupa dana antisipasi atau lainnya demi menjamin kepuasan dan loyalitas para pelanggan.

Berkaitan dengan layanan prima tersebut terdapat beberapa prinsip layanan yang harus diperhatikan. Prinsip-prinsip yang dimaksudkan adalah:

1. Melayani itu ibadah dan karenanya harus ada rasa cinta dan semangat yang membara di dalam hati pada setiap tindakan pelayanan kita kepada orang lain.
2. Member dahulu dan anda akan menerima ROSE (Return on service Excellent)
3. Mengerti orang lain terlebih dahulu sebelum ingin dimengerti
4. Bahagiakanlah prang lain terlebih dahulu, dan kelak anda akan menerima kebahagiaan melebihi dari apa yang anda harapkan.

5. Menghargai orang lain sebagaimana diri anda dihargai. Rasulullah bersabda: “tidaklah engkau disebut beriman, kecuali engkau mencintai orang lain sebagai mana engkau mencintai dirimu.”
6. Lakukanlah empati yang sangat mendalam dan tumbuhkan sinergi.

Tujuan pelayanan prima adalah untuk mencegah pembelotan dan membangun kesetiaan pelanggan atau customer loyalty. Pembelotan pelanggan atau berpaling pelanggan disebabkan karena kesalahan pemberian pelayanan maupu sistem yang digunakan oleh perusahaan dalam melayani pelanggan (Rahmayanty, 2013). Selain itu tujuan pelayanan prima adalah, memberikan pelayanan yang dapat memenuhi dan memuaskan pelanggan atau masyarakat serta memberikan fokus pelayanan kepada pelanggan. pelayanan prima dalam sektor publik didasarkan pada aksioma bahwa “pelayanan adalah pemberdayaan”. Pelayanan pada sektor bisnis berorientasi pada profit. Bagi perusahaan, pelayanan prima bertujuan terhadap kelangsungan hidup perusahaan. Apabila pelayanan yang diberikan tidak memuaskan tentu saja akan mengecewakan pelanggannya (Daryanto dan Setyabudi, 2015).

Adapun tujuan lain pelayanan prima adalah sebagai berikut:

- e. Untuk memberikan pelayanan yang berkualitas kepada pelanggan
- f. Untuk menimbulkan kepuasan dari pihak pelanggan agar segera segera membeli produk/jasa yang ditawarkan pada saat itu juga.
- g. Untuk menimbulkan kepercayaan pelanggan terhadap produk/jasa yang ditawarkan
- h. Menghindari terjadinya komplain yang tidak perlu dikemudian hari terhadap perusahaan.



- i. Menjaga pelanggan agar pelanggan terus merasa kebutuhannya dipenuhi
- j. Dan untuk mempertahankan pelanggan, agar pelanggan tetap setia (Daryanto dan Setyobudi, 2014).

Pelayanan prima yang ada di perguruan tinggi juga mempunyai tujuan sebagai berikut: (a) memberikan kepuasan dan kepercayaan kepada konsumen, (b) sebagai upaya menjaga loyalitas dan tingkat retensi konsumen, (c) membantu konsumen dalam mengambil keputusan saat bertransaksi, (d) mempermudah konsumen untuk memahami produk yang dijual, dan (e) menghindari adanya penyalahgunaan wewenang kepada konsumen.

### **C. Faktor-faktor yang Berpengaruh Terhadap Layanan**

Perguruan tinggi bergerak dalam bidang jasa sehingga layanan merupakan hal yang sangat penting untuk diperhatikan supaya pelanggan menjadi puas dan memberikan dukungan kepada perguruan tinggi. Pemberian pelayanan yang baik kepada pelanggan bukan merupakan hal yang mudah mengingat banyak kendala yang bakal dihadapi baik secara internal maupun eksternal. Upaya memberikan pelayanan yang optimal kepada pelanggan harus dilakukan secara sungguh-sungguh dengan memperhatikan faktor-faktor utama dan faktor-faktor pendukung (Kasmir, 2006). Faktor utama yang berpengaruh adalah sumber daya manusia. Artinya, peran manusia sebagai personalia yang melayani pelanggan merupakan faktor utama karena dengan hanya manusialah pelanggan dapat berkomunikasi secara langsung dan terbuka. Kemudian sarana dan prasarana yang digunakan juga harus dapat menunjang apa yang sudah dilakukan oleh manusia. Demikian pula dengan kualitas produk yang ditawarkan harus memiliki kelebihan dibanding produk pesaing (Kasmir, 2006). Dalam praktiknya, pelayanan harus

diberikan oleh semua unsur yang terlibat dalam suatu perusahaan atau organisasi. Misalnya mulai dari cleaning service, satpam sampai dengan direktornya. Mereka semua harus terlibat serta mau dan mampu memberikan pelayanan yang kualitasnya sama. Masing-masing harus saling mendukung, sehingga pelayanan yang diberikan dalam rangka memberikan kepuasan kepada pelanggan secara optimal.

Pelanggan atau *stakeholder* pendidikan yang ada di perguruan tinggi merupakan tamu penting yang harus diberikan pelayanan yang maksimal. Agar pelanggan merasa dihargai, dihormati dan diselesaikan masalahnya secara baik, setiap personalia perlu juga memberikan etiket pelayanan. Tanpa etika pelayanan yang benar, jangan diharapkan mendapat pelanggan yang sesuai dengan keinginan lembaga, bahkan tidak mungkin lembaga akan kehilangan pelanggan (Kasmir, 2006). Kedua, faktor tersedianya sarana dan prasarana (fisik) yang dimiliki oleh lembaga pendidikan. Faktor ini sangat mendukung terhadap kualitas pelayanan yang diberikan nantinya. Faktor sarana dan prasarana seperti kenyamanan ruangan yaitu ruangan yang lebar, pendingin udara yang cukup, penyusunan meja kursi yang rapi dan artistik. Selanjutnya toilet termasuk penting juga bagi pelanggan (Kasmir, 2006). Yang ketiga adalah kualitas produk yang disajikan seperti ragam produk atau jenis produk yang dijual lengkap sehingga nasabah tidak perlu pergi ke tempat lain. Mutu atau isi dari produk berkualitas tinggi, persyaratan yang tidak merepotkan dan jika memang segmennya kelas tinggi harus disesuaikan. Yang terakhir adalah faktor promosi yang juga perlu memperoleh perhatian (Kasmir, 2006). Ketiga faktor ini harus saling mendukung satu sama lainnya. Apabila salah satu faktor diabaikan, kualitas pelayanan yang diberikan menjadi berkurang nilainya. Perbaikan kualitas pelayanan juga harus mengacu pada tiga faktor di atas. Namun yang ditekankan disini hanya pelayanan

yang diberikan oleh para karyawan yang merupakan ujung tombak penjualan suatu produk sehingga mampu menarik pelanggan sebanyak mungkin dan mampu meningkatkan omzet penjualannya. Pada akhirnya dapat menciptakan laba yang mampu menutupi semua biaya yang dikeluarkan perusahaan dan mampu pula untuk melakukan ekspansi sehingga perusahaan dapat hidup terus menerus secara layak seperti cita-cita sebelumnya dengan resep yang telah digunakannya (Kasmir, 2006).

#### **D. Dasar-Dasar Pelayanan**

Pada dasarnya pelayanan terhadap pelanggan tergantung dari latar belakang personalia tersebut, baik suku bangsa, pendidikan, pengalaman, budaya atau adat istiadat. Namun, agar pelayanan menjadi berkualitas dan memiliki keseragaman, setiap karyawan perlu dibekali dengan pengetahuan yang mendalam tentang dasar-dasar pelayanan (Rahmayanty, 2013; Kasmir, 2006).

Terdapat beberapa dasar-dasar pelayanan yang harus dipahami dan dimengerti seorang Customer service atau public relation. Dasar-dasar yang dimaksudkan adalah:

1. Berpakaian dan berpenampilan rapih dan bersih Artinya karyawan harus mengenakan baju dan celana yang sepadan dengan kombinasi yang menarik. Karyawan juga harus berpakaian rapi, bersih tidak kumal, misalnya baju lengan panjang tidak boleh digulung. Pakaian yang dikenakan harus membeikan kesan yang benar-benar memikat konsumen. Gunakan pakaian seragam jika karyawan diberikan pakaian seragam sesuai yang telah diterapkan.
2. Percaya diri, bersikap akrab dan penuh senyum Dalam melayani nasabah, karywan tidak boleh ragu-ragu akan tetapi harus memiliki keyakinan dan percaya diri yang tinggi.

- Karyawan juga harus dapat bersikap akrab dengan pelanggan, seolah-olah sudah kenal lama. Dalam melayani nasabah juga harus murah senyum dengan raut muka yang menarik hati serta tidak dibuat-buat.
3. Menyapa dengan lembut dan berusaha menyebutkan nama jika sudah dikenal. Pada saat nasabah datang karyawan harus serta menyapa lebih dulu dan kalau sudah pernah ketemu sebelumnya, usahakan menyapa dengan menyebut namanya. Namun, jika belum kenal dapat menyapa dengan sebutan bapak/ibu, dan menanyakan apa yang dapat kami bantu.
  4. Tentang sopan, hormat serta tekun mendengarkan setiap pembicaraan. Usahakan pada saat melayani nasabah, karyawan dalam keadaan tenang, tidak terburu-buru, sopan santun dalam bersikap. Kemudian tunjukkan sikap menghormati tamu, tekun mendengarkan sekaligus berusaha memahami keinginan pelanggan. usahakan jangan menyuruh pelanggan/nasabah mengulang kembali pertanyaan atau keinginannya, karena terkesan kita tidak serius mendengarkan pembicaraannya (Rahmayanty, 2013; Kasmir, 2006).

## **BAB VI**

### **KINERJA DOSEN**

#### **A. Pendahuluan**

Kinerja dalam setiap aktivitas organisasi menjadi perhatian yang sangat serius, karena berkaitan erat dengan produktivitas dan hasil kerja yang akan menentukan maju atau mundurnya sebuah organisasi. Kinerja yang bagus dan maksimal akan membantu organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan. Hal ini mengakibatkan bahwa setiap manajer mempunyai kepedulian yang sangat tinggi tentang kinerja dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan. Begitu juga dalam lembaga pendidikan tinggi, kinerja merupakan hal yang sangat penting untuk diperhatikan oleh setiap pemimpin di lembaga agar dosen dan tenaga kependidikan mampu menunjukkan kinerja yang baik sehingga dapat mencapai produktivitas kerja sebagaimana yang menjadi kebijakan lembaga. Produktivitas kerja menjadi perhatian yang serius agar lembaga mampu meningkatkan mutu dan daya saing pendidikan agar tetap diminati oleh pelanggan pendidikan, baik pelanggan internal maupun pelanggan eksternal.

Kinerja yang ada di Perguruan tinggi berkaitan erat dengan tiga aspek pokok, yaitu perilaku, hasil, dan keefektifan organisasi. Perilaku menunjukkan pada kegiatan-kegiatan dalam mencapai tujuan, keefektifan merupakan langkah-langkah dalam pertimbangan pelaksanaan kerja dan hasil kerja, organisasional menekankan pada aspek proses kerja (Smith, 1976). Kinerja merupakan kondisi puncak dari tiga elemen yang saling berkaitan, yaitu: keterampilan, upaya yang ditempuh, kondisi eksternal (Snell & Wexley, 1992). Adapun Kast dan Rossenzweig (1979) serta Hoy dan Miskel (1987) menjelaskan bahwa kinerja

merupakan suatu kemampuan dalam melaksanakan tugas atau pekerjaan yang sesuai dengan sikap, pengetahuan dan keterampilan serta motivasi yang dimilikinya.

## **B. Konsep Kinerja Dosen**

Istilah kinerja merupakan suatu konsep yang cukup luas maknanya karena berkaitan dengan perilaku individu dalam melaksanakan pekerjaan. Landy dan Farr (1983: xi) menjelaskan bahwa: *"The point is that performance is behavior of the broadest variety"*. Oleh karena itu, untuk memperoleh kinerja yang bagus dan berkualitas perlu adanya suatu proses dan pengelolaan secara berkesinambungan supaya mendapat hasil yang diinginkan sebagaimana dijelaskan oleh Baird (1986:3) bahwa: *"Performance management is a continuous process of working with people to accomplish desired results"*. Adapun Cascio (1995:275) menjelaskan bahwa: *"Performance refers to an employee's accomplishment of assigned tasks"*. Definisi ini menunjukkan bahwa kinerja dipandang sebagai perwujudan dalam pencapaian atau pemenuhan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya.

Webster (1980) menjelaskan bahwa: *"Performance is the ability to perform; capacity to achieve a desired result"*. Sedangkan Smith (1982) juga menjelaskan bahwa: *"Performance is out put derived form processes, human or otherwise"*. Kedua definisi tersebut memberikan pengertian bahwa kinerja adalah kemampuan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan atau merupakan hasil pelaksanaan dari suatu proses kerja seseorang.

Kinerja adalah suatu aktivitas yang berhubungan dengan tiga aspek pokok yaitu perilaku, hasil, dan keefektifan organisasi. Perilaku menunjukkan pada kegiatan-kegiatan dalam mencapai tujuan, keefektifan merupakan langkah-langkah dalam pertimbangan pelaksanaan kerja dan hasil kerja, organisasional

menekankan pada aspek proses kerja (Smith, 1976). Adapun dalam kamus besar bahasa Indonesia dijelaskan bahwa kinerja adalah sesuatu yang dicapai, atau prestasi yang diperlihatkan atau kemampuan kerja (KBBI, 1997). Pengertian tersebut menunjukkan bahwa kinerja merupakan kemampuan kerja seseorang dalam mencapai hasil atau prestasi kerja.

Kinerja merupakan kondisi puncak dari tiga elemen yang saling berkaitan, yaitu: keterampilan, upaya yang ditempuh, kondisi eksternal (Snell & Wexley, 1992). Adapun Kast dan Rossenzweig (1979) serta Hoy dan Miskel (1987) menjelaskan bahwa kinerja merupakan suatu kemampuan dalam melaksanakan tugas atau pekerjaan yang sesuai dengan sikap, pengetahuan dan keterampilan serta motivasi yang dimiliki oleh karyawan. Karakteristik unjuk kerja yang dimaksudkan adalah melaksanakan tugas sesuai dengan harapan suatu organisasi yang dianutnya, menggunakan peralatan kantor yang tersedia, mempunyai semangat yang tinggi, mempunyai hubungan kerja sama yang baik dengan atasannya maupun dengan sejawat serta dapat menyelesaikan permasalahan yang dihadapi berkaitan dengan tugas-tugas rutin yang dilaksanakannya.

Berdasarkan uraian tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja Dosen adalah keseluruhan perilaku Dosen dalam mencapai tujuan terhadap pelaksanaan tugas yang dibebankan kepadanya. Secara lebih spesifik, Khine (2004:5) menjelaskan bahwa: "*Teacher performance: behaviour of teachers while teaching aclass, e.g., showing concern and care and having a sense of humour*". Penjelasan tersebut tampak lebih menekankan kinerja Dosen pada perilaku selama mengajar di kelas, seperti kepedulian dan perhatian Dosen terhadap mahasiswa serta rasa humor yang disisipkan dalam proses belajar mengajar. Hasil kinerja yang dicapai oleh Dosen menunjukkan keefektifan perilaku kerja yang dilaksanakannya.

Perilaku kerja Dosen pada gilirannya dapat mempengaruhi hasil kerja, perilaku kerja ini dipengaruhi oleh faktor internal dan eksternal. Faktor internal berkaitan dengan keterampilan dan upaya yang dimiliki oleh Dosen, dan faktor eksternal mencakup keadaan ekonomi, budaya organisasi, iklim organisasi, ketersediaan bahan maupun perlengkapan dan sebagainya.

### **C. Kinerja Dosen dalam Proses Pembelajaran**

Dosen sebagai tenaga profesional, pembaharu, dan pengembang dalam kegiatan pembangunan nasional memiliki konsekuensi fundamental terhadap program pendidikan pada khususnya, dan program pembangunan nasional pada umumnya. Berkaitan dengan akuntabilitas terhadap program pendidikan, Dosen bertanggung jawab terhadap proses pembelajaran yang terjadi pada peserta didiknya. Dengan demikian, profesionalitas adalah tuntutan yang harus dipenuhi oleh setiap Dosen. Dosen yang profesional dan efektif merupakan kunci keberhasilan dalam proses pembelajaran (Goodlad, 1976).

Dosen harus menciptakan situasi pembelajaran di kelas secara efektif. Istilah efektif berkaitan erat dengan sejauh mana kesesuaian antara hasil yang dicapai dengan tujuan yang ditetapkan. Menurut Davis dan Thomas (1989), paling tidak terdapat empat ciri Dosen yang efektif, yaitu: *Pertama*, memiliki kemampuan yang berkaitan dengan iklim belajar di kelas: (1) memiliki keterampilan interpersonal, khususnya kemampuan untuk menunjukkan empati, penghargaan kepada mahasiswa, dan ketulusan, (2) memiliki hubungan baik dengan mahasiswa, (3) mampu menerima, mengakui, dan memperhatikan mahasiswa secara tulus, (4) menunjukkan minat dan antusias yang tinggi dalam mengajar, (5) mampu menciptakan ruang gerak tumbuhnya kerja sama antar mahasiswa, (6) mampu melibatkan mahasiswa dalam merencanakan dan mengorganisasikan



kegiatan pembelajaran, (7) mampu mendengarkan dan menghargai pendapat mahasiswa, (8) mampu meminimalkan friksi-friksi di kelas.

*Kedua*, kemampuan yang berkaitan dengan strategi manajemen pembelajaran, yang terdiri dari: (1) memiliki kemampuan dalam menghadapi dan menangani mahasiswa yang tidak punya perhatian, suka menyela, dan mengalihkan pembicaraan, (2) mampu bertanya atau memberikan tugas yang memerlukan tingkatan berfikir yang berbeda untuk semua mahasiswa.

*Ketiga*, memiliki kemampuan yang berkaitan dengan pemberian umpan balik (*feedback*) dan penguatan (*reinforcement*) yang terdiri dari: (1) mampu memberikan *feedback* yang positif terhadap respon mahasiswa, (2) mampu memberikan respon yang bersifat membantu mahasiswa yang lamban belajar, (3) mampu memberikan tindak lanjut terhadap jawaban mahasiswa yang kurang memuaskan, (4) mampu memberikan bantuan secara profesional kepada mahasiswa.

*Keempat*, memiliki kemampuan yang berkaitan dengan peningkatan kemampuan diri, yang terdiri dari: (1) mampu menerapkan kurikulum dan metode mengajar secara inovatif, (2) mampu memperluas dan menambah pengetahuan tentang metode-metode pembelajaran, (3) mampu merencanakan, memilih dan mengembangkan metode pembelajaran yang relevan.

Kinerja Dosen yang efektif-konstruktif, bermula dari gaya kerja yang kreatif, inovatif, penuh dedikasi dan juga bersumber dari motivasi berprestasi yang positif pula. Dengan demikian, Dosen yang profesional dituntut untuk selalu berusaha agar bisa melaksanakan tugas-tugas pembelajaran dengan sebaik mungkin. Hal ini disebabkan karena seorang Dosen yang mampu menampilkan kinerja yang konstruktif dan efektif dalam mengajar,

akan berdampak positif terhadap prestasi belajar mahasiswa (Gaynor, 1980).

Berdasarkan uraian tersebut di atas menunjukkan bahwa prestasi belajar yang dicapai oleh mahasiswa banyak ditentukan oleh kemampuan Dosen dalam melaksanakan proses pembelajaran. Dengan demikian, Dosen harus selalu meningkatkan profesionalnya agar bisa melaksanakan proses pembelajaran dengan baik dan tepat sasaran. Dosen yang profesional, menurut Sahertian (1994) memiliki ciri-ciri sebagai berikut: (1) ahli (*ekspert*), artinya Dosen tersebut mempunyai keahlian dalam bidang pengetahuan dan keterampilan yang diajarkan, (2) memiliki rasa tanggung jawab (*responsibility*) dan otonomi, artinya Dosen memiliki rasa tanggung jawab intelektual dan moral terhadap ilmu pengetahuan yang diajarkan dan memiliki kemandirian di dalam menegakkan prinsip-prinsip pendidikan, (3) memiliki rasa kesejawatan, artinya Dosen menjunjung tinggi martabat dan kode etik Dosen sehingga ia selalu berusaha menjaga dan memeliharanya, Dosen yang profesional selalu menjaga kesetiakawanan korp.

Dosen yang mempunyai kinerja baik adalah Dosen yang efektif dalam menjalin hubungan dengan mahasiswanya sehingga terjadi saling pengertian, saling percaya antara kedua belah pihak (Gordon, 1997). Lebih lanjut dijelaskan pula bahwa Dosen yang efektif adalah Dosen yang memiliki ciri-ciri sebagai berikut: (1) selalu menggunakan bahasa penerimaan dan menghindari bahasa penolakan, (2) lebih mengutamakan pesan saya dari pada pesan anda, (3) memilih metode menang-menang dalam menyelesaikan konflik, (4) berdo'a dan pasrah kepada Tuhan Yang Maha Esa bila semua upaya telah ditempuh namun permasalahan tetap belum selesai.

Kinerja Dosen yang baik akan menghasilkan kualitas mengajar yang tinggi. Richey (1973) menjelaskan bahwa terdapat

lima hal pokok yang dapat dijadikan tolok ukur terhadap kualitas mengajar yang tinggi, yaitu: *Pertama*, bekerja dengan mahasiswa secara individu, meliputi: (a) memberi tugas secara individual, (b) pekerjaan mahasiswa segera diperiksa dan dikembalikan, (c) percakapan Dosen-mahasiswa sering dilakukan untuk memberikan motivasi kepada mahasiswa, (d) menciptakan hubungan yang akrab antara Dosen dan mahasiswa. *Kedua*: perencanaan dan persiapan mengajar, meliputi: (a) membuat perencanaan dan strategi pembelajaran, (b) mengadakan praktek lapangan, (c) pengetahuan Dosen sebagai sumber belajar ditambah dengan buku-buku, (d) materi pelajaran yang esensial selalu disajikan. *Ketiga*: penggunaan alat bantu mengajar, meliputi: (a) Dosen selalu memanfaatkan buku sumber belajar, (b) Dosen memberikan tugas dan keterampilan yang berhubungan dengan alat-alat praktek, (c) Dosen memberi tugas yang berkaitan dengan perpustakaan. *Keempat*: mengikutsertakan mahasiswa dalam berbagai pengalaman belajar, meliputi: (a) Dosen mengikutkan mahasiswa dalam menyusun rencana pembelajaran, (b) Dosen memberikan tanggung jawab mahasiswa terhadap tugas-tugasnya, (c) Dosen memberi motivasi belajar kepada mahasiswa, (d) Dosen menyajikan bermacam-macam pengalaman belajar. *Kelima*: kepemimpinan Dosen, meliputi: (a) membantu mahasiswa memecahkan masalah yang dihadapinya, (b) memberi kesempatan kepada mahasiswa untuk menjadi pemimpin, (c) memberi kesempatan kepada mahasiswa untuk berdiskusi dan mengemukakan pendapatnya, (d) mendayagunakan permainan untuk media belajar.

Hasil kinerja Dosen tercermin pada hasil belajar mahasiswa atau prestasi yang dicapai oleh mahasiswa (Sergiovanni & Starrat, 1983; DeRoche, 1985; Seyfarth, 1991). Hal ini menunjukkan bahwa Dosen memegang peranan yang

sangat penting dalam proses pembelajaran sebagaimana dikemukakan dari hasil penelitian yang dilakukan oleh Goodlad (1976) menunjukkan bahwa peran Dosen amat signifikan bagi setiap keberhasilan dalam proses pembelajaran. Penelitian ini kemudian dipublikasikan dengan judul: "*Behind the Classroom Doors*", yang didalamnya dijelaskan bahwa ketika para Dosen telah memasuki ruang kelas dan menutup pintu-pintu kelas, maka kualitas pembelajaran lebih banyak ditentukan oleh Dosen. Oleh karena itu agar Dosen bisa menjalankan proses pembelajaran secara efektif, maka Dosen dituntut untuk merencanakan dengan baik proses pembelajaran yang akan dilaksanakan, menguasai bahan dan strategi pembelajaran, dapat memilih dan menggunakan media pembelajaran yang tepat, mengelola kelas dengan baik, dan mampu memberikan penilaian secara obyektif.

#### **D. Penilaian Kinerja Dosen**

Penilaian kinerja Dosen merupakan proses organisasi dalam mengevaluasi hasil kerja dari suatu tugas yang telah dibebankan dan dilaksanakan oleh Dosen. Kegiatan ini dapat memperbaiki keputusan-keputusan personalia dan memberikan umpan balik kepada personalia tentang pelaksanaan kerja mereka (Handoko, 1996). Memperbaiki keputusan berkaitan erat dengan usaha penempatan posisi dan pemberian tugas, wewenang, dan tanggung jawab sesuai dengan prestasi kerja yang dimilikinya. Sebagai umpan balik terhadap unjuk kerja Dosen dalam memberikan motivasi untuk memperbaiki dan meningkatkan kinerjanya.

Penilaian terhadap kinerja seseorang dalam setiap organisasi merupakan komponen yang sangat penting. Hal ini bukan saja berkaitan langsung dengan karier seseorang, tetapi juga karena dalam kehidupan organisasi setiap orang ingin mendapatkan perlakuan adil (Siagian, 1984). Adapun tujuan

kegiatan penilaian kinerja adalah: (1) untuk meningkatkan kinerja, (2) mengukur dan meningkatkan akuntabilitas terhadap pekerjaannya, (3) meningkatkan dan menumbuhkan profesionalitas, (4) meningkatkan kerja sama baik antar sejawat maupun dengan pihak luar (DeRoche, 1987; Guthrie & Reed, 1986; Landy & Farr, 1983).

Penilaian kinerja yang berkaitan dengan evaluasi terhadap pekerja yang meliputi pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang ditentukan melalui analisis jabatan (Fine, 1986). Proses penilaian kinerja juga menyediakan umpan balik tentang efektivitas fungsi manajemen personalia. Penilaian prestasi berfungsi sebagai suatu "*quality control*" (Handoko, 1996). Hal ini menunjukkan bahwa penilaian merupakan suatu kegiatan yang sangat penting dalam meningkatkan kinerja dan keefektifan organisasi.

Penilaian kinerja Dosen hendaknya dapat memberikan gambaran yang akurat mengenai kinerja yang telah dilaksanakannya. Untuk mencapai tujuan ini, sistem penilaian harus mempunyai hubungan dengan pekerjaan (*job-related*), praktis, mempunyai standar-standar dan menggunakan berbagai ukuran yang dapat diandalkan (Handoko, 1996). Dilihat dari titik acuan penilaiannya, terdapat tiga tipe kriteria penilaian kinerja, yaitu: (1) *result based performance evaluation*, (2) *behaviour based performance evaluation*, (3) *judgment-based performance evaluation* (Chung & Megginson, 1981). Penilaian kinerja yang didasarkan pada hasil ini merumuskan kinerja berdasarkan pencapaian tujuan organisasi, atau mengukur hasil-hasil akhir (*end results*) yang diharapkan dalam suatu organisasi.

Penilaian kinerja berdasarkan perilaku ini berusaha mengukur terhadap sarana (*means*) yang digunakan dalam pencapaian sasaran (*goals*), dan bukannya hasil akhir (*end results*). Penilaian ini lebih difokuskan pada proses atau pada

tampilan kinerja yang dilaksanakan oleh pekerja. Penilaian ini dilaksanakan dengan cara kualitatif untuk mengetahui perilaku-perilaku yang bisa diamati dan diukur secara obyektif dengan menggunakan *Behaviorally Anchored Rating Scales* (BARS) untuk mengetahui perilaku yang berkaitan dengan pekerjaan yang relevan.

Penilaian kinerja yang didasarkan pada *judgment* merupakan penilaian yang berorientasi pada deskripsi perilaku yang spesifik. Penilaian ini berkaitan erat dengan: (1) *quantity of work*, jumlah pekerjaan yang mampu dilakukan dalam suatu periode waktu yang telah ditentukan, (2) *quality of work*, kualitas pekerjaan berdasarkan syarat-syarat yang telah ditetapkan, (3) *job knowledge*, luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan keterampilannya, (4) *creativity*, gagasan dan tindakan yang dimunculkan dalam penyelesaian masalah, (5) *cooperation*, kesediaan untuk bekerjasama dengan orang lain, (6) *dependability*, kesadaran dan dapat dipercaya dalam penyelesaian kerja, (7) *initiative*, semangat untuk melaksanakan tugas baru dan bertanggung jawab, (8) *personal qualities*, berkaitan dengan kepribadian, kepemimpinan, keramahan, dan integritas pribadi (Chung & Megginson, 1981).

Penilaian kinerja Dosen dapat mengungkapkan pula kriteria keberhasilan Dosen dalam mengajar sebagaimana diungkapkan oleh Landy dan Farr (1983) bahwa: (1) peningkatan prestasi belajar, peserta didik mampu memecahkan permasalahan dan menyelesaikannya dengan baik, ini merupakan refleksi terhadap keberhasilan yang dicapai oleh pendidik, (2) metode mengajar yang digunakan, pendidik yang berprestasi, kreatif, dan inovatif, salah satu indikasinya adalah mampu memilih dan menggunakan berbagai metode mengajar secara bervariasi sehingga memudahkan peserta didik dalam melaksanakan proses pembelajaran, (3) bertumbuh dan

berkembang profesionalnya, hal ini bisa ditandai dengan banyaknya menulis, meneliti dan mengkaji berbagai permasalahan dalam bidangnya serta mampu mempublikasikan karya-karya ilmiah yang dimilikinya.

Dosen mempunyai sejumlah tugas dan tanggung jawab yang harus dilaksanakan dan tidak ada yang lebih penting dari pada mengajar. Oleh karena itu penilaian kinerja Dosen ditekankan pada keterampilan mengajar atau keberhasilannya di dalam mengajar. Selain itu, karakteristik pribadi Dosen juga mempengaruhi dan menunjang keberhasilan kinerjanya, sehingga ciri-ciri personal dan profesional termasuk faktor yang dinilai (Gorton, 1976; Richey, 1973; Oliva, 1985; & Seyfarth, 1991). Berkaitan dengan keterampilan mengajar Dosen ditekankan penilaiannya pada: (1) penguasaan bidang studi, (2) persiapan dan rencana mengajar, (3) implementasi dan pengelolaan pengajaran, (4) evaluasi mahasiswa, dan (5) lingkungan kelas (Seyfarth, 1991).

Ciri-ciri pribadi dan keterampilan hubungan manusiawi yang penting bagi keberhasilan kinerja Dosen adalah: (1) rasa humor, (2) kemampuan menjalin hubungan dengan sesama Dosen, mahasiswa, kepala Perguruan Tinggi, dan masyarakat, (3) memiliki konsep diri yang memadai, (4) memiliki kepribadian terbuka, (5) respek pada tiap-tiap individu, (6) tidak mudah berprasangka, (7) menghargai keunggulan, (8) menjaga kerahasiaan urusan Perguruan Tinggi, memiliki sikap kerja sama, dan (9) tekun (Gorton, 1976).

Penilaian terhadap kinerja Dosen menurut Travers dan Rebore (1990) dititik tekankan pada: (1) keterampilan mengajar (*teaching performance*), (2) kualitas profesional (*professional qualities*), dan (3) kualitas personal (*personal qualities*). Bidang keterampilan mengajar meliputi: (a) perencanaan dan pengorganisasian pembelajaran, (b) keterampilan bertanya dan

menerangkan, (c) pemanfaatan berbagai sumber daya dan kegiatan yang inovatif untuk merangsang belajar mahasiswa, (d) pengetahuan dan antusiasme terhadap mata pelajaran yang diajarkan, (e) pembentukan suasana kelas yang kondusif bagi belajar mahasiswa, (f) pengarsifan data yang akurat, (g) hubungan yang sehat dengan mahasiswa, serta (h) pengelolaan kelas dan disiplin. *Kualitas profesional* mencakup: (a) pelaksanaan tugas di luar kelas, (b) hubungan dengan personil Perguruan Tinggi yang lain, (c) hubungan masyarakat, (d) pertumbuhan jabatan, (e) pemanfaatan jasa staf ahli, (f) pemahaman terhadap perkembangan psikologi mahasiswa, dan (g) perilaku etik. Adapun yang berkaitan dengan *kualitas personal* adalah: (a) kesehatan, (b) percakapan, (c) kerapian dan cara berpakaian, dan (d) ketepatan dalam memenuhi kewajiban.

Heck dan Williams (1984) memberikan tekanan pada pentingnya unsur manusiawi dalam diri Dosen. Kualitas emosional Dosen sangat besar pengaruhnya dalam keseluruhan proses mengajar dan merupakan unsur vital dalam belajar mahasiswa, lebih penting dari tehnik pembelajaran, teknologi, peralatan, maupun gedung sebagaimana dijelaskan sebagai berikut:

*"Within the teacher's emotional life are the forces that most powerfully affect the entire teaching process. The human, emotional qualities of the teacher are the very heart of teaching. No matter how much emphasis is placed on such other qualities in teaching as educational technique, technology, equipment, or building, "the humanity of the teacher is the vital ingredient if children are to learn". Exploration of the full range and depth of feeling of teacher educators enhances our understanding of this basic ingredient"* (Heck, & Williams, 1984:1).

Selanjutnya dijelaskan pula oleh Heck dan Williams (1984) bahwa pentingnya bagi Dosen untuk terus bertumbuh



sebagai individu yang unik, kreatif, dan mengembangkan potensi diri di dalam keterbatasan yang ada. Sebagai individu, Dosen seharusnya mengusahakan pertumbuhan dan pengembangan yang berkelanjutan agar mampu menjalankan perannya yang kompleks dalam mengajar secara efektif dan efisien.

Berdasarkan beberapa temuan para ahli dan penjelasan tersebut di atas, penilaian terhadap kinerja Dosen pada garis besarnya ditekankan pada kriteria persiapan mengajar Dosen, implementasi program yang telah dipersiapkan, evaluasi pembelajaran, dan pengembangan profesi Dosen. Persiapan mengajar Dosen berkaitan dengan mempersiapkan buku sumber, membuat program mengajar, membuat rencana pembelajaran, membuat analisis materi, membuat rancangan strategi pembelajaran. Adapun implementasi program pembelajaran harus dilaksanakan tepat waktu (disiplin), dapat mengelola kelas dengan baik, melaksanakan kegiatan belajar mengajar yang efektif, membimbing mahasiswa, menciptakan situasi pembelajaran yang kondusif. Evaluasi hasil belajar yang dilaksanakan oleh Dosen berkaitan dengan kegiatan Dosen dalam merumuskan tes, melaksanakan evaluasi, menilai prestasi mahasiswa, dan melakukan pembinaan terhadap prestasi belajar mahasiswa. Pada sisi lain Dosen juga dituntut untuk mengembangkan profesi baik melalui pelatihan, pengkajian, menulis karya ilmiah, dan diskusi sejawat.

