

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

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

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 memahami 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
BAB I PENDAHULUAN	1
BAB II MUTU PENDIDIKAN TINGGI	9
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
BAB III DAYA SAING PERGURUAN TINGGI	28
A. Pendahuluan.....	28
B. Konsep Daya Saing Perguruan Tinggi	29
C. Dimensi Daya Saing	32
D. Faktor-Faktor Daya Saing	35
BAB IV VISIONARY LEADERSHIP DI PERGURUAN TINGGI	38
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
BAB V EXCELLENT SERVICE DI PERGURUAN TINGGI	52
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

BAB VI	KINERJA DOSEN	63
	A. Pendahuluan.....	63
	B. Konsep Kinerja Dosen	64
	C. Kinerja Dosen dalam Proses Pembelajaran	66
	D. Penilaian Kinerja Dosen	70
BAB VII	BUDAYA AKADEMIK	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
BAB VIII	VISIONARY LEADERSHIP DALAM MEWUJUDKAN EXCELLENCE SERVICE DI PERGURUAN TINGGI	90
	A. Pendahuluan	90
	B. Visionary Leadership dalam Mewujudkan Excellence Service di Perguruan Tinggi	91
	C. Hasil Studi Empiris	97
BAB IX	FAKTOR-FAKTOR YANG BERPENGARUH TERHADAP KINERJA DOSEN DI PERGURUAN TINGGI	100
	A. Pendahuluan	100
	B. Hasil Studi Empiris.....	103
BAB X	FAKTOR-FAKTOR YANG BERPENGARUH TERHADAP BUDAYA AKADEMIK	110
	A. Pendahuluan	110
	B. Hasil Studi Empiris.....	112
BAB XI	FAKTOR-FAKTOR YANG BERPENGARUH TERHADAP MUTU PERGURUAN TINGGI ..	127
	A. Pendahuluan	127
	B. Hasil Studi Empiris.....	131

BAB XII	FAKTOR-FAKTOR YANG BERPENGARUH TERHADAP DAYA SAING PERGURUAN TINGGI	
	A. Pendahuluan	158
	B. Hasil Studi Empiris	158
		160
BAB XII	PENUTUP	207
	DAFTAR PUSTAKA	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 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 yang profesional 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. Menyadari 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

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

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 keterampilan akademik maupun kompetensi kejuruan, yang berkaitan dengan kompetensi personal dan sosial, yang secara menyeluruh disebut sebagai kecakapan hidup (*life skill*). Pendidikan karakter yang 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 PTU 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-

merupakan tuntutan dan harapan masyarakat yang harus diwujudkan oleh setiap lembaga pendidikan agar mampu memberikan kepuasan para pengguna atau stakeholder 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,

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 sebaga upaya untuk menjamin semua komponen penyelenggaraan pendidikan telah mencapai standar mutu yang telah ditetapkan. Perbaikan yang dilaksanakan di Perguruan tinggi juga diarahkan untuk memperbarui 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

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

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 positif 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 menciptakan 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 (Sunyoto, 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

4. Secara konseptual, daya saing dirumuskan sebagai kumpulan dari berbagai keunggulan yang terintegrasi dan 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.

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

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*). Pelaksanaan 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

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

sasaran, dirinya harus menciptakan hubungan yang harmonis 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

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 Suwirthi (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, pelayanan 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 bekerja 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. Gumehsoston, 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

- 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 manusia 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

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 Costumer service atau public relation. Dasar-dasar yang dimaksudkan adalah:

1. Berpakaian dan berpenampilan rapih dan bersih Artinya karywan 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 penah 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 from 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,

sangat penting dalam proses pembelajaran sebagaimana dikemukakan dari hasil penelitian yang dilakukan oleh Getz (1976) menunjukkan bahwa peran Dosen amat signifikan terhadap 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

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 is 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 organisasi, dan (4) meningkatkan stabilitas sistem (Creemers & Reynolds, 1993; Greenberg & Baron, 1995).

Budaya organisasi Perguruan Tinggi yang ada pada 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).

