

BAB V

PEMBAHASAN HASIL PENGOLAHAN DATA DAN IMPLIKASI PENELITIAN

Bab V berisi pembahasan hasil pengolahan data merupakan upaya untuk mendeskripsikan profil dosen sebagai penjamin mutu dilihat dari kompetensi individu berdasarkan data empirik hasil konfirmasi di ITB yang diolah melalui analisis kompetensi individu sebagai dosen dan kinerja dengan pengaruh moderator iklim organisasi dan dukungan sumber daya serta implikasi terhadap penelitian. Dari tujuan penelitian yang ditetapkan yaitu untuk memperoleh gambaran profil dosen sebagai penjamin mutu melalui hubungan dan pengaruh kompetensi individu dosen yang terdiri dari kompetensi intelektual, personal dan sosial terhadap kinerja dosen yang ditinjau dari pengajaran dan penelitian dengan faktor iklim organisasi dan dukungan sumber daya sebagai faktor atau variabel moderator, yang mana faktor-faktor tersebut melekat pada administrasi pendidikan di perguruan tinggi.

A. PEMBAHASAN HASIL PENGUJIAN KUALITAS INSTRUMEN PENELITIAN .

1. Pembahasan Analisis Item

Analisis item bertujuan untuk melihat apakah item-item pertanyaan dalam alat ukur sudah dimengerti dan ditafsirkan sesuai dengan yang dimaksud penelitian oleh responden atau belum, analisis item yang dilakukan dalam penelitian ini untuk setiap variabel laten. Pada tabel 4.1 dan 4.2 memperlihatkan hasil analisis item dan tabel 4.39 yang memperlihatkan rekapitulasi dari hasil pengolahan data, bahwa korelasi antar item yang mempunyai nilai $r < 0,3$ (lebih rendah $< 0,3$) dihilangkan dari penelitian

ini. Tetapi sebelum dihilangkan dilakukan validasi isi berdasarkan logika atau teori yang mendasarinya. Berdasarkan Kaplan dan Saccuzo (1983), item pertanyaan yang bernilai kurang dari 0,3 perlu dibuang karena tidak mempunyai korelasi dengan item lainnya. Makin tinggi nilai koefisien korelasi setiap pertanyaan terhadap total (rumus nomor 3.1) artinya item-item pertanyaan atau instrumen penelitian yang diajukan konsisten terhadap tujuan penelitian secara keseluruhan atau dapat dikatakan bahwa item-item pertanyaan tersebut memiliki kualitas yang baik. Untuk item pertanyaan yang mempunyai nilai korelasi lebih kecil 0,3 maka kalimat pertanyaan ini sebenarnya dapat diperbaiki tetapi dalam penelitian ini pertanyaan ini dibuang walaupun menurut Guilford (1956) batasan koefisien korelasi adalah 0,2; sehingga pertanyaan yang dibuang dalam penelitian ini bermutu sedang menurut Guilford. Sehingga pada akhirnya didapat item-item pertanyaan yang mempunyai kualitas yang baik dalam menerangkan variabel manifestnya.

2. Pembahasan Analisis Reliabilitas

Dari hasil pengolahan data tabel 4.3, maka Alpha Cronbach berkisar antara 0,74-0,94 untuk kompetensi intelektual, personal, sosial, kinerja serta moderator Iklim Organisasi dan Dukungan sumber daya, yang berarti hasil pengukuran tersebut dapat dipercaya dalam mengukur variabel penelitian, maka dikatakan alat ukur mempunyai kehandalan yang baik. Sehingga jika penyebaran kuesioner diulang lagi, jawaban responden akan tetap menghasilkan pengukuran yang konsisten. Hasil pengukuran reliabilitas untuk variabel moderator dukungan sumber daya menghasilkan α cronbach = 0,74 (batas norma = 0,7); paling kecil diantara variabel yang lain hal ini dapat dijelaskan bahwa ada sedikit keragu-raguan responden untuk menjawab item

pertanyaan tersebut, yaitu peneliti bermaksud menanyakan kondisi dukungan sumber daya yang saat ini terjadi di ITB tetapi beberapa responden mempunyai persepsi berharap dukungan sumber daya seperti di pertanyaan tersebut akan atau setuju terjadi di ITB saat ini.

B. PEMBAHASAN MODEL KONSTRUK DAN KETEPATAN MODEL PENELITIAN

Uji validitas pada penelitian ini melakukan uji *construct validity*. Uji "*construct validity*" dilakukan untuk mengetahui ketepatan model penelitian yaitu dengan menguji apakah item-item pertanyaan telah tepat mewakili variabel manifes yang diukur? Uji validitas konstruk instrumen penelitian dengan analisis faktor menggunakan 2 jenis yaitu:

- 1) Analisis Faktor dengan Eksploratori dalam penelitian ini digunakan untuk membangun model penelitian.
- 2) Analisis Faktor Konfirmatori dalam penelitian ini untuk menguji ketepatan model penelitian.

Namun selain analisis faktor juga dilakukan uji validitas isi (*content validity*) yaitu berpijak secara logika dan teori untuk mengetahui apakah item pertanyaan tersebut betul-betul dapat mewakili variabel latennya.

Untuk menguji model penelitian yang dibangun berdasarkan teori dengan menggunakan analisis faktor, maka diperlukan persyaratan yaitu menganalisa: (1) Analisis Determinan, (2) Nilai BTS (*Barlet Test of Sphercity*) dan Keiser-Meyer-Olkin (KMO) serta nilai Eigen.

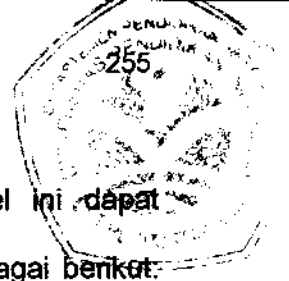
Dari hasil pengolahan data tabel 4.4 didapat nilai determinan variabel penelitian Kompetensi Intelektual, Personal, Sosial, Iklim Organisasi, Dukungan

sumber daya dan Kinerja dosen yang sangat kecil atau mendekati 0 yang berarti bahwa terjadi korelasi yang cukup tinggi diantara variabel manifes pembentuk variabel laten atau tidak terjadi duplikasi variabel manifes dalam mewakili variabel laten. Nilai determinan makin mendekati nol berarti data makin layak diolah dengan analisis faktor. Untuk variabel manifes yang hanya mempunyai sebuah item pertanyaan tidak dilakukan analisis faktor karena tidak layak atau tidak memenuhi persyaratan dengan analisis faktor.

Dari tabel 4.5 dan 4.6 nilai variabel kompetensi Intelektual, Personal, Iklim Organisasi, Dukungan sumber daya serta Kinerja dosen menunjukkan angka BTS yang besar dan signifikansi yang kecil ($=0,00$), hal ini menunjukkan bahwa matriks korelasi bukan merupakan matriks identitas yang berarti responden menjawab kuesioner sesuai dengan item pertanyaan yang disajikan.

Sedangkan nilai KMO untuk variabel-variabel tersebut menunjukkan angka 0,74 - 0,846, batas minimal ditunjukkan pada tabel 3.3. Dari batas tabel 3.3 menunjukkan, hasil pengolahan nilai KMO pada batas yang baik sampai sangat baik, sehingga dari nilai KMO tersebut menunjukkan bahwa tingkat kesesuaian sampel yang diambil dalam hal ini yang mengisi kuesioner adalah dosen. Nilai eigen hasil pengolahan data tabel 4.6 menunjukkan bahwa variabel yang diteliti mempunyai eigen 41% sampai 75% hal ini menunjukkan bahwa nilai komunalitas dari variabel manifes pembentuk variabel laten diatas 41%, secara naratif bahwa telah terjadi pemilihan variabel manifes (ekstraksi) guna menerangkan variabel laten .

Selanjutnya pembahasan untuk model konstruk penelitian dan ketepatan model penelitian untuk variabel:



1 Kompetensi Intelektual, hasil pengolahan dan hubungan variabel ini dapat ditunjukkan pada tabel 4.7 dan gambar 4.1 hal ini dapat dijelaskan sebagai berikut: telah terjadi perubahan, pengelompokan item pertanyaan yang semula dikonstruksikan peneliti untuk menerangkan variabel manifes tertentu telah dipersepsikan responden menjadi lebih sesuai menerangkan variabel manifes yang lain, hal ini berarti terbentuk model konstruk penelitian sesuai kenyataan empiris seperti terlihat pada gambar 4.1. Kompetensi intelektual yang awalnya termanifestasikan oleh lima variabel telah terjadi perubahan bahwa Keahlian profesional sebagai dosen dipersepsikan responden meliputi kompetensi: 1) Keahlian Profesional; 2) Pencarian Informasi; 3) Berpikir Analitik; 4) Berpikir Konsep; 5) Berkomunikasi. Hal ini dapat dijelaskan bahwa kelima variabel manifes tersebut sebenarnya satu dengan yang lain sifatnya tidak independen artinya beberapa variabel manifes tersebut dapat dibedakan tetapi pada implementasinya tak dapat dipisahkan.

Menurut Spencer & Spencer ('93), ada kurang lebih 36 jenis kompetensi individu yang mana setiap kompetensi mempunyai sub kompetensi lagi seperti dikemukakan pada Bab 2, dalam implementasinya untuk kompetensi dosen tersebut tidak seluruhnya dapat terpisah-pisah seperti apa yang dikemukakan Spencer tersebut, seperti kompetensi keahlian profesional atau keahlian teknis dosen dalam menjalankan tugas akademiknya akan meliputi keahlian mencari informasi guna mengembangkan keilmuan & pengetahuan, sedang kompetensi berpikir analitik dan konsep serta berkomunikasi merupakan pekerjaan dosen adalah pekerjaan pikiran dan melayani jasanya kepada mahasiswa sehingga tentu secara langsung harus kompeten untuk berkomunikasi baik secara naratif maupun verbal.

Dalam pengujian validas model konstruk ditunjukkan dengan nilai "Load Factor" bahwa kelompok item pertanyaan manifes satu menjadi lebih sesuai bergabung ke variabel manifes yang lain. Dari uji ketepatan model konstruk kompetensi intelektual dengan LISREL 8.3 yang ditunjukkan pada gambar 4.2 dan tabel persamaan struktural 4.13 & 4.14 serta rekapitulasi hasil pengolahan data tabel 4.39. Pada tabel 4.13 menunjukkan hasil keterkaitan item pertanyaan terhadap variabel manifesnya seperti pertanyaan/pernyataan nomor 1 bagian kompetensi yaitu berkaitan dengan "penguasaan materi perkuliahan atau bidang keilmuan perkuliahan yang diajarkan" mempunyai keterkaitan dengan kompetensi berpikir analitik yang ditunjukkan dengan nilai bobot faktor sebesar 0,62 pada hasil uji dengan LISREL 8.3 yaitu pada tabel 4.13 hasil persamaan struktural dan dari hasil uji ketepatan model penelitian dengan Chi-square tabel 4.14 yaitu untuk menguji ketepatan model kompetensi Intelektual yang termanifestasikan menjadi 5 variabel tersebut mempunyai kesesuaian model sebesar GFI 0,8 (nilai ideal 0,9) atau dikatakan cukup saja. Hal ini menurut peneliti tidak menjadikan penelitian kompetensi intelektual menjadi kurang lengkap karena masih ada dua kompetensi lagi secara umum yaitu kompetensi sosial dan personal, yang dapat menunjukkan ketepatan model untuk menerangkan kompetensi individu dosen, hal ini diperkuat dengan pengujian multiregresi linier mempunyai ketepatan model lebih dari 97,2 % untuk ketiga kompetensi tersebut.

2. Kompetensi Personal, seperti halnya kompetensi intelektual diatas, kompetensi personal terdiri dari variabel manifes kompetensi percaya diri, inisiatif, berprestasi, orientasi mutu, komitmen organisasi dan fleksibel. Hasil pengolahan analisis faktor variabel ini dapat ditunjukkan pada tabel 4.16 dan gambar 4.3 serta hasil rekapitulasi pengolahan data tabel 4.39 hal ini dapat dijelaskan sebagai berikut: telah terjadi

perubahan, pengelompokan item pertanyaan yang semula dikonstruksikan peneliti untuk menerangkan variabel manifes yang menerangkan kompetensi personal tertentu dari hasil pengolahan data dipersepsikan responden menjadi lebih sesuai menerangkan variabel manifes yang lain, perpindahan item pertanyaan ini terlihat pada gambar 4.3 kompetensi personal yang awalnya termanifestasikan oleh tujuh variabel telah terjadi perubahan .seperti pada pembahasan kompetensi intelektual. Hal ini dapat dijelaskan bahwa ketujuh variabel manifes tersebut satu dengan yang lain sifatnya tidak independen artinya beberapa variabel manifes tersebut harus ada yang disatukan atau beberapa kurang sesuai bila berdiri sendiri. Menurut Spencer & Spencer (1993) 36 kompetensi individu yang mana setiap kompetensi sub kompetensi lagi seperti dikemukakan pada Bab 2, dalam implementasinya untuk dosen ternyata tidak dapat terpisah menjadi tersebut diatas. Dalam pengujian validasi model konstruk ditunjukkan dengan nilai "Load Factor" bahwa kelompok item pertanyaan manifes satu menjadi lebih sesuai bergabung ke variabel manifes yang lain.