## **BAB VII**

### **BUDAYA AKADEMIK**

#### **A. Pendahuluan**

Budaya akademik merupakan suatu sistem pemaknaan bersama oleh anggota organisasi pada bentuk nilai, norma, keyakinan (*belief*), tradisi dan cara berfikir unik yang dianut sehingga membedakan lembaga yang satu dengan lembaga yang lainnya. Budaya akademik (*academic culture*) lebih menekankan pada proses sosialisasi anggota organisasi untuk mengembangkan persepsi, nilai, dan keyakinan terhadap pendidikan. Robbins (1984:171) menjelaskan bahwa: *“Organizational culture is a perception, but it exists in the organization, not in the individual. As a result, individuals with different backgrounds or at different levels in the organization tend to describe the organization’s culture in similar terms”*. Penjelasan ini mengandung maksud bahwa budaya organisasi sebagai sesuatu kekuatan dalam organisasi yang tidak nampak, namun dapat dirasakan dan dipersepsi oleh para anggota organisasi. Hasil persepsi yang dimiliki setiap individu dapat mempengaruhi perilaku para anggota organisasi dalam melaksanakan pekerjaan organisasi. Budaya akademik ini mempunyai fungsi: (1) memberikan rasa identitas kepada civitas akademik, (2) memunculkan komitmen terhadap misi lembaga, (3) membimbing dan membentuk standar perilaku, dan (4) meningkatkan stabilitas sistem sosial (Creemers & Reynolds, 2002, 343-362; Greenberg, & Baron, 1995:43).

#### **B. Konsep Budaya Akademik**

Budaya organisasi mengacu pada suatu sistem pemaknaan bersama oleh anggota organisasi pada bentuk nilai,

norma, keyakinan (*belief*), tradisi dan cara berfikir unik yang dianut sehingga membedakan organisasi itu dengan organisasi lainnya (Ouchi, 1981; Kennedy, 1982; Peters & Waterman, 1982; Owens, 1995; Robbins, 2001). Dalam hal ini Sonhadji (1991) juga menjelaskan bahwa, budaya organisasi adalah proses sosialisasi anggota organisasi untuk mengembangkan persepsi, nilai, dan keyakinan terhadap organisasi. Sistem pemaknaan bersama dalam bentuk nilai, keyakinan, dan kebiasaan itu berinteraksi dengan struktur formal organisasi sehingga menghasilkan norma perilaku (Smirchich, 1983).

Robbins (1984: 171) menjelaskan bahwa: "*Organizational culture is a perception, but it exists in the organization, not in the individual. As a result, individuals with different backgrounds or at different levels in the organization tend to describe the organization's culture in similar terms*". Penjelasan tersebut mengandung maksud bahwa budaya organisasi sebagai sesuatu kekuatan dalam organisasi yang tidak nampak, namun dapat dirasakan dan dipersepsi oleh para anggota organisasi. Hasil persepsi yang dimiliki setiap individu dapat mempengaruhi perilaku para anggota organisasi dalam melaksanakan pekerjaan organisasi.

Berdasarkan definisi dan pandangan para ahli tersebut di atas dapat dijelaskan bahwa budaya organisasi timbul dan berada dalam lingkungan kerja yang dapat membentuk dan mempengaruhi perilaku seluruh anggota organisasi dalam bekerja. Budaya organisasi terwujud dalam filosofi, ideologi, nilai-nilai, asumsi, keyakinan serta sikap dan norma bersama anggota organisasi dalam memandang berbagai realitas, terutama berkaitan dengan permasalahan internal maupun eksternal dalam organisasi. Budaya organisasi ini mempunyai fungsi: (1) memberikan rasa identitas kepada anggota organisasi, (2) memunculkan komitmen terhadap misi organisasi, (3)

membimbing dan membentuk standar perilaku anggota organisasi, dan (4) meningkatkan stabilitas sistem sosial (Creemers & Reynolds, 1993; Greenberg & Baron, 1995).

Budaya organisasi Perguruan Tinggi yang ada pada saat ini masih lemah dan belum kompetitif, utamanya pada Perguruan Tinggi yang ada di daerah dan pedesaan. Salah satu faktor penyebab lemahnya budaya organisasi Perguruan Tinggi adalah faktor kepemimpinan kepala Perguruan Tinggi. Kepala Perguruan Tinggi kurang *visioner*, kurang bisa memberikan teladan yang baik, kurang harmonis dan komunikatif dengan bawahan, Dosen tidak diberdayakan secara maksimal, dan tidak adanya upaya pengembangan profesionalisme Dosen yang diprogramkan oleh Perguruan Tinggi. Hal tersebut mengakibatkan budaya kerja Dosen yang tidak kompetitif.

Kotter dan Heskett (1997) peneliti dari *Harvard Business School* mencoba menentukan faktor-faktor mana yang dapat membuat budaya organisasi lebih sukses daripada yang lain. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa budaya mempunyai dampak yang kuat terhadap prestasi kerja. Budaya organisasi merupakan faktor yang lebih penting dalam menentukan sukses atau gagalnya organisasi. Oleh karena itu, manifestasi budaya organisasi yang kuat dan kompetitif perlu mendapatkan perhatian dalam sistem organisasi Perguruan Tinggi.

### **C. Karakteristik Budaya Akademik**

Perguruan Tinggi sebagai lembaga pendidikan merupakan organisasi pendidikan yang mempunyai beberapa unsur yang terkandung dalam sistem pendidikan, yaitu: tujuan, personel, fasilitas, dan aktivitas pengelolaan. Apabila ditinjau dari unsur sistem organisasi, Perguruan Tinggi akan lebih menjadi berkualitas apabila memiliki tujuan yang jelas, personel yang baik, sarana yang memadai, iklim dan budaya organisasi yang kondusif

atau adanya kegiatan pengelolaan yang efektif. Hal ini disebabkan karena budaya dan iklim organisasi akan memberikan pengaruh yang kuat pada kinerja individu dan organisasi melebihi faktor-faktor lain yang selama ini banyak dibicarakan, seperti sistem, struktur, strategi, peralatan, dan sebagainya (Kotter & Heskett, 1992).

Budaya organisasi mengacu pada norma perilaku, asumsi, dan keyakinan (*belief*) dari suatu organisasi, sementara iklim organisasi mengacu pada persepsi orang-orang dalam organisasi yang merefleksi norma-norma, asumsi-asumsi dan keyakinan (Owens, 1995). Dalam hal ini terdapat tujuh karakteristik budaya organisasi, yaitu: (1) menghargai inisiasi dan kemampuan karyawan dalam mengambil resiko, (2) mempunyai perhatian pada hal-hal kecil (*attention to detail*), (3) berorientasi pada hasil, (4) berorientasi pada orang, (5) berorientasi pada tujuan tim, (6) bersifat agresif, (7) mempunyai kemantapan dalam arti menekankan perlunya memperhatikan status quo dari pada melakukan inovasi organisasi (Robbins, 2001).

Budaya organisasi terdiri atas berbagai unsur atau elemen yang tidak semuanya dapat diamati dengan mudah. Dalam hal ini, Kotter dan Heskett (1997) menjelaskan hasil penelitiannya bahwa budaya organisasi mempunyai dampak yang kuat terhadap kinerja atau prestasi kerja dalam setiap organisasi. Budaya organisasi merupakan faktor yang lebih penting dalam menentukan sukses atau gagalnya organisasi.

Budaya organisasi juga berfungsi untuk menetapkan tapal batas yang menentukan perbedaan antara satu organisasi dengan organisasi lainnya (Robbins, 1999). Budaya organisasi dapat menjadi *identity* bagi anggota organisasi (Evers & Lakomski, 1992). Budaya organisasi menimbulkan komitmen yang luas untuk kepentingan organisasi dibandingkan kepentingan individu, memantapkan sistem sosial organisasi,

mekanisme pembuat makna, kendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku anggota organisasi (Owens, 1995).

Budaya organisasi muncul dalam empat tingkatan yaitu: *Artifacts, perspectives, values, dan assumption* sebagaimana dijelaskan oleh Lundberg sebagai berikut:

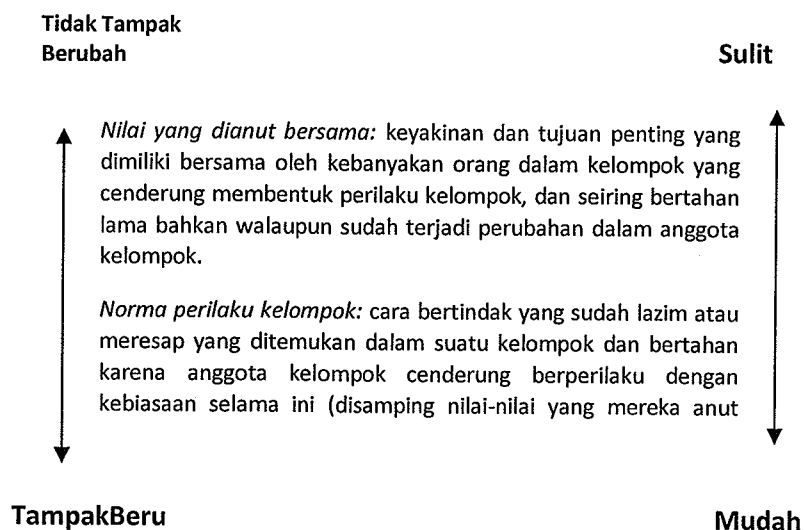
***artifacts**, refer to the tangible aspects of culture shared by members of and organization and include language, stories, myths, ritual, ceremonies. **Perspectives**, the socially shared rules and norms which provide solutions to common problems encountered by organizational members and guidelines which low members to define and interpret the situations they face and which prescribe the bounds acceptable behavior. **Values**, these provide the evaluational basic that organization's member use for judging situations, acts, objects, and people. Values represent important goals, ideals, standards, as well as taboos of an organization and are often embodied in statements of the organization's philosophy or mission. **Assumption**, these constitute the tacit beliefs that members hold about themselves and others which govern their relationship and define for them the nature of their connection of which they are apart (Sergiovanni, Burtlingame, Coombs & Thurston, 1987: 128)*

Dari kutipan tersebut dapat dipahami bahwa budaya organisasi yang mempunyai tingkatan paling mudah untuk diamati terbentuk dalam cerita atau kisah, mitos, ritual, seremoni, serta produk-produk yang merupakan simbolisasi nilai. Tingkatan berikutnya adalah peraturan dan norma yang dijadikan acuan dalam menyelesaikan problem yang dihadapi oleh organisasi dan menjadi pedoman bagi sikap dan perilaku anggota. Adapun tingkatan yang ketiga berkaitan erat dengan nilai yang dijadikan acuan dalam pengambilan keputusan dan tindakan anggota organisasi serta mencerminkan tujuan, idialitas, dan standar

penilaian terhadap segala sesuatu. Berikutnya adalah keyakinan atau asumsi yang merupakan pandangan anggota organisasi berkaitan dengan dirinya dan orang lain yang mengarahkan pada hubungan antara dirinya dengan organisasi tempat ia berada.

#### D. Manifestasi Budaya Akademik

Budaya organisasi muncul dalam dua tingkatan, yaitu tingkatan yang dapat dilihat (*tangible*) dan yang tidak dapat dilihat (*intangible*) (Kotter & Heskett, 1997). Tingkatan yang tidak dapat dilihat berupa nilai-nilai yang dianut bersama oleh anggota kelompok cenderung bertahan meskipun anggotanya sudah berganti. Nilai-nilai ini sangat sukar untuk berubah dan anggota organisasi sering kali tidak menyadarinya karena banyaknya nilai. Tingkatan yang terlihat berupa pola perilaku dan gaya karyawan suatu organisasi, dimana orang-orang yang baru masuk terdorong untuk mengikutinya. Model budaya ini dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2.1 Dua Tingkatan Budaya Organisasi Sumber: Kotter & Heskett, 1977. *Corporate Culture and Performance*

Perguruan Tinggi sebagai suatu organisasi pendidikan memiliki budaya tersendiri yang membentuk corak dari sistem yang utuh dan khas. Kekhasan budaya Perguruan Tinggi tidak terlepas dari visi dan proses pendidikan yang berlangsung yang menuntut keberadaan unsur-unsur atau komponen-komponen Perguruan Tinggi sebagai bidang garapan organisasi. Unsur-unsur tersebut satu sama lain berinteraksi dan secara resiprokal memiliki kaitan satu sama lain, baik yang bersifat *artifact* maupun nilai-nilai, dalam organisasi itu sendiri maupun dengan lingkungan eksternal. Susanto (1997: 9-10) mengemukakan unsur-unsur budaya organisasi sebagai berikut:

1. Lingkungan usaha: organisasi memiliki lingkungan usaha sendiri dan dalam prakteknya harus memperhatikan *customer*, teknologi, persaingan, mutu, *stakeholders*, dan faktor lainnya yang dapat mendukung keberhasilan usaha.
2. Nilai-nilai (*values*); nilai merupakan idealisasi cita-cita seseorang. Sebagai cita-cita tentu sangat didambakan, diharapkan, dan diinginkan perwujudannya. Nilai organisasi harus dijunjung tinggi setiap anggotanya karena akan menentukan perilaku yang ditampilkannya. Macam-macam nilai ini misalnya nilai kejujuran, nilai pemberdayaan, nilai keikhlasan, nilai ibadah, dan sebagainya.
3. Kepahlawanan; keberadaan organisasi tidak terlepas dari filsafat dan tujuan para pendirinya. Para pendiri dan pemimpin organisasi mempunyai peran besar yang turut menentukan, membentuk, dan menanamkan nilai-nilai budaya yang akan dijadikan rujukan setiap anggotanya. Para pendiri dan pemimpin organisasi berkewajiban mensosialisasikan nilai-nilai tersebut kepada seluruh



anggota, sekaligus menjadi suri tauladan dalam sikap dan tindakannya.

4. Upacara/tata cara; upacara-upacara dalam organisasi merupakan kewajaran adanya, namun upacara yang khas dan mencerminkan budaya organisasi dapat dibentuk dalam rangka menumbuhkan kedisiplinan ataupun dalam mengekspresikan rasa syukur atas keberhasilan atau untuk menumbuhkan kebanggaan setiap anggota terhadap organisasinya. Upacara-upacara dapat dilakukan untuk memperingati hari-hari besar keagamaan, keberhasilan anggota dalam meraih prestasi, atau untuk mensiasati kebersamaan/silaturahmi informal.
5. Jaringan/*network*; pada saat sekarang keberadaan *network* dapat menentukan keberhasilan. Jaringan dibentuk untuk memperkokoh keberadaan organisasi, dan juga untuk memperlancar berbagai usaha. Melalui pembentukan jaringan, perekayasa usaha yang dikemas dalam seluruh komunikasi yang solid dapat mempermudah, memperlancar, memperluas, mensosialisasikan, dan memperkokoh kedudukan organisasi.

Budaya organisasi yang ada di Perguruan Tinggi harus dikembangkan berdasarkan nilai-nilai yang relevan dengan semangat visi Perguruan Tinggi dan terutama keberpihakan terhadap proses belajar sebagai misi utama Perguruan Tinggi. Oleh karena itu, nilai-nilai (*basic values*) Perguruan Tinggi harus diarahkan pada pemberian pelayanan belajar yang optimal bagi peserta didik sehingga mereka mampu mengembangkan potensinya secara optimal. Peter dan Waterman sebagaimana dikutip oleh Hanson (1991) menemukan nilai-nilai yang secara konsisten dilaksanakan di Perguruan Tinggi-Perguruan Tinggi yang baik. Nilai-nilai tersebut antara lain mutu dan pelayanan merupakan hal yang harus diutamakan, selalu berupaya menjadi

yang terbaik, memberikan perhatian penuh pada hal-hal yang tampak sepele (detail), tidak membuat jarak dengan klien, melakukan sesuatu dengan sebaik mungkin, bekerja melalui orang (bukan sekedar bekerja sama memerintahnya), memacu inovasi dan toleransi terhadap usaha yang belum berhasil.

Berdasarkan uraian tersebut di atas, maka untuk mendeskripsikan budaya organisasi, pertama kali yang harus dilakukan adalah mengamati perwujudan (manifestasi) budaya tersebut, baru kemudian menangkap maknanya. Oleh karena itu Hodge dan Anthony (1988) mengidentifikasi manifestasi budaya organisasi sebagai berikut:

Tabel 7.1 Manifestasi Budaya Akademik di Perguruan Tinggi

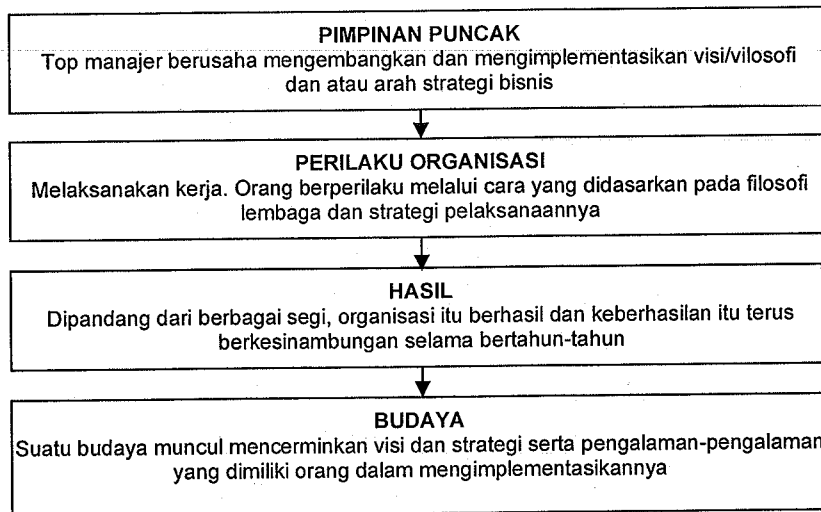
Manifestasi	Deskripsi
Ritus	Rangkaian kegiatan yang terencana, relatif rumit, dan dramatis yang melibatkan berbagai bentuk ekspresi budaya dalam suatu peristiwa, yang dilaksanakan melalui interaksi sosial, biasanya untuk mendatangkan/ kepentingan/ kebaikan bagi yang hadir.
Seremonial	Suatu sistem dari berbagai ritus yang terangkai dalam suatu peristiwa.
Ritual	Rangkaian tehnik dan perilaku yang mendetail dan terstandar yang mengelola keinginan/ kegelisahan, tetapi ada kalanya menghasilkan perasaan mendalam sebagai akibat dari hal-hal teknis yang dipentingkan dalam pelaksanaan.
Mitos	Suatu cerita dramatis tentang kejadian imajinasi, biasanya digunakan untuk menjelaskan asal mula atau transformasi (perubahan). Atau juga suatu kepercayaan yang tidak dipertanyakan tentang manfaat pelaksanaan tehnik atau perilaku tertentu yang tidak didukung oleh fakta yang terlihat.

Hikayat	Cerita sejarah yang menggambarkan keberhasilan yang unik dari suatu kelompok dan pimpinannya.
Legenda	Cerita turun-temurun mengenai kejadian yang sangat hebat yang didasarkan pada sejarah tetapi telah dicampuradukkan dengan kekhayalan/ fiksi.
Kisah	Cerita yang didasarkan atas kejadian yang sebenarnya tetapi sering pula merupakan campuran antara kebenaran dengan khayalan.
Dongeng rakyat	Cerita yang sepenuhnya khayalan
Simbul	Setiap obyek, tindakan, kejadian kualitas atau hubungan yang memberikan sarana bagi penyampaian makna.
Bahasa	Salah satu bentuk/kebiasaan ketika anggota suatu kelompok menggunakan suara vokal dan tulisan untuk menyampaikan makna/maksud antara satu dengan yang lain
Isyarat	Gerak bagian tubuh yang digunakan untuk mengekspresikan makna/maksud.
Physical	Segala sesuatu yang mengitari orang-orang secara fisik dan dengan segera memberikan rangsangan perasaan, ketika mereka melaksanakan kegiatan sebagai ekspresi budaya.
Artifact	Obyek material (benda) yang dibuat oleh orang untuk memfasilitasi pengekspresian budaya

#### **E. Pembentukan dan Pengelolaan Budaya Akademik**

Pada awal kemunculannya, budaya organisasi mengacu pada visi pendiriannya yang dipengaruhi oleh cita-cita internal dan tuntutan eksternal yang ada dalam lingkup organisasi. Oleh karena itu dalam menelaah proses terbentuknya budaya organisasi tidak dapat dilepas dari proses kelompok. Selain itu, proses kemunculan budaya organisasi memakan waktu yang

cukup lama, dan pada umumnya melibatkan seorang tokoh (manajer puncak) yang mengintroduksikan visi dan misi kepada stafnya, kemudian dijadikan acuan oleh seluruh anggota kelompok. Secara umum proses kemunculan budaya organisasi dapat dilihat dalam bentuk gambar sebagai berikut:



**Gambar 7.2 Pola Umum Proses Munculnya Budaya Organisasi**, Diadaptasi dari Kotter dan Heskett. 1997. *Corporate Culture and Performance*

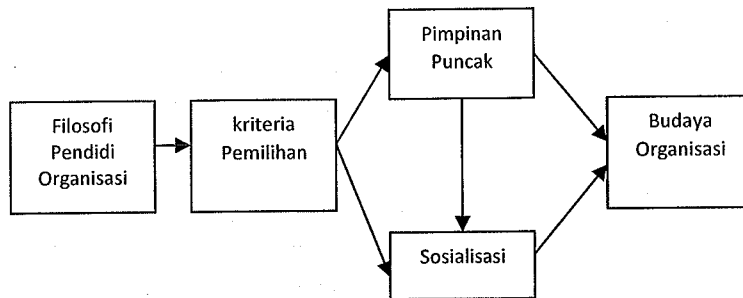
Pembentukan dan pengelolaan budaya organisasi merupakan sesuatu yang esensial dalam mengembangkan lembaga pendidikan, karena budaya akan mempengaruhi terhadap kinerja dan efektifitas lembaga pendidikan. Dengan demikian, budaya yang kuat dan kondusif harus dibentuk dan dikembangkan oleh kepala Perguruan Tinggi beserta staf dan Dosen demi tercapainya visi dan misi Perguruan Tinggi secara optimal yang diwujudkan dalam peningkatan mutu pendidikan.

Robbins (1991: 583) menjelaskan terbentuknya budaya organisasi sebagai berikut:

*"The original culture is derived from the founder's philosophy. This, in turn, strongly influences the criteria used in hiring. The action of the current top management set the general climate of what is acceptable behavior and what is not. How employees are to be socialized will depend on both the degree of success achieved in matching new employee's values to those of the organization's in the selection process and on top management's preference to socialization methods"*

Berdasarkan kutipan di atas dapat dijelaskan bahwa budaya organisasi terbentuk berangkat dari filsafat yang dimiliki oleh pendiri organisasi, selanjutnya budaya organisasi tersebut digunakan sebagai kriteria dalam melaksanakan fungsi *actuating* dalam sistem organisasi. Tindakan pimpinan puncak dalam menentukan iklim umum dari perilaku yang dapat diterima dan tidak. Hal tersebut sangat penting dalam upaya untuk menciptakan dan mengembangkan budaya organisasi yang dapat membantu dalam meningkatkan mutu pendidikan. Budaya organisasi yang kuat dan dinamis harus dikembangkan dengan cara peran aktif pimpinan puncak dalam mensosialisasikan nilai-nilai yang ada dalam organisasi serta kemampuan pimpinan dalam mempengaruhi dan menggerakkan seluruh anggota organisasi untuk dapat melaksanakan tugasnya dengan sebaik mungkin.

Berkaitan dengan manifestasi budaya organisasi ini, lebih lanjut Robbins (1991: 583) menjelaskan dalam bentuk gambar sebagai berikut:



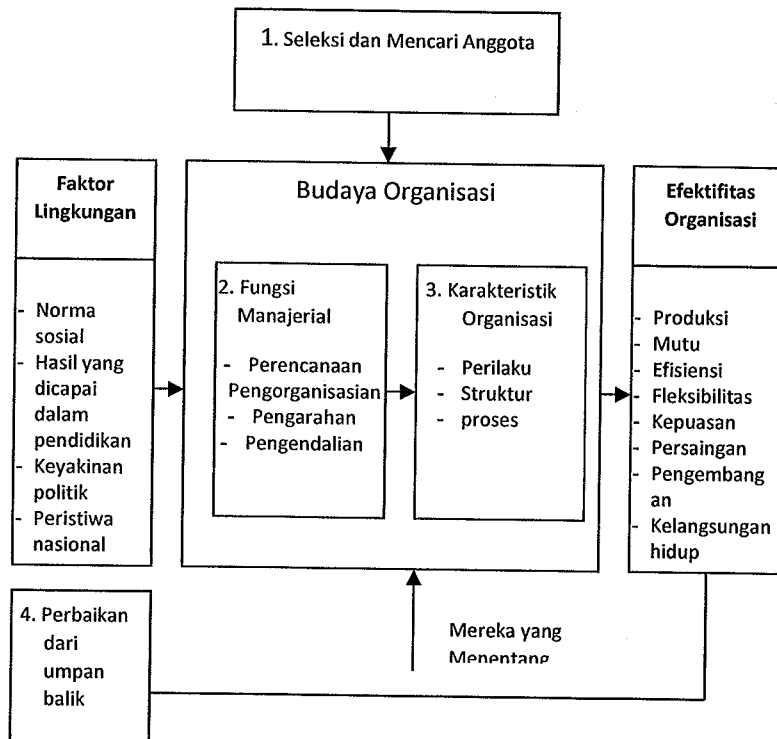
**Gambar 7.3. Terbentuknya Budaya Organisasi Diadaptasi dari**  
 Robbins, S.P. 1991. *Organizational Behaviour*.  
 Englewood Cliffs

Budaya organisasi Perguruan Tinggi diarahkan untuk meningkatkan efektifitas kinerja staf dan Dosen dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan. Oleh karena itu, kebiasaan-kebiasaan produktif dalam melaksanakan tugas-tugas pembelajaran harus selalu dijalankan oleh Dosen. Kepala Perguruan Tinggi sebagai pemimpin pendidikan harus mampu menggerakkan seluruh civitas akademik yang ada di Perguruan Tinggi supaya bisa meningkatkan kinerja, dan juga mampu memberikan kontrol manajerial demi efektifitasnya organisasi Perguruan Tinggi.

Pengelolaan budaya tidak hanya diarahkan pada penciptaan budaya produktif, tetapi juga memperhatikan dan berupaya merekayasa dan mengubah budaya negatif yang menjadi *counterproductive* dalam upaya mencapai efektifitas organisasi. Upaya pengubahan budaya tersebut menjadi tanggung jawab bersama di bawah kendali pimpinan organisasi. Dalam mengubah budaya negatif, seorang pemimpin harus memahami bahwa budaya organisasi (sistem dari nilai bersama, kepercayaan, dan norma-norma) adalah produk dari interaksi antara proses seleksi, fungsi manajerial, perilaku organisasi, struktur dan proses

lingkungan yang lebih luas sebagai tempat organisasi berada, serta proses pemindahan. Budaya yang ada dari setiap organisasi merefleksikan dari proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan aktivitas pengendalian.

Mengubah budaya bukan pekerjaan yang mudah karena budaya terkait dengan *self-reinforcing*, yaitu dengan menetapkan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengendalian, dan evaluasi yang dipandu oleh nilai-nilai baru yang diinginkan. Perubahan dan pengembangan budaya organisasi Perguruan Tinggi harus diarahkan pada produktivitas organisasi atau peningkatan mutu pendidikan. Berkaitan dengan budaya dan efektifitas organisasi, Gibson, Ivancevich, dan Donnelly (1996) menjelaskan sebagaimana dalam gambar berikut ini:



Gambar 2.4 Budaya dan Efektifitas Organisasi Diadaptasi dari Gibson, Ivancevich, Donnelly, Organisasi: Perilaku, Struktur, dan Proses. (Alih bahasa: Nunuk Adiarni: Binarupa, 1996) hal. 80

## **BAB VII**

### **VISIONARY LEADERSHIP DALAM MEWUJUDKAN EXCELLENCE SERVICE DI PERGURUAN TINGGI**

#### **A. Pendahuluan**

Perguruan Tinggi sebagai suatu organisasi yang bergerak dalam bidang jasa non-profit mempunyai tugas dan tanggung jawab untuk mempersiapkan sumber daya manusia yang berkualitas. Sumber daya manusia yang berkualitas akan dapat diwujudkan dengan baik, apabila lembaga pendidikan mulai dari pendidikan dasar, pendidikan menengah, dan pendidikan tinggi dapat dikelola dengan baik berdasarkan pencapaian mutu pendidikan. Mutu pendidikan harus dijadikan sebagai dasar dalam pengelolaan lembaga pendidikan. Mutu pendidikan harus diwujudkan dalam setiap lembaga pendidikan agar mampu berperan serta dalam mempersiapkan sumber daya manusia yang berkualitas.

Peningkatan mutu pendidikan dan daya saing perguruan tinggi tidak bisa di lepaskan dari sistem layanan yang ada di perguruan tinggi. Layanan yang baik akan dapat menjadikan motivasi dalam menciptakan kinerja yang kondusif dan dinamis. Hal ini tidak mungkin bisa terwujud dengan baik, tanpa ada kepemimpinan yang efektif di perguruan tinggi. Salah satu model kepemimpinan yang efektif adalah kepemimpinan visioner, kepemimpinan yang mampu menjadikan visi dan misi sebagai aksi nyata dalam melaksanakan semua proses yang ada di perguruan tinggi. Kepemimpinan yang mampu melihat jauh kedepan tentang sasaran yang akan dicapai. Kepemimpinan yang mampu meramalkan kebutuhan-kebutuhan organisasi di masa yang akan datang. Kepemimpinan yang mampu menciptakan kreatifitas, inovasi, dalam mencapai visi dan misi organisasi.



Kepemimpinan visioner yang diterapkan di perguruan tinggi akan mampu menciptakan layanan prima dalam sistem organisasi. Pemimpin yang visioner akan mengedepankan kinerja tim dan layanan sebagai wujud untuk menciptakan kepuasan pelanggan. Layanan yang baik akan menimbulkan kepercayaan. Kepercayaan merupakan kekuatan lembaga pendidikan dalam menjalankan program-program strategis dalam mencapai impian organisasi.

#### **B. Visionary Leadership dalam Mewujudkan Excellence Service di Perguruan Tinggi**

Excellence service merupakan salah satu komponen penting yang ada dalam sistem perguruan tinggi yang harus diwujudkan dalam meningkatkan mutu dan daya perguruan tinggi di era global yang terjadi pada saat ini. Excellence service berangkat dari sebuah sistem manajemen yang memperhatikan pada pelanggan internal dan eksternal dalam menciptakan kepuasan pelanggan sehingga perguruan tinggi mempunyai daya saing yang tinggi dan memperoleh kemenangan dalam persaingan untuk mendapatkan dukungan dan minat pelanggan kepada organisasi perguruan tinggi. Dalam hal ini Sholeh (2010) menjelaskan bahwa pelaksanaan excellence service berorientasi pada kepentingan dan kebutuhan para pelanggan sehingga memungkinkan memberikan kepuasan secara optimal. Kepuasan pelanggan menjadi perhatian yang sangat serius dalam menerapkan layanan prima yang ada di perguruan tinggi.

Pemimpin dan kepemimpinan yang ada di perguruan tinggi mempunyai peranan yang penting dan strategis dalam mewujudkan layanan prima di perguruan tinggi. Pemimpin mampu mengambil kebijakan dalam pelaksanaan layanan di perguruan tinggi. Kebijakan ini merupakan kunci keberhasilan dalam menarapkan layanan prima yang berorientasi pada

pencapaian visi dan misi organisasi. Untuk mewujudkan layanan yang baik dalam semua unit kerja yang ada di perguruan tinggi, kepemimpinan visioner sangat dibutuhkan untuk mengadakan inovasi dan menciptakan kreatifitas dalam memberikan layanan yang dapat mendukung dalam pencapaian visi dan misi organisasi perguruan tinggi.

Hakekat dari Visionary Leadership merupakan respon dari statement "the only thing of permanent is change" yang menuntut pemimpin memiliki kemampuan dalam menentukan arah masa depan organisasi melalui visi. Visi merupakan idealisasi pemikiran pemimpin tentang masa depan organisasi yang shared dengan stakeholders dan merupakan kekuatan kunci bagi perubahan organisasi yang menciptakan budaya yang maju dan antisipatif terhadap persaingan global. Benis dan Nanus, (1997:19) mendefinisikan Visi sebagai: "Something that articulates a view of a realistic, credible, attractive future for the organization, a condition that is better in some important ways than what now exists". Secara umum dapat kita katakan bahwa visi adalah suatu gambaran mengenai masa depan yang kita inginkan bersama. Visionary Leadership didasarkan pada tuntutan perubahan zaman yang meminta dikembangkannya secara intensif peran pendidikan dalam menciptakan sumber daya manusia yang handal bagi pembangunan, sehingga orientasi visi diarahkan pada mewujudkan nilai comparative dan kompetitif peserta didik sebagai pusat perbaikan dan pengembangan sekolah. Kepemimpinan visioner adalah kemampuan pemimpin dalam mencipta, merumuskan, mengkomunikasikan, mensosialisasikan, mentransformasikan, dan mengimplementasikan pemikiran-pemikiran ideal yang berasal dari diri seorang pemimpin atau sebagai hasil interaksi sosial diantara anggota organisasi dan stakeholders yang diyakini

sebagai cita-cita organisasi dimasa depan yang harus diraih atau diwujudkan melalui komitmen semua personil.

Visi harus disegarkan sehingga tetap sesuai dan sepadan dengan perubahan-perubahan yang terjadi di lingkungan. Karena itu visi dalam konteks ini merupakan atribut utama seorang pemimpin. Adalah tugas dan tanggungjawab pimpinan untuk melahirkan, memelihara, mengembangkan, menerapkan, dan menyegarkan visi agar tetap memiliki kemampuan untuk memberikan respons yang tepat dan cepat terhadap berbagai permasalahan dan tuntutan yang dihadapi organisasi. Jelaslah bahwa visi itu ternyata berproses, dapat direkayasa dan ditumbuhkembangkan. (a) Penciptaan Visi Visi tercipta dari hasil kreatifitas pikir pemimpin sebagai refleksi profesionalisme dan pengalaman pribadi atau sebagai hasil elaborasi pemikiran mendalam dengan pengikut/personil lain berupa ide-ide ideal tentang cita-cita organisasi di masa depan yang ingin diwujudkan bersama (b) Perumusan Visi Kepemimpinan visioner dalam tugas perumus visi adalah kesadaran akan pentingnya visi dirumuskan dalam statement yang jelas agar menjadi komitmen semua personil dalam mewujudkannya sehingga pemimpin berupaya mengelaborasi informasi, cita-cita, keinginan pribadi dipadukan dengan citacita/gagasan personil lain dalam forum komunikasi yang intensif sehingga menghasilkan kristalisasi visi organisasi. Visi perlu dirumuskan dalam statement yang jelas dan tegas dan perumusannya harus melibatkan stakeholders dengan fase kegiatan sebagai berikut: (1) pembentukan dan perumusan visi oleh anggota tim kepemimpinan (2) merumuskan strategi secara konsensus (3) membulatkan sikap dan tekad sebagai total commitment untuk mewujudkan visi ini menjadi suatu kenyataan. (c) Transformasi Visi Kemampuan membangun kepercayaan melalui komunikasi yang intensif dan efektif sebagai upaya shared vision pada stakeholders, sehingga diperoleh sense of

belonging dan sense of ownership (d) Implementasi Visi  
Implementasi visi merupakan Kemampuan pemimpin dalam  
menjabarkan dan menterjemahkan visi ke dalam tindakan. Visi  
merupakan peluru bagi kepemimpinan visioner. Visi berperan  
dalam menentukan masa depan organisasi apabila  
diimplementasikan secara komprehensif. Kepemimpinan yang  
bervisi bekerja dalam empat pilar, yaitu: (1) Penentu Arah, (2)  
Agen Perubahan, (3) Juru Bicara, (4) Pelatih dan komunikator  
(Nanus, 2001).