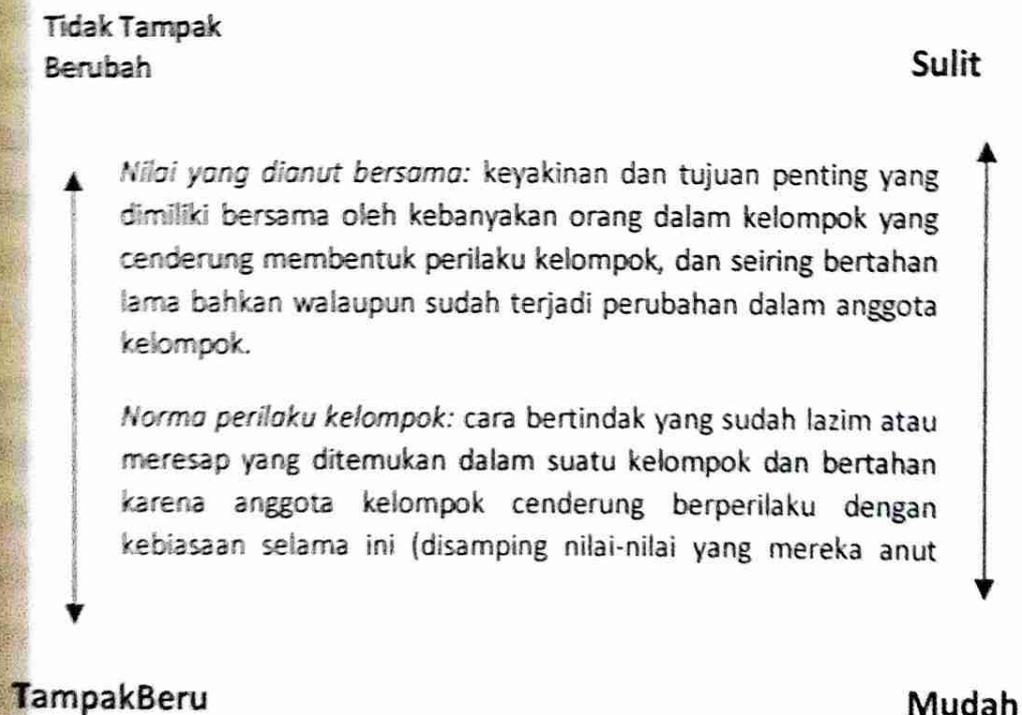
Budaya organisasi terdiri atas berbagai unsur atau elemen yang tidak semuanya dapat diamati dengan mudah. Dalam hal ini, Kotter dan Heskett (1997) menjelaskan hasil penelitiannya bahwa budaya organisasi mempunyai dampak yang kuat terhadap kinerja atau prestasi kerja dalam setiap organisasi. Budaya organisasi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

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 seluruh yang utuh dan khas. Kekhasan budaya Perguruan Tinggi terlepas dari visi dan proses pendidikan yang berlangsung 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

yang terbaik, memberikan perhatian penuh pada hal-hal yang tampak sepele (detail), tidak membuat jarak dengan karyawan, melakukan sesuatu dengan sebaik mungkin, bekerja dengan orang (bukan sekedar bekerja sama memerintahnya), mempromosikan 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