Hasil pengujian validasi konstruk kompetensi personal dengan LISREL 8.3 yang ditunjukkan pada gambar 4.4 dan persamaan struktural tabel 4.16 & tabel 4.17 uji chi-square menunjukkan hasil keterkaitan item pertanyaan terhadap variabel manifesnya seperti pertanyaan KIP-3-3 atau pertanyaan/pemyataan nomer 34 bagian kompetensi yaitu berkaitan dengan "kompetensi untuk mempunyai sasaran dan target yang menantang dalam mengelola laboratorium/studio/workshop" mempunyai keterkaitan dengan variabel manifes kompetensi berinisiatif yang ditunjukkan dengan nilai bobot faktor sebesar $KIP-3-3 = 0,58 * Intif$ pada hasil uji dengan LISREL 8.3 yaitu pada tabel 4.16 hasil persamaan struktural. Dari pengujian ini kompetensi berinisiatif dan kompetensi berprestasi bergabung menjadi sebuah variabel manifes yaitu Kompetensi

komitmen pada organisasi dipersepsikan responden menjadi komitmen pada mutu dan kompetensi orientasi pada mutu dipersepsikan menjadi komitmen.

Uji ketepatan model penelitian dengan chi-square tabel 4.17 yaitu untuk menguji ketepatan model kompetensi personal yang termanifestasikan menjadi 6 variabel tersebut mempunyai kesesuaian model sebesar GFI 0,90 (nilai ideal 0,9) atau dikatakan model sangat baik sesuai. Sehingga model kompetensi personal dalam penelitian ini terakhir terdiri dari variabel kompetensi percaya diri, inisiatif berprestasi, orientasi Mutu, pengendalian diri, komitmen organisasi dan fleksibel telah mewakili model variabel laten kompetensi personal.

3. Kompetensi Sosial, dari hasil pengolahan data validasi konstruk variabel kompetensi sosial dengan LISREL gambar 4.6 dan persamaan struktural tabel 4.18 serta uji ketepatan model tabel 4.19, bahwa model kompetensi sosial yang terdiri dari variabel manifes 1) Memerintah dan memberi arahan 2) Orientasi pada pelanggan 3) Kerjasama & bekerja dalam tim dan 4) Membangun hubungan kerja, merupakan model kompetensi sosial dengan ketepatan model yaitu ditunjukkan dengan angka GFI =1, berarti bahwa model kompetensi sosial yang dibangun ini merupakan model yang sangat baik sesuai.

4. Variabel moderator Iklim organisasi dan Dukungan sumber daya

Dari hasil pengolahan data dengan LISREL gambar 4.9 yaitu validasi konstruk variabel iklim organisasi dan variabel dukungan sumber daya, persamaan struktural tabel 4.20; 4.21, 4.22 dan tabel 4.23 dapat ditunjukkan bahwa variabel iklim organisasi dan dukungan sumber daya mempunyai ketepatan model sangat baik sesuai. Dari hasil pengujian LISREL tersebut dihasilkan Model persamaan struktural untuk faktor

moderator variabel laten iklim organisasi dan dukungan sumber daya sesuai pada hasil model konstruk penelitian. Iklim organisasi yang terdiri dari variabel manifes 1) kepemimpinan, 2) sistem penghargaan 3) hubungan kerja/semangat kerjasama (birokrasi bersatu dengan kepemimpinan) mempunyai ketepatan model yang ditunjukkan dari nilai GFI sebesar 0,91 (norma =0,9-1) berarti bahwa model tersebut sangat baik suai atau dapat dikatakan variabel-variabel tersebut telah sesuai untuk menentukan kondisi iklim organisasi di ITB. Dengan nilai GFI 0,91 berarti juga masih ada variabel manifes lain yang menerangkan iklim organisasi diluar penelitian ini.

Hal ini diperkuat bahwa iklim organisasi didefinisikan sebagai persepsi para anggota organisasi terhadap keadaan internal organisasi tersebut, yang mana untuk mengukur ini digunakan 7 dimensi yang telah dijelaskan pada Bab II . Dalam hal ini wajar menurut teori dari Kolb David, Irwin M. Rubin dan James M. M. Mc Intyre (1972) bahwa iklim organisasi didefinisikan sebagai persepsi para anggota organisasi terhadap keadaan internal organisasi tersebut, yang mana untuk mengukur ini digunakan tujuh dimensi yang telah dijelaskan pada Bab II tetapi dalam penelitian ini digunakan empat dimensi saja sehingga menyebabkan model belum sempurna. Keempat variabel yang menerangkan iklim organisasi tersebut dari hasil persamaan struktural tabel 4.20 terjadi perubahan pengelompokan pertanyaan menurut persepsi responden yaitu item pertanyaan yang berkaitan dengan birokrasi, birokrasi menurut model penelitian awal merupakan variabel manifes dari iklim organisasi setelah pengujian validasi konstruk dipersepsikan responden bahwa birokrasi merupakan ciri dari suatu kepemimpinan sehingga dengan kata lain birokrasi di ITB dipersepsikan sebagai produk pimpinan. Sallis Edward (1993), mengemukakan bahwa kerja staf akan bermutu bila lingkungan kerjanya kondusif dan adanya sistem kerja yang

sederhana, dukungan alat kerja serta kepemimpinan yang memberdayakan. Sehingga dapat dikemukakan kepemimpinan di ITB diantaranya diukur oleh bagaimana pemimpin tersebut dapat menyediakan sistem yang sederhana untuk bekerja atau birokrasi yang sederhana, hal ini sesuai hasil pengolahan data persepsi responden tentang birokrasi. Perlu dikemukakan bahwa birokrasi dalam organisasi tetap diperlukan, tetapi berbentuk birokrasi yang memudahkan staf untuk bekerja.

Dukungan sumber daya, seperti halnya iklim organisasi dukungan sumber daya, dari uji ketepatan model dengan LISREL 8.3 menghasilkan ketepatan yang ditunjukkan oleh nilai GFI sebesar 0,90 yang berarti variabel sarana fisik, kepakaran dan teknologi informasi dapat dikatakan mewakili untuk menerangkan variabel dukungan sumber daya di ITB, Meskipun masih ada variabel lain diluar penelitian ini yang dapat menerangkan dukungan sumber daya.

Dari uji analisis faktor dan persamaan struktural yang dihasilkan uji dengan LISREL, ternyata menurut persepsi peneliti menanyakan dukungan teknologi informasi di ITB saat itu, responden mempunyai persepsi bahwa teknologi informasi yang dimaksud adalah peralatan fisik teknologi informasi yang berbasis komputer dan hal ini diharapkan ITB dapat mendukung peralatan tersebut. Hal ini dikuatkan dari tambahan komentar pada kuesioner yang dikembalikan bahwa keinginan mendapat peralatan teknologi informasi berbasis komputer & kemudahan fasilitas untuk mengadakan akses internet agar hal tersebut didukung oleh ITB.

Begitu pula moderator dukungan sumber daya yang dalam penelitian ini termanifestasikan menjadi sarana fisik tempat kerja, dukungan kepakaran serta teknologi informasi, model ini mempunyai ketepatan yang ditunjukkan dengan nilai GFI 0,97 (norma 0,9) yang berarti model baik sesuai. Dari uji analisis faktor dan LISREL 8.3, terjadi

perubahan pengelompokan pertanyaan yang yaitu teknologi informasi yang dalam hal ini adalah data base keahlian/kepakaran dosen-dosen ITB, akses kepusat-pusat peneitian, ilmu pengetahuan, pakar-pakar diseluruh dunia yang dengan mudah dapat diakses telah dipersepsikan responden sebagai fasilitas fisik yaitu teknologi informasi yang berbasis komputer dengan akses internet yang mudah digunakan untuk melipat gandakan potensi dan begitu pula teknologi informasi telah dipersepsikan responden sebagai bentuk sarana fisik alat komputer.

Sarana fisik dipersepsikan rsponden sebagai sarana untuk bekerja, laboratorium, studio, workshop yang dilengkapi teknologi informasi. Sedangkan dukungan kepakaran dipersepsikan sebagai dukungan sumber daya manusia yaitu asisten, dosen guna dalam tim untuk mengembangkan pengetahuan atau kepakaran.

5. Kinerja Dosen .

Dari uji analisis faktor konfirmatori dan uji ketepatan model untuk variabel kinerja dosen tidak banyak terjadi perubahan yang berarti model konstruk sudah cukup baik. untuk menerangkan variabel manifes pengajaran dan penelitian, sesuai dengan hasil pengolahan data tabel 4.25 & 4.26 dan dari hasil uji ketepatan model yang ditunjukkan dengan nilai GFI sebesar 0,85 menunjukkan model kinerja dosen cukup baik suai (nilai ideal 0,90) artinya item-item telah mewakili kinerja dosen dalam pengajaran dan penelitian.

C. PEMBAHASAN HASIL PESEPSI RESPONDEN TENTANG KOMPETENSI DOSEN SEBAGAI PENJAMIN MUTU

Dari hasil pengolahan data bab 4, tabel 4.26 yaitu hasil persepsi responden tentang kompetensi dosen sebagai penjamin mutu (hasil konfirmasi di ITB), berpijak

dengan teori tentang kompetensi sebagai pendidik yang dikemukakan oleh: E Johnson (1974) yang dikutip dari Abin S (1996), bahwa setiap kompetensi pada dasarnya mempunyai 6 unsur yaitu 1) *performance* : penampilan sesuai bidang profesinya, 2) *subject component* : penguasaan bahan/substansi pengetahuan yang relevan bidang profesinya 3) *professional* : substansi pengetahuan dan keterampilan teknis sesuai bidang profesinya 4) *process* : kemampuan intelektual seperti berpikir logis, pemecahan masalah, kreatif, membuat keputusan 5) *adjustment* : penyesuaian diri, 6) *Attitude* : sikap, nilai kepribadian.

Achmad Sanusi (1987), dikemukakan bahwa secara profesional untuk dapat melaksanakan tugas mengajar di perguruan tinggi dosen dituntut memiliki kemampuan utama meliputi : 1) penguasaan ilmu sesuai spesialisasinya, 2) penguasaan metodologi/strategi pengajaran dan penelitian 3) pribadi dan sikap profesionalnya. Fortunato dan Waddel (1981), mengemukakan bahwa tugas dosen dalam mengajar meliputi membuat persiapan, pelaksanaan proses belajar-mengajar, evaluasi hasil belajar. Fakry Gaffar dalam bahasan tentang *performance based teacher education* bahwa guru perlu memiliki kompetensi : *content knowledge* : materi pengetahuan di bidangnya, *behavior skills* : keterampilan teknis berkenaan dengan tugas mengajar dan *human relation skills* : ketrampilan hubungan insani .

Henry Ellington (1994), mengemukakan pengajaran yang terintegrasi dengan jaminan mutu maka dosen kompeten dalam : 1) menentukan tujuan yang jelas, 2) memilih metoda instruksional, 3) perencanaan, persiapan, penyampaian, pengorganisasian aktivitas belajar, 4) bahan pelajaran, 5) merancang instrumen 6) untuk menilai mahasiswa, 6) mengevaluasi keberhasilan proses instruksional, 7)

bersikap atau berperilaku sebagai seorang pengajar 8) pengembangan pribadi dan profesionalisme pengajar.

Dari hasil pengolahan data bahwa Kompetensi Individu dosen yang terdiri dari :

1) Kompetensi Intelektual yang terbentuk dari sinergi watak/perilaku, konsep diri, motivasi internal, kapasitas pengetahuan, dan keahlian profesional yang terwujud berupa karakter sikap dan perilaku atau kemauan dan kemampuan intelektual individu sebagai dosen dapat berupa pemahaman sebagai dosen, pengetahuan (keterampilan), pengalaman profesional sebagai dosen yang mempunyai tugas utama pengajaran.

Kompetensi Intelektual ini yang merupakan kompetensi profesional dosen yang didefinisikan sebagai tingkat penguasaan yang eksplisit, berupa keahlian/ketrampilan untuk bekerja serta upaya untuk terus mengembangkan atau memperbaharui agar tetap terjaga profesional dan menggunakan serta mengajarkan pengetahuan atau ketrampilan kepada orang lain, yang dalam penelitian ini kompetensi profesional sebagai dosen meliputi kompetensi yang harus dimiliki dosen yaitu (1) Keahlian profesional ; (2) Pencarian Informasi, (3) Berpikir Analitik; (4) Berpikir Konsep; (5) Berkomunikasi.

2) Kompetensi Personal yang terbentuk dari sinergi watak/perilaku, konsep diri, motivasi internal, serta kapasitas pengetahuan mental yang terwujud berupa karakter sikap dan perilaku atau kemauan dan kemampuan untuk meyakinkan orang lain karena mentalnya yang stabil dalam menghadapi pekerjaannya.