Leader di lembaga pendidikan sebagai penentu arah dan  
pengambil kebijakan dalam menciptakan lembaga pendidikan  
yang bermutu dan diminati oleh pelanggan. Pemimpin juga  
mempunyai peran yang strategis dalam menciptakan layanan  
prima di lembaga pendidikan. Hakekat pelayanan adalah suatu  
kegiatan atau urutan kegiatan yang terjadi dalam interaksi  
langsung antara seseorang dengan orang lain atau mesin secara  
fisik, dan menyediakan kepuasan pelanggan (Barata: 2003).  
Excellent Service adalah suatu pelayanan yang terbaik dalam  
memenuhi harapan dan kebutuhan pelanggan. Dengan kata lain,  
pelayanan prima merupakan suatu pelayanan yang memenuhi  
standar kualitas. Pelayanan yang memenuhi standar kualitas  
adalah suatu pelayanan yang sesuai dengan harapan dan  
kepuasan pelanggan atau stakeholder (Maddy: 2009). Hal ini juga  
dijelaskan oleh Rahmayanty (2013) bahwa layanan prima adalah  
pelayanan dengan standar kualitas yang tinggi dan selalu  
mengikuti perkembangan kebutuhan pelanggan setiap saat,  
secara konsisten dan akurat. Pelayanan prima merupakan  
sebuah bentuk rasa kepedulian organisasi yang berorientasi  
keuntungan (profit oriented) atau organisasi yang berorientasi  
sosial (nonprofit) terhadap pelanggan yang ditunjukkan dengan  
adanya sikap, perhatian, dan tindakan nyata, sehingga

pelanggan merasa nyaman dengan pelayanan prima yang diberikan (Pratomo & Shaff, 2000).

Keberhasilan dalam mengembangkan dan melaksanakan pelayanan prima tidak terlepas dari kemampuan dalam pemilihan konsep pendekatannya. Konsep pelayanan prima berdasarkan A6, yakni mengembangkan pelayanan prima dengan menyelaraskan konsep-konsep sikap (Attitude), perhatian (Attention), tindakan (Action), kemampuan (Ability), penampilan (Appearance), dan tanggung jawab atau Accountability (Barata, 2003). Sikap (Attitude) adalah perilaku yang harus ditonjolkan ketika menghadapi pelanggan, yang meliputi penampilan yang sopan dan serasi, berpikir positif, sehat dan logis, dan bersikap menghargai.

Perhatian (Attention) merupakan sebuah kepedulian penuh kepada pelanggan, baik yang berkaitan dengan perhatian akan kebutuhan dan keinginan pelanggan maupun pemahaman atas saran dan kritiknya, yang meliputi mendengarkan dan memahami secara sungguh-sungguh kebutuhan para pelanggan, mengamati dan menghargai perilaku para pelanggan, dan mencurahkan perhatian penuh kepada pelanggan. Adapun tindakan (Action) berkaitan dengan berbagai kegiatan nyata yang harus dilakukan dalam memberikan layanan kepada pelanggan, yang meliputi mencatat setiap pesanan para pelanggan, mencatat kebutuhan para pelanggan, menegaskan kembali kebutuhan para pelanggan, mewujudkan kebutuhan para pelanggan, dan menyatakan terima kasih dengan harapan pelanggan mau kembali.

Kemampuan (Ability) berkaitan dengan pengetahuan dan keterampilan tertentu yang mutlak diperlukan untuk menunjang program pelayanan prima, yang meliputi kemampuan dalam bidang kerja yang ditekuni, melaksanakan komunikasi yang efektif, mengembangkan motivasi, dan mengembangkan public

relation sebagai instrumen dalam membina hubungan ke dalam dan ke luar organisasi atau perusahaan. Penampilan (Appearance) sangat dibutuhkan dalam pelaksanaan layanan dalam sistem organisasi. Penampilan ini berkaitan dengan kondisi seseorang baik yang bersifat fisik maupun nonfisik yang mampu merefleksikan kepercayaan diri dan kredibilitas dari pihak lain. Adapun Tanggung Jawab (Accountability) dalam sistem layanan prima berkaitan dengan sikap keberpihakan kepada pelanggan sebagai suatu wujud keperdulian untuk menghindarkan atau meminimalkan kerugian atau ketidakpuasan pelanggan.

Lembaga pendidikan tinggi merupakan organisasi yang memberikan pelayanan kepada stakeholder internal dan eksternal. Stakeholder internal terdiri dari semua civitas akademik yang ada dalam sistem organisasi baik dalam bentuk fakultas, program studi, laboratorium, perpustakaan, maupun unit-unit yang lain serta para aktor yang berada di dalamnya (seperti siswa/mahasiswa, guru/dosen, tata usaha, dan staf yang lain). Stakeholder eksternal terdiri dari alumni, orang tua siswa, pemerintah dan masyarakat umum sebagai pelanggan pendidikan.

Layanan yang ada dalam lembaga pendidikan ada dua, yakni sebagai berikut.<sup>46</sup> a. Layanan Pokok Guna memenuhi kebutuhan siswa yang berhubungan dengan pelayanan siswa di sekolah, dan menjalankan tugasnya, kepala sekolah dibantu oleh para personil profesional sekolah yang dipekerjakan pada sistem sekolah diantaranya adalah sebagai berikut: (a) Personalia dalam layanan pembelajaran yang terdiri dari orang-orang yang tanggung jawab dalam pelaksanaan pembelajaran baik sebagai guru kelas, guru kegiatan ekstrakurikuler, tutor dan lain-lain, (b) personalia pelayanan admistrasi yang berkaitan dengan mereka yang mengarahkan, memimpin dan mengawasi personil lain

dalam operasi sekolah serta bagian-bagiannya, (c) Personalia pelayanan fasilitas lembaga pendidikan yang berkaitan dengan personalia di perpustakaan, pusat-pusat sumber belajar dan laboratorium bahasa; ahli- ahli teknik dan tenaga yang terlibat dalam fungsi mengajar atau fungsi melayani siswa, (d) personalia pelayanan peserta didik yang meliputi pada spesialis yang tanggung jawabnya meliputi bimbingan dan penyuluhan, pemeriksaan psikologis dan kesehatan, nasihat medis dan pengobatan, testing dan penelitian, penempatan kerja dan tindak lanjut, serta koordinasi kegiatan peserta didik (Sutisno, 1985).

Berdasarkan penjelasan tersebut diatas dapat diberikan kesimpulan bahwa kepemimpinan mempunyai peranan yang sangat penting dalam menciptakan layanan prima di perguruan tinggi. Kepemimpinan yang visioner mempunyai kontribusi yang sangat besar dalam menciptakan layanan yang ada di dalam organisasi. Layanan akan menjadi baik apabila leader mempunyai komitmen yang tinggi dalam menciptakan organisasi yang baik dan bermutu. Pemimpin harus dapat menciptakan situasi dan kondisi organisasi yang kondusif, lingkungan yang dinamis, dan budaya yang positif dan kuat dalam menciptakan organisasi lembaga pendidikan yang bermutu dan berdaya saing yang tinggi.

### **C. Hasil Studi Empiris**

Berdasarkan hasil analisis jalur dapat diketahui bahwa koefisien kontribusi langsung antara visionary leadership (X1) dengan excellence service (X2) digambarkan dengan koefisien b sebesar 0,377, nilai t sebesar 7,219, dan  $p$  (sig-t) sebesar 0,000. Hal ini berarti  $p$  lebih kecil dari pada taraf signifikansi 0,05. Berdasarkan taraf signifikansi 0,05 tersebut, berarti hipotesis nihil yang menyatakan tidak ada kontribusi langsung yang signifikan antara visionary leadership dengan excellence service ditolak.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa ada kontribusi langsung yang signifikan antara visionary leadership dengan excellence service.

Hasil penelitian terdahulu menjelaskan bahwa kepemimpinan mempunyai peranan dalam menciptakan realitas organisasi dan membentuk excellence service (Creemers & Reynolds, 1993). Hasil penelitian ini juga diperkuat oleh temuan Mondy (1990) yang menjelaskan bahwa visionary leadership secara menyakinkan mempengaruhi excellence service. Demikian juga Schein (1985), Bass (1985), Sergiovanni dan Corbally (1984) juga menjelaskan bahwa excellence service merupakan konsekuensi dari kepemimpinan. Dengan demikian, temuan tentang adanya kontribusi langsung yang signifikan antara visionary leadership dan excellence service memperkuat terhadap hasil-hasil penelitian terdahulu. Hal ini juga diperkuat oleh hasil penelitian Soetopo (2001) bahwa ada kontribusi yang signifikan antara visionary leadership dan excellence service.

Dilihat dari deskripsi data sebagaimana diuraikan pada bab IV menunjukkan adanya kesamaan, yaitu sama-sama berada pada kategori baik. Pada variabel visionary leadership terdapat 58 % responden memberikan persepsi pada kategori baik, sedangkan pada variabel budaya organisasi terdapat 63,7 % responden memberikan persepsi pada kategori baik. Berarti kedua variabel tersebut sejalan, yaitu sama-sama sebagian besar pada posisi kategori baik.

Korelasi ( $r$ ) yang diperoleh antara kedua variabel tersebut adalah sebesar 0,390 dan hal itu menunjukkan jauh lebih besar dari taraf signifikansi 0,05 dengan  $N= 1135$ . Ini dapat ditafsirkan ada keterkaitan yang tinggi antara kedua variabel tersebut. Dari hasil analisis di atas dapat dikemukakan bahwa kondisi yang ada pada variabel visionary leadership sejalan dengan kondisi yang ada pada excellence service lembaga pendidikan. Berarti semakin



baik kondisi visionary leadership diikuti dengan semakin baik pula pada kondisi excellence service lembaga pendidikan, dan sebaliknya semakin buruk kondisi visionary leadership diikuti dengan semakin buruk pula kondisi pada variabel excellence service lembaga pendidikan.

Lebih lanjut dapat dikemukakan bahwa berdasarkan analisis data pada regresi blok I dapat diketahui, bahwa variabel visionary leadership mempunyai kontribusi sebesar 15,2 % terhadap variabel excellence service. Hal ini berarti bahwa 15,2 % excellence service lembaga pendidikan dapat dijelaskan melalui visionary leadership. Berkaitan dengan hal tersebut, Halpin (dalam Hanson, 1995) menjelaskan bahwa perilaku kepemimpinan merupakan inti dari berbagai kondisi di lembaga pendidikan. Artinya, baik buruknya kondisi di lembaga pendidikan lebih banyak ditentukan oleh perilaku kepemimpinan, termasuk terbentuknya excellence service yang ada di lembaga pendidikan.

Berdasarkan uraian di atas dapat dikemukakan implikasi bahwa pembinaan terhadap penerapan visionary leadership perlu terus ditingkatkan, karena visionary leadership yang diterapkan oleh leader mempunyai peranan dalam menciptakan realitas organisasi dan membentuk excellence service. Semakin baik visionary leadership akan semakin baik pula excellence service lembaga pendidikan. Pembinaan terhadap visionary leadership dapat dilaksanakan melalui pemberian tugas belajar ke jenjang pendidikan yang lebih tinggi, *in service training* atau kegiatan-kegiatan pembinaan lainnya (lokakarya, seminar, dan diskusi ilmiah).

## BAB IX

### FAKTOR-FAKTOR YANG BERPENGARUH TERHADAP KINERJA DOSEN DI PERGURUAN TINGGI

#### A: Pendahuluan

Kepemimpinan visioner merupakan kepemimpinan yang memiliki visi dan selalu berorientasi ke masa depan yang berkaitan dengan keinginan yang akan diwujudkan di masa depan berdasarkan realitas yang sedang dihadapi. Kepemimpinan visioner dituntut untuk aktif dan kreatif dan inovatif melihat data dan gejala yang ada untuk meningkatkan mutu organisasi secara terus-menerus agar impiannya bisa tercapai dengan baik. Pemimpin yang visioner itu penting dan menentukan hidup matinya organisasi (Marno, 2007:37). Setiap lembaga pendidikan atau institusi swasta maupun negeri memerlukan pemimpin yang mempunyai visi atau misi yang disebut dengan visioner, dekat dengan stakeholder atau masyarakat yang membutuhkan jasa organisasinya, memiliki gagasan inovatif yang luas, familiar dan mempunyai semangat kerja yang tinggi (Sagala, 2000:164). Dampak atau hasil dari kepemimpinan visioner pada organisasi akan tampak pada caranya dalam menentukan kebijakan dan keputusan, dasar pertimbangan pengambilan keputusan, cara yang sesuai dengan aturan dan sesuai pula bagi pihak yang menerima delegasi, acuan sikap dalam bekerja dan acuan pengawasan.

Kemampuan pemimpin menciptakan visi dan menerjemahkannya pada kenyataan disebut *visionary leadership* (Marno, 2007:89). *Visionary leadership* merupakan sasaran yang menarik sehingga terjadi komitmen dan seluruh personel untuk meraihnya. Pemimpin harus merumuskan visi sendiri dengan melibatkan orang atau tim untuk membantu merumuskannya. Visi

dapat memuat sasaran kuantitatif misalnya target yang dinyatakan dengan prosentase, atau dapat menyatakan tahun pencapaian, dan dapat pula hanya menggambarkan kondisi di masa depan yang akan dicapai.

Kepemimpinan visioner merupakan pola kepemimpinan yang berusaha untuk menggerakkan orang-orang ke arah impian bersama dengan dampak iklim emosi paling positif dan paling tepat digunakan saat perubahan membutuhkan visi baru atau ketika dibutuhkan arah yang jelas (Goleman, 2004:65). Berdasarkan semua pengertian yang telah dikemukakan para ahli diatas, maka dapat diambil kesimpulan bahwa kepemimpinan visioner adalah suatu tindakan yang dilakukan oleh pemimpin organisasi dengan orientasi untuk masa depan sehingga organisasi tersebut dapat berkembang dan menjadi lebih baik dari sebelumnya.

Kepemimpinan visioner memiliki ciri-ciri yang menggambarkan segala sikap dan perilaku yang menunjukkan kepemimpinannya yang berorientasi kepada pencapaian visi, jauh memandang ke depan dan terbiasa menghadapi segala tantangan dan resiko. Diantara ciri-ciri utama kepemimpinan visioner adalah:

- a) Berwawasan ke masa depan: pemimpin visioner mempunyai pandangan yang jelas terhadap suatu visi yang ingin di capai, agar organisasi yang dia masuki dapat berkembang. Sesuai dengan visi yang ingin dia capai.
- b) Berani bertindak dalam meraih tujuan, penuh percaya diri, tidak peragu dan selalu siap menghadapi resiko. Pada saat yang bersamaan, pemimpin visioner juga menunjukkan perhitungan yang cermat, teliti dan akurat. Dalam memperhitungkan kejadian yang di anggapnya penting.
- c) Mampu menggalang orang lain untuk kerja keras dan kerjasama dalam menggapai tujuan. Pemimpin visioner

adalah sosok pemimpin yang patut di contoh, dia mau membuat contoh agar masyarakat sekitar mencontoh dia.

- d) Mampu merumuskan visi yang jelas, inspirasional dan menggugah, mengelola "mimpi" menjadi kenyataan: pemimpin visioner sangatlah orang yang mempunyai komitmen yang kuat terhadap visi di embannya, dia ingin mewujudkan visinya kedalam suatu organisasi yang dia masuki.
- e) Mampu mengubah visi ke dalam aksi : dia dapat merumuskan visi kedalam misinya yang selanjutnya dapat diserap anggota organisasi. Yang dapat menjadikan bahan acuan dalam setiap melangkah kedepan. Kepemimpinan visioner mempunyai keyakinan yang sangat tinggi tentang keberhasilannya dalam usaha untuk mencapai visi dan misi oragnisasi. Pemimpin ini tidak mudah menyerah akan bekerja secara professional dan pantang menyerah. Dia sosok pemimpin yang bisa dijadikan teladan.
- f) Membangun hubungan (relationship) secara efektif: pemimpin visoner sangatlah pandai dalam membangun hubungan antar anggota, dalam hal memotivasi, memberi, membuat anggotanya lebih maju dan mandiri. Secara tidak langsung hubungan itu akan terjalin dengan sendirinya. Dia juga tidak malu-malu dalam member reward dan punnishment terhadap anggotanya, tingkat integritasnya sangatlah tinggi.
- g) Innovative dan proaktif: dalam berfikir pemimpin vioner sangatlah kreatif dia mengubah berfikir konvesional menjadi paradigma baru, dia sangatlah sosok pemimpin yang kreatif dan aktif. Dia selalu mengamati lankah-langkah kedepan dan isu-isu terbaru tentang organisasi/instasi.

Kepemimpinan visioner mempunyai ciri-ciri sebagai berikut: (a) komitmen Terhadap Nilai Spiritual sebagai ciri yang paling menonjol dari pemimpin visioner. Mereka mewujudkan rasa

integritas pribadi, dan memancarkan rasa energi, vitalitas dan kehendak, (b) Memiliki inspirasi visi yang bersih dalam bentuk kemampuan mewujudkan visi dasar yang telah ditrencanakan, didukung oleh inspirasi positif dari masa depan, serta arah yang jelas tentang bagaimana mencapai visi tersebut, (c) menghormati hubungan baik diwujudkan dalam bentuk kepedulian kepada orang lain dan menganggap bahwa mereka itu adalah asset terbesar dalam suatu organisasi. Pemimpin visioner mengedepankan pendekatan kemitraan dan menciptakan rasa berbagi visi dan makna dengan orang lain. Mereka menunjukkan rasa hormat yang lebih besar bagi orang lain dan hati-hati mengembangkan semangat tim, (d) berani mengambil langkah inovatif; melalui kemampuan Pemimpin visioner mengubah paradigma lama, dan menciptakan strategi yang "di luar kebiasaan" pemikiran konvensional dengan pemikiran sistemik (McLaughlin, 2001).

Kepemimpinan visioner ini juga dapat menggerakkan seluruh personalia yang ada di lembaga pendidikan untuk dapat mewujudkan excellence service dilingkungan kerja kepada seluruh pelanggan pendidikan baik pelanggan internal maupun eksternal. Kemampuan untuk menggerakkan dan berkomunikasi yang dimiliki pemimpin merupakan kunci untuk meningkatkan kinerja organisasi. Kinerja organisasi yang efektif akan dapat membantu dalam mencapai visi dan misi organisasi.

## **B. Hasil Studi Empiris**

Kepemimpinan visioner dan layanan yang baik di perguruan tinggi merupakan suatu kondisi yang harus diwujudkan dalam menciptakan perguruan tinggi yang baik dan diminati oleh masyarakat pengguna lembaga pendidikan. Dalam hal ini akan dijelaskan hasil studi empiris berkaitan erat dengan kinerja dosen

ditinjau dari visionary leadership dan excellence service yang ada di perguruan tinggi.

### **1. Kontribusi Langsung antara visionary leadership dengan Kinerja dosen.**

Koefisien kontribusi langsung antara visionary leadership (X1) dengan kinerja dosen (X3) digambarkan dengan koefisien  $b$  sebesar 0,266, nilai  $t$  sebesar 4,993, dan  $p$  (sig-t) sebesar 0,000. Hal ini berarti  $p$  lebih kecil dari pada taraf signifikansi 0,05. Berdasarkan taraf signifikansi 0,05 tersebut, berarti hipotesis nihil yang menyatakan tidak ada kontribusi langsung yang signifikan antara visionary leadership dengan kinerja dosen ditolak. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa ada kontribusi langsung yang signifikan antara visionary leadership dengan kinerja dosen.

Hasil uji hipotesis penelitian tersebut sejalan dengan hasil penelitian Mashud (1999) yang menyatakan bahwa visionary leadership memiliki kontribusi yang signifikan dengan iklim lembaga pendidikan dan keberhasilan dosen dalam menerapkan strategi pembelajaran. Demikian juga hasil penelitian Hoy dan Miskel (1987) menjelaskan bahwa pemimpin yang memperoleh dukungan (*support*) tinggi menggambarkan iklim kelompok yang "*favorable*", sementara pemimpin yang memperoleh dukungan rendah menggambarkan iklim kelompok yang kurang "*favorable*". Berdasarkan hasil penelitian ini dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi dukungan pemimpin, maka semakin *favorable* kinerja dosen.

Dilihat dari deskripsi data sebagaimana diuraikan pada bab IV menunjukkan adanya kesamaan, yaitu sama-sama berada pada kategori baik. Pada variabel visionary leadership terdapat 58 % responden memberikan persepsi pada kategori

baik, sedangkan pada variabel kinerja dosen terdapat 67,5 % responden memberikan persepsi pada kategori baik. Berarti kedua variabel tersebut sejalan, yaitu sama-sama sebagian besar pada posisi kategori baik.

Korelasi ( $r$ ) yang diperoleh antara kedua variabel tersebut adalah sebesar 0,386 dan hal itu menunjukkan jauh lebih besar dari taraf signifikansi 0,05 dengan  $N= 1135$ . Ini dapat ditafsirkan ada keterkaitan yang tinggi antara kedua variabel tersebut. Dari hasil analisis di atas dapat dikemukakan bahwa kondisi yang ada pada variabel visionary leadership sejalan dengan kondisi yang ada pada kinerja dosen lembaga pendidikan. Berarti semakin baik kondisi visionary leadership diikuti dengan semakin baik pula pada kondisi kinerja dosen lembaga pendidikan, dan sebaliknya semakin jelek kondisi visionary leadership diikuti dengan semakin jelek pula kondisi pada variabel kinerja dosen lembaga pendidikan.

Lebih lanjut dapat dikemukakan bahwa berdasarkan analisis data pada regresi blok II dapat diketahui, bahwa variabel visionary leadership mempunyai kontribusi sebesar 10,3 % terhadap variabel kinerja dosen. Hal ini berarti bahwa 10,3 % kinerja dosen lembaga pendidikan dapat dijelaskan melalui visionary leadership. Berkaitan dengan hal tersebut, Halpin (dalam Hanson, 1995) menjelaskan bahwa perilaku kepemimpinan merupakan inti dari berbagai kondisi di lembaga pendidikan. Artinya, baik buruknya kondisi di lembaga pendidikan lebih banyak ditentukan oleh perilaku kepemimpinan, termasuk terbentuknya kinerja dosen yang ada di lembaga pendidikan.

Berdasarkan uraian di atas dapat dikemukakan implikasi bahwa pembinaan terhadap penerapan visionary leadership perlu terus ditingkatkan, karena visionary

leadership yang diterapkan oleh leader mempunyai peranan dalam menciptakan realitas organisasi dan membentuk kinerja dosen. Semakin baik visionary leadership akan semakin baik pula kinerja dosen lembaga pendidikan. Pembinaan terhadap visionary leadership dapat dilaksanakan melalui pemberian tugas belajar ke jenjang pendidikan yang lebih tinggi, *inservice training* atau kegiatan-kegiatan pembinaan lainnya (lokakarya, seminar, dan diskusi ilmiah).

## **2. Kontribusi Langsung antara Excellence service dengan Kinerja dosen**

Koefisien kontribusi langsung antara budaya organisai (X2) dengan kinerja dosen (X3) digambarkan dengan koefisien b sebesar 0,319, nilai t sebesar 5,998 dan  $p$  (sig-t) sebesar 0,000. Hal ini berarti  $p$  lebih kecil dari pada taraf signifikansi 0,05. Berdasarkan taraf signifikansi 0,05 tersebut, berarti hipotesis nihil yang menyatakan tidak ada kontribusi langsung yang signifikan antara excellence service dengan kinerja dosen ditolak. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa ada kontribusi langsung yang signifikan antara excellence service dengan kinerja dosen.

Hasil penelitian terdahulu menjelaskan bahwa excellence service mempunyai pengaruh yang kuat (*powerful*) terhadap perkembangan kinerja dosen (Owens, 1995). Lebih lanjut juga dijelaskan bahwa excellence service mempengaruhi sikap dan perasaan anggota organisasi, ini menunjukkan, bahwa excellence service mempunyai pengaruh yang kuat dalam pembentukan kinerja dosen. Selain itu juga dijelaskan bahwa visionary leadership secara menyakinkan mempengaruhi excellence service (Stupak, 1998; Ditjen Dikti, 1981; Hoy & Miskel; Kanter, 1975). Begitu juga hasil penelitian Soetopo (2001) menjelaskan bahwa excellence



service mempunyai kontribusi langsung yang signifikan dengan kinerja dosen.

Dilihat dari deskripsi data sebagaimana diuraikan pada bab IV menunjukkan adanya kesamaan, yaitu sama-sama berada pada kategori baik. Pada variabel *excellence service* terdapat 63,7 % responden memberikan persepsi pada kategori baik, sedangkan pada variabel kinerja dosen terdapat 67,5 % responden memberikan persepsi pada kategori baik. Berarti kedua variabel tersebut sejalan, yaitu sama-sama sebagian besar pada posisi kategori baik.

Korelasi ( $r$ ) yang diperoleh antara kedua variabel tersebut adalah sebesar 0,419 dan hal itu menunjukkan jauh lebih besar dari taraf signifikansi 0,05 dengan  $N = 1135$ . Ini dapat ditafsirkan ada keterkaitan yang tinggi antara kedua variabel tersebut. Dari hasil analisis di atas dapat dikemukakan bahwa kondisi yang ada pada variabel *excellence service* sejalan dengan kondisi yang ada pada kinerja dosen lembaga pendidikan. Berarti semakin baik kondisi *excellence service* diikuti dengan semakin baik pula pada kondisi kinerja dosen lembaga pendidikan, dan sebaliknya semakin jelek kondisi *excellence service* diikuti dengan semakin jelek pula kondisi pada variabel kinerja dosen lembaga pendidikan.

Berdasarkan analisis data pada regresi dapat diketahui bahwa variabel *excellence service* mempunyai kontribusi sebesar 13,4 % terhadap variabel kinerja dosen. Hal ini berarti 13,4 % kinerja dosen lembaga pendidikan dapat dijelaskan melalui *excellence service* lembaga pendidikan. DeRoche (1987) menjelaskan bahwa *excellence service* mempunyai keterkaitan atau kontribusi dengan kinerja dosen. Soetopo (2001) menemukan bahwa *excellence service* mempunyai kontribusi yang signifikan dengan kinerja dosen.

### **3. Kontribusi Tidak Langsung antara visionary leadership dengan Kinerja dosen melalui Excellence service**

Kontribusi tidak langsung antara visionary leadership (X1) dengan kinerja dosen (X3) melalui excellence service (X2) didapatkan nilai koefisien jalur sebesar 0,100. Nilai koefisien jalur tersebut ternyata lebih besar dari pada taraf signifikansi 0,05 dengan N sebesar 317. Berdasarkan taraf signifikansi 0,05 berarti hipotesis nihil yang menyatakan tidak ada kontribusi secara tidak langsung antara gaya kepemimpinan leader dengan kinerja dosen melalui excellence service ditolak. Dengan demikian dapat ditarik kesimpulan bahwa terdapat kontribusi secara tidak langsung antara gaya kepemimpinan leader dengan kinerja dosen melalui excellence service.

Hasil penelitian di atas dapat dijelaskan bahwa kondisi variabel visionary leadership yang baik akan diikuti dengan kondisi kinerja dosen yang baik, jika disertai dengan excellence service yang baik pula. Sebaliknya, jika kondisi variabel excellence service tidak baik, maka variabel visionary leadership justru akan menurunkan kondisi variabel kinerja dosen. Jadi kontribusi variabel visionary leadership dengan kinerja dosen bergantung pada kondisi variabel excellence service. Berarti variabel excellence service menjadi prasyarat bagi terjadinya kontribusi antara visionary leadership dengan kinerja dosen. Oleh karena itu, tinggi rendahnya variabel visionary leadership terhadap pembentukan kinerja dosen lembaga pendidikan yang baik bergantung pada baik buruknya kondisi excellence service lembaga pendidikan yang menjadi prasyarat atau penentunya. Dengan demikian, variabel excellence service mempunyai peranan penting dalam mengefektifkan pengaruh visionary leadership dalam menciptakan kinerja dosen lembaga pendidikan yang baik.

Tanpa adanya excellence service yang baik, visionary leadership tidak berarti dalam menciptakan kinerja dosen lembaga pendidikan.

Peran penting pimpinan dalam menciptakan excellence service yang baik sejalan dengan hasil penelitian Creemers dan Reynolds (1993) menunjukkan bahwa kepemimpinan mempunyai peranan dalam menciptakan realitas organisasi dan membentuk excellence service. Hasil penelitian ini menunjukkan adanya keterkaitan antara visionary leadership dan excellence service. Excellence service mempunyai pengaruh yang kuat (*powerful*) terhadap perkembangan kinerja dosen (Owens, 1995). Lebih lanjut juga dijelaskan bahwa excellence service mempengaruhi sikap dan perasaan anggota organisasi, ini menunjukkan, bahwa excellence service mempunyai pengaruh yang kuat dalam pembentukan kinerja dosen.

Sesuai dengan uraian di atas dapat dikemukakan implikasi bahwa leader sebagai pemimpin harus bisa membangun excellence service lembaga pendidikan yang baik, karena excellence service mempunyai dampak yang kuat terhadap kinerja dan terbentuknya kinerja dosen yang baik. Visionary leadership yang diterapkan oleh leader mempunyai peranan dalam menciptakan realitas organisasi dan membentuk excellence service. Semakin baik visionary leadership akan semakin baik pula excellence service lembaga pendidikan. Excellence service yang baik akan mempengaruhi terbentuknya kinerja dosen yang baik. Pembentukan excellence service yang baik dapat dilaksanakan oleh leader dengan memperankan kepemimpinannya secara optimal.

## BAB X

### FAKTOR-FAKTOR YANG BERPENGARUH TERHADAP BUDAYA AKADEMIK

#### A. Pendahuluan

Abad moden dan era global yang terjadi pada saat ini, setidaknya pendidikan menghadapi empat tantangan besar dan kompleks, yaitu: *pertama*, tantangan peningkatan nilai tambah (*added value*) yaitu bagaimana meningkatkan nilai tambah dalam rangka meningkatkan produktivitas nasional dan pertumbuhan ekonomi, sebagai upaya memelihara dan meningkatkan pembangunan berkelanjutan, *Kedua*: tantangan untuk melakukan pengkajian secara komprehensif terhadap terjadinya transformasi (perubahan) struktur masyarakat, dari masyarakat tradisional ke masyarakat modern atau dari masyarakat agraris ke masyarakat industri, serta bagaimana implikasinya bagi pengembangan SDM, *Ketiga*: tantangan dalam persaingan global yang semakin ketat, yaitu meningkatkan daya saing bangsa Indonesia dalam menghasilkan karya-karya bermutu sebagai hasil penguasaan ilmu pengetahuan dan teknologi (IPTEK), *Keempat*, munculnya kolonialisme dibidang ilmu pengetahuan dan teknologi untuk menggantikan kolonialisme politik .

Pembangunan pendidikan secara umum ditekankan pada usaha untuk meningkatkan mutu pendidikan yang mempunyai implikasi pada peningkatan kualitas kehidupan pribadi maupun masyarakat. Hal ini sejalan dengan apa yang tertuang dalam UU No 20 tahun 2003 tentang sistem pendidikan nasional disebutkan bahwa tujuan pendidikan nasional adalah mencerdaskan kehidupan bangsa dan mengembangkan manusia Indonesia seutuhnya, yaitu manusia yang beriman dan bertaqwa kepada

Tuhan Yang Maha Esa dan berbudi pekerti luhur, memiliki pengetahuan dan keterampilan, kesehatan jasmani dan rohani, kepribadian yang mantap dan mandiri serta rasa bertanggung jawab kemasyarakatan dan kebangsaan. Salah satu faktor utama yang sangat menentukan dalam meningkatkan mutu pendidikan tinggi adalah keefektifan kerja dosen. Keefektifan kerja dosen akan dapat dicapai jika para dosen memiliki semangat kerja yang tinggi (Marks, 1985). Semangat kerja dosen mempunyai implikasi keberhasilan proses pembelajaran, bila dosen memiliki semangat kerja yang baik, mahasiswa akan dapat belajar lebih mudah dan dapat mencapai hasil belajar yang optimal (Sutheja, 1987).

Dosen yang profesional akan menunjukkan kinerja yang produktif. Oleh karena itu, baik pihak pengelola, peyandang dana, maupun *stakeholder* dan konsumen sangat peduli pada hasil kinerja (Steers & Porter, 1983). Hasil kinerja dosen tercermin pada hasil belajar atau prestasi yang dicapai peserta didik (Sergiovanni & Starrat, 1983; DeRoche, 1985; Seyfarth, 1991). Kinerja dosen yang prima akan menghasilkan prestasi belajar yang tinggi. Menyadari pentingnya kinerja dosen, maka dilakukan upaya-upaya untuk memperbaiki dan meningkatkan kinerja tersebut, antara lain dengan melakukan penilaian kinerja dosen (Riche, 1973; Gane & Leslie, 1976; Oliva, 1984; Seyfarth, 1991).

Terdapat faktor eksternal dan internal yang dapat memberikan kontribusi terhadap keberhasilan akademik mahasiswa di Perguruan Tinggi. Diantara faktor eksternalnya adalah kapabilitas dosen dan budaya organisasi. Dosen mengemban tugas dan tanggung jawab untuk mendidik mahasiswa menjadi ilmuwan profesional dan ahli dalam mengerjakan berbagai ilmu pengetahuan dan keterampilan, disamping tanggung jawab dalam membentuk sikap dan perilaku yang benar dan baik (*do the right thing*) dalam bertindak kepada

mahasiswa melalui *shift* keteladanannya sebagai manusia bermoral (Semiawan, 1991). Selain itu, iklim organisasi dan budaya organisasi yang positif dapat mempengaruhi terselenggaranya pendidikan yang bermutu tinggi serta pembentukan sikap dan moral yang positif bagi segenap pesonil yang ada dalam lembaga pendidikan. Kondisi yang demikian ini sangat mendukung pencapaian prestasi belajar yang tinggi (DeRoche, 1985).

Adapun faktor internal yang dimaksudkan dalam kajian ini yang dimaksudkan adalah semangat belajar dan motivasi berprestasi. Semangat belajar mahasiswa menunjukkan pada tingkat sampai dimana mahasiswa dapat memenuhi kebutuhan personal dan profesionalnya dalam menjalankan peran atau melaksanakan tugas sebagai seorang mahasiswa. Adapun motivasi berprestasi merupakan usaha yang ditempuh untuk memperoleh keberhasilan dalam bersaing dengan berpedoman pada standar keunggulan (*standards of excellence*) tertentu (Owens, 1995). Selain faktor tersebut juga terdapat faktor budaya sekolah, *excellence servise*, kinerja, dan sebagainya yang harus diperhatikan dalam mengelola lembaga pendidikan tinggi yang unggul dan berkualitas.