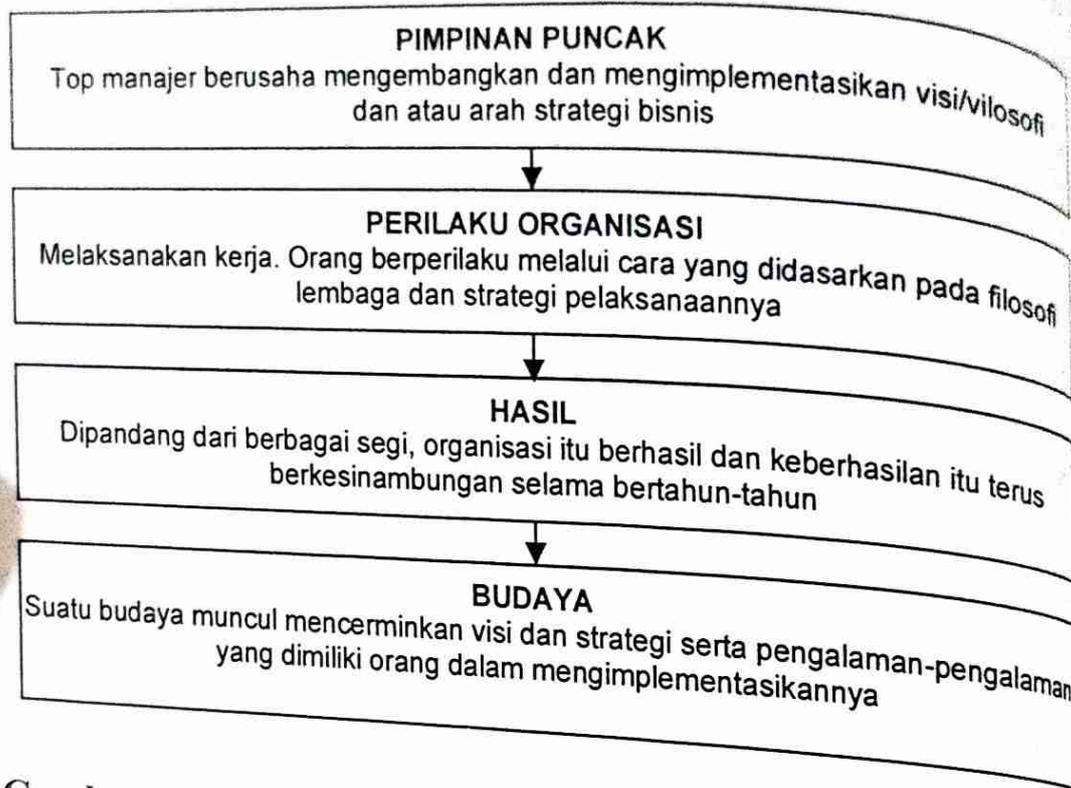
Manifestasi	Deskripsi
Ritus	Rangkaian kegiatan yang terencana, relatif rumit, dan dramatis yang melibatkan berbagai bentuk ekspresi budaya dalam suatu peristiwa yang dilaksanakan melalui interaksi sosial, biasanya untuk mendatangkan/ kepentingan kebaikan bagi yang hadir.
Seremonial	Suatu sistem dari 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 khayalan/ 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 mengintroduksi 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:

BAB VII
VISIONARY LEADERSHIP DALAM MEWUJUDKAN
EXCELLENCE SERVICE DI PERGURUAN TINGGI

A. Pendahuluan

Perguruan Tinggi sebagai suatu organisasi yang bertanggung jawab 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 mutu dapat 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 meningkatkan motivasi dalam menciptakan kinerja yang kondusif dan dinamis. Hal ini tidak mungkin bisa terwujud dengan baik, tanpa adanya 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 ke depan 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 mengedapankan 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

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 dan excellence service.

Hasil penelitian terdahulu menjelaskan kepemimpinan mempunyai peranan dalam menciptakan organisasi dan membentuk excellence service (Creemore 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

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

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 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

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. 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).

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 pembentukan sikap dan moral yang positif bagi segenap peson 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

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 meningkatkan mutu pendidikan. Upaya yang dilakukan adalah meningkatkan tahun 1999-2004 Bab IV E mengenai pendidikan, butir 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

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 factor-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 (Feldman & 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 dependent upon good leaders and effective leadership approaches*". 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

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

kontribusi sebesar 14,9 % terhadap variabel mutu pendidikan. Hal ini berarti bahwa 14,9 % mutu lembaga pendidikan dapat dijelaskan melalui excellence service 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

4. Kontribusi Langsung antara Budaya Akademik dengan Mutu Pendidikan

Koefisien kontribusi langsung antara budaya akademik (X_3) 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

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 konsisten; 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

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. 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).

Budaya organisasi yang positif dapat juga mempengaruhi penyelenggaranya pendidikan yang bermutu tinggi serta membentuk 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.

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 udaya 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

DAFTAR PUSTAKA

Saleh, Akh. Muwafik. 2010. *Public Service Communication: Praktek Komunikasi dalam Pelayanan Publik*. Wacana Press.

Acun-Kapikiran, N., Kapikiran, S., Arias, T., Zainal Ariffin, A., Ahmed, A. S. P. editor, Sonn, T. P. editor, C. M. S. L. A. S. R. T. E. D. 1502. ... Pakes, C. P. (2014). School effectiveness and school improvement perspectives. *School Effectiveness and School Improvement*.
<https://doi.org/10.1080/09243453.2012.695892>

Ahmad, H., & Rashid, T. (2018). Lecturer performance analysis using multiple classifiers. *Journal of Computer Science*.
<https://doi.org/10.3844/jcssp.2018.255.264>

Ali, N., Sharma, S., & Zaman, A. (2018). 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 Comitment 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 dan Nystrand. 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: Merrill 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*. Yogyakarta: Andi Offset.

- 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.