Hasil penelitian ini Kompetensi Personal meliputi kompetensi (1) Percaya diri ; (2) Inisiatif untuk berprestasi; (3) Komitmen pada organisasi yang ditunjukkan sebagai

komit untuk bermutu ;(4) Bertindak fleksibel; (5)Pengendalian diri ; 6) Berorientasi pada Mutu/ketepatan yang ditunjukkan dengan komitmen pada tujuan organisasi.

3) Kompetensi Sosial yang terbentuk dari sinergi watak, perilaku, konsep diri, motivasi internal serta kapasitas pengetahuan sosial yang terwujud berupa karakter sikap dan perilaku atau kemauan dan kemampuan untuk berinteraksi dan menyesuaikan diri dengan lingkungan kerja. Hasil penelitian ini kompetensi sosial meliputi kompetensi untuk (1) Mengarahkan & memberi perintah, atau lebih dikenal dengan kompetensi untuk memimpin ; (2) Orientasi pada kepuasan pelanggan; 3) Kerjasama & bekerja dalam tim; (4)Membangun hubungan kerja.

Berpijak pada teori tentang pendidikan tersebut bahwa dosen sesuai tugas akademiknya dan fungsinya, hasil persepsi responden yaitu kompetensi dosen sebagai penjamin mutu di ITB, didominasi dengan karakteristik sebagai berikut :

Tabel 5.1: Temuan Penelitian Karakteristik Kompetensi Intelektual, Personal dan Sosial Dosen sebagai Penjamin Mutu

Kompetensi Individu Dosen sebagai penjamin mutu	Karakteristik hasil persepsi responden diidentifikasi sebagai :
<p>1. Profesional yaitu tingkat penguasaan yang eksplisit, berupa keahlian/ketrampilan untuk bekerja serta upaya untuk terus mengembangkan atau memperbaharui agar tetap terjaga profesional dan menggunakan serta mengajarkan pengetahuan atau ketrampilan kepada orang lain.</p> <p>Terdiri dari kompetensi :</p> <p>1.1 Keahlian Profesional 1.2 Berpikir Analitik</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Bersemangat untuk menumbuh kembangkan pengetahuan/keahlian & menjaga profesionalisme sebagai dosen. ➤ Menguasai ilmu pengetahuan atau keahlian bidang ilmu yang diajarkan dengan menguasai konsep keilmuan ➤ Merumuskan penelitian yang sedang dibutuhkan. ➤ Memastikan untuk merencanakan proses belajar mengajar yang sesuai tujuan, atau orientasi pada <i>fitnes for purpose</i> mulai dari tujuan kurikulum, manfaat, materi perkuliahan,

<p>1.3 Berpikir Konsep 1.4 Pencarian Informasi 1.5 Berkomunikasi</p>	<p>keterkaitan kurikulum, cara evaluasi dengan standar <i>penilaian</i> yang hal tersebut komunikasikan kepada mahasiswa</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Memastikan kemampuan awal mahasiswa. ➤ Memastikan untuk memberi latihan dan tugas terstruktur mahasiswa. ➤ Menulis dan menyampaikan karya ilmiah, untuk dapat dipublikasi ➤ Mengelola dan memimpin proses belajar mengajar dengan suasana menarik. ➤ Upaya memastikan untuk menggunakan alat bantu dalam proses belajar sesuai tujuan ➤ Menguasai metode pembelajaran di perguruan tinggi serta metode untuk melakukan penelitian ➤ Kompeten untuk menjelaskan suatu konsep dengan perumpamaan, simbol-simbol, dongeng sehingga gagasan dipahami ➤ Melakukan hubungan dengan pusat-pusat penelitian, pengetahuan, para pakar guna menumbuh kembangkan ilmu pengetahuan yang dimilikinya.
<p>Keterampilan sosial yaitu kompetensi untuk membangun jejaring <i>Inetwork</i> atau memiliki keterampilan <i>interpersonal</i> atau "Human Relation Skill "</p> <p>Terdiri dari kompetensi untuk :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Memimpin 2. Memahami kebutuhan pelanggan 3. Kerjasama & kerja tim 4. Membangun hubungan kerjasama 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Kepemimpinan yaitu kompetensi untuk sebagai pemimpin diidentifikasi sebagai dapat mengarahkan mahasiswa ➤ Bekerja sama secara sinergistik dalam penelitian antar jurusan ataupun intitusi lain ➤ Kerjasama dan bekerja dalam tim ➤ Berorientasi pada pelanggan dengan meminta umpan balik pemberi order penelitian ➤ Membangun hubungan kerjasama penelitian, industri, <i>user</i> lulusan.
<p>Kompetensi personal /Pribadi yaitu kemampuan meyakinkan orang lain karena emosinya yang stabil</p> <p>Terdiri dari kompetensi :</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Berupaya untuk bertindak positif dalam menghadapi tekanan pekerjaan ➤ Membimbing mahasiswa walaupun diluar jam yang ditentukan ➤ Komitmen terhadap mutu,

<ol style="list-style-type: none"> 1. Percaya diri 2) Inisiatif untuk berprestasi, 3) Komitmen pada organisasi 4) Bertindak fleksibel, 5) Pengendalian diri 6) Berorientasi pada Mutu /ketepatan yang ditunjukkan dengan komitmen 	<p>mengendalikan proses menuju <i>fitness for purpose</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Inisiatif untuk berprestasi dengan menggunakan pengetahuan yang dimiliki untuk bekerja, menemukan ide-ide penelitian yang sedang dibutuhkan, menggunakan umpan balik proses belajar guna perbaikan, mempunyai target kerja ➤ Dapat menerima tugas yang menantang & beresiko ➤ Komitmen dengan memastikan bahwa silabus mata kuliah dapat memenuhi tujuan program studi atau jurusan ➤ Mau bekerja diluar jam kerja karena tujuan organisasi
---	--

Sesuai dengan yang dikemukakan pada Bab 2 yaitu bahwa kualitas kinerja dosen dapat dilihat dari sikap dalam pelaksanaannya tugas pendidikan dan pengajaran, perencanaan pendidikan pengajaran, proses pembelajaran. Kualitas kinerja pengajaran hasil persepsi responden diidentifikasi dengan karakteristik :

- (1) Mengembangkan evaluasi kepada mahasiswa yang sesuai dengan tujuan Instruksional;
- (2) Mengkaitkan teori dengan aplikasi praktis;
- (3) Kesenangan dan antusias dalam matakuliah/pengetahuan tertentu ditularkan kepada mahasiswa ;(4) Menumbuh kembangkan pengetahuan atau keahlian serta menjaga agar tetap profesional;
- (5) Memastikan bahwa mahasiswa mengerti tujuan, sasaran dan manfaat mata kuliah;
- (6) Memastikan memberi tugas terstruktur bagi mahasiswa, (7) Menjelaskan keterkaitan mata kuliah dalam kurikulum untuk memperkuat bidang ilmu dan profesi yang dituju;
- (8) Senang, antusias mempelajari mata kuliah yang diajarkan;
- (9) Memberi bantuan bimbingan kepada mahasiswa;
- (10) Materi ujian yang dapat mengungkap kemampuan mahasiswa dan penggunaan pengetahuan;
- (11) Upaya

memastikan tindakan dalam proses penajaran dan penelitian menuju tujuan atau berorientasi pada *fitness for purpose*; (12) Kehadiran mahasiswa dalam perkuliannya lebih dari 50%; (13) Mengukur keberhasilan proses belajar mengajar & penelitian dengan pencapaian tujuan yang tepat; (14) Jumlah mahasiswa yang lulus mata kuliah yang diajarkan.

Selanjutnya kualitas kinerja dosen dalam penelitian, dari hasil tabel 4.26, dapat diidentifikasi dengan karakteristik sebagai berikut : (1) Adanya laporan penelitian memuat kelengkapan proses dan hasil; (2) Jumlah penelitian yang dipublikasi secara nasional, internasional; (3) Jumlah penelitian yang berkaitan dengan bidang ilmu yang digelutinya; (4) Jumlah penelitian yang dilakukan mandiri, tim; (5) Menginterpretasikan hasil penelitian guna dapat dimanfaatkan untuk industri atau komersialisasi.

Situasi /kondisi Iklim Organisasi di ITB sesuai hasil pengolahan data penelitian ini adalah dijelaskan oleh variabel Kepemimpinan dan birokrasi, Sistem reward, Semangat kerja sama, hasil persepsi responden diidentifikasi dengan karakteristik sebagai:

Kepemimpinan di ITB didominasi dengan karakteristik yaitu pimpinan ITB agar (1) berupaya menjabarkan visi dan misi ITB; (2) Kepemimpinan di ITB didominasi dengan karakteristik yaitu pimpinan ITB agar berperan sebagai mentor dan fasilitator untuk mensinergikan gagasan; (3) Kepemimpinan di ITB didominasi dengan karakteristik yaitu pimpinan ITB agar mendorong dosen untuk berkeaktifitas; (4) Kepemimpinan di ITB didominasi dengan karakteristik yaitu agar pimpinan ITB menggunakan visi sebagai energi/spirit untuk berprestasi; (5) Kepemimpinan ITB didominasi sebagai penghasil birokrasi sehingga diinginkan adanya kejelasan metoda



untuk bekerja yaitu merupakan metode /aturan main yang jelas untuk menilai proses belajar mengajar dan penelitian

Sistem penghargaan ITB memberikan penghargaan/pengakuan yang adil kepada dosen yang berprestasi.

Semangat Kerjasama, semangat kerjasama didominasi dengan karakteristik agar (1) terdapat hubungan kerjasama antara unit/jurusan di ITB seperti kerjasama penelitian; (2) semangat kerjasama didominasi dengan karakteristik agar dosen-dosen ITB menunjukkan sikap kerjasama dan saling melengkapi dalam tim

Situasi/kondisi dukungan sumber daya di ITB sesuai hasil pengolahan data penelitian ini adalah dijelaskan oleh variabel Dukungan sarana fisik, Dukungan Kepakaran dan Dukungan Teknologi Informasi hasil persepsi responden diidentifikasi dengan karakteristik atau maksud sebagai berikut : (1) Merupakan dukungan sarana yaitu ITB memiliki akses kepusat ilmu pengetahuan dan teknologi serta kepakaran di dunia yang dapat digunakan atau diakses oleh dosen ITB;(2) Merupakan dukungan sarana yaitu ITB memiliki data base yang up to date tentang keahlian dosen ITB dan pengalaman profesi bidangnya, buku-buku,Journal sumber ilmu pengetahuan serta teknologi yang mudah diakses.

Dukungan kepakaran di ITB yaitu dosen mendapat dukungan kepakaran asisten/dosen/mahasiswa guna mengembangkan kepakaran dan meningkatkan mutu proses belajar-mengajar.

Dukungan Teknologi Informasi yaitu fasilitas fisik laboratorium, studio, tempat bekerja yang cukup untuk melakukan pengembangan pengetahuan dan teknologi yang dilengkapi fasilitas fisik teknologi informasi.

Dukungan prasarana dan sarana fisik untuk proses belajar-mengajar yang diperlukan para dosen dilengkapi dengan teknologi informasi.

Dari hasil temuan penelitian kemudian dilakukan proses *generalisasi* tentang kompetensi individu dosen maka dapat dirumuskan karakteristik atau ciri-ciri kompetensi dosen sebagai penjamin mutu dalam melakukan tugas akademiknya adalah dosen memiliki kompetensi sebagai berikut : (1) Profesional (Professional); (2) Kepemimpinan (Leadership); (3) Bersikap sebagai dosen yang profesional (Attitude); (4) Keterampilan sosial yaitu kemampuan menjalin dan membangun hubungan (Human Relation Skill); (5) Menguasai metodologi pembelajaran di perguruan tinggi dan metodologi untuk melakukan penelitian (Teaching Methodology in Higher Education and Research Methodology); (6) Menguasai bidang ilmu pengetahuan atau keahlian tertentu (Skill or Content Knowledge).

Dari keenam ciri hasil penelitian tersebut mengenai kompetensi dosen sebagai penjamin mutu mempunyai persamaan yang dengan komponen perangkat suatu kompetensi sesuai dikemukakan oleh Johnson, dkk, 1974 dalam Abin Syamsuddin (1996), bahwa secara garis besar ada dua gugus kompetensi yaitu *generic dan enabling competencies* yang mana *Generic competencies* merupakan perangkat kompetensi yang mesti ada pada suatu bidang pekerjaan profesional tertentu, dengan perangkat *generic competencies* ini dapat dibedakan bidang pekerjaan profesional satu dengan lainnya, sedangkan *enabling competencies* merupakan prasyarat untuk memungkinkan dapat dilakukan *generic competencies*. Selanjutnya menurut Johnson tersebut, kompetensi itu pada dasarnya terdapat enam unsur, yaitu : performance, subject, professional, process, adjusment, attitude yang mana telah diulas pada bab 2 didepan. Keenam unsur kompetensi menurut Johnson tersebut mempunyai

persamaan dengan keenam ciri hasil penelitian ini yang berpijak pada teori kompetensi menurut Spencer & Spencer (1993). Mengenal Daniel Goleman melalui bukunya *Working with Emotional Intelligence* (1999), bahwa prestasi seseorang sangat dipengaruhi oleh kecerdasan pribadi dan kecerdasan sosialnya atau umum disebut sebagai kecerdasan emosi atau *emotional Intelligent* yang mana telah diulas pada bab 2.