## **B. Hasil Studi Empiris**

Berdasarkan hasil studi yang telah dilaksanakan, akan diuraikan beberapa factor yang dapat mempengaruhi budaya akademik di perguruan tinggi. Faktor-faktor yang dimaksudkan dapat diberikan penjelasan sebagai berikut:

### **1. Kontribusi Langsung antara Visionary Leadership dengan Budaya Akademik**

Berdasarkan hasil analisis jalur kontribusi langsung antara visionary leadership (X1) dengan mutu pendidikan (Y) digambarkan dengan koefisien b sebesar 0,142, nilai t

sebesar 2,630, dan  $p$  (sig-t) sebesar 0,009. Hal ini berarti  $p$  lebih kecil dari pada taraf signifikansi 0,05. Berdasarkan taraf signifikansi 0,05 tersebut, berarti hipotesis nihil yang menyatakan tidak ada kontribusi langsung yang signifikan antara visionary leadership dengan kinerja dosen ditolak. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa ada kontribusi langsung yang signifikan antara visionary leadership dengan budaya akademik.

Hasil penelitian tersebut sejalan dengan temuan penelitian sebelumnya yang menjelaskan bahwa terdapat kontribusi positif yang signifikan antara visionary leadership dengan budaya akademik (Arikunto, 1996; Tim Peneliti Unej, 2001). Sementara itu Gordon (1990) menjelaskan bahwa visionary leadership akan mempengaruhi semangat kerja kelompok. Hasil temuan ini juga diperkuat oleh Hoy dan Miskel (1987) yang menemukan bahwa visionary leadership yang berorientasi pada tugas dan berorientasi pada kontribusi kemanusiaan akan mempengaruhi semangat kerja stafnya. Sedangkan Mantja (2002) menjelaskan bahwa salah satu faktor yang memainkan peranan penting dalam menciptakan semangat kerja yang tinggi adalah perilaku kepemimpinan. Dilihat dari deskripsi data sebagaimana diuraikan pada bab IV menunjukkan adanya kesamaan, yaitu sama-sama berada pada kategori baik. Pada variabel visionary leadership terdapat 58 % responden memberikan persepsi pada kategori baik, sedangkan pada variabel budaya akademik terdapat 57,1 % responden memberikan persepsi pada kategori baik. Berarti kedua variabel tersebut sejalan, yaitu sama-sama sebagian besar pada posisi kategori baik.

Korelasi ( $r$ ) yang diperoleh antara kedua variabel tersebut adalah sebesar 0,343 dan hal itu menunjukkan jauh lebih besar dari taraf signifikansi 0,05 dengan  $N = 1135$ . Ini dapat

ditafsirkan ada keterkaitan yang tinggi antara kedua variabel tersebut. Dari hasil analisis di atas dapat dikemukakan bahwa kondisi yang ada pada variabel *visionary leadership* sejalan dengan kondisi yang ada pada budaya akademik. Berarti semakin baik kondisi *visionary leadership* diikuti dengan semakin baik pula pada kondisi budaya akademik, dan sebaliknya semakin jelek kondisi *visionary leadership* diikuti dengan semakin jelek pula kondisi pada variabel budaya akademik.

Berdasarkan hasil analisis data pada regresi blok III dapat diketahui, bahwa variabel *visionary leadership* mempunyai kontribusi sebesar 4,9 % terhadap variabel budaya akademik. Hal ini berarti 4,9 % kinerja dosen lembaga pendidikan dapat dijelaskan melalui *visionary leadership*. Berkaitan dengan hal tersebut, Halpin (dalam Hanson, 1995) menjelaskan bahwa perilaku kepemimpinan merupakan inti dari berbagai kondisi di lembaga pendidikan. Artinya, baik buruknya kondisi di lembaga pendidikan lebih banyak ditentukan oleh perilaku kepemimpinan, termasuk terbentuknya budaya akademik di lembaga pendidikan.

Sesuai dengan uraian di atas dapat dikemukakan implikasi bahwa pembinaan terhadap leader harus terus ditingkatkan agar leader mampu menerapkan *visionary leadership* yang sesuai dengan situasi dan kondisi yang ada di lembaga pendidikan. Peningkatan pemahaman terhadap *visionary leadership* bagi leader diharapkan dapat berdampak secara langsung terhadap peningkatan kondisi lembaga pendidikan pada umumnya dan budaya akademik di lembaga pendidikan pada khususnya. Pembekalan terhadap pemahaman tentang *visionary leadership* dapat dilaksanakan dengan cara studi pada jenjang yang lebih tinggi, *in service training* atau mengikuti kegiatan-kegiatan pembinaan profesi



lainnya, seperti diskusi ilmiah, lokakarya, seminar, pengkajian dan penelitian.

## **2. Kontribusi Langsung antara Excellence Service dengan Budaya Akademik**

Koefisien kontribusi langsung antara excellence service (X2) dengan mutu pendidikan (Y) digambarkan dengan koefisien b sebesar 0,192, nilai t sebesar 3,318, dan  $p$  (sig-t) sebesar 0,001. Hal ini berarti  $p$  lebih kecil dari pada taraf signifikansi 0,05. Berdasarkan taraf signifikansi 0,05 tersebut, berarti hipotesis nihil yang menyatakan tidak ada kontribusi langsung yang signifikan antara excellence service dengan budaya akademik ditolak. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa ada kontribusi langsung yang signifikan antara excellence service dengan semangat kerja dosen.

Fungsi excellence service bagi setiap individu yang menjadi anggota organisasi adalah untuk: (1) menyampaikan rasa identitas bagi anggota organisasi, (2) memudahkan dalam menciptakan komitmen terhadap organisasi, (3) meningkatkan stabilitas sistem sosial, (4) menyediakan premis yang diakui dan diterima untuk pengambilan keputusan (Kast dan Rosenzweig, 1991). Secara individual, excellence service yang meresap dengan kuat pada masing-masing anggota akan menumbuhkan komitmen yang pada gilirannya akan memberikan dorongan dan semangat untuk mempersembahkan prestasi yang terbaik bagi organisasi. Komitmen ini diartikan sebagai suatu kondisi dimana anggota organisasi memberikan kemampuan dan loyalitas tertingginya kepada organisasi, yang dengan itu mereka mendapatkan kepuasan (Hodge & Anthony, 1988).

Dilihat dari deskripsi data sebagaimana diuraikan pada bab IV menunjukkan adanya kesamaan, yaitu sama-sama berada pada kategori baik. Pada variabel excellence service terdapat 63,7 % responden memberikan persepsi pada kategori baik, sedangkan pada variabel budaya akademik terdapat 57,1 % responden memberikan persepsi pada kategori baik. Berarti kedua variabel tersebut sejalan, yaitu sama-sama sebagian besar pada posisi kategori baik.

Korelasi ( $r$ ) yang diperoleh antara kedua variabel tersebut adalah sebesar 0,412 dan hal itu menunjukkan jauh lebih besar dari taraf signifikansi 0,05 dengan  $N= 1135$ . Ini dapat ditafsirkan ada keterkaitan yang tinggi antara kedua variabel tersebut. Dari hasil analisis di atas dapat dikemukakan bahwa kondisi yang ada pada variabel excellence service sejalan dengan kondisi yang ada pada budaya akademik. Berarti semakin baik kondisi excellence service diikuti dengan semakin baik pula pada kondisi budaya akademik, dan sebaliknya semakin jelek kondisi excellence service diikuti dengan semakin jelek pula kondisi pada variabel budaya akademik.

Lebih lanjut dapat dikemukakan bahwa berdasarkan analisis data pada regresi blok III dapat diketahui variabel excellence service mempunyai kontribusi sebesar 7,9 % terhadap variabel budaya akademik. Hal ini berarti bahwa 7,9 % budaya akademik dapat dijelaskan melalui excellence service. Berkaitan dengan hal tersebut, Davis (1981) menjelaskan bahwa excellence service mempengaruhi sikap dan perasaan anggota organisasi dan performansi atau kepuasan kerja. Excellence service merupakan faktor yang lebih penting dalam menentukan sukses atau gagalnya organisasi (DeRoche, 1987; Kotter & Heskett, 1992). Kepemimpinan sebagai kunci suksesnya dalam membentuk

excellence service lembaga pendidikan yang kuat sebagaimana dijelaskan oleh Halpin (dalam Hanson, 1995) bahwa perilaku kepemimpinan merupakan inti dari berbagai kondisi di lembaga pendidikan. Artinya, baik buruknya kondisi di lembaga pendidikan lebih banyak ditentukan oleh perilaku kepemimpinan, termasuk terbentuknya excellence service dan budaya akademik di lembaga pendidikan.

Sesuai dengan uraian di atas dapat dikemukakan implikasi bahwa excellence service yang ada di lembaga pendidikan harus ditingkan menjadi lebih baik, sebab semakin baik excellence service lembaga pendidikan akan semakin baik pula budaya akademik. Budaya akademik yang baik akan menghasilkan kinerja yang bagus. Peningkatan excellence service agar menjadi lebih baik dapat dilakukan dengan peningkatan kemampuan leader sebagai pemimpin di lembaga pendidikan, meningkatkan disiplin kerja, membangun komitmen yang kuat antara leader, staf dan dosen untuk mewujudkan visi dan misi lembaga pendidikan, dan adanya kontrol kinerja yang baik oleh leader.

## **2. Kontribusi Langsung antara Kinerja dosen dengan Budaya akademik**

Koefisien kontribusi langsung antara kinerja dosen (X3) dengan mutu pendidikan (Y) digambarkan dengan koefisien b sebesar 0,192, nilai t sebesar 3,434, dan  $p$  (sig-t) sebesar 0,001. Hal ini berarti  $p$  lebih kecil dari pada taraf signifikansi 0,05. Berdasarkan taraf signifikansi 0,05 tersebut, berarti hipotesis nihil yang menyatakan tidak ada kontribusi langsung yang signifikan antara kinerja dosen dengan budaya akademik ditolak. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa ada kontribusi langsung yang signifikan antara kinerja dosen dengan budaya akademik.

Hasil penelitian di atas sejalan dengan temuan Arikunto (1996) yang menjelaskan bahwa kinerja dosen lembaga pendidikan berkontribusi secara signifikan dengan budaya akademik. Begitu juga Hoy dan Wyne (1987) menjelaskan bahwa semangat mengajar dosen dipengaruhi oleh banyak faktor, baik internal maupun eksternal, salah satu faktor yang dimaksudkan adalah perlunya kinerja dosen yang baik dan kondusif. Dengan kinerja dosen yang baik dan kondusif, para dosen akan dapat mengembangkan semangat kerja yang tinggi, yang dibutuhkan untuk peningkatan produktivitas kerja di lembaga pendidikan. Oleh karena itu, pembentukan dan pengembangan kinerja dosen lembaga pendidikan yang kondusif terus diupayakan agar tercipta semangat kerja yang tinggi.

Hasil penelitian tersebut juga memperkuat asumsi yang dikemukakan oleh Morris (1985) yang menyatakan bahwa: *"Quality education in the future is depend upon good leaders and effective leadership approachers"*. Dari asumsi moris tersebut dapat dipahami bahwa peranan kepemimpinan dari seorang pemimpin sangat penting dalam rangka meningkatkan kualitas pendidikan dimasa mendatang. Untuk peningkatan kualitas pendidikan dibutuhkan pemimpin yang baik dan pendekatan kepemimpinan yang efektif. Salah satu ciri pemimpin yang baik adalah pemimpin yang dapat menggerakkan anak buahnya (Berg, 1977), termasuk didalamnya adalah memberikan dorongan agar para dosen memiliki semangat kerja yang tinggi sehingga dapat mencapai produktivitas kerja yang tinggi pula. Agar para dosen memiliki semangat kerja yang tinggi, perlu difasilitasi dengan lingkungan kerja atau iuklim organisasi yang baik dan kondusif. Oleh karena itu, lingkungan kerja atau kinerja dosen

yang kondusif perlu terus diupayakan demi terciptanya semangat kerja yang tinggi.

Berkaitan dengan temuan penelitian tentang kontribusi antara kinerja dosen dengan budaya akademik dapat juga dianalisis melalui deskripsi data. Dari hasil deskripsi data menunjukkan adanya kesamaan, yaitu sama-sama berada pada kategori baik. Pada variabel kinerja dosen terdapat 67,5 % responden memberikan persepsi pada kategori baik, sedangkan pada variabel budaya akademik terdapat 57,1 % responden memberikan persepsi pada kategori baik. Berarti kedua variabel tersebut sejalan, yaitu sama-sama sebagian besar pada posisi kategori baik.

Korelasi ( $r$ ) yang diperoleh antara kedua variabel tersebut adalah sebesar 0,399 dan hal itu menunjukkan jauh lebih besar dari taraf signifikansi 0,05 dengan  $N= 1135$ . Ini dapat ditafsirkan ada keterkaitan yang tinggi antara kedua variabel tersebut. Dari hasil analisis di atas dapat dikemukakan bahwa kondisi yang ada pada variabel kinerja dosen sejalan dengan kondisi yang ada pada budaya akademik. Berarti semakin baik kondisi kinerja dosen diikuti dengan semakin baik pula pada kondisi budaya akademik, dan sebaliknya semakin jelek kondisi kinerja dosen diikuti dengan semakin jelek pula kondisi pada variabel budaya akademik.

Lebih lanjut dapat dikemukakan bahwa berdasarkan analisis data pada regresi blok III dapat diketahui, bahwa variabel kinerja dosen mempunyai kontribusi sebesar 7,7 % terhadap variabel budaya akademik. Hal ini berarti bahwa 7,7 % kinerja dosen lembaga pendidikan dapat dijelaskan melalui *visionary leadership*. Berkaitan dengan hal tersebut, Halpin (dalam Hanson, 1995) menjelaskan bahwa perilaku kepemimpinan merupakan inti dari berbagai kondisi di lembaga pendidikan. Artinya, baik buruknya kondisi di

lembaga pendidikan lebih banyak ditentukan oleh perilaku kepemimpinan, termasuk terbentuknya budaya akademik di lembaga pendidikan.

Sesuai dengan uraian di atas dapat dikemukakan implikasi bahwa kinerja dosen lembaga pendidikan yang baik akan diikuti oleh budaya akademik yang tinggi. Kinerja dosen lembaga pendidikan dapat ditingkatkan melalui peran leader secara optimal, karena perilaku leader merupakan inti dari berbagai kondisi yang ada di lembaga pendidikan. Pembinaan terhadap leader harus terus ditingkatkan agar leader mampu menerapkan *visionary leadership* yang sesuai dengan situasi dan kondisi yang ada di lembaga pendidikan dan pada akhirnya dapat membentuk kinerja dosen lembaga pendidikan yang baik.

#### **4. Kontribusi Tidak Langsung antara *Visionary Leadership* dengan Budaya Akademik melalui *Excellence Service***

Koefisien kontribusi tidak langsung antara *visionary leadership* (X1) dengan mutu pendidikan (Y) melalui *excellence service* (X2) diperoleh nilai koefisien jalur sebesar 0,072, nilai ini menunjukkan lebih besar dari pada taraf signifikansi 0,05, berarti hipotesis nihil yang menyatakan tidak ada kontribusi secara tidak langsung yang signifikan antara *visionary leadership* dengan budaya akademik melalui *excellence service* di IAIN di tolak. Dengan demikian dapat ditarik kesimpulan bahwa terdapat kontribusi tidak langsung yang signifikan antara *visionary leadership* dengan budaya akademik melalui *excellence service* di IAIN Se-Jawa Timur.

Dari hasil penelitian di atas dapat dijelaskan bahwa kondisi variabel *visionary leadership* yang baik akan diikuti dengan kondisi semangat kerja yang baik, jika disertai dengan *excellence service* yang baik pula. Sebaliknya, jika kondisi

variabel *excellence service* tidak baik, maka variabel *visionary leadership* justru akan menurunkan kondisi variabel budaya akademik. Jadi kontribusi variabel *visionary leadership* dengan budaya akademik bergantung pada kondisi variabel *excellence service*. Berarti variabel *excellence service* menjadi prasyarat bagi terjadinya kontribusi antara *visionary leadership* dengan budaya akademik. Oleh karena itu, tinggi rendahnya variabel *visionary leadership* terhadap pembentukan budaya akademik yang baik bergantung pada baik buruknya kondisi *excellence service* lembaga pendidikan yang menjadi prasyarat atau penentunya. Dengan demikian, variabel *excellence service* mempunyai peranan penting dalam mengefektifkan pengaruh *visionary leadership* dalam menciptakan budaya akademik yang baik. Tanpa adanya *excellence service* yang baik, *visionary leadership* tidak berarti dalam menumbuhkan budaya akademik yang baik.

Peran penting pimpinan dalam menciptakan *excellence service* yang baik sejalan dengan hasil penelitian Creemers dan Reynolds (1993) menunjukkan bahwa kepemimpinan mempunyai peranan dalam menciptakan realitas organisasi dan membentuk *excellence service*. Hasil penelitian ini menunjukkan adanya keterkaitan antara *visionary leadership* dan *excellence service*. *Excellence service* mempunyai pengaruh yang kuat (*powerful*) dalam menumbuhkan kembangkan budaya akademik. Dalam hal ini DeRoche (1987) juga mengemukakan bahwa *excellence service* itu merupakan salah satu variabel yang ikut menentukan suksesnya pelaksanaan pekerjaan. Demikian juga Gordon (1990), Creemers dan Reynolds (1993) mengungkapkan bahwa *excellence service* yang kuat menjadikan anggota lebih puas, termotivasi dan lebih bersemangat, serta memiliki komitmen yang besar terhadap organisasi. Hasil penelitian

Greenberg dan Baron (1995) menjelaskan bahwa excellence service berpengaruh terhadap individu dan proses organisasi. Sergiovanni (1984) juga menemukan bahwa budaya yang kuat akan meningkatkan komitmen, antusias, dan loyalitas anggota terhadap organisasi. Temuan-temuan tersebut di atas menunjukkan bahwa visionary leadership berpengaruh terhadap terbentuknya excellence service yang kuat dan tumbuhnya semangat kerja yang baik dalam organisasi.

#### **5. Kontribusi Tidak Langsung antara visionary leadership dengan Budaya akademik melalui Kinerja dosen**

Koefisien kontribusi tidak langsung antara visionary leadership (X1) dengan mutu pendidikan (Y) melalui kinerja dosen (X3) dihitung secara manual dengan mengalikan P31 dan P43 dengan hasil sebagai berikut:  $P31 \times P43 = 0,266 \times 0,192 = 0,051$ . Dengan demikian diperoleh nilai koefisien jalur sebesar 0,051, nilai ini menunjukkan lebih besar dari pada taraf signifikansi 0,05, berarti hipotesis nihil yang menyatakan tidak ada kontribusi secara tidak langsung yang signifikan antara visionary leadership dengan budaya akademik melalui kinerja dosen di IAIN di tolak. Dengan demikian dapat ditarik kesimpulan bahwa terdapat kontribusi tidak langsung yang signifikan antara visionary leadership dengan budaya akademik melalui kinerja dosen di IAIN Se-Jawa Timur.

Dari hasil penelitian di atas dapat dijelaskan bahwa kondisi variabel visionary leadership yang baik akan diikuti dengan kondisi budaya akademik yang baik, jika disertai dengan kinerja dosen yang baik pula. Sebaliknya, jika kondisi variabel kinerja dosen tidak baik, maka variabel visionary leadership justru akan menurunkan kondisi variabel budaya akademik. Jadi kontribusi variabel visionary leadership dengan budaya akademik bergantung pada kondisi variabel kinerja dosen. Berarti variabel kinerja dosen



menjadi prasyarat bagi terjadinya kontribusi antara visionary leadership dengan budaya akademik. Oleh karena itu, tinggi rendahnya variabel visionary leadership terhadap pembentukan budaya akademik yang baik bergantung pada baik buruknya kondisi kinerja dosen lembaga pendidikan yang menjadi prasyarat atau penentunya. Dengan demikian, variabel kinerja dosen mempunyai peranan penting dalam mengefektifkan pengaruh visionary leadership dalam menciptakan budaya akademik yang baik. Tanpa adanya kinerja dosen yang baik, visionary leadership tidak berarti dalam menciptakan budaya akademik yang baik di lembaga pendidikan.

Peran penting kinerja dosen lembaga pendidikan dalam menciptakan budaya akademik didukung oleh beberapa hasil penelitian sebelumnya. Penelitian Arikunto (1996) menjelaskan bahwa kinerja dosen lembaga pendidikan berkontribusi secara signifikan dengan budaya akademik. Sedangkan visionary leadership juga mempunyai kontribusi positif yang signifikan terhadap budaya akademik (Arikunto, 1996; Tim Peneliti Unej, 2001). Sedangkan Gordon (1990) menjelaskan bahwa visionary leadership akan mempengaruhi semangat kerja kelompok. Temuan ini diperkuat oleh Hoy dan Miskel (1987) yang menjelaskan bahwa visionary leadership yang berorientasi pada tugas dan berorientasi pada kontribusi manusia akan mempengaruhi semangat kerja stafnya. Demikian juga Mantja (2002) menjelaskan bahwa salah satu faktor yang memainkan peranan penting dalam menciptakan semangat kerja yang tinggi adalah perilaku kepemimpinan.

Berdasarkan pembahasan tersebut di atas, dapat dikemukakan bahwa peningkatan kinerja dosen perlu terus ditingkatkan bersama dengan peningkatan variabel visionary leadership, sebab peningkatan kondisi kedua variabel

tersebut diharapkan akan berdampak positif pada peningkatan kondisi variabel budaya akademik yang baik di lembaga pendidikan.

#### **6. Kontribusi Tidak Langsung antara Excellence service dengan Budaya akademik melalui Kinerja dosen**

Koefisien kontribusi tidak langsung antara excellence service (X2) dengan mutu pendidikan (Y) melalui kinerja dosen (X3) diperoleh nilai koefisien jalur sebesar 0,061, nilai ini menunjukkan lebih besar dari pada taraf signifikansi 0,05, berarti hipotesis nihil yang menyatakan tidak ada kontribusi secara tidak langsung yang signifikan antara excellence service dengan budaya akademik melalui kinerja dosen di IAIN di tolak. Dengan demikian dapat ditarik kesimpulan bahwa terdapat kontribusi tidak langsung yang signifikan antara excellence service dengan budaya akademik melalui kinerja dosen di IAIN Se-Jawa Timur.

Dari hasil penelitian di atas dapat dijelaskan bahwa kondisi variabel excellence service yang baik akan diikuti dengan kondisi budaya akademik yang baik, jika disertai dengan kinerja dosen yang baik pula. Sebaliknya, jika kondisi variabel kinerja dosen tidak baik, maka variabel excellence service justru akan menurunkan kondisi variabel budaya akademik. Jadi kontribusi variabel excellence service dengan budaya akademik bergantung pada kondisi variabel kinerja dosen. Berarti variabel kinerja dosen menjadi prasyarat bagi terjadinya kontribusi antara excellence service lembaga pendidikan dengan budaya akademik. Oleh karena itu, tinggi rendahnya variabel excellence service lembaga pendidikan terhadap pembentukan budaya akademik yang baik bergantung pada baik buruknya kondisi kinerja dosen lembaga pendidikan yang menjadi prasyarat atau

penentunya. Dengan demikian, variabel kinerja dosen mempunyai peranan penting dalam mengefektifkan pengaruh excellence service lembaga pendidikan dalam menciptakan budaya akademik yang baik. Tanpa adanya kinerja dosen yang baik, excellence service tidak berarti dalam menciptakan budaya akademik.

Hasil penelitian terdahulu menjelaskan bahwa excellence service mempunyai pengaruh yang kuat (*powerful*) terhadap perkembangan kinerja dosen (Owens, 1995). Lebih lanjut juga dijelaskan bahwa excellence service mempengaruhi sikap dan perasaan anggota organisasi, ini menunjukkan, bahwa excellence service mempunyai pengaruh yang kuat dalam pembentukan kinerja dosen. Selain itu juga dijelaskan bahwa visionary leadership secara menyakinkan mempengaruhi excellence service ( Stupak, 1998; Ditjen Dikti, 1981; Hoy & Miskel; Kanter, 1975). Begitu juga hasil penelitian Soetopo (2001) menjelaskan bahwa excellence service mempunyai kontribusi langsung yang signifikan dengan kinerja dosen.

Fungsi excellence service bagi setiap individu yang menjadi anggota organisasi adalah untuk: (1) menyampaikan rasa identitas bagi anggota organisasi, (2) memudahkan dalam menciptakan komitmen terhadap organisasi, (3) meningkatkan stabilitas sistem sosial, (4) menyediakan premis yang diakui dan diterima untuk pengambilan keputusan (Kast dan Rosenzweig, 1991). Secara individual, excellence service yang meresap dengan kuat pada masing-masing anggota akan menumbuhkan komitmen yang pada gilirannya akan memberikan dorongan dan semangat untuk mempersembahkan prestasi yang terbaik bagi organisasi. Komitmen disini diartikan sebagai suatu kondisi dimana anggota organisasi memberikan kemampuan dan loyalitas tertingginya kepada organisasi, yang dengan itu mereka mendapatkan kepuasan (Hodge & Anthony, 1988).

Sesuai dengan uraian di atas dapat dikemukakan implikasi bahwa excellence service yang ada di lembaga pendidikan harus ditingkan menjadi lebih baik, sebab semakin baik excellence service lembaga pendidikan akan semakin baik pula kinerja dosen lembaga pendidikan dan diikuti oleh baiknya budaya akademik. Budaya akademik yang baik akan menghasilkan kinerja yang bagus. Peningkatan excellence service agar menjadi lebih baik dapat dilakukan dengan peningkatan kemampuan leader sebagai pemimpin di lembaga pendidikan, meningkatkan disiplin kerja, membangun komitmen yang kuat antara leader, staf dan dosen untuk mewujudkan visi dan misi lembaga pendidikan, dan adanya kontrol kinerja yang baik oleh leader.

## BAB XI

### FAKTOR-FAKTOR YANG BERPENGARUH TERHADAP MUTU PERGURUAN TINGGI

#### A. Pendahuluan

Abad 21 sering disebut dengan era globalisasi, pada saat ini kehidupan masyarakat dunia berubah, akan muncul mega kompetisi antar bangsa (Tilaar, 2002). Negara-Negara maju telah mempersiapkan diri untuk menghadapi mega kompetisi tersebut dengan melahirkan program-program unggulan yang mendukung peningkatan mutu sumberdaya manusia. Upaya yang dilakukan untuk meningkatkan sumberdaya manusia di beberapa negara antara lain melalui pendidikan. Seperti halnya Amerika Serikat sejak tahun 2001 telah mencanangkan program "*No Child Left behind*" untuk mengejar ketertinggalan dengan negara-negara Eropa (Education Week, Online, 11 Maret 2003, [http:// www.edweek.org/context/topic/issuespage.ctm.id](http://www.edweek.org/context/topic/issuespage.ctm.id): 59). Singapura melakukan reformasi pendidikan dengan meningkatkan keefektifan sistem pendidikan sejak dari pendidikan dasar (Sharpe & Gopinathan, 2002). Reformasi pendidikan dimulai dari tataran sekolah ke tingkat nasional (*Thinking School, Learn Nation*) yang meliputi: pendidikan berorientasi pada "*The goal of broad-based educational outcomes*", kurikulum fleksibel melayani kebutuhan peserta didik sesuai dengan perbedaan kecerdasan, sikap, watak, mendukung keterampilan berfikir, kerja kelompok dan proyek, menyediakan satu komputer

untuk dua orang siswa, seluruh sekolah dapat mengakses internet, dan adanya dukungan yang kuat berupa kebijakan pendidikan.

Melihat kondisi tersebut, Indonesia juga tidak mau ketinggalan dengan negara-negara lain untuk menata pendidikan. Upaya yang dilakukan adalah meningkatkan mutu pendidikan, sebagaimana ditetapkan dalam GBHN tahun 1999-2004 Bab IV E mengenai pendidikan, butir 1 berbunyi: "mengupayakan pendidikan bermutu tinggi bagi seluruh rakyat Indonesia menuju terciptanya manusia Indonesia berkualitas". Realisasi dari GBHN tersebut antara lain berupa perubahan kurikulum yang lebih fleksibel dan otonomi pendidikan.

Perbaikan mutu pendidikan, harus diiringi dengan penataan kelembagaan dengan manajemen yang efektif dan efisien. Oleh karena itu, setiap pemimpin pendidikan dituntut bisa mengelola lembaganya dengan baik, sehingga bisa menjadi lembaga pendidikan yang maju dan kompetitif. Lembaga pendidikan yang maju akan mampu berkembang dengan baik dan bisa menghasilkan *out put* yang berkualitas.

Pentingnya manajemen yang efektif dalam organisasi pendidikan semakin banyak mendapatkan pengakuan dari berbagai pihak. Sekolah, madrasah, dan perguruan tinggi akan lebih efektif dalam memberikan pendidikan yang baik pada siswa atau mahasiswanya, jika mereka ter-*manage* dengan baik. Penelitian tentang keefektifan sekolah dan Perbaikan sekolah di beberapa negara menunjukkan bahwa mutu kepemimpinan dan

manajemen merupakan salah satu variabel terpenting untuk membedakan antara sekolah yang berhasil dan tidak (Sammon dalam Bush & Coleman, 2000:16). Temuan ini menunjukkan bahwa manajemen tidak bisa dianggap sebagai suatu aspek institusi pendidikan yang jumud dan tidak bisa diubah. Manajemen yang baik akan membuat sebuah perbedaan mutu sekolah, madrasah, dan perguruan tinggi, serta kualitas proses pendidikan yang ada di dalamnya.

Hasil pendidikan dipandang bermutu jika mampu melahirkan keunggulan akademik dan ekstrakurikuler pada peserta didik yang dinyatakan lulus untuk satu jenjang pendidikan atau menyelesaikan program pembelajaran tertentu. Keunggulan akademik dinyatakan dengan nilai yang dicapai oleh peserta didik. Keunggulan ekstrakurikuler dinyatakan dengan aneka jenis keterampilan yang dikuasai oleh peserta didik.

Kebutuhan dan harapan masyarakat (*community needs and wants*) akan mutu pelayanan pendidikan yang baik tampaknya menjadi faktor pemicu utama inovasi manajemen pendidikan (Jones & Salisbury, 1989). Keputusan institusional (*institutional decisions*) yang dibuat oleh kepala sekolah dan staf untuk meningkatkan mutu pelayanan internal (di dalam lembaga pendidikan) dan eksternal (hubungan sekolah dengan masyarakat) akan sangat mempengaruhi proses pembuatan keputusan inovatif dalam bidang manajemen pendidikan. Kegiatan pendidikan dan pengajaran di sekolah akan berjalan baik, jika ditunjang oleh manajemen pendidikan yang memadai.

Satu hal hingga saat ini masih menjadi fokus pemikiran para ahli manajemen pendidikan adalah bagaimana menyeimbangkan antara produk kerja inovasi manajemen pendidikan dan aplikasinya di sekolah-sekolah. Mereka sepakat bahwa inovasi manajemen pendidikan dapat dibuat dengan menggunakan logika deduktif dari proses *inquiry*, berdasarkan penelitian eksperimental atau penelitian empiris tertentu. Namun demikian pada tingkat aplikasi, ternyata unsur-unsur seni (*art*) dan keprigelan (*craft*) dalam kinerja manajemen pendidikan tidak sepenuhnya menunjukkan perpaduan yang serasi (Danim, 2006: 61).

Berdasarkan penjelasan tersebut di atas dapat diungkapkan bahwa tidak ada kata berhenti untuk sebuah proses dan tidak ada kata final untuk sebuah perubahan karena yang ada adalah proses menuju ke arah kesejatian ideal yang abstraktif. Frasa "ideal yang abstraktif" mengandung makna bahwa kondisi ideal adalah sebuah abstraksi semata, sebuah sosok yang dituju tetapi sifatnya hanya sebatas seakan-akan demikian, tidak ada dalam realitas (Danim, 2006:39). Pengelolaan lembaga pendidikan baik sekolah maupun madrasah harus selalu diarahkan pada peningkatan kualitas dan diadakan perbaikan secara terus-menerus.

Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi telah membawa perubahan di hampir semua aspek kehidupan manusia dimana berbagai permasalahan hanya dapat dipecahkan kecuali dengan upaya penguasaan dan peningkatan *ilmu pengetahuan* dan *teknologi*. Selain manfaat bagi kehidupan manusia di satu sisi perubahan



tersebut juga telah membawa manusia ke dalam era persaingan global yang semakin ketat. Agar mampu berperan dalam persaingan global, maka sebagai bangsa kita perlu terus mengembangkan dan meningkatkan kualitas sumber daya manusianya. Oleh karena itu, peningkatan kualitas sumber daya manusia merupakan kenyataan yang harus dilakukan secara terencana, terarah, intensif, efektif dan efisien dalam proses pembangunan, kalau tidak ingin bangsa ini kalah bersaing dalam menjalani era globalisasi tersebut.

Perbaikan mutu pendidikan di sekolah, madrasah, dan perguruan tinggi harus dilaksanakan secara berkelanjutan (*continuous quality improvement*) perlu dilakukan dalam kerangka manajemen mutu, baik atas inisiatif sendiri (*internally driven*) dan atau melibatkan pihak eksternal. Perbaikan berkelanjutan ini sebagai upaya yang dilakukan secara terus-menerus dari tahap demi tahap yang ada dalam proses pendidikan.

## **B. Hasil Studi Empiris**

Kajian tentang mutu pendidikan merupakan hal yang sangat menarik untuk dikaji, karena akan berkaitan dengan kebutuhan dan harapan masyarakat dalam menyediakan pendidikan yang bermutu sesuai dengan tuntutan dan perkembangan ilmu pengetahuan. Mutu pendidikan ini akan dilihat dari beberapa sudut pandang dan faktor-faktor yang mempengaruhinya dalam meningkatkan mutu pendidikan. Faktor-faktor yang dimaksudkan akan diberikan penjelasan sebagai berikut:

## 1. Kontribusi langsung antara visionary leadership dengan Mutu Pendidikan

Koefisien kontribusi langsung antara visionary leadership (X1) dengan mutu dan daya saing pendidikan (X5) digambarkan dengan koefisien  $b$  sebesar 0,128, nilai  $t$  sebesar 2,307, dan  $p$  (sig- $t$ ) sebesar 0,022. Hal ini berarti  $p$  lebih kecil dari pada taraf signifikansi 0,05. Berdasarkan taraf signifikansi 0,05 tersebut, berarti hipotesis nihil yang menyatakan tidak ada kontribusi langsung yang signifikan antara visionary leadership dengan mutu pendidikan ditolak. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa terdapat kontribusi langsung yang signifikan antara visionary leadership dengan mutu dan daya saing pendidikan.

Hasil penelitian Likert mengemukakan bahwa visionary leadership merupakan faktor utama yang menentukan keberhasilan organisasi (Feldmon & Arnold, 1983). Ini menunjukkan bahwa pemimpin mempunyai peranan yang sangat menentukan dalam memajukan organisasi, dalam hal ini lembaga pendidikan. Oleh karena itu Morris (1985) menjelaskan bahwa: "*Quality education in the future is depend upon good leadears and effective leadership approachers*". Dari asumsi Morris tersebut dapat dipahami bahwa peranan kepemimpinan dari seorang pemimpin sangat penting dalam rangka meningkatkan kualitas dan daya saing pendidikan di masa mendatang. Untuk meningkatkan kualitas pendidikan dibutuhkan pemimpin yang visioner dan pendekatan kepemimpinan yang

efektif. Salah satu ciri pemimpin yang baik adalah pemimpin yang dapat menggerakkan anak buahnya (Berg, 1977), termasuk di dalamnya adalah memotivasi agar para dosen dapat bekerja dengan baik.

Mutu pendidikan merupakan dorongan bagi seseorang untuk bekerja dengan sebaik-baiknya agar mencapai hasil terbaik. Individu yang memiliki mutu pendidikan akan mempunyai semangat kerja yang tinggi, gigih, optimis, berorientasi ke depan, ingin mendapatkan umpan balik dari hasil kerjanya, berusaha untuk berprestasi dengan usaha sendiri dan lebih mementingkan karya dari pada insentif (Gollerman, 1984). McClelland (1961) menemukan bahwa negara yang penduduknya bermotivasi tinggi lebih berhasil dalam modernisasi. Demikian juga penelitian yang dilakukan Kristian (1995) terhadap dosen menunjukkan bahwa mutu pendidikan mempunyai pengaruh yang berarti terhadap sikap mengajar, semakin tinggi motivasi dosen semakin baik sikap mengajarnya. Dari temuan tersebut menunjukkan bahwa mutu pendidikan yang dimiliki oleh dosen akan mempengaruhi terhadap produktivitas kinerja yang dilakukannya.

Dilihat dari deskripsi data sebagaimana diuraikan pada bab IV menunjukkan adanya kesamaan, yaitu sama-sama berada pada kategori baik. Pada variabel *visionary leadership* terdapat 58 % responden memberikan persepsi pada kategori baik, sedangkan pada variabel mutu dan daya saing pendidikan terdapat 51,7 % responden memberikan persepsi pada kategori

baik. Berarti kedua variabel tersebut sejalan, yaitu sama-sama sebagian besar pada posisi kategori baik.

Korelasi ( $r$ ) yang diperoleh antara kedua variabel tersebut adalah sebesar 0,311 dan hal itu menunjukkan jauh lebih besar dari taraf signifikansi 0,05 dengan  $N=1135$ . Ini dapat ditafsirkan ada keterkaitan yang tinggi antara kedua variabel tersebut. Dari hasil analisis di atas dapat dikemukakan bahwa kondisi yang ada pada variabel *visionary leadership* sejalan dengan kondisi yang ada pada mutu dan daya saing pendidikan. Berarti semakin baik kondisi *visionary leadership* diikuti dengan semakin baik pula pada kondisi mutu pendidikan, dan sebaliknya semakin jelek kondisi *visionary leadership* diikuti dengan semakin jelek pula kondisi pada variabel mutu pendidikan.

Lebih lanjut dapat dikemukakan bahwa berdasarkan analisis data pada regresi blok IV dapat diketahui, bahwa variabel *visionary leadership* mempunyai kontribusi sebesar 4 % terhadap variabel mutu pendidikan. Hal ini berarti bahwa 4 % mutu pendidikan dapat dijelaskan melalui *visionary leadership*. Berkaitan dengan hal tersebut, Halpin (dalam Hanson, 1995) menjelaskan bahwa perilaku kepemimpinan merupakan inti dari berbagai kondisi di lembaga pendidikan. Artinya, baik buruknya kondisi di lembaga pendidikan lebih banyak ditentukan oleh perilaku kepemimpinan, termasuk terbentuknya mutu pendidikan yang dimiliki oleh dosen di lembaga pendidikan.

Sesuai dengan uraian di atas dapat dikemukakan implikasi bahwa pembinaan terhadap leader harus terus ditingkatkan agar leader mampu menerapkan visionary leadership yang sesuai dengan situasi dan kondisi yang ada di lembaga pendidikan. Peningkatan pemahaman terhadap visionary leadership bagi leader diharapkan dapat berdampak secara langsung terhadap peningkatan kondisi lembaga pendidikan pada umumnya dan mutu pendidikan di lembaga pendidikan pada khususnya. Mutu pendidikan di lembaga pendidikan dapat ditingkatkan melalui pembentukan excellence service lembaga pendidikan yang baik, kinerja dosen lembaga pendidikan yang baik, dan memberikan dorongan kepada dosen agar berprestasi secara optimal. Kondisi itu dapat dilaksanakan apabila leader mampu menerapkan visionary leadership yang tepat baik melalui *task oriented* maupun *human oriented*. Dengan demikian leader harus diberikan bekal pemahan yang tepat tentang visionary leadership. Peningkatan terhadap pemahaman tentang visionary leadership dapat dilaksanakan dengan cara studi pada jenjang yang lebih tinggi, *inservice training* atau mengikuti kegiatan-kegiatan pembinaan profesi lainnya, seperti diskusi ilmiah, lokakarya, seminar, pengkajian dan penelitian.

## **2. Kontribusi Langsung antara Excellence Service dengan Mutu Pendidikan**

Koefisien kontribusi langsung antara excellence service (X2) dengan budaya akademik (X3)

digambarkan dengan koefisien  $b$  sebesar 0,335, nilai  $t$  sebesar 5,966, dan  $p$  (sig-t) sebesar 0,000. Hal ini berarti  $p$  lebih kecil dari pada taraf signifikansi 0,05. Berdasarkan taraf signifikansi 0,05 tersebut, berarti hipotesis nihil yang menyatakan tidak ada kontribusi langsung yang signifikan antara excellence service dengan mutu dan daya saing pendidikan ditolak. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa ada kontribusi langsung yang signifikan antara excellence service dengan mutu dan daya saing pendidikan.

Excellence service akan memberikan arah (*direction*) dalam menemukan cara-cara untuk mencapai tujuan organisasi. Dalam hal ini excellence service dapat memberikan pengaruh positif atau negatif, tergantung kesesuaian (*compatible*) atau tidaknya budaya tersebut dengan perkembangan lingkungan internal maupun eksternal. Excellence service yang secara menyeluruh berada pada setiap anggota organisasi, akan memberikan citra tentang lembaga tersebut terhadap pandangan *customer*. Kontribusi excellence service terhadap mutu pendidikan dapat dilihat dari dimensi manajemen, anggota secara kelompok dan anggota secara individual. Hal ini disebabkan karena excellence service merupakan determinan bagi perilaku manajemen, disamping struktur, kepemimpinan, dan lingkungan eksternal (Kotter & Heskett, 1992).

Excellence service mempunyai pengaruh yang kuat (*powerful*) terhadap perkembangan kinerja dosen (Owens, 1995). Lebih lanjut juga dijelaskan bahwa

excellence service mempengaruhi sikap dan perasaan anggota organisasi. Budaya organisasi juga mempengaruhi motivasi, performansi atau kinerja, dan kepuasan kerja (Davis, 1981). Hal ini menunjukkan bahwa excellence service mempunyai pengaruh yang kuat dalam pembentukan mutu pendidikan yang dimiliki oleh dosen. Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa budaya mempunyai dampak yang kuat terhadap kinerja. Excellence service merupakan faktor yang lebih penting dalam menentukan sukses atau gagalnya organisasi (Kotter dan Heskett, 1992).

Mutu pendidikan pada dasarnya adalah kondisi internal yang merupakan salah satu aspek kepribadian. Mutu pendidikan tidak terlepas dari pengaruh faktor-faktor lain dalam perkembangannya, yaitu faktor internal dan eksternal. Dalam hal ini, Davis (1981) menjelaskan bahwa excellence service juga mempengaruhi motivasi, performansi atau kinerja, dan kepuasan kerja.

Fungsi excellence service bagi setiap individu yang menjadi anggota organisasi adalah untuk: (1) menyampaikan rasa identitas bagi anggota organisasi, (2) memudahkan dalam menciptakan komitmen terhadap organisasi, (3) meningkatkan stabilitas sistem sosial, (4) menyediakan premis yang diakui dan diterima untuk pengambilan keputusan (Kast dan Rosenzweig, 1991). Secara individual, excellence service yang meresap dengan kuat pada masing-masing anggota akan menumbuhkan komitmen yang pada gilirannya akan memberikan motivasi untuk mempersembahkan

prestasi yang terbaik bagi organisasi. Komitmen disini diartikan sebagai suatu kondisi dimana anggota organisasi memberikan kemampuan dan loyalitas tertingginya kepada organisasi, yang dengan itu mereka mendapatkan kepuasan (Hodge & Anthony, 1988).

Dilihat dari deskripsi data sebagaimana diuraikan pada bab IV menunjukkan adanya kesamaan, yaitu sama-sama berada pada kategori baik. Pada variabel *excellence service* terdapat 63,7 % responden memberikan persepsi pada kategori baik, sedangkan pada variabel mutu pendidikan terdapat 51,7 % responden memberikan persepsi pada kategori baik. Berarti kedua variabel tersebut sejalan, yaitu sama-sama sebagian besar pada posisi kategori baik.

Korelasi ( $r$ ) yang diperoleh antara kedua variabel tersebut adalah sebesar 0,445 dan hal itu menunjukkan jauh lebih besar dari taraf signifikansi 0,05 dengan  $N=1135$ . Ini dapat ditafsirkan ada keterkaitan yang tinggi antara kedua variabel tersebut. Dari hasil analisis di atas dapat dikemukakan bahwa kondisi yang ada pada variabel *excellence service* sejalan dengan kondisi yang ada pada mutu pendidikan. Berarti semakin baik kondisi *excellence service* diikuti dengan semakin baik pula pada kondisi mutu pendidikan, dan sebaliknya semakin jelek kondisi *excellence service* diikuti dengan semakin jelek pula kondisi pada variabel mutu pendidikan.

Lebih lanjut dapat dikemukakan bahwa berdasarkan analisis data pada regresi blok IV dapat diketahui, bahwa variabel *excellence service* mempunyai



kontribusi sebesar 14,9 % terhadap variabel mutu pendidikan. Hal ini berarti bahwa 14,9 % mutu pendidikan dapat dijelaskan melalui excellence service lembaga pendidikan. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa semakin baik excellence service lembaga pendidikan akan semakin baik pula mutu pendidikan yang dimiliki oleh dosen.

Sesuai dengan uraian di atas dapat dikemukakan implikasi bahwa excellence service yang ada di lembaga pendidikan harus ditingkan menjadi lebih baik, sebab semakin baik excellence service lembaga pendidikan akan semakin tinggi pula mutu pendidikan. Mutu pendidikan yang tinggi akan menghasilkan kinerja yang bagus. Peningkatan excellence service agar menjadi lebih baik dapat dilakukan dengan peningkatan kemampuan leader sebagai pemimpin di lembaga pendidikan, meningkatkan disiplin kerja, membangun komitmen yang kuat antara leader, staf dan dosen untuk mewujudkan visi dan misi lembaga pendidikan, dan adanya kontrol kinerja yang baik oleh leader.

### **3. Kontribusi langsung antara Kinerja dosen dengan Mutu pendidikan**

Koefisien kontribusi langsung antara kinerja dosen (X3) dengan budaya akademik (X3) digambarkan dengan koefisien b sebesar 0,148, nilai t sebesar 2,617, dan  $p$  (sig-t) sebesar 0,009. Hal ini berarti  $p$  lebih kecil dari pada taraf signifikansi 0,05. Berdasarkan taraf signifikansi 0,05 tersebut, berarti hipotesis nihil yang menyatakan tidak ada kontribusi langsung yang

signifikan antara kinerja dosen dengan mutu pendidikan ditolak. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa ada kontribusi langsung yang signifikan antara kinerja dosen dengan mutu pendidikan.

Mutu pendidikan pada dasarnya adalah kondisi internal yang merupakan salah satu aspek kepribadian. Mutu pendidikan tidak terlepas dari pengaruh faktor-faktor lain dalam perkembangannya, yaitu faktor internal dan eksternal. Dalam hal ini, Davis (1981) menemukan bahwa kinerja dosen juga mempengaruhi motivasi, performansi atau kinerja, dan kepuasan kerja. Temuan tersebut mendukung terhadap hasil penelitian ini yang menyatakan bahwa terdapat kontribusi yang signifikan antara kinerja dosen lembaga pendidikan dengan mutu pendidikan.

Kinerja dosen yang terdapat dalam lembaga pendidikan dapat memberikan pengaruh terhadap: (1) belajar mengajar, (2) sikap dan moral, (3) kesehatan mental, (4) produktivitas, (5) perasaan percaya dan pengertian, serta (6) perubahan dan pembaharuan (Halpin & Croft, 1971). Hal ini menunjukkan bahwa kinerja dosen mempunyai pengaruh yang amat besar terhadap mutu pendidikan.

Kinerja dosen juga mempengaruhi motivasi, performansi, dan kepuasan kerja (Davis, 1981). Motivasi akan memberikan energi bagi para dosen untuk lebih bersemangat dalam menjalankan tugas-tugas profesionalnya di lembaga pendidikan. Dengan dimilikinya motivasi dan semangat kerja yang tinggi akan

dapat menghasilkan produktivitas kerja sesuai dengan apa yang diharapkan.

Manajer yang bekerja dalam kinerja dosen terbuka menunjukkan pekerjaan yang lebih baik dari pada manajer yang bekerja dalam kinerja dosen tertutup (Miner, 1988). Organisasi yang memiliki situasi kerja dengan iklim terbuka menunjukkan tingkat kepercayaan dan keefektifan lebih tinggi daripada yang menggunakan iklim tertutup (Hoy dan Miskel, 1987). Temuan ini menunjukkan bahwa iklim organisasi mempunyai pengaruh yang besar terhadap kinerja.

Herzberg dengan teori dua faktor motivasinya menempatkan iklim lembaga pendidikan sebagai salah satu standar minimum unjuk kerja lembaga pendidikan. Herzberg menjelaskan bahwa setiap anggota lembaga pendidikan memiliki dua faktor, yaitu faktor *higiene* dan faktor *motivasion* (Gorton, 1991). Faktor *higiene* bersifat ekstrinsik terhadap pekerjaan. Faktor ini meliputi gaji (*salary*), kemungkinan bertumbuh (*possibility of growth*), kontribusi-kontribusi pribadi antara pimpinan dan bawahan (*interpersonal relations with superior*), kontribusi-kontribusi pribadi diantara rekan sejawat (*interpersonal relations with peers*), supervisi teknis (*technical supervision*), kebijakan dan administrasi lembaga pendidikan (*school policy and administartion*), kondisi pekerjaan (*working conditions*), kehidupan pribadi (*personal life*), status, dan jaminan kerja (*job security*) yang berfungsi untuk memperhatikan kondisi minimum lembaga pendidikan. Faktor motivasi bersifat

instrinsik terhadap pekerjaan. Faktor-faktor ini meliputi prestasi (*achievement*), penghargaan (*recognition*), pekerjaan itu sendiri (*work itself*), tanggung jawab (*responsibility*), dan kenaikan pangkat (*advancement*). Motivasi dapat mengarahkan kepada semangat kerja dan kepuasan anggota bila faktor *higiene* terpenuhi. Dari penjabaran kedua faktor ini dapat diketahui bahwa kinerja dosen termasuk dalam salah satu faktor *higiene*, yaitu kondisi pekerjaan (Owens, 1995). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kinerja dosen mempunyai pengaruh terhadap semangat kerja, motivasi kerja, dan daya saing perguruan tinggi.

Dilihat dari deskripsi data sebagaimana diuraikan pada bab IV menunjukkan adanya kesamaan, yaitu sama-sama berada pada kategori baik. Pada variabel kinerja dosen terdapat 67,5 % responden memberikan persepsi pada kategori baik, sedangkan pada variabel mutu pendidikan terdapat 51,7 % responden memberikan persepsi pada kategori baik. Berarti kedua variabel tersebut sejalan, yaitu sama-sama sebagian besar pada posisi kategori baik.

Korelasi ( $r$ ) yang diperoleh antara kedua variabel tersebut adalah sebesar 0,338 dan hal itu menunjukkan jauh lebih besar dari taraf signifikansi 0,05 dengan  $N=1135$ . Ini dapat ditafsirkan ada keterkaitan yang tinggi antara kedua variabel tersebut. Dari hasil analisis di atas dapat dikemukakan bahwa kondisi yang ada pada variabel kinerja dosen sejalan dengan kondisi yang ada pada mutu pendidikan. Berarti semakin baik kondisi

kinerja dosen diikuti dengan semakin baik pula pada kondisi mutu pendidikan, dan sebaliknya semakin jelek kondisi kinerja dosen diikuti dengan semakin jelek pula kondisi pada variabel mutu pendidikan.

Lebih lanjut dapat dikemukakan bahwa berdasarkan analisis data pada regresi blok IV dapat diketahui, bahwa variabel kinerja dosen mempunyai kontribusi sebesar 5 % terhadap variabel mutu pendidikan. Hal ini berarti bahwa 5 % mutu pendidikan dapat dijelaskan melalui kinerja dosen lembaga pendidikan. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa semakin baik kinerja dosen lembaga pendidikan akan semakin baik pula mutu pendidikan yang dimiliki oleh dosen.

Sesuai dengan uraian di atas dapat dikemukakan implikasi bahwa kinerja dosen yang ada di lembaga pendidikan harus ditingkan menjadi lebih baik, sebab semakin baik kinerja dosen lembaga pendidikan akan semakin tinggi pula mutu pendidikan. Mutu pendidikan yang tinggi akan menghasilkan kinerja yang bagus. Peningkatan kinerja dosen agar menjadi lebih baik dapat dilakukan dengan meningkatkan kemampuan leader sebagai pemimpin di lembaga pendidikan, meningkatkan disiplin kerja, membangun komitmen yang kuat antara leader, staf dan dosen untuk mewujudkan visi dan misi lembaga pendidikan, dan adanya kontrol kinerja yang baik oleh leader.

#### 4. Kontribusi Langsung antara Budaya Akademik dengan Mutu Pendidikan

Koefisien kontribusi langsung antara budaya akademik (X3) dengan mutu pendidikan (Y) digambarkan dengan koefisien b sebesar 0,194, nilai t sebesar 3,506, dan  $p$  (sig-t) sebesar 0,001. Hal ini berarti  $p$  lebih kecil dari pada taraf signifikansi 0,05. Berdasarkan taraf signifikansi 0,05 tersebut, berarti hipotesis nihil yang menyatakan tidak ada kontribusi langsung yang signifikan antara budaya akademik dengan mutu pendidikan ditolak. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa terdapat kontribusi langsung yang signifikan antara budaya akademik dengan mutu pendidikan.

Mutu pendidikan merupakan dorongan bagi seseorang untuk bekerja dengan sebaik-baiknya agar mencapai hasil terbaik. Lembaga yang memiliki budaya akademik yang baik dan kondusif akan mempunyai semangat kerja yang tinggi, gigih, optimis, berorientasi ke depan, ingin mendapatkan umpan balik dari hasil kerjanya, berusaha untuk berprestasi dengan usaha sendiri dan lebih mementingkan karya dari pada insentif (Gollerman, 1984). McClelland (1961) menemukan bahwa negara yang penduduknya bermotivasi tinggi lebih berhasil dalam modernisasi. Demikian juga penelitian yang dilakukan Kristian (1995) menunjukkan bahwa budaya akademik mempunyai pengaruh yang berarti terhadap sikap mengajar, semakin tinggi motivasi dosen semakin baik dan bersemangat di dalam

mengajarnya. Dari temuan tersebut menunjukkan bahwa budaya akademik yang ada di perguruan tinggi akan mempengaruhi terhadap mutu dan daya saing perguruan tinggi.

Semangat kerja merupakan suasana batin yang dapat mempengaruhi tujuan individu dan tujuan organisasi (Nawawi, 1985). Semangat kerja yang tinggi dapat menghasilkan kepuasan, kegembiraan dan gairah dalam melaksanakan pekerjaan serta mendorong peningkatan produktivitas (Flippo, 1971). Faktor utama yang mempengaruhi tinggi rendahnya semangat kerja seseorang dalam organisasi adalah perasaan puas. Dengan diperolehnya kepuasan dalam memenuhi keinginan dan cita-cita hidupnya, para pendidik akan bekerja dengan efektif dan penuh semangat (Lazaruth, 1984). Dalam hal ini Davis dan Newstrom (1989) menjelaskan bahwa hampir semua perilaku sadar mempunyai motivasi. Untuk mencapai tujuan organisasi dibutuhkan motivasi untuk menimbulkan semangat kerja dalam meraih prestasi. Temuan tersebut menunjukkan adanya keterkaitan antara mutu pendidikan, dan semangat kerja. Mutu pendidikan yang tinggi akan menimbulkan semangat kerja yang tinggi dan kinerja yang produktif. Oleh karena itu peranan pemimpin sangat dibutuhkan dalam memberikan mutu pendidikan supaya timbul semangat kerja dan kinerja yang produktif.

Berkaitan dengan temuan penelitian tentang kontribusi antara budaya akademik dengan mutu

pendidikan dapat juga dianalisis melalui deskripsi data. Dari hasil deskripsi data menunjukkan adanya kesamaan, yaitu sama-sama berada pada kategori baik. Pada variabel mutu pendidikan terdapat 51,7 % responden memberikan persepsi pada kategori baik, sedangkan pada variabel budaya akademik terdapat 57,1 % responden memberikan persepsi pada kategori baik. Berarti kedua variabel tersebut sejalan, yaitu sama-sama sebagian besar pada posisi kategori baik.

Korelasi ( $r$ ) yang diperoleh antara kedua variabel tersebut adalah sebesar 0,389 dan hal itu menunjukkan jauh lebih besar dari taraf signifikansi 0,05 dengan  $N=1135$ . Ini dapat ditafsirkan ada keterkaitan yang tinggi antara kedua variabel tersebut. Dari hasil analisis di atas dapat dikemukakan bahwa kondisi yang ada pada variabel mutu pendidikan sejalan dengan kondisi yang ada pada budaya akademik. Berarti semakin baik kondisi budaya akademik diikuti dengan semakin baik pula pada kondisi mutu dan daya saing pendidikan, dan sebaliknya semakin jelek kondisi budaya akademik diikuti dengan semakin jelek pula kondisi pada variabel mutu dan daya saing pendidikan.

Sesuai dengan uraian di atas dapat dikemukakan implikasi bahwa budaya akademik harus terus ditingkatkan, karena akan mempunyai dampak terhadap mutu dan daya saing perguruan tinggi. Budaya akademik dapat ditingkatkan melalui peran serta kepemimpinan di perguruan tinggi dalam meningkatkan mutu pendidikan. Leader sebagai pemimpin dapat



memberikan dorongan kepada dosen agar bisa berprestasi dan memberikan penghargaan kepada dosen yang berprestasi. Kondisi yang demikian diharapkan dapat meningkatkan budaya akademik.

#### **5. Kontribusi Tidak Langsung antara Visionary leadership dengan Mutu pendidikan melalui Excellence service**

Koefisien kontribusi tidak langsung antara visionary leadership (X1) dengan budaya akademik (X3) melalui excellence service (X2) dihitung secara manual dengan mengalikan P21 dan P51 dengan hasil sebagai berikut:  $P21 \times P52 = 0,377 \times 0,335 = 0,126$ . Dengan demikian diperoleh nilai koefisien jalur sebesar 0,126, nilai ini menunjukkan lebih besar dari pada taraf signifikansi 0,05, berarti hipotesis nihil yang menyatakan tidak ada kontribusi secara tidak langsung yang signifikan antara visionary leadership dengan mutu pendidikan melalui excellence service di IAIN Se-Jawa Timur di tolak. Dengan demikian dapat ditarik kesimpulan bahwa terdapat kontribusi secara tidak langsung yang signifikan antara visionary leadership dengan mutu pendidikan melalui excellence service di IAIN Se-Jawa Timur.

Dari hasil penelitian di atas dapat dijelaskan bahwa kondisi variabel visionary leadership yang baik akan diikuti dengan kondisi variabel mutu pendidikan yang baik, jika disertai dengan excellence service yang baik pula. Sebaliknya, jika kondisi variabel excellence service tidak baik, maka variabel visionary leadership justru akan menurunkan kondisi variabel mutu pendidikan. Jadi

kontribusi variabel *visionary leadership* dengan mutu pendidikan bergantung pada kondisi variabel *excellence service*. Berarti variabel *excellence service* menjadi prasyarat bagi terjadinya kontribusi antara *visionary leadership* dengan mutu pendidikan. Oleh karena itu, baik tidaknya variabel *visionary leadership* terhadap pembentukan mutu pendidikan yang baik bergantung pada baik buruknya kondisi variabel *excellence service* yang menjadi prasyarat atau penentunya. Dengan demikian, variabel *excellence service* mempunyai peranan penting dalam mengefektifkan pengaruh *visionary leadership* dengan mutu pendidikan dosen yang baik. Tanpa adanya *excellence service* yang baik, *visionary leadership* tidak berarti dalam menciptakan mutu pendidikan yang baik.

Temuan tersebut memperkuat temuan sebelumnya yang menjelaskan bahwa *Visionary leadership (leadership style)* secara signifikan mempengaruhi budaya kelompok atau organisasi (Mondy, 1990). *Excellence service* yang kuat berkontribusi dengan kepemimpinan yang kuat, struktur organisasi yang partisipatif, dan interaksi sosial yang positif (Creemers & Reynolds, 1993). Demikian juga penelitian Hofstede dan Laurent (Dalam Gibson, Ivanicevich & Donnelly, 1995) yang dilakukan di Negara Eropa Barat, Amerika Serikat, Jepang dan Indonesia menemukan bahwa perilaku dan sikap manajer atau pemimpin mempengaruhi *excellence service*. Selain itu juga didukung oleh penelitian Zdenek (1992) yang menjelaskan bahwa fungsi esensial

kepemimpinan adalah memanipulasi budaya. Hal ini juga didukung oleh Sergiovanni dan Corbally (1984), Schein (1985) dan Bass (1985) yang menemukan bahwa excellence service merupakan konsekuensi dari kepemimpinan transformasional. Hasil penelitian Creemers dan Reynolds (1993) menunjukkan bahwa kepemimpinan mempunyai peranan dalam menciptakan realitas organisasi dan membentuk excellence service. Hasil penelitian tersebut juga didukung oleh temuan Soetopo (2001) bahwa visionary leadership mempunyai kontribusi yang signifikan dengan excellence service. Berdasarkan temuan penelitian yang telah diungkapkan oleh para ahli tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa visionary leadership mempunyai pengaruh langsung yang signifikan terhadap excellence service.

Excellence service itu merupakan salah satu variabel yang ikut menentukan suksesnya pelaksanaan pekerjaan (DeRoche, 1987). Demikian juga Gordon (1990), Creemers dan Reynolds (1993) mengungkapkan bahwa excellence service yang kuat menjadikan anggota lebih puas, termotivasi dan memiliki komitmen yang besar terhadap organisasi. Hasil penelitian Greenberg dan Baron (1995) menjelaskan bahwa excellence service berpengaruh terhadap individu dan proses organisasi. Adapun Sergiovanni (1984) juga menemukan bahwa budaya yang kuat akan meningkatkan komitmen, antusias, dan loyalitas anggota terhadap organisasi. Temuan-temuan tersebut mengisyaratkan bahwa excellence service lembaga pendidikan mempunyai

pengaruh yang kuat dalam meningkatkan mutu pendidikan.

Sesuai dengan uraian di atas dapat dikemukakan implikasi bahwa pembinaan terhadap leader harus terus ditingkatkan agar leader mampu menerapkan *visionary leadership* yang sesuai dengan situasi dan kondisi yang ada di lembaga pendidikan. Peningkatan pemahaman terhadap *visionary leadership* bagi leader diharapkan dapat berdampak secara langsung terhadap peningkatan kondisi lembaga pendidikan pada umumnya dan mutu pendidikan di lembaga pendidikan pada khususnya. Mutu pendidikan di lembaga pendidikan dapat ditingkatkan melalui pembentukan *excellence service* lembaga pendidikan yang baik, kinerja dosen lembaga pendidikan yang baik, dan memberikan dorongan kepada dosen agar berprestasi secara optimal. Kondisi itu dapat dilaksanakan apabila leader mampu menerapkan *visionary leadership* yang tepat baik melalui *task oriented* maupun *human oriented*. Dengan demikian leader harus diberikan bekal pemahan yang tepat tentang *visionary leadership*. Peningkatan terhadap pemahaman tentang *visionary leadership* dapat dilaksanakan dengan cara studi pada jenjang yang lebih tinggi, *inservice training* atau mengikuti kegiatan-kegiatan pembinaan profesi lainnya, seperti diskusi ilmiah, lokakarya, seminar, pengkajian dan penelitian.

## **6. Kontribusi Tidak Langsung antara Visionary leadership dengan Mutu pendidikan melalui Kinerja dosen**

Koefisien kontribusi tidak langsung antara visionary leadership (X1) dengan mutu pendidikan (y) melalui kinerja dosen (X3) dihitung secara manual dengan mengalikan P31 dan P53 dengan hasil sebagai berikut:  $P31 \times P53 = 0,266 \times 0,148 = 0,039$ . Dengan demikian diperoleh nilai koefisien jalur sebesar 0,039, nilai ini menunjukkan lebih kecil dari pada taraf signifikansi 0,05, berarti hipotesis nihil yang menyatakan tidak ada kontribusi secara tidak langsung yang signifikan antara visionary leadership dengan mutu pendidikan melalui kinerja dosen di IAIN Se-Jawa Timur di terima. Dengan demikian dapat ditarik kesimpulan bahwa tidak terdapat kontribusi secara tidak langsung yang signifikan antara visionary leadership dengan mutu pendidikan melalui kinerja dosen di IAIN Se-Jawa Timur.

Dari hasil penelitian di atas dapat dijelaskan bahwa kondisi variabel visionary leadership yang baik tidak diikuti dengan kondisi mutu pendidikan yang baik meskipun disertai kinerja dosen yang baik. Apapun kondisi pada variabel kinerja dosen tidak berpengaruh terhadap kontribusi antara variabel visionary leadership dengan kondisi variabel mutu pendidikan. Bahkan kehadiran variabel kinerja dosen lembaga pendidikan malah tidak mengefektifkan peranan variabel visionary leadership terhadap variabel mutu pendidikan. Jadi kontribusi antara visionary leadership dengan mutu

pendidikan tidak bergantung pada variabel kinerja dosen. Berarti variabel kinerja dosen disini tidak menjadi prasyarat penentu, malah menjadi pengganggu bagi terjadinya kontribusi antara visionary leadership dengan mutu pendidikan.

Dengan demikian, baik buruknya kondisi kinerja dosen tidak menjadi faktor penentu untuk mengefektifkan pengaruh visionary leadership dalam menciptakan mutu pendidikan yang baik. Tanpa adanya variabel kinerja dosen yang baik, variabel visionary leadership tetap memiliki peranan yang berarti dalam menciptakan mutu pendidikan yang tinggi.

Apabila dianalisis berdasarkan deskripsi data dan hasil uji hipotesis sebelumnya terhadap ketiga variabel tersebut sebagaimana terdapat dalam bab IV, tampak ketiga variabel tersebut sejalan. Pada deskripsi data menunjukkan bahwa variabel visionary leadership berada pada kategori baik dengan perolehan nilai sebesar 58 %, variabel mutu pendidikan berada pada kategori baik dengan perolehan nilai sebesar 51,7 %, sedangkan variabel kinerja dosen berada pada kategori baik dengan perolehan nilai sebesar 67,5 %. Sedangkan apabila dilihat dari hasil analisis kontribusi langsung menunjukkan bahwa antara variabel visionary leadership dengan mutu pendidikan menunjukkan kontribusi yang signifikan, dengan perolehan harga koefisien korelasi ( $r$ ) sebesar 0,311. Demikian juga kontribusi variabel kinerja dosen dengan mutu pendidikan juga menunjukkan adanya kontribusi yang

signifikan dengan perolehan angka koefisien korelasi ( $r$ ) sebesar 0,338. Kedua angka koefisien korelasi tersebut menunjukkan jauh lebih besar dari pada taraf signifikansi 0,05 dengan  $N= 1135$ .

Secara logika, karena data penelitian semua variabel tersebut berada pada kategori baik dan antara kedua variabel yaitu *visionary leadership* dan kinerja dosen dengan mutu pendidikan menunjukkan kontribusi yang signifikan dengan angka korelasi yang cukup tinggi, maka ketika dihubungkan ketiganya semestinya juga terjadi kontribusi signifikan yang tinggi. Akan tetapi keyataannya kontribusi antara *visionary leadership* dengan mutu pendidikan melalui kinerja dosen malah menunjukkan tidak signifikan. Temuan ini perlu didiskusikan lebih lanjut.

Aapabila dikonfirmasi dengan hasil penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa hasil penelitian di atas bertolak belakang dengan beberapa hasil penelitian yang ada. Temuan sebelumnya menyatakan bahwa *visionary leadership* mempunyai kontribusi yang signifikan dengan kinerja dosen (Owens, 1991; Soetopo, 2001), begitu juga terdapat kontribusi yang positif dan signifikan antara *visionary leadership* dengan mutu pendidikan (Arikunto, 1996; Tim Peneliti Unej, 2001). Demikian juga Gordon (1990) menjelaskan bahwa *visionary leadership* akan mempengaruhi motivasi berprestasi kelompok. Hasil penelitian Hoy dan Miskel (1987) menunjukkan bahwa *visionary leadership* yang berorientasi pada tugas dan berorientasi pada kontribusi

kemanusiaan akan mempengaruhi mutu pendidikan stafnya.

Berdasarkan uraian di atas dapat dikemukakan implikasi bahwa untuk peningkatan kondisi mutu pendidikan melalui visionary leadership tidak dapat bergantung pada kondisi kinerja dosen yang ada, sebab kenyataan lapangan membuktikan, variabel kinerja dosen tidak mampu memberikan sumbangan yang berarti dalam penciptaan kondisi mutu pendidikan melalui visionary leadership. Kehadiran variabel kinerja dosen malah dapat mengganggu peran variabel visionary leadership dalam menciptakan mutu pendidikan. Dalam hal ini variabel gaya kepoemimpinan leader perlu terus dikembangkan untuk kebutuhan pembinaan mutu pendidikan.

Agar variabel kinerja dosen dapat berperan efektif dalam pembinaan mutu pendidikan, hal yang perlu dilakukan oleh leader adalah berusaha bersama staf dan dosen untuk membangun kinerja dosen lembaga pendidikan yang kondusif, sehingga kehadiran kinerja dosen disini dapat menumbuh kembangkan mutu pendidikan menjadi lebih baik, sebagaimana terdapat dalam temuan kontribusi secara langsung antara visionary leadership dengan mutu pendidikan yang menunjukkan adanya kontribusi yang positif dan signifikan.



## **7. Kontribusi Tidak Langsung antara Excellence service dengan Mutu pendidikan melalui Kinerja dosen**

Koefisien kontribusi tidak langsung antara excellence service (X2) dengan mutu pendidikan (y) melalui kinerja dosen (X3) diperoleh nilai koefisien jalur sebesar 0,147, nilai ini menunjukkan lebih besar dari pada taraf signifikansi 0,05, berarti hipotesis nihil yang menyatakan tidak ada kontribusi secara tidak langsung yang signifikan antara excellence service dengan mutu pendidikan melalui kinerja dosen di IAIN Se-Jawa Timur di tolak. Dengan demikian dapat ditarik kesimpulan bahwa terdapat kontribusi secara tidak langsung yang signifikan antara excellence service dengan mutu pendidikan melalui kinerja dosen di IAIN Se-Jawa Timur.