Ciri –ciri hasil penelitian *Human Relation Skill, Leadership dan Attitude* menurut Daniel Goleman merupakan *Kecerdasan emosi atau EQ* yang mana berdampak pada efektif prestasi seseorang. Dengan demikian teori kompetensi individu oleh Spencer (1993) dalam bukunya *Competence at Work* yang digunakan dalam landasan penelitian ini telah mencakup kompetensi seseorang dalam kecerdasan emosi.

Sehingga dilihat keenam ciri kompetensi dosen sebagai penjamin mutu berpijak pada IQ dan EQ sebagai berikut :

Ciri dosen sebagai penjamin mutu yaitu Profesional, Menguasai bidang ilmu pengetahuan dan Menguasai metode pembelajaran & penelitian di perguruan tinggi bertumpu pada kecerdasan rasio atau IQ yang mana intinya adalah kemampuan akademik, *sedangkan Leadership, Attitude dan Human Relation Skill* bertumpu pada kecerdasan emosi atau EQ yang mana intinya kemampuan berorganisasi, bergaul, berkomunikasi dan kemampuan manajemen, hal ini sesuai dengan yang dikemukakan oleh Lilik Hendrajaya (1999), pimpinan perguruan tinggi ITB dalam bukunya proses pertumbuhan ITB. Disamping tumpuan IQ dan EQ, yang kedua hal ini berorientasi pada kebendaan dan hubungan manusia semata. Wolf Singer (1990), dikutip dari Ary Ginanjar Agustian (2001), mengemukakan bahwa Kecerdasan spritual (SQ) merupakan spiritual center yang ada dalam manusia yang terkonsentrasi pada usaha

yang mempersatukan dan memberi makna dalam pengalaman hidup kita. Kebenaran sejati inilah terletak pada suara hati yang bersumber pada spiritual Quotient, yang tidak bisa ditipu oleh siapa pun atau oleh apapun. Ary Ginanjar mengemukakan (2001), EQ dan SQ mempunyai muatan yang sama sama penting untuk bersinergi atara satu dengan yang lain. Sehingga keenam ciri dosen yang bertumpu pada EQ dan IQ ini yang sifatnya masih berupa suatu kinerja kebendaan, untuk mencari kebenaran yang hakiki ini peran SQ dibutuhkan. Berkitan dengan pendidikan di Indonesia, tidakkah kita terlalu menekankan pada nilai akademik atau IQ saja ? Masih jarang ditemukan pendidikan di Indonesia tentang kecerdasan emosi yang mengajarkan tentang integritas, kejujuran, komitmen, kreativitas, ketahanan mental, prinsip kepercayaan, penguasaan diri atau sinergi pada hal justru inilah merupakan hal yang penting. Kita bisa melihat hasil bentukan karakter dan kualitas sumber daya manusia era 2000-an , yang ditandai dengan krisis moral atau buta hati dimana-mana. Meskipun hasil pendidikan mempunyai gelar, mereka hanya mengandalkan logika saja, namun mengabaikan suara hati yang sebenarnya mampu memberikan informasi-informasi maha penting untuk mencapai keberhasilan.

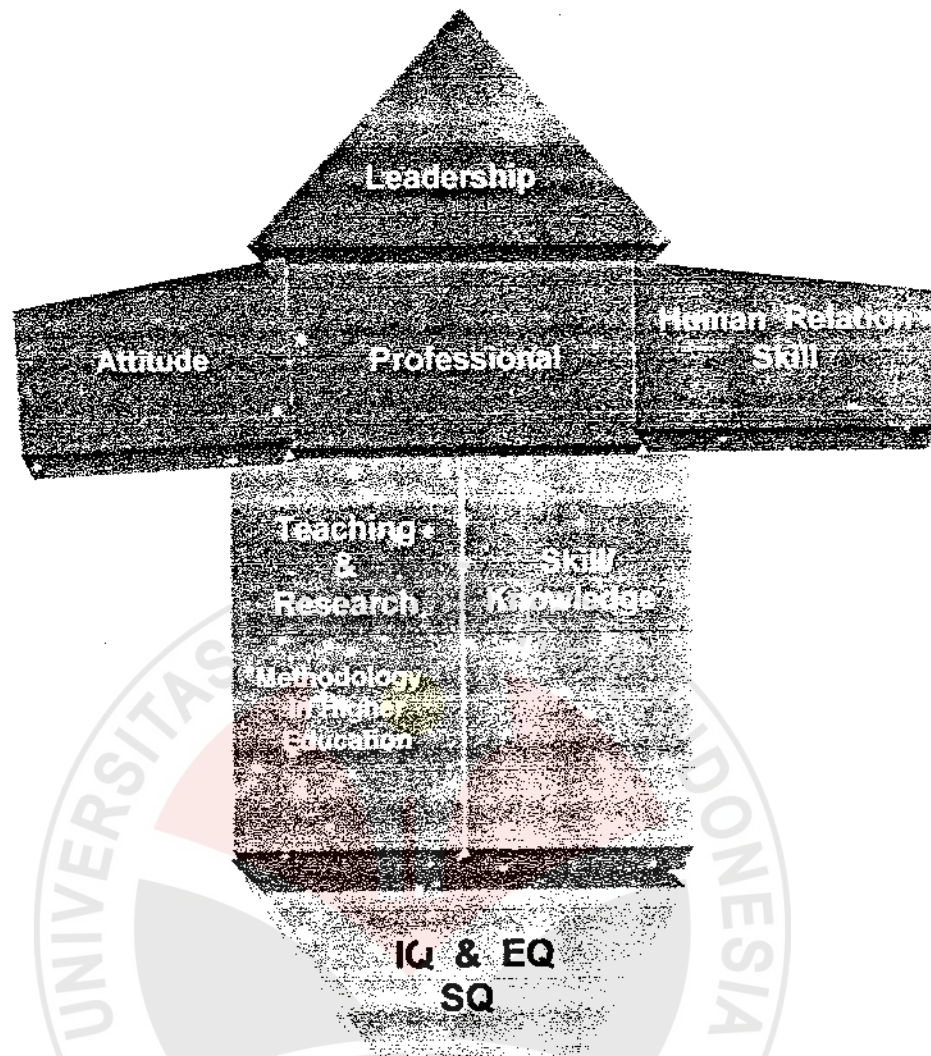
Keenam ciri tersebut dapat diilustrasikan sebagai modal lunak dosen penjamin mutu bila ia berpraktek atau mengajar di perguruan tinggi sebagai berikut : bahwa keenam ciri karakteristik dosen sebagai penjamin mutu , perlu menjadi suatu kriteria di perguruan tinggi dalam mengembangkan sumber daya dosen yang bersumber daya. Sebagai seseorang calon dosen yang pandai dalam ilmu pengetahuan yang digelutinya tidaklah otomatis dia juga dosen yang baik. Hal ini dikuatkan dalam majalah Education Volume 9 tahun 1994, Dr. K. Heinz F, seorang guru besar di Universitas Hamburg mengemukakan bahwa seorang pengajar mempunyai 3 fungsi sosial kultur

dalam pendidikan yaitu sebagai komunikator, inovator dan emansipator. Sebagai komunikator, adalah sebagai penyedia informasi yang sesuai bagi kelompok manusia tertentu. Sebagai Inovator, seorang pengajar seyogyanya memasukkan aspek masa depan sehingga sebagai inovator dituntut menempatkan diri cukup jauh yang berorientasi pada masa depan dan yang menuntut relevansi keluaran pendidikan sehingga merupakan faktor koreksi dalam jalannya perubahan sosial. Sebagai emansipator, yaitu membawa perorangan atau kelompok kepada tingkat perkembangan kepribadian yang lebih tinggi dari segi pengetahuan, ketrampilan dan sikap yang memungkinkan dia mandiri. Untuk itu tidaklah cukup seorang dosen hanya berpengetahuan dibidangnya saja, tetapi haruslah memiliki modal-modal yang lain seperti keenam ciri yang diidentifikasi tersebut, diantaranya dosen mengetahui dan mengerti metode pendidikan." *Tidak sendirinya seorang penari kemudian menjadi guru tari*". Keenam ciri dosen sebagai penjamin mutu dapat diilustrasikan dengan gambar 5.1.

D. Pembahasan Hasil Hubungan & Pengaruh variabel Penelitian

Dengan analisis regresi ganda diharapkan dapat terlihat hubungan yang terjadi diantara variabel penelitian. Analisis ini dilakukan untuk menelaah hubungan yang terjadi diantara variabel dependen kinerja dosen dengan variabel independen kompetensi individu dosen dengan variabel moderator/motivator iklim organisasi dan dukungan sumber daya. Hubungan atau interaksi variabel penelitian yang akan diuji dengan regresi ganda ditunjukkan pada Gambar 4.14.

Hasil pengolahan data dengan menggunakan metoda *eliminasi ke belakang* (*backward elimination*), dimulai dengan analisis atas model yang mencakup semua variabel independen yang terdapat di dalam persamaan regresi ganda.



Gambar 5.1: Ciri-ciri Kompetensi dosen sebagai penjamin mutu

Kemudian variabel-variabel bebas tersebut satu persatu diseleksi untuk dikeluarkan dari persamaan, dimulai dari yang paling tidak signifikan. Hal ini dilakukan sampai tidak ada lagi variabel yang paling tidak signifikan. Pemilihan metoda eliminasi tersebut karena faktor-faktor yang akan diuji tersebut merupakan suatu kesatuan seperti iklim organisasi yang merupakan persepsi internal organisasi oleh anggota organisasi.

Berdasarkan hasil pengolahan data bab IV, pengaruh anatar variabel penelitian ditunjukkan pada tabel berikut ini :

Tabel 5.1 Pengaruh variabel moderator terhadap transformasi kompetensi individu yang terdiri dari kompetensi intelektual, personal dan sosial terhadap kinerja dosen

	IO Iklim Org.	IO-1 Kepemim- pinan	IO-2 Sistem Pengh.	IO-3 Hub. Kerja	IO-4 Birok- rasi	DS D.S. daya	DS-1 Sarana	DS-2 Kepa- karan	DS-3 Tekn. Inf.
Kompetensi Intelektual (KI-I)	V (-)	V		V(-)		v		V	
Komptensi Personal (KI-P)	V (-)	v		V (-)	V (-)	v	v	V	
Kompetensi Sosial (KI-S)	V (-)	v		V (-)		v		V	
Kompetensi Individu (KI)	V(-)	v		V (-)		v	v	V	

Keterangan :

V = berpengaruh linier positif, meningkatkan kinerja

V(-) = berpengaruh linier negatif, menurunkan kinerja.

Pengaruh variabel tersebut menghasilkan persamaan regresi sebagai berikut :

(1) Antara kompetensi individu dengan kompetensi intelektual, personal dan sosial

$$\text{Kompetensi Individu} = 0,313 \text{ KI-I} + 0,353 \text{ KI-P} + 0,423 \text{ KI-S} + e$$

(2) Antara kinerja dengan kompetensi intelektual, personal dan sosial

$$\text{Kinerja} = 0,38 \text{ KI-I} + 0,172 \text{ KI-P} + 0,236 \text{ KI-S} + e$$

(3) Antara kinerja dengan kompetensi individu, iklim organisasi dan dukungan sumber daya.

$$\text{Kinerja} = 1,4 + 0,608 \text{ KI} + 0,2 \text{ DS} - 0,11 \text{ IO} + e$$

(4) Antara kinerja dengan kompetensi individu, kepemimpinan, semangat kerja sama,

kepakaran dan sarana fisik

$$\text{Kinerja} = 1,4 + 0,604 \text{ KI} + 0,014 \text{ DS-2} - 0,017 \text{ IO-3} + 0,08 \text{ IO-1} + 0,06 \text{ DS-1} + e$$

- (5) Antara kinerja dengan kompetensi intelektual, iklim organisasi dan dukungan sumber daya

$$\text{Kinerja} = 1,6 + 0,59 \text{ KI-I} + 0,017 \text{ DS} - 0,009 \text{ IO} + e$$

- (6) Antara kinerja dengan kompetensi intelektual, kepemimpinan, semangat kerjasama, kepakaran.

$$\text{Kinerja} = 1,6 + 0,578 \text{ KI-I} + 0,016 \text{ DS-2} - 0,014 \text{ IO-3} + 0,007 \text{ IO-1} + e$$

- (7) Antara kinerja dengan kompetensi personal, iklim organisasi dan dukungan sumber daya

$$\text{Kinerja} = 1,7 + 0,477 \text{ KI-P} + 0,036 \text{ DS} - 0,01 \text{ IO} + e$$

- (8) Antara kinerja dengan kompetensi personal, kepemimpinan, semangat kerja sama, kepakaran dukungan sarana fisik.

$$\text{Kinerja} = 1,678 + 0,465 \text{ KI-P} + 0,014 \text{ DS-1} + 0,014 \text{ DS-2} + 0,011 \text{ IO-1} + e$$

- (9) Antara kinerja dengan kompetensi intelektual, iklim organisasi dan dukungan sumber daya

$$\text{Kinerja} = 1,975 + 0,415 \text{ KI-S} + 0,03 \text{ DS} - 0,01 \text{ IO} + e$$

- (10) Antara kinerja dengan kompetensi sosial, kepemimpinan, semangat kerjasama, kepakaran.

$$\text{Kinerja} = 2 + 0,423 \text{ KI-S} + 0,022 \text{ DS-2} - 0,0195 \text{ IO-3} + 0,017 \text{ IO-1} + e$$

Persamaan matematik tersebut diatas dihasilkan dari analisis multi regresi dan pengujian hipotesis penelitian transformasi kompetensi individu menjadi kinerja. Arti persamaan matematik hasil regresi ganda dapat dikemukakan secara naratif bahwa : Kinerja dosen ITB dalam bidang pengajaran dan penelitian sama dengan angka koefisien ditambah pengaruh kompetensi dan moderator iklim organisasi dan



dukungan sumber daya yang berarti angka koefisien menunjukkan konstanta yang telah ada yang merupakan nilai kinerja awal dari dosen yang merupakan hasil sistem yang ada.