Dari hasil penelitian di atas dapat dijelaskan bahwa kondisi variabel excellence service yang baik akan diikuti dengan kondisi variabel mutu pendidikan yang baik, jika disertai kinerja dosen yang baik pula. Sebaliknya, jika kondisi variabel kinerja dosen tidak baik, maka variabel excellence service lembaga pendidikan justru akan menurunkan kondisi variabel mutu pendidikan. Jadi kontribusi variabel excellence service lembaga pendidikan dengan mutu pendidikan bergantung pada kondisi variabel kinerja dosen. Berarti variabel kinerja dosen menjadi prasyarat bagi terjadinya kontribusi antara excellence service lembaga pendidikan dengan mutu pendidikan. Oleh karena itu, baik tidaknya variabel excellence service lembaga pendidikan terhadap tingginya mutu pendidikan bergantung pada baik

buruknya kondisi variabel kinerja dosen yang menjadi prasyarat atau penentunya. Dengan demikian, variabel kinerja dosen mempunyai peranan penting dalam mengefektifkan pengaruh *excellence service* lembaga pendidikan dengan tingginya mutu pendidikan. Tanpa adanya kinerja dosen yang baik, *excellence service* lembaga pendidikan tidak berarti dalam menciptakan mutu pendidikan yang tinggi.

*Excellence service* mempunyai pengaruh yang kuat (*powerful*) terhadap perkembangan kinerja dosen (Owens, 1995). Lebih lanjut juga dijelaskan bahwa *excellence service* mempengaruhi sikap dan perasaan anggota organisasi. Kinerja dosen juga mempengaruhi motivasi, performansi atau kinerja, dan kepuasan kerja (Davis, 1981). Hal tersebut menunjukkan bahwa *excellence service* mempunyai pengaruh yang kuat dalam pembentukan kinerja dosen dan juga berpengaruh terhadap mutu pendidikan.

Kinerja dosen juga mempengaruhi motivasi, performansi, dan kepuasan kerja (Davis, 1981). Motivasi akan memberikan energi bagi para dosen untuk lebih bersemangat dalam menjalankan tugas-tugas profesionalnya di lembaga pendidikan. Dengan dimilikinya motivasi dan semangat kerja yang tinggi akan dapat menghasilkan produktivitas kerja sesuai dengan apa yang diharapkan. Manajer yang bekerja dalam kinerja dosen terbuka menunjukkan pekerjaan yang lebih baik dari pada manajer yang bekerja dalam kinerja dosen tertutup (Miner, 1988). Organisasi yang memiliki

situasi kerja dengan iklim terbuka menunjukkan tingkat kepercayaan dan keefektifan lebih tinggi daripada yang menggunakan iklim tertutup (Hoy & Miskel, 1987). Temuan ini menunjukkan bahwa kinerja dosen mempunyai pengaruh yang besar terhadap kinerja.

Sesuai dengan pembahasan terhadap temuan tersebut di atas dapat diambil implikasi penelitian bahwa semakin baik excellence service maka semakin baik juga kinerja dosen yang diringi oleh tingginya mutu pendidikan. Untuk meningkatkan budaya dan kinerja dosen yang baik agar dapat mempengaruhi tingginya mutu pendidikan dapat dilakukan dengan jalan meningkatkan kemampuan leader sebagai pemimpin di lembaga pendidikan, meningkatkan disiplin kerja, membangun komitmen yang kuat antara leader, staf dan dosen untuk mewujudkan visi dan misi lembaga pendidikan, dan adanya kontrol kinerja yang baik oleh leader.

## BAB XII

### FAKTOR-FAKTOR YANG BERPENGARUH TERHADAP DAYA SAING PERGURUAN TINGGI

#### A. Pendahuluan

Peningkatan mutu dan daya saing yang terjadi di perguruan tinggi tidak bisa dilepaskan dari kepemimpinan visioner yang mampu melihat peluang dan tantangan dimasa yang akan datang, *excellence service* dalam memperbaiki mutu internal dan layanan terhadap jasa pendidikan, kinerja dosen sebagai ujung tombak dalam meningkatkan mutu pendidikan dan pembelajaran, serta budaya akademik yang merupakan kunci dalam mewujudkan pendidikan bermutu dan berdaya saing (Alma, 2009; Sallis, 2007). *Leader* pada perguruan tinggi dituntut mempunyai kemampuan manajerial agar dapat menemukan kerangka kerja yang muncul dari dalam lembaga pendidikan itu sendiri yang diperkirakan dapat menopang mutu dan kinerja lembaga pendidikan yang menjadi tanggung jawabnya dengan baik. Peningkatan mutu dan daya saing pendidikan tinggi diperlukan kepemimpinan yang berorientasi pada mutu.

Ada tiga faktor penyebab rendahnya mutu pendidikan yaitu: kebijakan dan penyelenggaraan pendidikan nasional menggunakan pendekatan *educational production function* atau input-input analisis yang tidak *consisten*; 2) penyelenggaraan pendidikan dilakukan secara sentralistik; 3) peran serta masyarakat khususnya orang tua siswa dalam penyelenggaraan pendidikan sangat minim (Husaini Usman, 2002). Berdasarkan penyebab tersebut dan dengan adanya era otonomi daerah yang sedang berjalan maka kebijakan strategis yang diambil Direktorat

Jenderal Pendidikan Dasar dan Menengah dalam meningkatkan mutu pendidikan untuk mengembangkan SDM adalah : (1) Manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah (*school based management*) dimana sekolah diberikan kewenangan untuk merencanakan sendiri upaya peningkatan mutu secara keseluruhan; (2) Pendidikan yang berbasiskan pada partisipasi komunitas (*community based education*) di mana terjadi interaksi yang positif antara sekolah dengan masyarakat, sekolah sebagai *community learning center*; dan (3) Dengan menggunakan paradigma belajar atau *learning paradigm* yang akan menjadikan pelajar-pelajar atau *learner* menjadi manusia yang diberdayakan. Selain itu pada tanggal 2 Mei 2002, bertepatan hari pendidikan nasional, pemerintah telah mengumumkan suatu gerakan nasional untuk peningkatan mutu pendidikan, sekaligus menghantar perluasan pendekatan *Broad Base Education System (BBE)* yang memberi pembekalan kepada pelajar untuk siap bekerja membangun keluarga sejahtera. Dengan pendekatan itu setiap siswa diharapkan akan mendapatkan pembekalan *life skills* yang berisi pemahaman yang luas dan mendalam tentang lingkungan dan kemampuannya agar akrab dan saling memberi manfaat. Lingkungan sekitarnya dapat memperoleh masukan baru dari insan yang mencintainya, dan lingkungannya dapat memberikan topangan hidup yang mengantarkan manusia yang mencintainya menikmati kesejahteraan dunia akhirat

Untuk merealisasikan kebijakan diatas maka sekolah perlu melakukan manajemen peningkatan mutu. Manajemen Peningkatan Mutu (MPM) ini merupakan suatu model yang dikembangkan di dunia pendidikan, seperti yang telah berjalan di

Sidney, Australia yang mencakup : a) *School Review*, b) *Quality Assurance*, dan c) *Quality Control*, dipadukan dengan model yang dikembangkan di Pittsburg, Amerika Serikat oleh Donald Adams, dkk. Dan model peningkatan mutu sekolah dasar yang dikembangkan oleh Sukamto, dkk. Dari IKIP Yogyakarta (Hand Out, Pelatihan calon Kepala Sekolah).

Manajemen peningkatan mutu sekolah adalah suatu metode peningkatan mutu yang bertumpu pada sekolah itu sendiri, mengaplikasikan sekumpulan teknik, mendasarkan pada ketersediaan data kuantitatif & kualitatif, dan pemberdayaan semua komponen sekolah untuk secara berkesinambungan meningkatkan kapasitas dan kemampuan organisasi sekolah guna memenuhi kebutuhan peserta didik dan masyarakat. Dalam Peningkatan Mutu yang selanjutnya disingkat MPM, terkandung upaya a) mengendalikan proses yang berlangsung di sekolah baik kurikuler maupun administrasi, b) melibatkan proses diagnose dan proses tindakan untuk menindak lanjuti diagnose, c) memerlukan partisipasi semua pihak : Kepala sekolah, guru, staf administrasi, siswa, orang tua dan pakar.

## **B. Hasil Studi Empiris**

Berdasarkan kajian empiris tentang model daya saing perguruan tinggi ditemukan beberapa factor yang berpengaruh dalam meningkatkan daya saing perguruan tinggi. Faktor-faktor yang akan disajikan dalam buku ini merupakan factor-faktor penting yang harus diperhatikan secara serius dalam upaya meningkatkan daya saing perguruan tinggi agar menjadi kompetitif dan diminati oleh pelanggan pendidikan. Faktor-faktor yang dimaksudkan dapat diberikan penjelasan sebagai berikut:

### **1. Kontribusi Langsung antara visionary leadership dengan Daya saing Perguruan Tinggi**

Koefisien kontribusi langsung antara visionary leadership ( $X_1$ ) dengan daya saing perguruan tinggi ( $Y$ ) digambarkan dengan koefisien  $b$  sebesar 0,176, nilai  $t$  sebesar 3,357, dan  $p$  (sig-t) sebesar 0,001. Hal ini berarti  $p$  lebih kecil dari pada taraf signifikansi 0,05. Berdasarkan taraf signifikansi 0,05 tersebut, berarti hipotesis nihil yang menyatakan tidak ada kontribusi langsung yang signifikan antara visionary leadership dengan daya saing perguruan tinggi ditolak. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa ada kontribusi langsung yang signifikan antara visionary leadership dengan daya saing perguruan tinggi.

Hasil penelitian tersebut sejalan dengan beberapa hasil penelitian berikut ini. Hasil penelitian Likert mengemukakan bahwa visionary leadership merupakan faktor utama yang menentukan keberhasilan organisasi (Feldmon dan Arnold, 1983). Pada sisi lain hasil penelitian Reimer yang dikutip oleh Feldmon (1983) menemukan bahwa produktivitas kelompok lebih tinggi di bawah visionary leadership yang berorientasi pada tugas dari pada visionary leadership yang berorientasi pada kontribusi manusia. Akan tetapi hasil penelitian ini tidak searah dengan hasil penelitian Kerz, Yukl dan Schriesheim yang mengemukakan bahwa tingkat kepuasan kerja anggota lebih tinggi dibawah juga kepemimpinan yang berorientasi pada kontribusi manusia dari pada visionary leadership yang berorientasi pada tugas (Feldmon, 1983). Keadaan ini menunjukkan bahwa ada perbedaan antara hasil penelitian

mengenai visionary leadership yang efektif. Hal ini tentunya terkait dengan karakteristik organisasi. Akan tetapi, dapat disimpulkan bahwa visionary leadership mempunyai kontribusi yang kuat secara langsung terhadap daya saing perguruan tinggi yang akan berimplikasi pada produktivitas lembaga pendidikan. Selain itu juga didukung oleh beberapa hasil penelitian sebelumnya yang mengungkapkan bahwa kepemimpinan berpengaruh terhadap kultur organisasi (Creemers & Reynolds, 1993) dan excellence service merupakan konsekuensi dari kepemimpinan. Temuan tersebut juga didukung oleh hasil penelitian sebelumnya yaitu visionary leadership berkontribusi secara signifikan dengan excellence service (Soetopo, 2001).

Dilihat dari deskripsi data sebagaimana diuraikan pada bab IV menunjukkan adanya kesamaan, yaitu sama-sama berada pada kategori baik. Pada variabel visionary leadership terdapat 58 % responden memberikan persepsi pada kategori baik, sedangkan pada variabel daya saing perguruan tinggi terdapat 67,2 % responden memberikan persepsi pada kategori baik. Berarti kedua variabel tersebut sejalan, yaitu sama-sama sebagian besar pada posisi kategori baik.

Korelasi ( $r$ ) yang diperoleh antara kedua variabel tersebut adalah sebesar 0,406 dan hal itu menunjukkan jauh lebih besar dari taraf signifikansi 0,05 dengan  $N = 1135$ . Ini dapat ditafsirkan ada keterkaitan yang tinggi antara kedua variabel tersebut. Dari hasil analisis di atas dapat dikemukakan bahwa kondisi yang ada pada variabel visionary leadership sejalan dengan kondisi yang ada pada daya saing perguruan tinggi.



Berarti semakin baik kondisi visionary leadership diikuti dengan semakin baik pula pada kondisi daya saing perguruan tinggi, dan sebaliknya semakin jelek kondisi visionary leadership diikuti dengan semakin jelek pula kondisi pada variabel daya saing perguruan tinggi.

Lebih lanjut dapat dikemukakan bahwa berdasarkan analisis data pada regresi blok V dapat diketahui, bahwa variabel visionary leadership mempunyai kontribusi sebesar 5,2 % terhadap daya saing perguruan tinggi. Hal ini berarti bahwa 5,2% daya saing perguruan tinggi dapat dijelaskan melalui visionary leadership. Berkaitan dengan hal tersebut, Halpin (dalam Hanson, 1995) menjelaskan bahwa perilaku kepemimpinan merupakan inti dari berbagai kondisi di lembaga pendidikan. Artinya, baik buruknya kondisi di lembaga pendidikan lebih banyak ditentukan oleh perilaku kepemimpinan, termasuk terbentuknya daya saing perguruan tinggi.

Sesuai dengan uraian di atas dapat dikemukakan implikasi bahwa pembinaan terhadap leader harus terus ditingkatkan agar leader mampu menerapkan visionary leadership yang sesuai dengan situasi dan kondisi yang ada di lembaga pendidikan. Peningkatan pemahaman terhadap visionary leadership bagi leader diharapkan dapat berdampak secara langsung terhadap peningkatan kondisi lembaga pendidikan pada umumnya dan daya saing perguruan tinggi pada khususnya. Daya saing perguruan tinggi dapat ditingkatkan melalui pembentukan excellence service lembaga pendidikan yang baik, kinerja dosen lembaga

pendidikan yang baik, dan memberikan dorongan kepada dosen agar berprestasi secara optimal. Kondisi itu dapat dilaksanakan apabila leader mampu menerapkan visionary leadership yang tepat baik melalui *task oriented* maupun *human oriented*. Dengan demikian leader harus diberikan bekal pemahaman yang tepat tentang visionary leadership. Peningkatan terhadap pemahaman tentang visionary leadership dapat dilaksanakan dengan cara studi pada jenjang yang lebih tinggi, *inservice training* atau mengikuti kegiatan-kegiatan pembinaan profesi lainnya, seperti diskusi ilmiah, lokakarya, seminar, pengkajian dan penelitian.

## **2. Kontribusi Langsung antara Excellence service dengan Daya saing perguruan tinggi**

Koefisien kontribusi langsung antara excellence service (X2) dengan daya saing perguruan tinggi (Y) digambarkan dengan koefisien b sebesar 0,183, nilai t sebesar 3,262 dan  $p$  (sig-t) sebesar 0,001. Hal ini berarti  $p$  lebih kecil dari pada taraf signifikansi 0,05. Berdasarkan taraf signifikansi 0,05 tersebut, berarti hipotesis nihil yang menyatakan tidak ada kontribusi langsung yang signifikan antara excellence service dengan daya saing perguruan tinggi ditolak. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa ada kontribusi langsung yang signifikan antara excellence service dengan daya saing perguruan tinggi.

Temuan tersebut didukung oleh hasil penelitian sebelumnya sebagaimana dijelaskan oleh DeRoche (1987) bahwa excellence service itu merupakan salah satu variabel yang ikut menentukan suksesnya melaksanakan pekerjaan. Demikian

juga Gordon (1990), Creemers dan Reynolds (1993) mengungkapkan bahwa excellence service yang baik menjadikan anggota lebih puas, termotivasi dan memiliki komitmen yang besar terhadap organisasi. Hasil penelitian Greenberg dan Baron (1995) menjelaskan bahwa excellence service berpengaruh terhadap individu dan proses organisasi. Adapun Sergiovanni (1984) juga menemukan bahwa excellence service yang baik akan meningkatkan komitmen, antusias, dan loyalitas anggota terhadap organisasi. Temuan-temuan tersebut mengisyaratkan bahwa excellence service lembaga pendidikan mempunyai pengaruh yang kuat dalam membangun daya saing perguruan tinggi.

Dilihat dari deskripsi data sebagaimana diuraikan pada bab IV menunjukkan adanya kesamaan, yaitu sama-sama berada pada kategori baik. Pada variabel excellence service terdapat 63,7 % responden memberikan persepsi pada kategori baik, sedangkan pada variabel daya saing perguruan tinggi terdapat 67,1 % responden memberikan persepsi pada kategori baik. Berarti kedua variabel tersebut sejalan, yaitu sama-sama sebagian besar pada posisi kategori baik.

Korelasi ( $r$ ) yang diperoleh antara kedua variabel tersebut adalah sebesar 0,446 dan hal itu menunjukkan jauh lebih besar dari taraf signifikansi 0,05 dengan  $N= 1135$ . Ini dapat ditafsirkan ada keterkaitan yang tinggi antara kedua variabel tersebut. Dari hasil analisis di atas dapat dikemukakan bahwa kondisi yang ada pada variabel excellence service sejalan dengan kondisi yang ada pada daya saing perguruan tinggi. Berarti semakin baik kondisi excellence service diikuti dengan

semakin baik pula pada kondisi daya saing perguruan tinggi, dan sebaliknya semakin jelek kondisi excellence service diikuti dengan semakin jelek pula kondisi pada variabel daya saing perguruan tinggi.

Lebih lanjut dapat dikemukakan bahwa berdasarkan analisis data pada regresi blok V dapat diketahui, bahwa variabel excellence service mempunyai kontribusi sebesar 7,8 % terhadap variabel daya saing perguruan tinggi. Hal ini berarti bahwa 7,8 % daya saing perguruan tinggi dapat dijelaskan melalui excellence service. Oleh karena itu, kondisi variabel excellence service yang ada di IAIN Se-Jawa Timur perlu ditingkatkan supaya menjadi lebih baik dan dapat memberikan sumbangan yang lebih besar terhadap daya saing perguruan tinggi. Hal ini dapat dilakukan karena hasil penelitian menunjukkan semakin baik kondisi excellence service akan diikuti dengan semakin baiknya daya saing perguruan tinggi.

Berdasarkan uraian tersebut dapat dikemukakan implikasi bahwa excellence service yang ada di lembaga pendidikan perlu ditingkatkan menjadi lebih baik, karena dengan baiknya excellence service akan berdampak secara langsung terhadap daya saing perguruan tinggi. Peningkatan excellence service di lembaga pendidikan dapat dilakukan dengan jalan meningkatkan kemampuan leader sebagai pemimpin di lembaga pendidikan, meningkatkan disiplin kerja, membangun komitmen yang kuat antara leader, staf dan dosen untuk mewujudkan visi dan misi lembaga pendidikan, dan adanya kontrol kinerja yang baik oleh leader.

### 3. Kontribusi Langsung antara Kinerja dosen dengan Daya saing perguruan tinggi

Koefisien kontribusi langsung antara kinerja dosen ( $X_3$ ) dengan daya saing perguruan tinggi ( $Y$ ) digambarkan dengan koefisien  $b$  sebesar 0,159, nilai  $t$  sebesar 2,934, dan  $p$  (sig-t) sebesar 0,004. Hal ini berarti  $p$  lebih kecil dari pada taraf signifikansi 0,05. Berdasarkan taraf signifikansi 0,05 tersebut, berarti hipotesis nihil yang menyatakan tidak ada kontribusi langsung yang signifikan antara kinerja dosen dengan daya saing perguruan tinggi ditolak. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa ada kontribusi langsung yang signifikan antara kinerja dosen dengan daya saing perguruan tinggi.

Temuan tersebut didukung oleh hasil penelitian terdahulu yang menjelaskan bahwa: Kinerja dosen (*organizational climate*) yang terdapat dalam lembaga pendidikan dapat memberikan pengaruh terhadap: (1) belajar mengajar, (2) sikap dan moral, (3) kesehatan mental, (4) produktivitas, (5) perasaan percaya dan pengertian, serta (6) perubahan dan pembaharuan (Halpin dan Croft, 1971). Hal ini menunjukkan bahwa kinerja dosen mempunyai pengaruh yang amat besar terhadap semangat kerja, produktivitas dan daya saing perguruan tinggi. Manajer yang bekerja dalam kinerja dosen terbuka menunjukkan pekerjaan yang lebih baik dari pada manajer yang bekerja dalam kinerja dosen tertutup (Miner, 1988). Organisasi yang memiliki situasi kerja dengan iklim terbuka menunjukkan tingkat kepercayaan dan keefektifan lebih tinggi daripada yang menggunakan iklim tertutup (Hoy dan Miskel, 1987). Temuan ini menunjukkan

bahwa kinerja dosen mempunyai pengaruh yang besar terhadap kinerja.

Dilihat dari deskripsi data sebagaimana diuraikan pada bab IV menunjukkan adanya kesamaan, yaitu sama-sama berada pada kategori baik. Pada variabel kinerja dosen terdapat 67,5 % responden memberikan persepsi pada kategori baik, sedangkan pada variabel daya saing perguruan tinggi terdapat 67,2 % responden memberikan persepsi pada kategori baik. Berarti kedua variabel tersebut sejalan, yaitu sama-sama sebagian besar pada posisi kategori baik.

Korelasi ( $r$ ) yang diperoleh antara kedua variabel tersebut adalah sebesar 0,416 dan hal itu menunjukkan jauh lebih besar dari taraf signifikansi 0,05 dengan  $N= 1135$ . Ini dapat ditafsirkan ada keterkaitan yang tinggi antara kedua variabel tersebut. Dari hasil analisis di atas dapat dikemukakan bahwa kondisi yang ada pada variabel kinerja dosen sejalan dengan kondisi yang ada pada daya saing perguruan tinggi. Berarti semakin baik kondisi kinerja dosen lembaga pendidikan diikuti dengan semakin baik pula pada kondisi daya saing perguruan tinggi, dan sebaliknya semakin jelek kondisi kinerja dosen lembaga pendidikan diikuti dengan semakin jelek pula kondisi pada variabel daya saing perguruan tinggi.

Lebih lanjut dapat dikemukakan bahwa berdasarkan analisis data pada regresi blok V dapat diketahui, bahwa variabel kinerja dosen lembaga pendidikan mempunyai sumbangan efektif sebesar 6,6 % terhadap variabel daya saing perguruan tinggi. Hal ini berarti bahwa 6,6 % daya saing perguruan tinggi dapat dijelaskan melalui kinerja dosen. Oleh

karena itu, kondisi variabel kinerja dosen yang ada di IAIN Se-Jawa Timur perlu ditingkatkan supaya menjadi lebih kondusif dan dapat memberikan sumbangan yang lebih besar terhadap daya saing perguruan tinggi. Hal ini dapat dilakukan karena hasil penelitian menunjukkan bahwa semakin baik kondisi kinerja dosen akan diikuti dengan semakin baiknya daya saing perguruan tinggi.

Berdasarkan uraian tersebut dapat dikemukakan implikasi bahwa kinerja dosen yang ada di lembaga pendidikan perlu ditingkatkan menjadi lebih baik, karena dengan baiknya kinerja dosen akan berdampak secara langsung terhadap daya saing perguruan tinggi. Peningkatan kinerja dosen di lembaga pendidikan dapat dilakukan dengan jalan meningkatkan kemampuan leader sebagai pemimpin di lembaga pendidikan, meningkatkan disiplin kerja, membangun komitmen yang kuat antara leader, staf dan dosen untuk mewujudkan visi dan misi lembaga pendidikan, dan adanya kontrol kinerja yang baik oleh leader.

#### **4. Kontribusi Langsung antara Budaya akademik dengan Daya saing perguruan tinggi**

Koefisien kontribusi langsung antara budaya akademik ( $X_4$ ) dengan daya saing perguruan tinggi ( $Y$ ) digambarkan dengan koefisien  $b$  sebesar 0,159, nilai  $t$  sebesar 2,936, dan  $p$  (sig- $t$ ) sebesar 0,004. Hal ini berarti  $p$  lebih kecil dari pada taraf signifikansi 0,05. Berdasarkan taraf signifikansi 0,05 tersebut, berarti hipotesis nihil yang menyatakan tidak ada kontribusi langsung yang signifikan antara budaya akademik dengan daya saing perguruan tinggi ditolak. Dengan

demikian, dapat disimpulkan bahwa ada kontribusi langsung yang signifikan antara budaya akademik dengan daya saing perguruan tinggi.

Budaya akademik sangat menentukan terhadap proses peningkatan produktivitas kerja dosen sebagai pendidik di Lembaga pendidikan. Semangat kerja yang tinggi dapat menghasilkan kepuasan, kegembiraan, dan gairah dalam melaksanakan pekerjaan serta mendorong peningkatan produktivitas. Semangat kerja yang tinggi biasanya ditandai dengan adanya pengaruh sebagai berikut: (1) kemauan bekerjasama (*willing cooperation*) demi mencapai tujuan organisasi, (2) kesetiaan (*loyalty*) pada organisasi dan pemimpin, (3) disiplin yang baik dengan bersedia bekerjasama sesuai dengan perintah-perintah dan aturan (*rules regulation*), (4) stamina organisasi yang kuat atau kemampuan organisasi memanfaatkan potensi pada saat menghadapi masalah, (5) minat (*interest*) para karyawan yang tinggi dengan pekerjaan dan organisasi, (6) menunjukkan inisiatif pegawai yang pantas, (7) rasa bangga (*pride*) pada organisasi (Flippo, 1971).

Semangat kerja yang tinggi merupakan manifestasi dari suasana kerja yang menyenangkan, sehingga dapat mendorong partisipasi para pendidik secara maksimal untuk meningkatkan efektivitas pembelajaran. Dalam hal ini, Nawawi (1990) menjelaskan bahwa: produktivitas organisasi akan tinggi, jika produktivitas setiap personel tinggi, produktivitas personel amat tergantung dari semangat kerja, sedangkan produktivitas amat mempengaruhi pencapaian



tujuan organisasi, sehingga semangat kerja yang tinggi akan ikut menentukan tingkat pencapaian tujuan organisasi.

Dilihat dari deskripsi data sebagaimana diuraikan pada bab IV menunjukkan adanya kesamaan, yaitu sama-sama berada pada kategori baik. Pada variabel budaya akademik terdapat 57,1 % responden memberikan persepsi pada kategori baik, sedangkan pada variabel daya saing perguruan tinggi terdapat 67,2 % responden memberikan persepsi pada kategori baik. Berarti kedua variabel tersebut sejalan, yaitu sama-sama sebagian besar pada posisi kategori baik.

Korelasi ( $r$ ) yang diperoleh antara kedua variabel tersebut adalah sebesar 0,415 dan hal itu menunjukkan jauh lebih besar dari taraf signifikansi 0,05 dengan  $N= 1135$ . Ini dapat ditafsirkan ada keterkaitan yang tinggi antara kedua variabel tersebut. Dari hasil analisis di atas dapat dikemukakan bahwa kondisi yang ada pada variabel budaya akademik sejalan dengan kondisi yang ada pada daya saing perguruan tinggi. Berarti semakin baik kondisi budaya akademik diikuti dengan semakin baik pula kondisi daya saing perguruan tinggi, dan sebaliknya semakin jelek kondisi budaya akademik diikuti dengan semakin jelek pula kondisi pada variabel daya saing perguruan tinggi.

Lebih lanjut dapat dikemukakan bahwa berdasarkan analisis data pada regresi blok V dapat diketahui, bahwa variabel budaya akademik mempunyai sumbangan sebesar 6,6 % terhadap variabel daya saing perguruan tinggi. Hal ini berarti bahwa 6,6 % daya saing perguruan tinggi dapat dijelaskan melalui budaya akademik. Berkaitan dengan hal

tersebut, Halpin (dalam Hanson, 1995) menjelaskan bahwa perilaku kepemimpinan merupakan inti dari berbagai kondisi di lembaga pendidikan. Artinya, baik buruknya kondisi di lembaga pendidikan lebih banyak ditentukan oleh perilaku kepemimpinan, termasuk terbentuknya budaya akademik di lembaga pendidikan. Oleh karena itu, budaya akademik harus terus ditingkatkan, karena hasil penelitian membuktikan bahwa semakin tinggi budaya akademik akan diringi dengan baiknya daya saing perguruan tinggi.

Berdasarkan uraian tersebut dapat dikemukakan implikasi bahwa budaya akademik perlu ditingkatkan menjadi lebih baik, karena dengan baiknya budaya akademik akan berdampak secara langsung terhadap daya saing perguruan tinggi. Peningkatan budaya akademik dapat dilakukan dengan jalan meningkatkan peran aktif leader, membentuk budaya kerja dan kinerja dosen yang baik di lembaga pendidikan, dan memberikan dorongan kepada dosen untuk berprestasi serta adanya kontrol oleh leader.

#### **5. Kontribusi Langsung antara Mutu pendidikan dengan Daya saing perguruan tinggi**

Koefisien kontribusi langsung antara mutu pendidikan ( $y_1$ ) dengan daya saing perguruan tinggi ( $Y_2$ ) digambarkan dengan koefisien  $b$  sebesar 0,144, nilai  $t$  sebesar 2,687, dan  $p$  (sig- $t$ ) sebesar 0,008. Hal ini berarti  $p$  lebih kecil dari pada taraf signifikansi 0,05. Berdasarkan taraf signifikansi 0,05 tersebut, berarti hipotesis nihil yang menyatakan tidak ada kontribusi langsung yang signifikan antara mutu pendidikan dengan daya saing perguruan tinggi ditolak. Dengan

demikian, dapat disimpulkan bahwa ada kontribusi langsung yang signifikan antara mutu pendidikan dengan daya saing perguruan tinggi.

Hasil penelitian Mc. Clelland (1986) menjelaskan bahwa terdapat korelasi antara mutu pendidikan dengan prestasi kerja. Demikian juga Mataheru (1985) menjelaskan bahwa kunci utama performansi terletak pada motivasi untuk bekerja. Hal ini menunjukkan bahwa mutu pendidikan merupakan faktor penting yang perlu diperhatikan dalam meningkatkan prestasi kerja dosen.

Kinerja merupakan suatu kemampuan dalam melaksanakan tugas atau pekerjaan yang sesuai dengan sikap, pengetahuan dan keterampilan serta motivasi yang dimiliki oleh karyawan (Kast & Rossenzweig, 1979; Hoy & Miskel, 1987). Berkaitan dengan mutu pendidikan yang dimiliki oleh individu dalam bekerja, Chalpin (1979) menjelaskan bahwa mutu pendidikan merupakan: (1) keinginan seseorang untuk meraih kesuksesan, (2) keinginan seseorang untuk melibatkan diri dalam tugas, (3) keinginan untuk berhasil dalam melaksanakan tugas yang sulit.

Glover dan Bruning (1990) menjelaskan bahwa individu yang memiliki mutu pendidikan tinggi akan selalu ingin bekerja keras supaya berhasil tanpa mengharapkan imbalan atau pujian. Individu seperti ini memiliki kecenderungan yang kuat untuk melakukan sesuatu dalam memperoleh kepuasan instrinsik dari keberhasilan itu sendiri. Orang yang memiliki mutu pendidikan tinggi secara umum mempunyai ciri-ciri sebagai berikut: (1) mereka menjadi bersemangat sekali

apabila berhasil, (2) menentukan tujuan secara realistis dan mengambil resiko yang diperhitungkan, tidak percaya pada nasib baik, (3) mau bertanggung jawab sendiri mengenai hasilnya, (4) bertindak sebagai wira usaha, (5) menghendaki umpan balik yang cepat mengenai prestasinya, (6) bekerja tidak mengutamakan untuk mendapatkan kekuasaan, (7) diperlukan motivasi yang dapat memberikan kepuasan atas hasil kerja, mendapat otonomi, umpan balik terhadap sukses atau kegagalan, memperoleh peluang untuk tumbuh, serta tantangan, (8) hasil dapat diandalkan sebagai tulang punggung yang diperlukan dalam organisasi (Wahjosumidjo, 1992).

Dilihat dari deskripsi data sebagaimana diuraikan pada bab IV menunjukkan adanya kesamaan, yaitu sama-sama berada pada kategori baik. Pada variabel mutu pendidikan terdapat 51,7 % responden memberikan persepsi pada kategori baik, sedangkan pada variabel daya saing perguruan tinggi terdapat 67,2 % responden memberikan persepsi pada kategori baik. Berarti kedua variabel tersebut sejalan, yaitu sama-sama sebagian besar pada posisi kategori baik.

Korelasi ( $r$ ) yang diperoleh antara kedua variabel tersebut adalah sebesar 0,396 dan hal itu menunjukkan jauh lebih besar dari taraf signifikansi 0,05 dengan  $N = 1135$ . Ini dapat ditafsirkan ada keterkaitan yang tinggi antara kedua variabel tersebut. Dari hasil analisis di atas dapat dikemukakan bahwa kondisi yang ada pada variabel mutu pendidikan sejalan dengan kondisi yang ada pada daya saing perguruan tinggi. Berarti semakin baik kondisi mutu pendidikan diikuti dengan

semakin baik pula pada kondisi daya saing perguruan tinggi, dan sebaliknya semakin jelek kondisi mutu pendidikan diikuti dengan semakin jelek pula kondisi pada variabel daya saing perguruan tinggi.

Lebih lanjut dapat dikemukakan bahwa berdasarkan analisis data pada regresi blok V dapat diketahui, bahwa variabel mutu pendidikan mempunyai sumbangan sebesar 5,7 % terhadap variabel daya saing perguruan tinggi. Hal ini berarti bahwa 5,7 % daya saing perguruan tinggi dapat dijelaskan melalui mutu pendidikan. Berkaitan dengan hal tersebut, Halpin (dalam Hanson, 1995) menjelaskan bahwa perilaku kepemimpinan merupakan inti dari berbagai kondisi di lembaga pendidikan. Artinya, baik buruknya kondisi di lembaga pendidikan lebih banyak ditentukan oleh perilaku kepemimpinan, termasuk terbentuknya motivasi kerja dosen yang akan berpengaruh pada daya saing perguruan tinggi.

Berdasarkan uraian tersebut dapat dikemukakan implikasi bahwa mutu pendidikan perlu ditingkatkan menjadi lebih baik, karena dengan tingginya mutu pendidikan akan berdampak secara langsung terhadap daya saing perguruan tinggi. Peningkatan mutu pendidikan dapat dilakukan dengan jalan mengoptimalkan peran kepemimpinan leader, menciptakan excellence service dan kinerja dosen lembaga pendidikan yang baik, dan adanya kontrol kinerja yang baik oleh leader.

## **6. Kontribusi Tidak Langsung antara visionary leadership dengan Daya saing perguruan tinggi melalui Excellence service**

Koefisien kontribusi tidak langsung antara visionary leadership (X1) dengan daya saing perguruan tinggi (Y) melalui excellence service (X2) diperoleh nilai koefisien jalur (*path coefficient*) sebesar 0,159. Nilai tersebut menunjukkan lebih besar dari taraf signifikansi 0,05. Berdasarkan taraf signifikansi 0,05, maka hipotesis nihil yang menyatakan tidak ada kontribusi secara tidak langsung yang signifikan antara visionary leadership dengan daya saing perguruan tinggi melalui excellence service di IAIN Se-Jawa Timur di tolak. Dengan demikian dapat ditarik kesimpulan bahwa terdapat kontribusi secara tidak langsung yang signifikan antara visionary leadership dengan daya saing perguruan tinggi melalui excellence service di IAIN Se-Jawa Timur.

Dari hasil penelitian di atas dapat dijelaskan bahwa kondisi variabel visionary leadership yang baik akan diikuti dengan kondisi variabel daya saing perguruan tinggi, jika disertai dengan excellence service yang baik pula. Sebaliknya, jika kondisi variabel excellence service tidak baik, maka variabel visionary leadership justru akan menurunkan kondisi variabel daya saing perguruan tinggi. Jadi kontribusi variabel visionary leadership dengan daya saing perguruan tinggi bergantung pada kondisi variabel excellence service. Berarti variabel excellence service menjadi prasyarat bagi terjadinya kontribusi antara visionary leadership dengan daya saing perguruan tinggi. Oleh karena itu, baik tidaknya variabel

visionary leadership terhadap baiknya daya saing perguruan tinggi bergantung pada baik buruknya kondisi variabel excellence service yang menjadi prasyarat atau penentunya. Dengan demikian, variabel excellence service mempunyai peranan penting dalam mengefektifkan pengaruh visionary leadership dengan daya saing perguruan tinggi. Tanpa adanya excellence service yang baik, visionary leadership tidak berarti dalam menciptakan daya saing perguruan tinggi.

Apabila dikonfirmasi dengan penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh dengan kultur organisasi (Creemers & Reynolds, 1993), demikian juga Mondy (1990) menemukan bahwa visionary leadership secara signifikan mempengaruhi excellence service. Dalam hal ini, Soetopo (2001) juga menemukan bahwa visionary leadership berkontribusi secara signifikan dengan excellence service. Hasil penelitian Likert mengemukakan bahwa visionary leadership merupakan faktor utama yang menentukan keberhasilan organisasi (Feldman & Arnold, 1983). Pada sisi lain hasil penelitian Reimer yang dikutip oleh Feldman (1983) menemukan bahwa produktivitas kelompok lebih tinggi di bawah visionary leadership yang berorientasi pada tugas dari pada visionary leadership yang berorientasi pada kontribusi manusia. Selain itu juga ditemukan bahwa excellence service juga berpengaruh terhadap produktivitas dalam organisasi (Wilkin & Ouchi, 1983; Cheng, 1991).

Sesuai dengan uraian di atas dapat dikemukakan implikasi bahwa pembinaan terhadap leader harus terus ditingkatkan agar leader mampu menerapkan visionary

leadership yang sesuai dengan situasi dan kondisi yang ada di lembaga pendidikan. Peningkatan pemahaman terhadap visionary leadership bagi leader diharapkan dapat berdampak secara langsung terhadap peningkatan kondisi lembaga pendidikan pada umumnya dan daya saing perguruan tinggi pada khususnya. Daya saing perguruan tinggi dapat ditingkatkan melalui pembentukan *excellence service* lembaga pendidikan yang baik, kinerja dosen lembaga pendidikan yang baik, dan memberikan dorongan kepada dosen agar berprestasi secara optimal. Kondisi itu dapat dilaksanakan apabila leader mampu menerapkan visionary leadership yang tepat baik melalui *task oriented* maupun *human oriented*. Dengan demikian leader harus diberikan bekal pemahaman yang tepat tentang visionary leadership. Peningkatan terhadap pemahaman tentang visionary leadership dapat dilaksanakan dengan cara studi pada jenjang yang lebih tinggi, *inservice training* atau mengikuti kegiatan-kegiatan pembinaan profesi lainnya, seperti diskusi ilmiah, lokakarya, seminar, pengkajian dan penelitian.

#### **8. Kontribusi Tidak Langsung antara visionary leadership dengan Daya saing perguruan tinggi melalui Kinerja dosen**

Koefisien kontribusi tidak langsung antara visionary leadership (X1) dengan daya saing perguruan tinggi (Y) melalui kinerja dosen (X3) diperoleh nilai koefisien jalur (*path coefficient*) sebesar 0,142. Nilai tersebut menunjukkan lebih besar dari taraf signifikansi 0,05. Berdasarkan taraf



signifikansi 0,05, maka hipotesis nihil yang menyatakan tidak ada kontribusi secara tidak langsung yang signifikan antara visionary leadership dengan daya saing perguruan tinggi melalui kinerja dosen di IAIN Se-Jawa Timur di tolak. Dengan demikian dapat ditarik kesimpulan bahwa terdapat kontribusi secara tidak langsung yang signifikan antara visionary leadership dengan daya saing perguruan tinggi melalui kinerja dosen di IAIN Se-Jawa Timur.

Dari hasil penelitian di atas dapat dijelaskan bahwa kondisi variabel visionary leadership yang baik akan diikuti dengan kondisi variabel daya saing perguruan tinggi, jika disertai dengan kinerja dosen yang baik pula. Sebaliknya, jika kondisi variabel kinerja dosen tidak baik, maka variabel visionary leadership justru akan menurunkan kondisi variabel daya saing perguruan tinggi. Jadi kontribusi variabel visionary leadership dengan daya saing perguruan tinggi bergantung pada kondisi variabel kinerja dosen. Berarti variabel kinerja dosen menjadi prasyarat bagi terjadinya kontribusi antara visionary leadership dengan daya saing perguruan tinggi. Oleh karena itu, baik tidaknya variabel visionary leadership terhadap baiknya daya saing perguruan tinggi bergantung pada baik buruknya kondisi variabel kinerja dosen yang menjadi prasyarat atau penentunya. Dengan demikian, variabel kinerja dosen mempunyai peranan penting dalam mengaktifkan pengaruh visionary leadership dengan daya saing perguruan tinggi. Tanpa adanya kinerja dosen yang baik, visionary leadership tidak berarti dalam menciptakan daya saing perguruan tinggi.

Apabila dikonfirmasi dengan penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa kontribusi antara visionary leadership dengan kinerja dosen telah dibuktikan oleh Dwyer (1983) yang dikutip Rossow (1990), penelitian ini dilaksanakan melalui lembaga riset (*Instructional Management Program of the far West Laboratory for Educational Research and Development*) dalam rangka menguji teori tentang kontribusi antara masyarakat, kepemimpinan pengajaran, dan hasil belajar siswa. Penelitian tersebut menghasilkan suatu model kontribusi kausal dan di dalamnya tergambar adanya kontribusi langsung antara visionary leadership dengan iklim lembaga pendidikan dan pengorganisasian pengajaran. Kontribusi langsung antara visionary leadership dan iklim lembaga pendidikan dapat dicermati dari kemampuan leader merubah "warna" kontribusi dengan staf dan seluruh warga lembaga pendidikan (Rossow, 1990). Hal ini dapat dilakukan melalui perilaku pemberian dukungan (*supportive*), mengarahkan (*directive*), dan menghalangi (*restrictive*) (Hoy & Miskel, 1987).

Sergiovanni (1987) menjelaskan betapa besarnya pengaruh iklim lembaga pendidikan terhadap kapasitas lembaga pendidikan dalam hal perubahan, gaya dan kebiasaan leader, dosen, dan murid. Dalam penjelasannya lebih lanjut ia menyatakan, bahwa iklim lembaga pendidikan dapat melahirkan karakteristik tertentu bagi lembaga pendidikan tersebut, mempengaruhi aspek-aspek kepemimpinan leader, kehangatan kontribusi dan dukungan antar dosen-dosen, perasaan terhadap tujuan, kesamaan

harapan antar dosen dan leader, dan rasa tanggung jawab dosen. Akhirnya dapat disimpulkan bahwa iklim lembaga pendidikan mempunyai pengaruh langsung terhadap: (a) visionary leadership, dosen, dan murid, (b) iklim kelas, (c) harapan dosen dan leader, (d) perbaikan kualitas unjuk kerja staf, dan (e) tanggungjawab (akuntabilitas). Temuan ini juga diperkuat dengan hasil penelitian yang menyatakan bahwa visionary leadership memiliki kontribusi langsung yang signifikan dengan iklim lembaga pendidikan (Tim Peneliti Unej, 1990). Demikian juga Masyhud (1999) menemukan bahwa visionary leadership mempunyai kontribusi yang signifikan dengan iklim lembaga pendidikan dan memiliki kontribusi sebesar 31,22% terhadap iklim lembaga pendidikan.

Manajer yang bekerja dalam kinerja dosen terbuka menunjukkan pekerjaan yang lebih baik dari pada manajer yang bekerja dalam kinerja dosen tertutup (Miner, 1988). Organisasi yang memiliki situasi kerja dengan iklim terbuka menunjukkan tingkat kepercayaan dan keefektifan lebih tinggi daripada yang menggunakan iklim tertutup (Hoy dan Miskel, 1987). Temuan ini menunjukkan bahwa iklim organisasi mempunyai pengaruh yang besar terhadap kinerja.

#### **9. Kontribusi Tidak Langsung antara visionary leadership dengan Daya saing perguruan tinggi melalui Budaya akademik**

Koefisien kontribusi tidak langsung antara visionary leadership (X1) dengan daya saing perguruan tinggi (Y) melalui budaya akademik (X4) diperoleh nilai koefisien jalur

(*path coefficient*) sebesar 0,024. Nilai tersebut menunjukkan lebih kecil dari taraf signifikansi 0,05. Berdasarkan taraf signifikansi 0,05, maka hipotesis nihil yang menyatakan tidak ada kontribusi secara tidak langsung yang signifikan antara visionary leadership dengan daya saing perguruan tinggi melalui budaya akademik di IAIN Se-Jawa Timur di terima. Dengan demikian dapat ditarik kesimpulan bahwa tidak ada kontribusi secara tidak langsung yang signifikan antara visionary leadership dengan daya saing perguruan tinggi melalui budaya akademik di IAIN Se-Jawa Timur.

Dari hasil penelitian di atas dapat dijelaskan bahwa kondisi variabel visionary leadership yang baik tidak diikuti dengan kondisi daya saing perguruan tinggi meskipun disertai budaya akademik yang tinggi. Apapun kondisi pada variabel budaya akademik tidak berpengaruh terhadap kontribusi antara variabel visionary leadership dengan kondisi variabel daya saing perguruan tinggi. Bahkan kehadiran variabel budaya akademik malah tidak mengefektifkan peranan variabel visionary leadership terhadap variabel daya saing perguruan tinggi. Jadi kontribusi antara visionary leadership dengan daya saing perguruan tinggi tidak bergantung pada variabel budaya akademik. Berarti variabel budaya akademik disini tidak menjadi prasyarat penentu, malah menjadi pengganggu bagi terjadinya kontribusi antara visionary leadership dengan daya saing perguruan tinggi.

Dengan demikian, baik buruknya kondisi budaya akademik tidak menjadi faktor penentu untuk mengefektifkan pengaruh visionary leadership dalam menciptakan daya saing

perguruan tinggi. Tanpa adanya variabel budaya akademik yang baik, variabel visionary leadership tetap memiliki peranan yang berarti dalam menciptakan daya saing perguruan tinggi.

Apabila dianalisis berdasarkan deskripsi data dan hasil uji hipotesis sebelumnya terhadap ketiga variabel tersebut sebagaimana terdapat dalam bab IV, tampak ketiga variabel tersebut sejalan. Pada deskripsi data menunjukkan bahwa variabel visionary leadership berada pada kategori baik dengan perolehan nilai sebesar 58 %, variabel daya saing perguruan tinggi berada pada kategori baik dengan perolehan nilai sebesar 67,2 %, sedangkan variabel budaya akademik berada pada kategori tinggi dengan perolehan nilai sebesar 57,1 %. Sedangkan apabila dilihat dari hasil analisis kontribusi langsung menunjukkan bahwa antara variabel visionary leadership dengan daya saing perguruan tinggi menunjukkan kontribusi yang signifikan, dengan perolehan koefisien korelasi ( $r$ ) sebesar 0,406. Demikian juga kontribusi variabel budaya akademik dengan daya saing perguruan tinggi juga menunjukkan adanya kontribusi yang signifikan dengan perolehan koefisien korelasi ( $r$ ) sebesar 0,415, adapun visionary leadership dengan budaya akademik juga menunjukkan adanya kontribusi yang signifikan dengan perolehan koefisien korelasi sebesar 0,343. Ketiga angka koefisien korelasi tersebut menunjukkan jauh lebih besar dari pada taraf signifikansi 0,05 dengan  $N=1135$ .

Secara logika, karena data penelitian semua variabel tersebut berada pada kategori baik dan antara kedua variabel yaitu *visionary leadership* dan budaya akademik dengan daya saing perguruan tinggi menunjukkan kontribusi yang signifikan dengan angka korelasi yang cukup tinggi, maka ketika dihubungkan ketiganya semestinya juga terjadi kontribusi signifikan yang tinggi. Akan tetapi keyataannya kontribusi antara *visionary leadership* dengan daya saing perguruan tinggi melalui budaya akademik malah menunjukkan tidak signifikan. Temuan ini perlu didiskusikan lebih lanjut.

Apabila dikonfirmasi dengan hasil penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa hasil penelitian di atas bertolak belakang dengan beberapa hasil penelitian yang ada. Temuan sebelumnya menyatakan bahwa *Visionary leadership* akan mempengaruhi semangat kerja kelompok (Gordon, 1990). Temuan ini diperkuat oleh Hoy dan Miskel (1987) yang menjelaskan bahwa *visionary leadership* yang berorientasi pada tugas dan berorientasi pada kontribusi manusia akan mempengaruhi semangat kerja stafnya. Dalam hal ini, Mantja (2002) juga menjelaskan bahwa salah satu faktor yang memainkan peranan penting untuk menciptakan semangat kerja yang tinggi adalah perilaku kepemimpinan leader.

Daya saing perguruan tinggi dipengaruhi oleh beberapa variabel, diantaranya adalah *visionary leadership*, *excellence service*, kinerja dosen, semangat kerja, dan mutu pendidikan. Hal ini telah dibuktikan dari beberapa hasil

penelitian yang telah dilaksanakan oleh para ahli pada dekade sebelumnya. Hasil penelitian Likert mengemukakan bahwa visionary leadership merupakan faktor utama yang menentukan keberhasilan organisasi (Feldmon & Arnold, 1983). Pada sisi lain hasil penelitian Reimer yang dikutip oleh Feldmon (1983) menemukan bahwa produktivitas kelompok lebih tinggi di bawah visionary leadership yang berorientasi pada tugas dari pada visionary leadership yang berorientasi pada kontribusi manusia. Akan tetapi hasil penelitian ini tidak searah dengan hasil penelitian Kerz, Yuki dan Schriesheim yang mengemukakan bahwa tingkat kepuasan kerja anggota lebih tinggi dibawah juga kepemimpinan yang berorientasi pada kontribusi manusia dari pada visionary leadership yang berorientasi pada tugas (Feldmon, 1983). Keadaan ini menunjukkan bahwa ada perbedaan antara hasil penelitian mengenai visionary leadership yang efektif. Hal ini tentunya terkait dengan karakteristik organisasi. Akan tetapi, dapat disimpulkan bahwa visionary leadership mempunyai kontribusi yang kuat secara langsung terhadap daya saing perguruan tinggi yang akan berimplikasi pada produktivitas lembaga pendidikan. Berkaitan dengan hal tersebut, Halpin (dalam Hanson, 1995) menjelaskan bahwa perilaku kepemimpinan merupakan inti dari berbagai kondisi di lembaga pendidikan.

**10. Kontribusi Tidak Langsung antara visionary leadership dengan Daya saing perguruan tinggi melalui Mutu pendidikan**

Koefisien kontribusi tidak langsung antara visionary leadership (X1) dengan daya saing perguruan tinggi (Y2) melalui mutu pendidikan (y1) diperoleh nilai koefisien jalur (*path coefficient*) sebesar 0,018. Nilai tersebut menunjukkan lebih kecil dari taraf signifikansi 0,05. Berdasarkan taraf signifikansi 0,05, maka hipotesis nihil yang menyatakan tidak ada kontribusi secara tidak langsung yang signifikan antara visionary leadership dengan daya saing perguruan tinggi melalui mutu pendidikan di IAIN Se-Jawa Timur di terima. Dengan demikian dapat ditarik kesimpulan bahwa tidak terdapat kontribusi secara tidak langsung yang signifikan antara visionary leadership dengan daya saing perguruan tinggi melalui mutu pendidikan di IAIN Se-Jawa Timur.

Dari hasil penelitian di atas dapat dijelaskan bahwa kondisi variabel visionary leadership yang baik tidak diikuti dengan kondisi daya saing perguruan tinggi meskipun disertai mutu pendidikan yang tinggi. Apapun kondisi pada variabel mutu pendidikan tidak berpengaruh terhadap kontribusi antara variabel visionary leadership dengan kondisi variabel daya saing perguruan tinggi. Bahkan kehadiran variabel mutu pendidikan malah tidak mengefektifkan peranan variabel visionary leadership terhadap variabel daya saing perguruan tinggi. Jadi kontribusi antara visionary leadership dengan daya saing perguruan tinggi tidak bergantung pada variabel mutu pendidikan. Berarti variabel mutu pendidikan disini tidak menjadi prasyarat penentu, malah menjadi pengganggu bagi terjadinya kontribusi antara visionary leadership dengan daya saing perguruan tinggi.



Dengan demikian, baik buruknya kondisi mutu pendidikan tidak menjadi faktor penentu untuk mengefektifkan pengaruh visionary leadership dalam menciptakan daya saing perguruan tinggi. Tanpa adanya variabel mutu pendidikan yang tinggi, variabel visionary leadership tetap memiliki peranan yang berarti dalam menciptakan daya saing perguruan tinggi.

Apabila dianalisis berdasarkan deskripsi data dan hasil uji hipotesis sebelumnya terhadap ketiga variabel tersebut sebagaimana terdapat dalam bab IV, tampak ketiga variabel tersebut sejalan. Pada deskripsi data menunjukkan bahwa variabel visionary leadership berada pada kategori baik dengan perolehan nilai sebesar 58 %, variabel daya saing perguruan tinggi berada pada kategori baik dengan perolehan nilai sebesar 67,2 %, sedangkan variabel mutu pendidikan berada pada kategori tinggi dengan perolehan nilai sebesar 51,7 %. Sedangkan apabila dilihat dari hasil analisis kontribusi langsung menunjukkan bahwa antara variabel visionary leadership dengan daya saing perguruan tinggi menunjukkan kontribusi yang signifikan, dengan perolehan koefisien korelasi ( $r$ ) sebesar 0,406. Demikian juga kontribusi variabel mutu pendidikan dengan daya saing perguruan tinggi juga menunjukkan adanya kontribusi yang signifikan dengan perolehan angka koefisien korelasi ( $r$ ) sebesar 0,396, adapun variabel visionary leadership dengan mutu pendidikan juga menunjukkan adanya kontribusi yang signifikan dengan perolehan angka koefisien korelasi sebesar 0,311. Ketiga angka koefisien korelasi tersebut menunjukkan

jauh lebih besar dari pada taraf signifikansi 0,05 dengan N= 1135.

Secara logika, karena data penelitian semua variabel tersebut berada pada kategori baik dan antara kedua variabel yaitu *visionary leadership* dan mutu pendidikan dengan daya saing perguruan tinggi menunjukkan kontribusi yang signifikan dengan angka korelasi yang cukup tinggi, maka ketika dihubungkan ketiganya semestinya juga terjadi kontribusi signifikan yang tinggi. Akan tetapi kenyataannya kontribusi antara *visionary leadership* dengan daya saing perguruan tinggi melalui mutu pendidikan malah menunjukkan tidak signifikan. Temuan ini perlu didiskusikan lebih lanjut.

Apabila dikonfirmasi dengan hasil penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa hasil penelitian di atas bertolak belakang dengan beberapa hasil penelitian yang ada. Temuan sebelumnya menyatakan bahwa individu yang memiliki mutu pendidikan akan mempunyai semangat kerja yang tinggi, gigih, optimis, berorientasi ke depan, ingin mendapatkan umpan balik dari hasil kerjanya, berusaha untuk berprestasi dengan usaha sendiri dan lebih mementingkan karya dari pada insentif (Gollerman, 1984). McClelland (1961) menemukan bahwa negara yang penduduknya bermotivasi tinggi lebih berhasil dalam modernisasi. Demikian juga penelitian yang dilakukan Kristian (1995) terhadap dosen menunjukkan bahwa mutu pendidikan mempunyai pengaruh yang berarti terhadap sikap mengajar, semakin tinggi motivasi dosen semakin baik sikap mengajarnya. Dari temuan tersebut

menunjukkan bahwa mutu pendidikan yang dimiliki oleh dosen akan mempengaruhi terhadap produktivitas kinerja yang dilakukannya.

Daya saing perguruan tinggi dipengaruhi oleh beberapa variabel, diantaranya adalah visionary leadership, excellence service, kinerja dosen, semangat kerja, dan mutu pendidikan. Hal ini telah dibuktikan dari beberapa hasil penelitian yang telah dilaksanakan oleh para ahli pada dekade sebelumnya. Hasil penelitian Likert mengemukakan bahwa visionary leadership merupakan faktor utama yang menentukan keberhasilan organisasi (Feldman & Arnold, 1983). Pada sisi lain hasil penelitian Reimer yang dikutip oleh Feldman (1983) menemukan bahwa produktivitas kelompok lebih tinggi di bawah visionary leadership yang berorientasi pada tugas dari pada visionary leadership yang berorientasi pada kontribusi manusia. Akan tetapi hasil penelitian ini tidak searah dengan hasil penelitian Kerz, Yuki dan Schriesheim yang mengemukakan bahwa tingkat kepuasan kerja anggota lebih tinggi dibawah juga kepemimpinan yang berorientasi pada kontribusi manusia dari pada visionary leadership yang berorientasi pada tugas (Feldman, 1983). Keadaan ini menunjukkan bahwa ada perbedaan antara hasil penelitian mengenai visionary leadership yang efektif. Hal ini tentunya terkait dengan karakteristik organisasi. Akan tetapi, dapat disimpulkan bahwa visionary leadership mempunyai kontribusi yang kuat secara langsung terhadap daya saing perguruan tinggi yang akan berimplikasi pada produktivitas lembaga pendidikan. Berkaitan dengan hal tersebut, Halpin

(dalam Hanson, 1995) menjelaskan bahwa perilaku kepemimpinan merupakan inti dari berbagai kondisi di lembaga pendidikan. Artinya, baik buruknya kondisi di lembaga pendidikan lebih banyak ditentukan oleh perilaku kepemimpinan, termasuk terbentuknya daya saing perguruan tinggi.

Sesuai dengan uraian di atas dapat dikemukakan implikasi bahwa pembinaan terhadap leader harus terus ditingkatkan agar leader mampu menerapkan visionary leadership yang sesuai dengan situasi dan kondisi yang ada di lembaga pendidikan. Peningkatan pemahaman terhadap visionary leadership bagi leader diharapkan dapat berdampak secara langsung terhadap peningkatan kondisi lembaga pendidikan pada umumnya dan daya saing perguruan tinggi pada khususnya. Daya saing perguruan tinggi dapat ditingkatkan melalui pembentukan excellence service lembaga pendidikan yang baik, kinerja dosen lembaga pendidikan yang baik, adanya budaya akademik dan memberikan dorongan kepada dosen agar berprestasi secara optimal. Kondisi itu dapat dilaksanakan apabila leader mampu menerapkan visionary leadership yang tepat baik melalui *task oriented* maupun *human oriented*. Dengan demikian leader harus diberikan bekal pemahaman yang tepat tentang visionary leadership. Peningkatan terhadap pemahaman tentang visionary leadership dapat dilaksanakan dengan cara studi pada jenjang yang lebih tinggi, *inservice training* atau mengikuti kegiatan-kegiatan pembinaan profesi lainnya,

seperti diskusi ilmiah, lokakarya, seminar, pengkajian dan penelitian.

#### **11. Kontribusi Tidak Langsung antara Excellence service dengan Daya saing perguruan tinggi melalui Kinerja dosen**

Koefisien kontribusi tidak langsung antara excellence service (X2) dengan daya saing perguruan tinggi (Y) melalui kinerja dosen (X3) diperoleh nilai koefisien jalur (*path coefficient*) sebesar 0,150. Nilai tersebut menunjukkan sama dengan taraf signifikansi 0,05. Berdasarkan taraf signifikansi 0,05, maka hipotesis nihil yang menyatakan tidak ada kontribusi secara tidak langsung yang signifikan antara excellence service dengan daya saing perguruan tinggi melalui kinerja dosen di IAIN Se-Jawa Timur di tolak. Dengan demikian dapat ditarik kesimpulan bahwa terdapat kontribusi secara tidak langsung yang signifikan antara excellence service dengan daya saing perguruan tinggi melalui kinerja dosen di IAIN Se-Jawa Timur.

Dari hasil penelitian di atas dapat dijelaskan bahwa kondisi variabel excellence service yang baik akan diikuti dengan kondisi variabel daya saing perguruan tinggi, jika disertai dengan kinerja dosen yang baik pula. Sebaliknya, jika kondisi variabel kinerja dosen tidak baik, maka variabel excellence service lembaga pendidikan justru akan menurunkan kondisi variabel daya saing perguruan tinggi. Jadi kontribusi variabel budaya organisasi lembaga pendidikan dengan daya saing perguruan tinggi bergantung pada kondisi variabel kinerja dosen. Berarti variabel kinerja

dosen menjadi prasyarat bagi terjadinya kontribusi antara excellence service lembaga pendidikan dengan daya saing perguruan tinggi. Oleh karena itu, baik tidaknya variabel excellence service lembaga pendidikan terhadap baiknya daya saing perguruan tinggi bergantung pada baik buruknya kondisi variabel kinerja dosen yang menjadi prasyarat atau penentunya. Dengan demikian, variabel kinerja dosen mempunyai peranan penting dalam mengefektifkan pengaruh excellence service lembaga pendidikan dengan daya saing perguruan tinggi. Tanpa adanya kinerja dosen yang baik, excellence service lembaga pendidikan tidak berarti dalam menciptakan daya saing perguruan tinggi.

Produktivitas organisasi termasuk di dalamnya adalah daya saing perguruan tinggi akan bisa terwujud jika ditopang oleh excellence service yang kuat dan kinerja dosen yang kondusif. Dalam hal ini DeRoche (1987) juga mengemukakan bahwa excellence service itu merupakan salah satu variabel yang ikut menentukan suksesnya pelaksanaan pekerjaan. Demikian juga Gordon (1990), Creemers dan Reynolds (1993) mengungkapkan bahwa excellence service yang kuat menjadikan anggota lebih puas, termotivasi dan memiliki komitmen yang besar terhadap organisasi. Hasil penelitian Greenberg dan Baron (1995) menjelaskan bahwa excellence service berpengaruh terhadap individu dan proses organisasi. Adapun Sergiovanni (1984) juga menemukan bahwa budaya yang kuat akan meningkatkan komitmen, antusias, dan loyalitas anggota terhadap organisasi. Temuan-temuan tersebut di atas menunjukkan bahwa visionary leadership

berpengaruh terhadap terbentuknya excellence service yang kuat dan kinerja dosen yang kondusif dan merupakan variabel yang sangat menentukan daya saing perguruan tinggi.

Owens (1995) menjelaskan bahwa excellence service mempunyai pengaruh yang kuat (*powerful*) terhadap perkembangan kinerja dosen. Lebih lanjut juga dijelaskan bahwa excellence service mempengaruhi sikap dan perasaan anggota organisasi. Kinerja dosen juga mempengaruhi motivasi, performansi atau kinerja, dan kepuasan kerja (Davis, 1981). Hal ini menunjukkan bahwa excellence service mempunyai pengaruh yang kuat dalam pembentukan kinerja dosen dan juga berpengaruh terhadap kinerja.

#### **12. Kontribusi Tidak Langsung antara Excellence service dengan Daya saing perguruan tinggi melalui Budaya akademik**

Koefisien kontribusi tidak langsung antara excellence service (X2) dengan daya saing perguruan tinggi (Y) melalui budaya akademik (X4) diperoleh nilai koefisien jalur (*path coefficient*) sebesar 0,130. Nilai tersebut menunjukkan lebih kecil dari taraf signifikansi 0,05. Berdasarkan taraf signifikansi 0,05, maka hipotesis nihil yang menyatakan tidak ada kontribusi secara tidak langsung yang signifikan antara excellence service dengan daya saing perguruan tinggi melalui budaya akademik di IAIN Se-Jawa Timur di tolak. Dengan demikian dapat ditarik kesimpulan bahwa terdapat kontribusi secara tidak langsung yang signifikan antara

excellence service dengan daya saing perguruan tinggi melalui budaya akademik di IAIN Se-Jawa Timur.

Dari hasil penelitian di atas dapat dijelaskan bahwa kondisi variabel excellence service yang baik akan diikuti dengan kondisi variabel daya saing perguruan tinggi, jika disertai dengan tingginya budaya akademik. Sebaliknya, jika kondisi variabel budaya akademik tidak baik, maka variabel excellence service lembaga pendidikan justru akan menurunkan kondisi variabel daya saing perguruan tinggi. Jadi kontribusi variabel budaya organisasi lembaga pendidikan dengan daya saing perguruan tinggi bergantung pada kondisi variabel budaya akademik. Berarti variabel budaya akademik menjadi prasyarat bagi terjadinya kontribusi antara excellence service lembaga pendidikan dengan daya saing perguruan tinggi. Oleh karena itu, baik tidaknya variabel excellence service lembaga pendidikan terhadap baiknya daya saing perguruan tinggi bergantung pada baik buruknya kondisi variabel budaya akademik yang menjadi prasyarat atau penentunya. Dengan demikian, variabel budaya akademik mempunyai peranan penting dalam mengefektifkan pengaruh excellence service lembaga pendidikan dengan daya saing perguruan tinggi. Tanpa adanya budaya akademik yang tinggi, excellence service lembaga pendidikan tidak berarti dalam menciptakan daya saing perguruan tinggi.

Fungsi excellence service bagi setiap individu yang menjadi anggota organisasi adalah untuk: (1) menyampaikan rasa identitas bagi anggota organisasi, (2) memudahkan



dalam menciptakan komitmen terhadap organisasi, (3) meningkatkan stabilitas sistem sosial, (4) menyediakan premis yang diakui dan diterima untuk pengambilan keputusan (Kast dan Rosenzweig, 1991). Secara individual, excellence service yang meresap dengan kuat pada masing-masing anggota akan menumbuhkan komitmen yang pada gilirannya akan memberikan dorongan dan semangat untuk mempersembahkan prestasi yang terbaik bagi organisasi. Komitmen disini diartikan sebagai suatu kondisi dimana anggota organisasi memberikan kemampuan dan loyalitas tertingginya kepada organisasi, yang dengan itu mereka mendapatkan kepuasan (Hodge & Anthony, 1988).

Excellence service itu merupakan salah satu variabel yang ikut menentukan suksesnya pelaksanaan pekerjaan (DeRoche, 1987). Demikian juga Gordon (1990), Creemers dan Reynolds (1993) mengungkapkan bahwa excellence service yang kuat menjadikan anggota lebih puas, termotivasi dan memiliki komitmen yang besar terhadap organisasi. Hasil penelitian Greenberg dan Baron (1995) menjelaskan bahwa excellence service berpengaruh terhadap individu dan proses organisasi. Adapun Sergiovanni (1984) juga menemukan bahwa budaya yang kuat akan meningkatkan komitmen, antusias, dan loyalitas anggota terhadap organisasi. Temuan-temuan tersebut mengisyaratkan bahwa excellence service lembaga pendidikan mempunyai pengaruh yang kuat dalam membangun daya saing perguruan tinggi.

### **13. Kontribusi Tidak Langsung antara Excellence service dengan Daya saing perguruan tinggi melalui Mutu pendidikan**

Koefisien kontribusi tidak langsung antara excellence service (X2) dengan daya saing perguruan tinggi (Y) melalui mutu pendidikan (y2) diperoleh nilai koefisien jalur (*path coefficient*) sebesar 0,148. Nilai tersebut menunjukkan lebih besar dari taraf signifikansi 0,05. Berdasarkan taraf signifikansi 0,05, maka hipotesis nihil yang menyatakan tidak ada kontribusi secara tidak langsung yang signifikan antara excellence service dengan daya saing perguruan tinggi melalui mutu pendidikan di IAIN Se-Jawa Timur di tolak. Dengan demikian dapat ditarik kesimpulan bahwa terdapat kontribusi secara tidak langsung yang signifikan antara excellence service dengan daya saing perguruan tinggi melalui mutu pendidikan di IAIN Se-Jawa Timur.

Dari hasil penelitian di atas dapat dijelaskan bahwa kondisi variabel excellence service yang baik akan diikuti dengan kondisi variabel daya saing perguruan tinggi, jika disertai dengan tingginya mutu pendidikan. Sebaliknya, jika kondisi variabel mutu pendidikan tidak baik, maka variabel excellence service lembaga pendidikan justru akan menurunkan kondisi variabel daya saing perguruan tinggi. Jadi kontribusi variabel budaya organisasi lembaga pendidikan dengan daya saing perguruan tinggi bergantung pada kondisi variabel mutu pendidikan. Berarti variabel mutu pendidikan menjadi prasyarat bagi terjadinya kontribusi antara excellence service lembaga pendidikan dengan daya

saing perguruan tinggi. Oleh karena itu, baik tidaknya variabel *excellence service* lembaga pendidikan terhadap baiknya daya saing perguruan tinggi bergantung pada baik buruknya kondisi variabel mutu pendidikan yang menjadi prasyarat atau penentunya. Dengan demikian, variabel mutu pendidikan mempunyai peranan penting dalam mengefektifkan pengaruh *excellence service* lembaga pendidikan dengan daya saing perguruan tinggi. Tanpa adanya mutu pendidikan yang tinggi, *excellence service* lembaga pendidikan tidak berarti dalam menciptakan daya saing perguruan tinggi.

*Excellence service* itu merupakan salah satu variabel yang ikut menentukan suksesnya melaksanakan pekerjaan (DeRoche, 1987). Demikian juga Gordon (1990), Creemers dan Reynolds (1993) mengungkapkan bahwa *excellence service* yang kuat menjadikan anggota lebih puas, termotivasi dan memiliki komitmen yang besar terhadap organisasi. Hasil penelitian Greenberg dan Baron (1995) menjelaskan bahwa *excellence service* berpengaruh terhadap individu dan proses organisasi. Adapun Sergiovanni (1984) juga menemukan bahwa budaya yang kuat akan meningkatkan komitmen, antusias, dan loyalitas anggota terhadap organisasi. Temuan-temuan tersebut mengisyaratkan bahwa *excellence service* lembaga pendidikan mempunyai pengaruh yang kuat dalam membangun daya saing perguruan tinggi.

#### **14. Kontribusi Tidak Langsung antara Kinerja dosen dengan Daya saing perguruan tinggi melalui Budaya akademik**

Koefisien kontribusi tidak langsung antara kinerja dosen (X3) dengan daya saing perguruan tinggi (Y) melalui budaya

akademik (X4) diperoleh nilai koefisien jalur (*path coefficient*) sebesar 0,130. Nilai tersebut menunjukkan lebih kecil dari taraf signifikansi 0,05. Berdasarkan taraf signifikansi 0,05, maka hipotesis nihil yang menyatakan tidak ada kontribusi secara tidak langsung yang signifikan antara kinerja dosen dengan daya saing perguruan tinggi melalui budaya akademik di IAIN Se-Jawa Timur di tolak. Dengan demikian dapat ditarik kesimpulan bahwa terdapat kontribusi secara tidak langsung yang signifikan antara kinerja dosen dengan daya saing perguruan tinggi melalui budaya akademik di IAIN Se-Jawa Timur.