Pembahasan hasil uji regresi ganda interaksi antara:

1. Kompetensi Individu vs Kinerja

Kompetensi Individu (KI) yang terdiri dari Kompetensi Intelektual (KI-I), Personal (KI-P) dan Sosial (KI-S).

Kompetensi individu dapat memberikan kontribusi terhadap kinerja, hal ini ditunjukkan dengan nilai $\beta = 0,715$ dengan $R_a^2 = 0,503$ dan signifikan. Hal ini sesuai dengan yang dikemukakan 1) Spencer & Spencer (1993), 2) Stephen Robbins (1989:174), 3) T.R Mitchell dalam Dubrin (1990:292-293), 4) Ivancevich, James H Donnely yang telah dijelaskan pada bab II yaitu *Kompetensi yang terbentuk dari watak, motif, konsep diri dan pengetahuan serta ketrampilan berakibat pada kinerja*, Kinerja terbentuk diantaranya merupakan fungsi dari kompetensi dan ability yang merupakan faktor yang berasal dari individu, faktor organisasi dan faktor psikologi. Sedangkan dikutip dari Abin S (1996) bahwa kompetensi merupakan terasnya kinerja. Dari hasil uji regresi ganda dan uji kompetensi bahwa model kompetensi individu dalam membentuk kinerja, dengan $R_a^2 = 0,505$ dan persamaan regresi $Y = 1,48 + 0,63 KI$ atau $Kinerja = 0,715 KI$ atau dikatakan model telah menjelaskan 50,5 %.

Kompetensi sebagai dosen dapat dijadikan standar untuk menilai kinerja dosen, Dari penelitian desertasi T.B Hasanuddin (1998) bahwa kepaduan pengetahuan dan keterampilan merupakan harta milik seseorang.

Menurut peneliti kompetensi individu merupakan potensi atau modal insani yang potensial untuk dilipat gandakan atau bakal menjadi "multipher effect." Modal insani yang berupa kompetensi ini bersifat **apresiatif** yaitu makin sering digunakan makin **berlipat ganda, berbeda dengan** modal fisik bersifat depresiatif, yaitu makin sering digunakan makin menurun atau berkurang.

Sehingga kompetensi Individu dosen sebagai penjamin mutu mempunyai arti strategis bagi perguruan tinggi, maka hal ini perlu dijadikan sebagai potensi yang perlu dikembangkan terus menerus dan di dayagunakan, yang dalam ilmu administrasi pendidikan merupakan fungsi pengembangan sumber daya dosen .

Dari hasil pernyataan kompetensi responden hasil konfirmasi di ITB , posisi rata kompetensi individu sebesar : 3,88 atau 78 % dari skala 5 atau sehingga perlu dikembangkan maupun melipat gandakan potensi atau kompetensi individu menjadi kinerja yang gilirannya akan meningkatkan kinerja perguruan tinggi dan pada giliran selanjutnya berpengaruh pada mutu lulusan.

Dikutip dari Jann Hidayat (1999), sesuai dengan yang dikemukakan oleh Ulrich ('98) bahwa bila tantangan kerja individu lebih besar dari kompetensi yang dimiliki individu, maka tantangan akan menjadi beban kerja, sehingga sebagai individu akan mengalami depresi karena terjadi kekurangan. Bila kompetensi Individu lebih besar tantangan kerja, *maka akan terjadi pembelajaran individu atau " individual learning."*

Untuk itu pengembangan dosen akan kompetensi ini dapat dilakukan oleh institusi maupun individu dosen sendiri

Castetter W.B (1996), mengemukakan bahwa pengembangan staf akademik erat dengan istilah: "in service education, staff development, training, professional development, continuing education dan advanced degree work."

Menurut Castetter W.B (1996), "*staff development*" dilakukan oleh tenaga edukatif untuk meningkatkan diri dengan orientasi pada pertumbuhan sehingga "*staff development*" tidak mengasumsikan adanya kekurangan pada staff edukatif itu sendiri. Sedangkan *In service education* diasumsikan adanya kekurangan pada tenaga edukatif yang mensyaratkan perlunya peningkatan seperangkat pengetahuan, keterampilan dan metode yang memadai.

Sedangkan Bernardin (1998), pengembangan karier seseorang dapat dilakukan oleh individu itu sendiri yaitu berupa **perencanaan kariernya** dengan Individu sendiri tersebut melakukan pilihan-pilihan pekerjaan, pilihan tugas pekerjaan, pilihan terhadap bentuk organisasi dan mengembangkan karier diri sendiri dengan demikian individu akan sadar terhadap tantangan, kendala, konsekuensi dan pilihan-pilihan, dan dapat mengidentifikasi kariernya dihubungkan dengan sasaran serta memiliki program-program untuk kearah tersebut dan institusi bertanggung jawab atas manajemen karier tersebut dengan melaksanakan proses rekrutmen, penempatan, penilaian dan training & pengembangan. Sebagai seorang dosen di perguruan tinggi hendaknya pengembangan juga menjadi tanggung jawab dan kewajiban dosen itu sendiri, karena sebagai seorang profesional hendaknya mempunyai motivasi yang kuat dari diri sendiri dan sadar untuk selalu berkembang agar tidak terjadi penurunan intelektual atau *intellectual decay*. Senge Peter ('90), mengemukakan proses belajar secara individual melalui siklus "*reflecting- connecting – deciding – doing* ", sehingga kompetensi berperan dalam pembelajaran individu ini.

Dr.W.E.Deming (1985) & Dr. Yoseph M. Juran, proses belajar terus menerus identik dengan konsep perbaikan mutu terus menerus yaitu melalui USE PDSA : Understand-State-Evaluate & Plan-Do-Study-Action.

Hal ini dapat dijelaskan :

Understand = memahami kebutuhan mutu

State = menyatakan masalah mutu yang ada

Evaluate = mengevaluasi akan penyebab masalah mutu

Plan = merencanakan penyelesaian masalah mutu

Do = melaksanakan rencana solusi masalah

Study = mempelajari hasil solusi dan diteliti pelaksanaan rencana itu dan hasilnya dilihat kekurangan-kekurangannya serta diperbaiki .

Act = bertindak membuat standar solusi terhadap masalah mutu yaitu rencana telah diperbaiki studi diatas dilaksanakan sepenuhnya.

2. Kompetensi Individu vs Kompetensi Intelektual, Personal dan Sosial

Kompetensi individu (KI) yang merupakan kompetensi individu dosen dalam melakukan tugas utama dalam pendidikan yang diaktualisasi sebagai pengajaran dan penelitian, yaitu terwujud berupa sikap dan perilaku atau kemauan dan kemampuan seorang dosen dalam menghadapi pekerjaannya, yang mana kompetensi individu terbentuk dari watak, konsep diri, motivasi/motif serta pengetahuan dan keterampilan (Spencer & Spencer 1993).

Kompetensi individu terdiri dari kompetensi intelektual, personal, sosial, sesuai dari hasil pengolahan data tabel 4.27 bahwa model penelitian: kompetensi individu terbentuk oleh ketiga kompetensi tersebut, dapat dijelaskan dengan nilai $R_a = 0,973$, signifikan atau kompetensi individu dijelaskan 97,3 % adalah kompetensi intelektual, personal, sosial.

Dengan persamaan regresi sebagai berikut :

$$\blacklozenge \text{ Kompetensi individu} = 0,313 \text{ K.Intelektual} + 0,353 \text{ K.Personal} + 0,427 \text{ K.}$$

Sosial.

- ◆ Hasil rata-rata Kompetensi Intelektual = 3,81 atau 76%
- ◆ Hasil rata-rata Kompetensi Personal = 3,86 atau 77%
- ◆ Hasil rata-rata Kompetensi Sosial = 3,97 atau 80%

Sesuai dengan yang dikemukakan Sanusi dan Rohman Natawijaya (1991) kompetensi pengajar meliputi (1) kemampuan profesional; (2) personal dan (3) sosial sedangkan Peter Jarvis (1983) mengemukakan kompetensi profesional meliputi 3 elemen yaitu (1) Pengetahuan dan pemahaman; (2) Keterampilan, (3) Sikap profesional

Hartanto FM (1998), memberikan kajian kompetensi insani memiliki unsur (1) Kompetensi Intelektual, (2) Kompetensi Jejaring Kerjasama dan (3) Kompetensi kredibilitas, yang ketiganya merupakan Modal Maya/Virtual yang manggon pada diri manusia dan perlu dijadikan tumpuan untuk membangun masa depannya yang cerah dan sejahtera. Sedangkan Spencer & spencer (1993), membagi kompetensi individu menjadi 6 kelompok yaitu (1) Semangat untuk berprestasi dan bertindak; (2) Kemampuan untuk melayani; (3) Kemampuan untuk mempengaruhi orang lain; 4) Kemampuan Manajerial; (5) Kemampuan keahlian/kognitif/daya pikir dan (6) Efektifitas

Individu, yang mana setiap kompetensi ini memiliki 5 sampai 6 kompetensi lagi sehingga Spencer (1993) membagi kompetensi Individu menjadi 36 kompetensi seperti dikemukakan pada bab II, sesuai dengan apa yang dikemukakan Spencer (1993) bahwa dikaitkan dengan penelitian ini salah satu kompetensi adalah merupakan kompetensi kognitif atau daya pikir yang dalam penelitian ini disebut sebagai kompetensi Intelektual sesuai dari pekerjaan dosen yang mana termanifestasikan diantaranya oleh variabel kompetensi untuk bekerja atau keahlian profesional.

Sehingga dalam penelitian kompetensi individu yang terdiri dari kompetensi intelektual kompetensi personal dan kompetensi sosial, ketiganya merupakan paduan yang baik sesuai dengan pengujian model menunjukkan R adjusted 0,973(97,3 %) atau model telah menjelaskan 97,3 %.

3. Pengaruh moderator iklim Organisasi terhadap transformasi Kompetensi Individu (KI) yang terdiri dari KI-I (Kompetensi Intelektual), KI-P (Kompetensi Personal), KI-S (Kompetensi Sosial) menjadi Kinerja Dosen (KD) dibidang pengajaran dan penelitian

Dari analisis regresi ganda ,variabel iklim organisasi dari hasil pengolahan data bab IV, yang terdiri dari 1). Kepemimpinan, 2). Sistem penghargaan, 3). Semangat hubungan kerja sama dan 4). Birokrasi. Dengan hasil nilai rata-rata sebagai berikut :

- ◆ Iklim Organisasi = 3,10 atau 61 %.
- ◆ Kepemimpinan = 3,26 atau 65 %
- ◆ Sistem penghargaan = 3,17 atau 63%
- ◆ Semangat kerja sama = 3,11 atau 62%
- ◆ Birokrasi = 2,89 atau 58 %

Secara keseluruhan iklim organisasi yang didefinisikan sebagai persepsi lingkungan internal organisasi oleh anggota organisasi moderator ini dapat

mempengaruhi *transformasi kompetensi individu, Kompetensi Intelektual, kompetensi Personal, kompetensi sosial menjadi Kinerja.*

Dalam penelitian ini di ITB, iklim organisasi dapat mempengaruhi secara signifikan tetapi negatif, hal ini dapat berarti bahwa di ITB saat ini iklim organisasi secara umum belum dapat mendorong untuk berkinerja secara bermutu, justru berdampak negatif atau belum mendorong terhadap mutu kinerja. Dapat dijelaskan bahwa pada waktu penelitian ini dilakukan, yaitu penebaran kuesioner pada bulan Februari 2001 ITB sedang dalam proses transisi menjadi ITB otonomi sesuai PP No. 155 tahun 2000 sehingga sebagai Perguruan Tinggi yang sudah berumur lebih dari 40 tahun dan memiliki mahasiswa sekitar 12,000 orang dan Dosen sekitar 1303 orang, responden sedikit bimbang tentang situasi di ITB yang disertai suasana reformasi masih melekat di negeri ini. Hal ini juga diperkuat dari masukan secara naratif yang diajukan pada waktu uji kuesioner tentang situasi ITB agar ITB otonomi menjadi lebih "credible" terutama dalam menghasilkan mutu lulusan, sebanyak 20 responden mempunyai harapan-harapan yang dapat diresumekan sebagai berikut:

1. Kepemimpinan yang dapat menghargai prestasi yang bermutu
2. Sistem penghargaan yang didasarkan atas prestasi, baik dari sisi penghargaan penghasilan dan "carrier planning" dosen.
3. Birokrasi yang mudah untuk memanfaatkan potensi dosen
4. Fasilitas untuk akses atau kemudahan akses keluar dengan teknologi informasi yang berbasis komputer.