Dari hasil penelitian di atas dapat dijelaskan bahwa kondisi variabel kinerja dosen yang baik akan diikuti dengan kondisi variabel daya saing perguruan tinggi, jika disertai dengan tingginya budaya akademik. Sebaliknya, jika kondisi variabel budaya akademik tidak baik, maka variabel kinerja dosen lembaga pendidikan justru akan menurunkan kondisi variabel daya saing perguruan tinggi. Jadi kontribusi variabel iklim organisasi lembaga pendidikan dengan daya saing perguruan tinggi bergantung pada kondisi variabel budaya akademik. Berarti variabel budaya akademik menjadi prasyarat bagi terjadinya kontribusi antara kinerja dosen lembaga pendidikan dengan daya saing perguruan tinggi. Oleh karena itu, baik tidaknya variabel kinerja dosen lembaga pendidikan terhadap baiknya daya saing perguruan tinggi bergantung pada baik buruknya kondisi variabel budaya akademik yang menjadi prasyarat atau penentunya. Dengan demikian, variabel budaya akademik mempunyai peranan

penting dalam mengefektifkan pengaruh kinerja dosen lembaga pendidikan dengan daya saing perguruan tinggi. Tanpa adanya budaya akademik yang tinggi, kinerja dosen lembaga pendidikan tidak berarti dalam menciptakan daya saing perguruan tinggi.

Kinerja dosen yang terdapat dalam lembaga pendidikan dapat memberikan pengaruh terhadap: (1) belajar mengajar, (2) sikap dan moral, (3) kesehatan mental, (4) produktivitas, (5) perasaan percaya dan pengertian, serta (6) perubahan dan pembaharuan (Halpin dan Croft, 1971). Hal ini menunjukkan bahwa kinerja dosen mempunyai pengaruh yang amat besar terhadap semangat kerja, produktivitas dan daya saing perguruan tinggi. Iklim lembaga pendidikan berkontribusi dengan motivasi kerja dosen, semangat mengajar dosen, upaya perbaikan lembaga pendidikan, prestasi siswa, dan indikator lain yang berkaitan dengan keefektifan lembaga pendidikan (Sergiovanni, 1987).

Budaya akademik sangat menentukan terhadap proses peningkatan produktivitas kerja dosen sebagai pendidik di Lembaga pendidikan. Semangat kerja yang tinggi dapat menghasilkan kepuasan, kegembiraan, dan gairah dalam melaksanakan pekerjaan serta mendorong peningkatan produktivitas. Semangat kerja yang tinggi biasanya ditandai dengan adanya pengaruh sebagai berikut: (1) kemauan bekerjasama (*willing cooperation*) demi mencapai tujuan organisasi, (2) kesetiaan (*loyalty*) pada organisasi dan pemimpin, (3) disiplin yang baik dengan bersedia bekerjasama sesuai dengan perintah-perintah dan aturan

(*rules regulation*), (4) stamina organisasi yang kuat atau kemampuan organisasi memanfaatkan potensi pada saat menghadapi masalah, (5) minat (*interest*) para karyawan yang tinggi dengan pekerjaan dan organisasi, (6) menunjukkan inisiatif pegawai yang pantas, (7) rasa bangga (*pride*) pada organisasi (Flippo, 1971).

#### **15. Kontribusi Tidak Langsung antara Kinerja dosen dengan Daya saing perguruan tinggi melalui Mutu pendidikan**

Koefisien kontribusi tidak langsung antara kinerja dosen (X3) dengan daya saing perguruan tinggi (Y) melalui mutu pendidikan (y1) diperoleh nilai koefisien jalur (*path coefficient*) sebesar 0,121. Nilai tersebut menunjukkan lebih besar dari taraf signifikansi 0,05. Berdasarkan taraf signifikansi 0,05, maka hipotesis nihil yang menyatakan tidak ada kontribusi secara tidak langsung yang signifikan antara kinerja dosen dengan daya saing perguruan tinggi melalui mutu pendidikan di IAIN Se-Jawa Timur di tolak. Dengan demikian dapat ditarik kesimpulan bahwa terdapat kontribusi secara tidak langsung yang signifikan antara kinerja dosen dengan daya saing perguruan tinggi melalui mutu pendidikan di IAIN Se-Jawa Timur.

Dari hasil penelitian di atas dapat dijelaskan bahwa kondisi variabel kinerja dosen yang baik akan diikuti dengan kondisi variabel daya saing perguruan tinggi, jika disertai dengan tingginya mutu pendidikan. Sebaliknya, jika kondisi variabel mutu pendidikan tidak baik, maka variabel kinerja dosen lembaga pendidikan justru akan menurunkan kondisi variabel daya saing perguruan tinggi. Jadi kontribusi variabel

iklim organisasi lembaga pendidikan dengan daya saing perguruan tinggi bergantung pada kondisi variabel mutu pendidikan. Berarti variabel mutu pendidikan menjadi prasyarat bagi terjadinya kontribusi antara kinerja dosen lembaga pendidikan dengan daya saing perguruan tinggi. Oleh karena itu, baik tidaknya variabel kinerja dosen lembaga pendidikan terhadap baiknya daya saing perguruan tinggi bergantung pada baik buruknya kondisi variabel mutu pendidikan yang menjadi prasyarat atau penentunya. Dengan demikian, variabel mutu pendidikan mempunyai peranan penting dalam mengefektifkan pengaruh kinerja dosen lembaga pendidikan dengan daya saing perguruan tinggi. Tanpa adanya mutu pendidikan yang tinggi, kinerja dosen lembaga pendidikan tidak berarti dalam menciptakan daya saing perguruan tinggi.

Kinerja dosen juga mempengaruhi motivasi, performansi, dan kepuasan kerja (Davis, 1981). Motivasi akan memberikan energi bagi para dosen untuk lebih bersemangat dalam menjalankan tugas-tugas profesionalnya di lembaga pendidikan. Dengan dimilikinya motivasi dan semangat kerja yang tinggi akan dapat menghasilkan produktivitas kerja sesuai dengan apa yang diharapkan.

Manajer yang bekerja dalam kinerja dosen terbuka menunjukkan pekerjaan yang lebih baik dari pada manajer yang bekerja dalam kinerja dosen tertutup (Miner, 1988). Organisasi yang memiliki situasi kerja dengan iklim terbuka menunjukkan tingkat kepercayaan dan keefektifan lebih tinggi daripada yang menggunakan iklim tertutup (Hoy dan Miskel,

1987). Temuan ini menunjukkan bahwa kinerja dosen mempunyai pengaruh yang besar terhadap kinerja.

Herzberg dengan teori dua faktor motivasinya menempatkan iklim lembaga pendidikan sebagai salah satu standar minimum unjuk kerja lembaga pendidikan. Herzberg menjelaskan bahwa setiap anggota lembaga pendidikan memiliki dua faktor, yaitu faktor *higiene* dan faktor *motivasion* (Gorton, 1991). Faktor *higiene* bersifat ekstrinsik terhadap pekerjaan. Faktor ini meliputi gaji (*salary*), kemungkinan bertumbuh (*possibility of growth*), kontribusi-kontribusi pribadi antara pimpinan dan bawahan (*interpersonal relations with superior*), kontribusi-kontribusi pribadi diantara rekan sejawat (*interpersonal relations with peers*), supervisi teknis (*technical supervision*), kebijakan dan administrasi lembaga pendidikan (*school policy and administartion*), kondisi pekerjaan (*working conditions*), kehidupan pribadi (*personal life*), status, dan jaminan kerja (*job security*) yang berfungsi untuk memperhatikan kondisi minimum lembaga pendidikan. Faktor motivasi bersifat instrinsik terhadap pekerjaan. Faktor-faktor ini meliputi prestasi (*achievement*), penghargaan (*recognition*), pekerjaan itu sendiri (*work itself*), tanggung jawab (*responsibility*), dan kenaikan pangkat (*advancement*). Motivasi dapat mengarahkan kepada semangat kerja dan kepuasan anggota bila faktor *higiene* terpenuhi. Dari penjabaran kedua faktor ini dapat diketahui bahwa kinerja dosen termasuk dalam salah satu faktor *higiene*, yaitu kondisi pekerjaan (Owens, 1995). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kinerja dosen mempunyai pengaruh



terhadap semangat kerja, motivasi kerja, dan daya saing perguruan tinggi.

#### **16. Kontribusi Tidak Langsung antara Budaya Akademik dengan Daya saing perguruan tinggi melalui Mutu Pendidikan**

Koefisien kontribusi tidak langsung antara budaya akademik (X3) dengan daya saing perguruan tinggi (Y2) melalui mutu pendidikan (Y1) diperoleh nilai koefisien jalur (*path coefficient*) sebesar 0,130. Nilai tersebut menunjukkan lebih besar dari taraf signifikansi 0,05. Berdasarkan taraf signifikansi 0,05, maka hipotesis nihil yang menyatakan tidak ada kontribusi secara tidak langsung yang signifikan antara budaya akademik dengan daya saing perguruan tinggi melalui mutu pendidikan di IAIN Se-Jawa Timur di tolak. Dengan demikian dapat ditarik kesimpulan bahwa terdapat kontribusi secara tidak langsung yang signifikan antara mutu pendidikan dengan daya saing perguruan tinggi melalui budaya akademik di IAIN Se-Jawa Timur.

Dari hasil penelitian di atas dapat dijelaskan bahwa kondisi variabel mutu pendidikan yang tinggi akan diikuti dengan kondisi variabel daya saing perguruan tinggi, jika disertai dengan tingginya budaya akademik. Sebaliknya, jika kondisi variabel budaya akademik tidak baik, maka variabel mutu pendidikan justru akan menurunkan kondisi variabel daya saing perguruan tinggi. Jadi kontribusi variabel mutu pendidikan dengan daya saing perguruan tinggi bergantung pada kondisi variabel budaya akademik. Berarti variabel

budaya akademik menjadi prasyarat bagi terjadinya kontribusi antara mutu pendidikan dengan daya saing perguruan tinggi. Oleh karena itu, baik tidaknya variabel mutu pendidikan terhadap baiknya daya saing perguruan tinggi bergantung pada baik buruknya kondisi variabel budaya akademik yang menjadi prasyarat atau penentunya. Dengan demikian, variabel budaya akademik mempunyai peranan penting dalam meningkatkan pengaruh mutu pendidikan dengan daya saing perguruan tinggi. Tanpa adanya budaya akademik yang tinggi, mutu pendidikan tidak berarti dalam menciptakan daya saing perguruan tinggi.

Motivasi dapat dilihat sebagai bagian fundamental dari kegiatan manajemen, karena akan memberikan energi untuk berbuat sesuatu yang terbaik dalam mencapai tujuan yang diinginkan oleh organisasi. Dalam hal ini Owens (1995) menjelaskan bahwa motivasi mempunyai tiga fungsi, yaitu: (1) mendorong seseorang untuk berbuat sesuatu. Dalam hal ini motivasi mengaktifkan, menggerakkan dan memberikan semangat seseorang untuk berbuat sesuatu yang diharapkan, sehingga motivasi dapat dijadikan sebagai motor yang menimbulkan energi seseorang dalam melakukan suatu perbuatan, (2) motivasi berfungsi untuk menentukan arah perbuatan. Hal ini menunjukkan bahwa tercapainya tujuan tergantung pada kuat atau lemahnya motivasi yang mendorongnya. Jika motivasi kuat, orang akan bersemangat untuk mencapai tujuan. Jika motivasi lemah, kemungkinan besar tidak akan mencapai tujuan, (3) motivasi berfungsi untuk menyeleksi perbuatan. Jika terdapat beberapa tujuan

pada waktu yang bersamaan, motivasi yang nampak pada diri seseorang akan menimbulkan suatu perbuatan untuk mencapai tujuan tertentu.

Hasil penelitian Mc. Clelland (1986) menjelaskan bahwa terdapat korelasi antara mutu pendidikan dengan prestasi kerja. Demikian juga Mataheru (1985) menjelaskan bahwa kunci utama performansi terletak pada motivasi untuk bekerja. Hal ini menunjukkan bahwa mutu pendidikan merupakan faktor penting yang perlu diperhatikan dalam meningkatkan prestasi kerja dosen.

Kinerja merupakan suatu kemampuan dalam melaksanakan tugas atau pekerjaan yang sesuai dengan sikap, pengetahuan dan keterampilan serta motivasi yang dimiliki oleh karyawan (Kast & Rossenzweig, 1979; Hoy & Miskel, 1987). Berkaitan dengan mutu pendidikan yang dimiliki oleh individu dalam bekerja, Chalpin (1979) menjelaskan bahwa mutu pendidikan merupakan: (1) keinginan seseorang untuk meraih kesuksesan, (2) keinginan seseorang untuk melibatkan diri dalam tugas, (3) keinginan untuk berhasil dalam melaksanakan tugas yang sulit.

Glover dan Bruning (1990) menjelaskan bahwa individu yang memiliki mutu pendidikan tinggi akan selalu ingin bekerja keras supaya berhasil tanpa mengharapkan imbalan atau pujian. Individu seperti ini memiliki kecendrungan yang kuat untuk melakukan sesuatu dalam memperoleh kepuasan intrinsik dari keberhasilan itu sendiri. Orang yang memiliki mutu pendidikan tinggi secara umum mempunyai ciri-ciri sebagai berikut: (1) mereka menjadi bersemangat sekali

apabila berhasil, (2) menentukan tujuan secara realistis dan mengambil resiko yang diperhitungkan, tidak percaya pada nasib baik, (3) mau bertanggung jawab sendiri mengenai hasilnya, (4) bertindak sebagai wira usaha, (5) menghendaki umpan balik yang cepat mengenai prestasinya, (6) bekerja tidak mengutamakan untuk mendapatkan kekuasaan, (7) diperlukan motivasi yang dapat memberikan kepuasan atas hasil kerja, mendapat otonomi, umpan balik terhadap sukses atau kegagalan, memperoleh peluang untuk tumbuh, serta tantangan, (8) hasil dapat diandalkan sebagai tulang punggung yang diperlukan dalam organisasi (Wahjosumidjo, 1992).

Berdasarkan penjelasan dan hasil penelitian tersebut dapat dapat dikemukakan implikasi bahwa mutu pendidikan yang dimiliki oleh dosen dapat memberikan kontribusi secara langsung terhadap semangat kerja yang dimiliki oleh setiap dosen dalam menjalankan tugasnya. Dalam hal ini motivasi berperan sebagai motor yang akan menimbulkan energi seorang dosen untuk lebih bersemangat dalam meraih dan meningkatkan prestasi akademik seoptimal mungkin. Selain itu, mutu pendidikan juga memberikan kontribusi secara langsung terhadap daya saing perguruan tinggi. Dengan dimilikinya mutu pendidikan, dosen akan bekerja dengan penuh semangat dan dedikasi yang tinggi untuk mencapai keberhasilan secara maksimal.

## BAB XIII

### PENUTUP

Peningkatan mutu dan daya saing pendidikan tinggi diperlukan kepemimpinan yang berorientasi pada mutu. Rektor sebagai pemimpin pendidikan tinggi memegang peranan yang sangat penting dalam mensukseskan program-program peningkatan mutu di perguruan tinggi. Rektor harus mempunyai kemampuan, keahlian, dan keterampilan dalam prakarsa mutu serta mampu memberdayakan SDM potensial perguruan tinggi sebagai *team work* dalam meningkatkan mutu dan daya saing. Kondisi ini sangat penting untuk diketahui secara mendalam agar dapat memperoleh gambaran secara komprehensif terhadap kondisi riil tentang visionary leadership, excellent service, kinerja dosen, budaya akademik, serta mutu dan daya saing Perguruan Tinggi. Kondisi ini dapat dijadikan sebagai bahan untuk mengambil kebijakan dalam mengadakan perbaikan Perguruan Tinggi Keagamaan Islam secara berkelanjutan agar menjadi perguruan tinggi yang mempunyai daya saing yang tinggi di era global yang terjadi pada saat ini.

*Excellent service* sebagai upaya untuk mengembangkan pelayanan prima yang ada di perguruan tinggi dengan menyelaraskan konsep-konsep sikap (*Attitude*), perhatian (*Attention*), tindakan (*Action*), kemampuan (*Ability*), penampilan (*Appearance*), dan tanggung jawab (*Accountability*) (Barata, 2003; 31). Hal ini sangat penting untuk diperhatikan dalam upaya memberikan pelayanan yang baik terhadap *stakeholder*

pendidikan baik internal maupun eksternal dalam meningkatkan mutu dan daya saing perguruan tinggi.

Dosen sebagai pendidik di perguruan tinggi mempunyai tugas dan tanggung jawab dalam pendidikan dan pengajaran kepada mahasiswa, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat. Hal ini sesuai dengan PP No 60 tahun 1999 tentang pendidikan tinggi menjelaskan bahwa: "kelompok pengajar mempunyai tugas melaksanakan pendidikan dan pengajaran, penelitian, dan pengabdian masyarakat sesuai dengan bidang keahlian atau ilmunya serta memberi bimbingan kepada mahasiswa dalam rangka memenuhi minat mahasiswa dalam proses pendidikan". Berkaitan dengan hal tersebut, Ditjen Bimbaga Islam Departemen Agama sebagai pembina teknis perguruan tinggi agama di Indonesia memerinci menjadi lima komponen kegiatan, yaitu: (1) tugas pendidikan dan pengajaran, (2) penelitian dan pengembangan ilmu, (3) pengabdian pada masyarakat, (4) pembinaan sivitas akademik, serta (5) tugas administrasi / manajemen.

Dosen yang profesional akan menunjukkan kinerja yang produktif. Oleh karena itu, baik pihak pengelola, peyandang dana, maupun *stakeholder* dan konsumen sangat peduli pada hasil kinerja (Steers & Porter, 1983). Hasil kinerja dosen tercermin pada hasil belajar atau prestasi yang dicapai peserta didik (Sergiovanni & Starrat, 1983; DeRoche, 1985; Seyfarth, 1991). Kinerja dosen yang prima akan menghasilkan prestasi belajar yang tinggi. Meyadari pentingnya kinerja dosen, maka dilakukan upaya-upaya untuk memperbaiki dan meningkatkan kinerja tersebut, antara lain dengan melakukan penilaian kinerja dosen (Riche, 1973; Gane & Leslie, 1976; Oliva, 1984; Seyfarth, 1991).

Budaya organisasi yang positif dapat juga mempengaruhi terselenggaranya pendidikan yang bermutu tinggi serta pembentukan sikap dan moral yang positif bagi segenap pesonil yang ada dalam lembaga pendidikan, kondisi ini sangat mendukung pencapaian prestasi belajar yang tinggi (DeRoche, 1985). Para pakar manajemen pendidikan sejak dekade 1980-an secara tegas meletakkan tanggung jawab *leader* sebagai pencipta iklim yang kondusif dan ciri lembaga pendidikan yang efektif (Lipham, 1981; Puerkey & Smith, 1983; DeBoeise, 1984; Good & Brophy, 1985; Greenfield, 1987; Davis & Thomas, 1989). DeRoche (1981) menegaskan bahwa *leader* memiliki tanggung jawab utama dalam rangka penataan budaya organisasi dan iklim di lembaga pendidikan. Hal ini menunjukkan bahwa *leader* memegang peranan yang sangat menentukan dalam menciptakan keberhasilan di lembaga pendidikan.

Peningkatan mutu harus bertumpu pada lembaga pendidikan untuk secara terus menerus dan berkesinambungan dapat meningkatkan kapasitas dan kemampuan organisasinya guna untuk memenuhi tuntutan dan kebutuhan peserta didik dan masyarakat. Dalam manajemen peningkatan mutu terkandung upaya: (1) kegiatan kurikuler dan administrasi perlu dikendalikan dalam proses pelaksanaannya di lembaga pendidikan, (2) perlu adanya diagnose dan tindakan untuk menyelesaikan masalah, (3) data dan fakta yang bersifat kualitatif dan kuantitatif dapat digunakan sebagai dasar dalam peningkatan mutu, (4) memperhatikan prinsip terus-menerus dan berkesinambungan dalam meningkatkan mutu, (5) memberdayakan dan melibatkan semua sumber daya dalam meningkatkan mutu, dan (6)

kepuasan peserta didik, orang tua, dan masyarakat merupakan tujuan dalam meningkatkan mutu (Mantja, 2002:30).

#### **A. Kesimpulan**

Berdasarkan hasil analisis deskriptif dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut: (1) Tingkat kecenderungan visionary leadership di iain berada dalam kondisi baik, (2) tingkat kecenderungan *excellence servive* di iain berada dalam kondisi baik, (3) tingkat kecenderungan kinerja dosen di iain berada dalam kondisi baik, (4) tingkat kecenderungan budaya akademik di IAIN berada dalam kondisi baik, (5) tingkat kecenderungan mutu pendidikan di iain berada dalam kondisi baik, (6) tingkat kecenderungan daya saing perguruan tinggi di iain berada dalam kondisi baik, (7) vsionary leadership yang baik mempengaruhi baiknya budaya organisasi di IAIN Tulungagung, Madura, dan Jember, (8) Vsionary leadership di perguruan tinggi berdampak pada kondisi excellence service, kinerja dosen, budaya akademik, mutu pendidikan, dan daya saing perguruan tinggi, (9) excellence service yang ada di perguruan tinggi mengakibatkan terjadinya kinerja dosen yang kondusif, budaya akademik, mutu pendidikan, dan daya saing perguruan tinggi, (10) kinerja dosen yang ada di perguruan tinggi mengakibatkan terjadinya baiknya budaya akademik, mutu pendidikan, dan daya saing perguruan tinggi, (11) Budaya Akademik yang kondusif di perguruan tinggi mengakibatkan terjadinya mutu pendidikan dan daya saing perguruan tinggi, (12) mutu pendidikan yang ada di perguruan tinggi dapat mengakibatkan tingginya daya saing perguruan tinggi, (13) semakin baik penerapan visionary leadersip



mempunyai dampak secara tidak langsung terhadap kinerja dosen melalui excellence service, (14) visionary leadership, excellence service, dan kinerja dosen yang baik diikuti oleh baiknya budaya akademik di perguruan tinggi, (15) visionary leadership, excellence service, kinerja dosen, dan budaya akademik yang baik diikuti oleh tingginya mutu dan daya saing pendidikan di perguruan tinggi, (16) excellence service dan kinerja dosen yang baik diikuti oleh baiknya mutu dan daya saing perguruan tinggi, (17) kinerja dosen dan budaya akademik yang baik diikuti oleh baiknya mutu dan daya saing perguruan tinggi, (18) budaya akademik dan mutu pendidikan yang baik diikuti oleh baiknya daya saing perguruan tinggi.

Berdasarkan temuan dan pembahasan hasil penelitian, dapat diberikan kesimpulan tentang implikasi hasil penelitian sebagai berikut: Visionary leadership berpengaruh terhadap excellence service, kinerja dosen, budaya akademik, mutu dan daya saing pendidikan. Temuan ini memperkuat teori sebelumnya bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap budaya organisasi (Mondy, 1990; Creemers & Reynolds, 1993; Soetopo, 2001), iklim organisasi (Rossow, 1990; Soetopo, 2001; Sulton, 2005), kinerja pendidik (Gordon, 1990; Hoy & Miskel, 1987; Sulton, 2005), mutu dan daya saing (Gollerman, 1984; Kristian, 1995), dan kinerja guru (Feldman, 1983; Hanson, 1995). Hal ini menunjukkan bahwa visionary leadership mempunyai peranan yang sangat menentukan dalam menciptakan excellence service, kinerja dosen, budaya akademik, mutu dan daya saing perguruan tinggi yang ada pada saat ini. Oleh karena itu pembinaan terhadap penerapan Visionary leadership perlu terus ditingkatkan, baik melalui

pemberian tugas belajar ke jenjang pendidikan yang lebih tinggi, *inservice training* atau kegiatan-kegiatan pembinaan lainnya (lokakarya, seminar, dan diskusi ilmiah).

## **B. Saran**

Berdasarkan temuan penelitian dan pembahasan yang telah diuraikan pada bab sebelumnya, dapat diberikan saran sebagai berikut:

1. Leader di perguruan tinggi perlu meningkatkan kemampuannya dengan jalan mengikuti pelatihan, pengkajian, maupun diskusi antar sejawat yang berkaitan dengan visionary leadership dan manajemen perguruan tinggi sehingga mampu memperhatikan peningkatan excellence service, kinerja dosen, budaya akademik yang lebih baik, mutu dan daya saing perguruan tinggi.
2. Menciptakan excellence service yang baik di perguruan tinggi agar dapat meningkatkan mutu pelayanan di perguruan tinggi sehingga dapat meningkatkan kinerja dosen dan membentuk budaya akademik yang baik
3. Menciptakan budaya akademik yang kondusif dan kompetitif dengan jalan memberikan motivasi kepada pendidikan dan tenaga kependidikan, meningkatkan semangat kerja dosen, meningkatkan kerja sama yang baik dalam sistem organisasi di perguruan tinggi, memberikan tanggung jawab kepada dosen untuk mensukseskan pembelajaran. Hal ini penting karena budaya akademik berhubungan secara signifikan dengan peningkatan mutu dan daya saing perguruan tinggi.

4. leader, dosen, dan tenaga kependidikan bersama-sama meningkatkan excellence service dan budaya akademik yang baik dan kondusif, karena dapat meningkatkan mutu dan daya saing perguruan tinggi. Hal ini dapat dilaksanakan dengan jalan saling menghargai dan mempercayai, meningkatkan kerja sama, bertanggung jawab atas tugas yang diberikan, serta bersama-sama dalam menanggulangi atau memecahkan permasalahan yang ada di perguruan tinggi.
5. Dosen dan tenaga kependidikan supaya tetap mempertahankan dan meningkatkan semangat kerja dan motivasi berprestasi yang tinggi. Semangat kerja dan motivasi berprestasi yang dimiliki oleh dosen dan tenaga kependidikan supaya diarahkan dalam menciptakan perkuliahan yang efektif di perguruan tinggi. Hal ini penting karena semangat kerja dan motivasi berprestasi dosen dan tenaga kependidikan dapat meningkatkan kinerja dosen sehingga akan mampu meningkatkan mutu dan daya saing perguruan tinggi.
6. Para pembuat kebijakan di perguruan tinggi dalam mengevaluasi dan mengadakan pembinaan terhadap kinerja dosen, supaya memperhatikan faktor-faktor yang berhubungan secara signifikan dengan kinerja dosen antara lain adalah budaya akademik, excellence service, semangat kerja dan motivasi berprestasi dosen. Hal ini penting karena variabel tersebut mempunyai hubungan yang signifikan dengan kinerja dosen.
7. Bagi peneliti dan pengembang ilmu manajemen pendidikan, hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat sebagai

bahan masukan dalam mengadakan pengkajian dan penelitian lebih lanjut.

## DAFTAR PUSTAKA

- Saleh, Akh. Muwafik, 2010 *Public Service Communication, Praktek Komunikasi dalam Pelayanan Publik*. Malang: UMM Press.
- Acun-Kapikiran, N., Kapikiran, S., Adel, T., Zainal Ariffin, A., Ahmed, A. S. P. editor, Sonn, T. P. editor C. N.-B. L. H. D. R. T. E. D. 1502., ... Rakes, C. R. (2014). School effectiveness and school improvement: alternative perspectives. *School Effectiveness and School Improvement*.  
<https://doi.org/10.1080/09243453.2012.680892>
- Ahmad, H., & Rashid, T. (2016). Lecturer performance analysis using multiple classifiers. *Journal of Computer Science*.  
<https://doi.org/10.3844/jcssp.2016.255.264>
- Ali, N., Sharma, S., & Zaman, A. (2016). School Culture and School Effectiveness: Secondary Schools in Pakistan. *Malaysian Online Journal of Educational Management*, 4(4), 50–65. <https://doi.org/10.22452/mojem.vol4no4.4>
- Almog-Bareket, G. (2012). Visionary leadership in business schools: An institutional framework. *Journal of Management Development*. <https://doi.org/10.1108/02621711211219086>
- Anastasi, A. (1982). *Psychological Testing (Fifth Edition)*. Amerika: Macmillan Publishing Co., Inc.
- Anggraeni, R. D. (2014). Increasing Lecturer Competence as the Quality Assurance of Lecturer Performance. *Management Studies*.
- Ardhana, W. 1987. *Bacaan Pilihan dalam Metode Penelitian Pendidikan*. Jakarta: PPLPTK. Ditjen. Dikti. Depdikbud.
- Arikunto, Suharsimi. 1998. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Rineka Cipta: Jakarta.
- Ary, Donald, Jacobs, L., C., Razavieh. 1985. *Introduction To Research in Education*. New York: Holt, Rinehart.
- Azman Ismail, Abdul Rahman Shaik, Hishamuddin Md Som, Mohamad Nasir Saludin, Hasan Al-Banna Mohamed,

- Rashid Nordin, N. F. A. Z. (2010). Relationship Between Leaders and Followers As A Predictor of Organizational Commitment and Organizational Commitment and Job Satisfaction. In the *5th National Human Resource Management Conference 2010*.
- Balian, E.S. (1982). How to Design, Analyze, and Write Doctoral Research. New York: University Press of America, Inc.
- Bass, 1985. Leadership and Performance Beyond Expectation. New York : Academic Press
- Bass, B. M., Sergiovanni, T. J., & Corbally, J. E. (1985). Leadership and Organizational Culture: New Perspectives on Administrative Theory and Practice. *The Journal of Higher Education*. <https://doi.org/10.2307/1981221>
- Bharata, Atep Adya. 2004. Dasar-Dasar Pelayanan Prima. Jakarta: PT. Alex Media Campolindo
- Blalock, Hubert M., (1971). Social Statistics, London: McGraw-Hill Book Company.
- Borg & Gall. (2003). *Education Research*. New York : Allyn and Bacon.
- Boniface, C. M. (2011). Organization culture as a driver of competitive advantage. *Journal of Academic & Business Ethics*.
- Bound, G.L., Yorks, M. Adams, & G. Rainey. 1994. *Beyond Total Quality Management: Toward The Emerging Paradigm*. New York: McGraw-Hill, Inc.
- Buchari Alma, 2009. *Manajemen Corporate dan Startegi Pemasaran Jasa Pendidikan*, Bandung: Alfabeta.
- Buil, I., Martínez, E., & Matute, J. (2019). Transformational leadership and employee performance: The role of identification, engagement, and proactive personality. *International Journal of Hospitality Management*, 77(May), 64–75. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.06.014>
- Bureau, M. (2003). Teacher Performance Management. *Education and Manpower Bureau*.
- Burhanudin. 1994. *Analisis Administrasi, manajemen, dan Kekepalasekolahan*. Jakarta: BumiAksara.

- Campbell, Bridges danNystrand. 1977. *Introduction to Educational Administration*. Boston: Allyn and Bacon, Inc.
- Dalen, Deobold B.V. (1979). *Understanding Educational Research An Introduction*. New York:McGraw-Hill Book Company
- Danim, S. 2006. *Visi Baru Manajemen Sekolah dari Unit Birokrasi ke Lembaga Akademik*. Jakarta: PT. Bumi Aksara. h. 73-74.
- Don, J.R., Mondy, R.W., Sharplin, A., & Premeaux, S.R. 1990. *Management and Organizational Behavior*. Boston: Allyn and Bacon.
- Dow, I.I., & Oakley, W.F. 1992. *School Effectiveness and Leadership*. Alberta Journal of Educational Research. 38, (1): 33 – 45.
- Doherty, G. D. (2008). On quality in education. *Quality Assurance in Education*. <https://doi.org/10.1108/09684880810886268>
- Dubin, A.E. 1991. *The Principal of Chief Executive Officers*. London: The Falmer Press.
- Edward Sallis, 2010. *Manajemen Mutu Terpadu Pendidikan*, Yogyakarta: IRCiSo
- Gagne, R.M., & Briggs, L.J. 1987. *Principles of Instructional Design*. New York: Holt Rinehart Winston, Inc.
- Gagne, N.L., & Berliner, D.C. 1979. *Education Psychology*. Chicago: Rand McNally College Publishing Company.
- Gay, N.L., & Berliner, D.C. 1979. *Educational Research: Competencies for Analysis and Application*. Toronto: Merril Publishing Company.
- Gay, L.R., & Diehl, P.L. 1992. *Research Methods for Business and Management*. New York: McMillan Publishing Company.
- Gellin G. Armistead, 1999. *Customer Service and Support*. Jakarta: PT Gramedia.
- Gollerman, W.S. 1984. *Motivasi dan Produktivitas*. Terjemahan Supomo S. Wardoyo. Jakarta: PT. Pustaka Persindo.
- Gomes, F.C. 1997. *Managemen Sumber Daya Manusia*. Yoryakarta: Andi Ofset.

- Gordon, J.R., Mondy, R.W., Sharplin, A., & Premeaux, S.R. 1990. *Management and Organizational Behavior*. Boston: Allyn and Bacon. Boston: Allyn and Bacon.
- Gorton, R.A. 1977. *School Administration: Challenge and opportunity for leadership*. Dubuque, Iowa: Wm. C. Brown Company Publishing.
- Greenberg, J., & Baron, R.A. 1995. *Behavior in Organizations, Understanding and Managing the Human Side of Work*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall, Inc.
- Hanson, E.M. 1985. *Educational Administration and Organizational Behavior*. Newt Massachusetts: Allyn and Bacon, Inc.
- Hoy, W.K., & Miskel, C.G. 1987. *Educational Administration, Theory, Research, and Practice*. New York: Random House
- Jarome S. Arcaro, 2007 *Pendidikan Berbasis Mutu*, Jakarta: Yogyakarta.
- Komariyah&Triatna. 2005. *Visionary Leadership Menuju Sekolah Efektif*. Jakarta: PT. BumiAksara.
- Kreitner, R., & Kinicki, A. 1992. *Organizational Behavior*. Boston: IRWIN Homewood, IL60430.
- Lipham, J.M., Rankin, R.E., & Hoeh, J.A. 1985. *The Principal: Concepts, Competencies, and Cases*. New York: Longman, Inc. h. 66-67.
- Maddy, Khairul, 2009, *Hakikat dan Pengertian Pelayanan Prima*, Jakarta; Chama Digit
- Muhardi, 2007. *Strategi Operasi untuk Keunggulan Bersaing*, Jakarta: Graha Ilmu.
- Mutohar, P.M, dan Masduki. 2018. *Manajemen Strategik dalam Meningkatkan Mutu dan Daya saing perguruan tinggi*. Tulungagung: Laporan Penelitian.
- Owens, R.G. 1995. *Organizational Behaviour in Educational*. Boston: Allyn and Bacon, Inc.
- Pendit, 2004. *Psikologi Of Service Sebuah Pengantar Dalam Memberikan Pelayanan Secara Paripurna*, Yogyakarta; Graha Ilmu



- Pratomo & Shaff, Akhsin. 2000. *Pelayanan Prima*. Bandung: Angkasa Bandung
- Sergiovanni, J., & Starrat. 1987. *The Principalship A Reflective Practice Perspective*. London: Allyn and Bacon, Inc.
- Syaiful Sagala, 2010. *Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*, Bandung: Alfabeta
- Suwithi, Ni Wayan. 2008. *Akomodasi Perhotelan*. Jakarta: Direktorat Pembinaan Sekolah Menengah Kejuruan
- Tim Penjaminan Mutu ITS, 2010. *Sistem Penjaminan Mutu ITS*, Yogyakarta, ITS Pres
- Yukl, G.A. 1989. *Leadership in Organizational*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice- Hall, Inc. h. 3.