Sehingga harapan dosen ITB dengan sebagai Badan Hukum Milik Negara (ITB BHMN/otonomi) berharap agar berdampak pada "reward" dan "award".

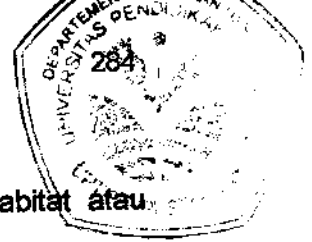
Dari pandangan peneliti, yang selama ini ITB dikenal dengan berisi orang-orang kaya intelektual, potensi ini harus dilipatgandakan sehingga transisi menjadi ITB otonomi adalah suatu peluang untuk lebih menentukan sistem sesuai dengan kondisi dan budaya ITB serta tantangan perubahan yang ada.

Pengaruh iklim organisasi terhadap mutu kinerja ini secara teori, sesuai dengan apa yang dikemukakan oleh Edward Sallis (1993), bahwa mutu prestasi seseorang akan tergantung pada kondisi iklim atau lingkungan yang pantas untuk bekerja yang kondusif, sistem/metoda untuk bekerja yang sederhana, kepemimpinan yang memberdayakan dan menghargai prestasi kerja. W.B Castteter (1996), mengemukakan kinerja yang tidak efektif diantaranya bersumber dari faktor organisasi seperti iklim organisasi.

Gibson, Ivancevich, J.H Donnelly (1985), mengemukakan bahwa kinerja dipengaruhi oleh : 1) variabel Individu diantaranya kemampuan, ketrampilan mental & fisik, 2) variabel organisasi diantaranya kepemimpinan dan 3) variabel psikologi seperti persepsi, motivasi. George H. Litwin (1968), bahwa iklim organisasi mempunyai pengaruh terhadap kinerja.

Kolb David, Irwin M. Rubin James M, Mc Intyre (1972), mengukur iklim dengan menggunakan 7 dimensi yaitu : Konformitas, Tanggung jawab, Imbalan, Semangat kerja kelompok, Kejelasan kerja, Standar dan Kepemimpinan.

Sebagai organisasi Perguruan Tinggi sebagai wahana untuk mengembangkan dan menyebarluaskan ilmu pengetahuan dan teknologi dan/atau seni melalui proses belajar memerlukan suatu habitat yang subur untuk tumbuhnya kembangnya pengetahuan yang kemudian dihargai tinggi oleh para pelanggannya. Mantz Yorke (1999), mengemukakan bahwa "proses pengetahuan lebih berarti dari pada produk



pengetahuan." Sebagai perguruan tinggi yang berjaminan mutu maka habitat atau lingkungan yang kondusif atau birokrasi diperlukan untuk menyelaraskan proses audit akademis dalam jaminan mutu dan otonomi dosen dalam pencarian kebenaran dalam ilmu pengetahuan. Charley Farruga (1996), mengemukakan bahwa pengajar yang kompeten dan komitmen tidak perlu takut pada jaminan mutu & audit akademis, justru jaminan mutu akan menguatkan profesionalisme dari pengajar tersebut.

1) Pengaruh Iklim Organisasi – Kepemimpinan.

Dari hasil pengolahan data bab IV, yaitu uji multi regresi linier pengaruh iklim organisasi – Kepemimpinan, yang ditunjukkan dengan nilai kemiringan :

- ◆ $\beta = 0,076$, untuk transformasi kompetensi individu menjadi kinerja,
- $\beta = 0,057$, untuk transformasi kompetensi intelektual menjadi kinerja,
- $\beta = 0,085$, untuk transformasi kompetensi Personal menjadi kinerja,
- $\beta = 0,26$, untuk transformasi kompetensi sosial menjadi kinerja,

Dari nilai β , kepemimpinan dapat berpengaruh terhadap kompetensi Individu, kompetensi Intelektual, kompetensi personal dan kompetensi sosial menjadi kinerja secara positif dan signifikan, yang berarti sesuai persepsi responden kepemimpinan ITB mendapat persepsi yang positif dan mempengaruhi pada peningkatan kinerja yang bermutu.

Dari hasil uji validasi konstruk Kepemimpinan hasil persepsi responden yang dapat berorientasi pada kinerja yang bermutu adalah kepemimpinan yang :

- ◆ Visioner, dapat menjabarkan misi ITB kepada dosen.
- ◆ Mendorong untuk berkeaktifan.
- ◆ Bersikap sebagai mentor atau "Coaching".
- ◆ Menggunakan visi ITB sebagai energi/spirit untuk menumbuhkan semangat berprestasi untuk memanfaatkan potensi dosen ITB.
- ◆ Dapat menyediakan sistem yang sederhana untuk bekerja atau birokrasi yang

sederhana. Responden mempunyai persepsi tentang birokrasi merupakan *produk pimpinan*

- ♦ Namun dari uji multi regresi birokrasi di ITB ternyata *belum dapat mempengaruhi atau mendorong kinerja dosen yang berorientasi dengan mutu*.

Sesuai dengan apa yang dikemukakan Edward Sallis (1993), bahwa agar staf menghasilkan prestasi yang bermutu, mereka membutuhkan pemimpin yang memberdayakan mereka dan menghargai prestasi mereka.

Sesuai dikutip oleh Gibson (1990) dari *Handbook of Leadership* tentang kepemimpinan maka dari uraian diatas kepemimpinan yang dikehendaki di ITB tersebut adalah kepemimpinan transaksional-transformasional. Yang berarti bahwa dilihat dari dimensi psikologi dosen menginginkan aman dahulu seperti pada teori Maslow, sehingga mereka membutuhkan kepemimpinan yang pada awalnya transaksional yaitu kepemimpinan yang membantu anggota organisasi untuk meraih tujuan. Kemudian transformasional yaitu kepemimpinan yang dapat mendorong anggota organisasi untuk menuju visi organisasi.

Mutu kepemimpinan akan menentukan, karena pengaruhnya yang ekstensif pada organisasi dan karyawan. Sehubungan dengan hal ini, maka Bill Crecch (1996) dalam Lima Pilar Total Quality Management menyatakan sebagai berikut :
Kepemimpinan harus menciptakan lebih banyak pemimpin . Sukses dalam hal itu membentuk segala sesuatu yang lain.

Selain tersebut menurut teori *Total Quality Management* adalah memberdayakan karyawan, dalam kaitannya pemberdayaan dosen di perguruan tinggi adalah penglibatan yang benar-benar signifikan.

2) Pengaruh Iklim Organisasi – Sistem Penghargaan.

Dalam penelitian ini, menurut responden sistem penghargaan (IO-2) belum berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja dosen. Suatu peluang untuk ITB, dalam suasana transformasi dan transisi ITB menjadi ITB Badan Hukum Milik Negara, dapat mengembangkan sistem penghargaan yang sesuai dengan kondisi tantangan organisasi. Penting untuk mengembangkan sistem penghargaan yang dapat mendorong kinerja yang bermutu, karena sistem penghargaan ini mempunyai arti dan makna serta manfaat bagi dosen maupun Perguruan Tinggi.

Arti dan makna serta manfaat sistem penghargaan dosen :

Dari sisi psikologi, Maslow (1970), bahwa "*esteem needs*" merupakan kebutuhan manusia dari sisi psikologis dan menduduki peringkat tinggi dalam hirarki kebutuhan sebagai manusia, apapun kedudukan manusia dalam pekerjaan atau profesinya senantiasa memerlukan penghargaan. Sistem penghargaan dapat bersifat "*Extrinsic Reward*" yaitu penghargaan yang bersifat memenuhi kebutuhan fisik atau biasa disebut dengan sistem kompensasi, dan "*Intrinsic Reward*" yaitu penghargaan yang bersifat memenuhi kebutuhan psikologis.

Penghargaan yang bersifat "*extrinsic reward*" seperti penghasilan yang memadai akan memungkinkan dosen dapat memenuhi kebutuhan pokoknya secara layak untuk dikonsumsi oleh dosen.

Manfaat dari pembenahan penghasilan adalah dapat menumbuhkan kepercayaan dosen kepada perguruan tinggi karena rasa aman dan terlindungi sehingga dapat menumbuhkan sikap loyal kepada perguruan tinggi/Institusi dan menumbuhkan rasa percaya diri serta merasa dihargai oleh perguruan tingginya. Namun demikian pengelolaan perguruan tinggi harus dapat menumbuhkan motivasi

intrinsik yang berarti dosen bekerja di perguruan tinggi karena mereka menyenangi pekerjaan tersebut bukan karena akan naik pangkat, naik gaji dan sebagainya. Stephen Covey (1993), mengemukakan timbulnya situasi menang-menang, sehingga motivasi intrinsik akan mendorong orang bekerja secara bermutu dengan kesadaran diri.

Dari sisi dimensi sosial, penghargaan merupakan penghormatan dan penghargaan dari masyarakat yang selanjutnya dimensi ekonomi, akan berakibat mendatangkan tambahan penghasilan.

Bagi Perguruan Tinggi :

Adanya pengelolaan penghasilan yang memadai, menumbuhkan rasa kemitraan, dan rasa kebersamaan dosen dan pimpinan institusi, kepercayaan tumbuh maka suasana demikian mampu menciptakan kehidupan masyarakat kampus yang sehat dan dinamis. Hal tersebut akan meningkatkan kepercayaan untuk melaksanakan pengajaran, penelitian, pengabdian masyarakat dan tugas lain. Hal ini akan menjadi "multiplier effect" atau berantai bagi kemajuan institusi dan anggota organisasi. Tumbuhnya suasana kebersamaan, merupakan modal dasar bagi tumbuhnya kultur akademis yang sehat.

Dari sisi dimensi sosial, penghasilan menumbuhkan kepercayaan masyarakat lokal, regional, nasional dan internasional.

3) Pengaruh Iklim Organisasi – Semangat hubungan kerjasama

Iklim organisasi semangat hubungan kerjasama dalam penelitian ini didefinisikan sebagai suatu kondisi bila dalam organisasi orang-orang saling

mempercayai dan ada perasaan kelompok diantara dosen dan kerjasama secara sinergistik antar jurusan.

Dari hasil pengolahan data bab IV dan tabel 5.1, iklim organisasi semangat kerjasama dapat mempengaruhi transformasi kompetensi menjadi kinerja secara signifikan tetapi negatif, hal ini berarti bahwa situasi semangat kerjasama di ITB menurut persepsi responden saat ini dapat mempengaruhi secara negatif terhadap kinerja yang berorientasi pada mutu, yang berarti kondisi semangat kerjasama di ITB justru belum dapat mendorong kinerja yang berorientasi pada mutu. Dari hasil pengolahan data faktor semangat kerjasama ini mempunyai nilai rata-rata sebesar 3,13 dari skala 5. Sehingga hal ini menyebabkan iklim organisasi secara menyeluruh menunjukkan pengaruh negatif dan signifikan yang berarti memberikan pengaruh sebaliknya terhadap kinerja.

Walaupun kepemimpinan ITB diakui para responden / dosen dapat memberikan kontribusi pada kinerja dosen tetapi karena suasana hubungan kerjasama dan birokrasi /kejelasan kerja memberikan pengaruh negatif maka faktor iklim organisasi yang termanifestasikan menjadi 4 variabel menunjukkan pengaruh negatif .

.Iklim organisasi – hubungan kerjasama , besarnya pengaruh ditunjukkan dengan nilai

- ◆ $\beta = - 0.102$, untuk transformasi kompetensi individu menjadi kinerja,
- $\beta = - 0.076$, untuk transformasi kompetensi intelektual menjadi kinerja,
- $\beta = - 0.072$, untuk transformasi kompetensi Personal menjadi kinerja,
- $\beta = - 0.123$, untuk transformasi kompetensi sosial menjadi kinerja,

Dalam hal kerjasama ini, Bill Creech dalam lima Pilar Mutu Terpadu mengemukakan bahwa kerjasama para karyawan dalam tim yang harmonis merupakan merupakan salah satu persyaratan dalam suatu organisasi. Di perguruan tinggi terutama dosen

kerjasama dalam tim penting peranannya karena langsung mempunyai dampak pada proses belajar mengajar. Demikian juga dikemukakan Stephen Covey (1993), bahwa situasi yang ideal dalam organisasi dan bermasyarakat agar terjelma suatu jaringan manusia yang saling membantu dan meningkatkan sinergi seluruh organisasi adalah adanya *interdependence*, yaitu ketergantungan bersama setelah sebelumnya ada *independence* (kemerdekaan) dan sebelumnya lagi ada *dependence* yaitu ketergantungan pada seseorang. Hal ini sejalan dengan apa yang dikemukakan Daniel Goleman (1999), tingginya prestasi seseorang merupakan bagaimana kita menangani suatu hubungan.

4) Pengaruh Iklim Organisasi – Birokrasi//kejelasan kerja

Iklim organisasi – birokrasi, berpengaruh secara signifikan tetapi negatif yang ditunjukkan dengan nilai :

- $\beta = -0.058$, untuk transformasi kompetensi personal menjadi kinerja,
- $\beta = -0.057$, untuk transformasi kompetensi sosial menjadi kinerja,

Dari uji validasi konstruk, variabel birokrasi ini mempunyai keterkaitan dengan kepemimpinan yang ditunjukkan dengan nilai bobot faktor yang berarti bahwa birokrasi ini dipersepsikan responden merupakan produk dari suatu kepemimpinan.

Dari hasil pengolahan data birokrasi ini menunjukkan pengaruh negatif yang berarti birokrasi di ITB justru berpengaruh sebaliknya terhadap kinerja atau penurunan kinerja. Menurut peneliti , hal ini wajar sebagai institusi pendidikan pemerintah yang diatur oleh pusat (sentralisasi), justru dengan transisi menjadi ITB otonomi, merupakan peluang untuk mengembangkan birokrasi yang sederhana untuk bekerja

atau dengan kata lain birokrasi yang tidak memhatikan kreativitas & inovasi diintituti tersebut.

Dikemukakan juga oleh Castteter (1996), yang dikutip dari **Journal of Staff**

Development :

Using Systems Thinking to Change Systems bahwa " *effective change occurs by understanding the system and its behaviors, and working with the flow of the system, not against it.*"

Efektifnya suatu perubahan ternyata dengan memahamai sistem dan perilakunya

Edwatd Sallis (1993), mengemukakan bahwa mutu prestasi staff tergantung pada adanya sistem atau metoda kerja yang sederhana untuk bekerja, hal ini sistem dan metoda dapat diidentifikasi sebagai birokrasi.

Birokrasi dapat diwujudkan untuk menghasilkan *output dan out comes* pelayanan atau tatacara prosedur yang sederhana tidak memakan waktu yang tidak efisien (time consuming) dan biaya tinggi atau terdapat kejelasan untuk bekerja. Birokrasi yang *down sizing dan right sizing* , akan berimplikasi pada pemberdayaan sehingga para profesional yang berada pada lingkup birokrasi tersebut dapat berkariier secara merit.

4. Pengaruh moderator Dukungan sumber daya terhadap transformasi Kompetensi Individu (KI) yang terdiri dari KI-I (Kompetensi Intelektual), KI-P (Kompetensi Personal), KI-S (Kompetensi Sosial) menjadi Kinerja Dosen dibidang pengajaran dan penelitian.

1)Pengaruh Dukungan sumber daya

Dukungan sumberdaya dalam penelitian dalam penelitian ini termanifestasikan menjadi 3 variabel yaitu :

- ◆ Sarana fisik berupa fasilitas fisik seperti laboratorium, studio, tempat bekerja untuk mengembangkan ilmu pengetahuan dan teknologi dan sarana/prasarana untuk mendukung proses belajar-mengajar.

- ◆ Dukungan kepakaran berupa dukungan asisten, dosen, staf untuk mengembangkan kepakarannya dan meningkatkan mutu proses belajar-mengajar.
- ◆ Teknologi Informasi berupa sistem informasi berbasis komputer, database tentang keahlian dosen ITB dan pengalaman profesinya serta informasi sumber ilmu pengetahuan/ teknologi serta akses pusat ilmu pengetahuan .

Dari analisis regresi ganda ,variabel dukungan sumber daya dari hasil pengolahan data bab IV, yang terdiri dari 1). Sarana fisik, 2). Dukungan kepakaran, 3). Teknologi Informasi dengan hasil rata-rata sebagai berikut :

- ◆ Dukungan sumberdaya rata-rata keseluruhan = 3,16 atau 63%.
- ◆ Sarana fisik = 3,24 atau 65 %.
- ◆ Kepakaran = 3,62 atau 73 %
- ◆ Teknologi Informasi = 3,21 atau 64%

Dari hasil pengolahan data bab IV Dukungan sumber daya dapat memberikan pengaruh secara positif pada transformasi kompetensi menjadi kinerja dosen dan signifikan ,yang berarti bahwa dukungan sumberdaya ini diakui dosen ITB dapat mendorong /meningkatkan kinerja.

Dalam penelitian ini dukungan sumber daya fisik dapat mempengaruhi kontribusi terhadap kinerja, yaitu baik pada transformasi kompetensi individu & personal menjadi kinerja yang berarti menurut responden baik setelah di uji hipotesis yang berkenaan dengan sarana fisik ternyata dosen menyatakan membutuhkan sarana fisik yang dalam penelitian ini adalah tempat kerja, laboratorium, studio di ITB .

Mengingat pekerjaan dosen adalah pekerjaan pikiran, maka sarana fisik tersebut sangat diperlukan sehingga dapat mendorong dosen senang dikampusnya, maka akan tumbuh budaya akademik dan rasa aman dalam melakukan tugasnya sehingga

menimbulkan persepsi dosen terhadap situasi lingkungan kerjanya, Edward Sallis (1993), agar hasil kerja bermutu maka perlu alat kerja.

2) Pengaruh Dukungan sumber daya Sarana fisik

Dari hasil pengolahan data bab IV, yaitu uji regresi ganda pengaruh dukungan sumberdaya – sarana fisik , ditunjukkan dengan nilai kemiringan :

- ◆ $\beta = 0.057$, untuk transformasi kompetensi individu menjadi kinerja,
- $\beta = 0,2$, untuk transformasi kompetensi personal menjadi kinerja.
- Dukungan sarana fisik seperti laboratorium,studio atau workshop untuk mengembangkan pengetahuan dan teknologi, sarana untuk proses belajar mengajar sesuai pernyataan responden rata-rata : 3,24 dari skala 5, yang berarti dukungan dirasa oleh dosen ITB cukup saja.

Sesuai nilai β , kontribusi sarana fisik terhadap transformasi kompetensi personal menjadi kinerja cukup baik yang berarti dukungan sarana fisik ini dapat meningkatkan kinerja dosen secara kuantitatif maupun kualitatif, juga menumbuhkan budaya akademik yang mengembangkan pengetahuan dan teknologi dikampus. Secara psikologis adanya dukungan sarana untuk bekerja ini menimbulkan rasa aman, rasa dihormati , dihargai dan dilindungi privacynya dalam melakukan tugasnya serta rasa puas terhadap pekerjaan bagi dosen yang kemudian akan berdampak pada kinerja. Dari sisi dimensi sosial adanya dukungan sarana untuk bekerja memberikan penilaian positif bagi dosen dan juga institusi sehingga dosen dapat memberikan pelayanan kepada pihak yang membutuhkan .

Dari sisi dimensi kultur akademis adanya dukungan sarana fisik untuk bekerja akan menumbuhkan sikap dan etos kerja tinggi, sikap profesional serta sikap masyarakat ilmuwan yang produktif karena hasrat intelektual tersalurkan.

Hal tersebut sesuai dengan apa yang dikemukakan oleh Edward Sallis (1993), bahwa mutu prestasi staff tergantung dari dukungan alat kerja dari institusi.

Mengenai hal ini, Sutermeister (1978) mengatakan bahwa :

"Safe conditions do, usually , have a direct impact on employees attitude and feelings. The needs that all of us have for safety and security can hardly be met in an unnecessarily hazardous plant or office".

Kondisi yang dirasakan aman, biasanya mempunyai dampak langsung kepada sikap staf dan perasaan mereka serta kebutuhan rasa memiliki & dimiliki. Adanya manfaat pemberian dukungan tentu bakal meningkatkan kinerja dosen .

3) Pengaruh Dukungan Sumberdaya Kepakaran

Dukungan sumberdaya kepakaran yang dimaksud dalam penelitian ini adalah dukungan sumberdaya manusia dalam membantu dosen untuk mengembangkan kepakarannya seperti asisten, dosen muda dalam suatu tim kerja seperti penelitian, dan hal ini sesuai hasil penelitian uji validasi konstruk dipersepsikan responden sesuai dengan tujuan penelitian ini.

Pengaruh dukungan kepakaran terhadap transformasi kompetensi individu menjadi kinerja , dapat ditunjukkan dengan nilai kontribusi sebagai berikut :

- ◆ $\beta = 0,129$, untuk transformasi Kompetensi Individu menjadi kinerja,
- $\beta = 0,112$, untuk transformasi Kompetensi Intelektual menjadi kinerja,
- $\beta = 0,11$, untuk transformasi Kompetensi Personal menjadi kinerja,
- $\beta = 0,21$, untuk transformasi Kompetensi Sosial menjadi kinerja,

Dari uji dengan regresi ganda dukungan sumber daya kepakaran ini sangat berpengaruh secara signifikan pada transformasi kompetensi individu yang terdiri dari kompetensi intelektual, personal dan sosial menjadi kinerja dosen, terutama transformasi kompetensi intelektual. **Temuan ini oleh peneliti, menjadi bahan "exercise" yang menarik karena berkaitan dengan hasil pengaruh variabel yang lain dalam penelitian ini seperti kompetensi sosial mempunyai kontribusi membentuk kinerja lebih besar dibandingkan kompetensi personal dan kompetensi intelektual, sedangkan dukungan kepakaran mempunyai pengaruh paling besar diantara variabel moderator yang lain (nilai rata-rata 3,62 dari skala 5) tetapi kondisi/situasi dalam iklim organisasi – sikap kerjasama dari uji regresi berpengaruh secara signifikan tetapi negatif.** Hal ini berarti kompetensi sosial dosen ITB tinggi (baik), dukungan kepakaran tinggi dan berpengaruh membentuk kinerja tetapi kondisi sikap kerjasama dosen ITB dan kerjasama antar jurusan di ITB secara sinergistik justru negatif.

Menurut peneliti, kompetensi sosial yang merupakan salah satu potensi dosen ITB untuk membuat hubungan kerjasama atau modal untuk mengadakan jejaring ("network") cukup baik sampai saat ini masih banyak dimanfaatkan secara individu dibanding organisasinya, begitu pula dukungan kepakaran diakui oleh responden bahwa kinerja individu dosen di ITB didukung oleh adanya asisten, dosen yang berarti tim learning atau kelompok kecil cukup efektif. Sehingga suatu peluang dan tantangan bagi ITB otonomi ini untuk membangun suatu sistem yang mana posisi kompetensi sosial dosen ITB yang tinggi ini untuk dilipatgandakan secara sinergistik guna penguatan institusi, kekayaan bagi organisasi dan kesejahteraan dilingkungan komunitasnya. Secara terpadu ini dapat dikaitkan dengan pengembangan

profesionalisme dosen ITB sebagai penjamin mutu dan sesuai apa yang dikemukakan oleh Charles Farruga (1996), bahwa :

"Finally, the rate of progress in lecturers' professional ethos can be evaluated by their commitment to service ideal; contribution to the community's welfare; collegiality, degree of self control and regulation, the level of appreciation of their work by the community; and their esteem and prestige in the community".

Bahwa indikator seorang profesional dapat dievaluasi melalui : 1) komitmen mereka untuk memberikan pelayanan yang baik, 2) Kontribusinya pada kesejahteraan komunitasnya 3) Dihormati oleh lingkungannya komunitasnya 4) Merupakan kebanggaan komunitasnya.

Pengaruh dukungan kepakaran yang berpengaruh dan signifikan dapat mendorong kinerja yang berorientasi pada mutu, hal ini berarti bahwa kinerja individu dosen ITB diakui dipengaruhi oleh karena adanya dukungan asisten, dosen yang membantu dosen dalam memperkuat kepakarannya. Dukungan kepakaran ini dapat dikatakan sebagai *team learning* (kerjasama dalam tim) yang dapat mempengaruhi kinerja, dapat dijelaskan sebagai berikut :

Berpijak dengan apa yang dikemukakan oleh W.B Castteter (1996) bahwa :

Berfikir sistem dalam mengembangkan sistem, merupakan kunci atau perangkat untuk menyelesaikan permasalahan dalam sistem pendidikan (school system) seperti "School system, for example, acquire substantial resources from external sources, are regulated externally, must satisfy a host of external interests, and are subject to various forces over which they have no control. Thus, system theory embraces the view that organizational effectiveness depends on the ability to adapt to the demands of the external environment and to shape the culture of its internal environment."

Sehingga prinsip sistem ini digunakan juga dalam bagaimana staf bertindak : "each individual is a part of a whole - every individual action has consequences for the system as a whole." Sebagai dosen ITB, diluar dan didalam tetap sebagai dosen ITB.

Berkaitan dengan dukungan kepakaran yang dapat mendorong efektivitas kinerja dosen dapat dianalogikan sebagai suatu *team learning* dan apa yang dikemukakan oleh:

Peter Senge dalam bukunya yang berjudul "the fifth discipline" (1994), bahwa suatu tim kerja mampu melakukan proses pembelajaran yang efektif harus memiliki disiplin sebagai berikut :

Mental Model, yaitu adanya keserasian nilai-nilai yang dianut antar anggota tim dalam menyikapi proses pembelajaran atau sikap yang fleksibel atau mau menerima pendapat orang lain secara legowo .

Share Vision, yang merupakan kemampuan dan kemauan setiap anggota tim untuk berbagi visi atau untuk menumbuhkan kesamaan pandangan masa depan (visi) ,kemudian menumbuhkan kesadaran berkomitmen pada pencapaian visi yang mencakup arti adanya kesepakatan anggota tim untuk menjadikan proses pembelajaran atau berbagi visi sebagai kebiasaan sehari-hari .

Team Learning, yaitu kemauan dan kemampuan untuk belajar dan bekerja sama dalam suatu tim, yang berarti : semangat anggota tim untuk saling berbagi pengetahuan dan saling mengajarkan dengan berbagai cara dan kemampuan kemampuan anggota tim untuk belajar dan bekerja sama sebagai satu kesatuan secara sinergistik.

System Thinking, yaitu kemampuan untuk berfikir secara sistemik yang berarti kemampuan untuk selalu berpikir dan bertindak dengan pendekatan yang komperhensif dan mampu menimbang segala unsur yang saling berkaitan (sistemik).

Personal Mastery, yaitu kemampuan atau keahlian kerja anggota tim, berarti semangat untuk menemukan proses kerja dan hasil kerja yang lebih baik dari sebelumnya.

Hai tersebut juga selaras dengan apa yang dikemukakan oleh Stephen Covey (1993) dalam "The seven habits of high successful people " yaitu 7 kebiasaan efektif :

- 1) menjadi orang yang pro aktif
- 2) memulai dengan gagasan akhir dalam pikiran,
- 3) mengutamakan yang harus diutamakan
- 4) berfikir menang-menang
- 5) memahami dahulu orang lain, baru minta diri dipahami
- 6) membangun kebersamaan dalam sinergi
- 7) selalu memperbaharui kehidupan.



4) Pengaruh Dukungan Sumber daya - Teknologi Informasi

Dari uji multi regresi, faktor teknologi informasi *tidak berpengaruh secara signifikan* terhadap transformasi kompetensi individu, intelektual, personal dan sosial menjadi kinerja. Pada uji validasi konstruk, yaitu pada persamaan struktural 4.22 dan gambar 4.9 hasil uji dengan LISREL ditunjukkan bahwa variabel ini dipersepsikan responden sebagai dukungan berupa peralatan fisik yang berbasis komputer. Teknologi informasi dalam penelitian ini dimaksudkan adalah tersedianya database keahlian, akses-akses kepusat-pusat ilmu pengetahuan yang dapat digunakan secara mudah, sistem informasi yang digunakan oleh dosen secara mudah. Dan pada uji dengan multi regresi faktor ini belum dapat mempengaruhi kinerja, menurut peneliti dukungan teknologi informasi ini cukup penting dalam menunjang berkembangnya kompetensi individu terutama pada era informasi ini walaupun bukan faktor utama. Dari apa yang dikemukakan oleh William B. Castetter (1996), bagaimana pentingnya teknologi informasi dan fungsi sumber daya manusia di sistem pendidikan ini, dikatakan bahwa teknologi informasi ini sebagai kekuatan perekat untuk menuju tujuan organisasi yang diinginkan.

E . IMPLIKASI PENELITIAN

Dari hasil pembahasan pengolahan data 5.1 yaitu :

- (1) Kompetensi Individu yang terdiri dari kompetensi Intelektual, Personal dan Sosial.
- (2) Kinerja dosen yang diteliti ditinjau dari Pengajaran dan Penelitian
- (3) Faktor yang mendukung proses transformasi Kompetensi Individu menjadi Kinerja Pengajaran dan Penelitian adalah Iklim Organisasi yang terdiri dari Iklim Organisasi – Kepemimpinan, Sistem Penghargaan, Semangat hubungan kerjasama dan

Birokrasi/kejelasan kerja serta Dukungan sumber daya yang terdiri dari dukungan sarana/prasarana fisik, kepakaran dan teknologi informasi yang mana seluruh faktor moderator tersebut mempengaruhi proses transformasi kompetensi individu menjadi kinerja.

(4) Dengan landasan pemikiran yang telah diutarakan pada bab I,II,III serta hasil pengolahan data & pembahasan tentang kompetensi dosen sebagai penjamin mutu, dengan pengaruh iklim organisasi & dukungan sumber daya terhadap transformasi kompetensi menjadi kinerja dapat direkapitulasi pada tabel dibawah ini :

Tabel 5.3: Rekapitulasi hasil pembahasan penelitian

Arti Naratif	Dalam Rumusan
Kompetensi merupakan terasnya kinerja	Kinerja = f(kompetensi Individu sebagai dosen)
Kompetensi yang terwujud sikap dan perilaku atau ketrampilan berdampak pada prestasi kerja.	Kinerja = f(ketrampilan, sikap, perilaku)
Kinerja merupakan fungsi dari faktor Individu, organisasi dan psikologi	Kinerja = f(Individu, Organisasi, Psikologi)
Dosen adalah pembentuk opini Dosen faktor kunci mutu pendidikan tinggi Dosen sebagai mediator Dosen mempunyai kontribusi terhadap kinerja perguruan tinggi	Mutu Perguruan tinggi = f(mutu dosen) Mutu pembelajaran =f(mutu dosen)
Mutu didefinisikan Fitness for purpose Mutu adalah sistem yang merupakan berfungsinya elemen-elemen mutu (Q) dan awarness	Mutu = $\prod Q_i$ (Q_i = komponen mutu) Atau Mutu = $Q_1 * Q_2 * \dots * Q_n$
Dosen agar menghasilkan kerja bermutu perlu faktor pendorong /pendukung agar Q1,Q2,Q3,Q4,Q5,Q6 berfungsi sesuai tujuan	Dosen yang dapat langgeng sebagai penjamin mutu : $D(Q)=f(Q_1, Q_2, Q_3, Q_4, Q_5, Q_6)$

<p>yaitu : Faktor Iklim Organisasi dan Dukungan Sumber daya yang harus dikelola secara sinergistik dalam mendukung transformasi kompetensi menjadi kinerja</p>	<p>(Q1*P, Q2*P, Q3*P, Q4*P, Q5*P, Q6*P) P = Pendukung, yaitu Iklim Organisasi Dan Dukungan Sumber daya.</p>
--	--

Dengan implementasi jaminan mutu di Perguruan Tinggi melalui dosen sebagai penjamin mutu maka berarti pemberdayaan bagi dosen dalam organisasi perguruan tinggi, hal ini akan menjamin juga manajemen pengelolaan perguruan tinggi yang otonomi, akuntabilitas, kualitas, Akreditasi dan Evaluasi diri (Bambang Soehendro,1996). Dengan PP 61/1999 merupakan pemberdayaan bagi Perguruan Tinggi Negeri, hendaknya hal ini oleh Perguruan Tinggi Negeri yang berubah status atau dengan kata lain diberdayakan, pemberdayaan ini diteruskan dari pusat perguruan tinggi ke fakultas, fakultas ke jurusan , jurusan ke dosen dan dosen ke mahasiswa. Manfaat dosen sebagai penjamin mutu atau implementasi jaminan mutu bagi dosen, mahasiswa dan institusi perguruan tinggi adalah:

Bagi Dosen

- (1) Otonomi dalam mencari kebenaran pengetahuan terjaga dari intervensi birokrasi;
- (2) Otonomi dan akuntabilitas dari tugas dan tanggung jawabnya; (3) Motivasi dosen selalu terjaga karena untuk mengembangkan pengetahuan dan menjaga profesionalitasnya agar tetap segar dan awet; (4) Peningkatan moral karena sikap tanggung jawabnya sebagai dosen dan berlabel mutu dan profesional; (5) Pembudayaan mutu secara otomatis oleh dosen; (6) Dari sisi dimensi psikologis menumbuhkan rasa percaya diri yang besar, bangga karena, aman karena berlabel

mutu & profesional. Berarti dari sisi dimensi ekonomis dan sosial akan mengikuti hal tersebut akan berdampak pada *award dan reward*.

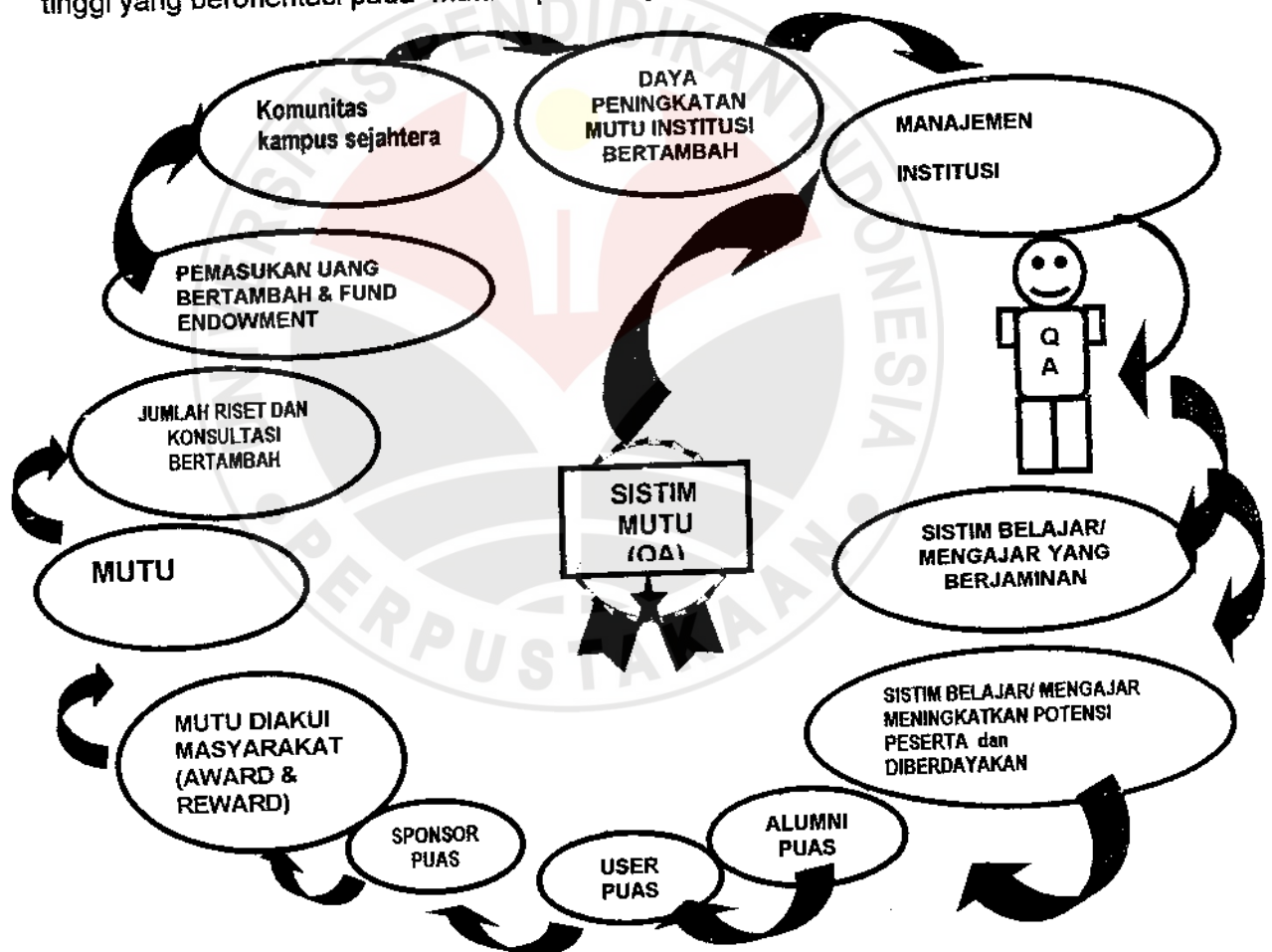
Bagi Mahasiswa

(1) Karena dosen yang bermutu dan profesional ini maka gairah intelektual mahasiswa terjaga; (2) Mahasiswa akan menjadi *active learner* atau *Co producer* karena dosen profesional menguasai pengetahuan, mempunyai keahlian di bidang ilmu yang digelutinya dan dapat memberi/melayankan pengetahuan kepada mahasiswa; (3) Rasa bangga kepada mahasiswa; (4) Merasa diberdayakan; (5) Alumni cepat mendapat pekerjaan

Bagi Institusi Perguruan Tinggi:

(1) Penguatan Profesionalisme bagi individu dosen berarti penguatan institusi pula dan merupakan opini baru bagi universitas; (2) Institusi mempunyai kekuatan moral (*credible*) karena menghasilkan alumni bermutu sehingga akuntabilitas perguruan tinggi dipercaya oleh masyarakat dan akan berakibat pada "*Fund Endowment*" (Mantz Yorke, 1999); (3) Proses belajar-mengajar yang optimal; (4) Suasana proses belajar mengajar yang menimbulkan gairah intelektual, berarti tumbuh budaya akademis dan inovasi. Proses pengetahuan lebih berarti dari produk pengetahuan; (5) Hubungan strategis dengan industri, perguruan tinggi lain yang berjaminan mutu/ menggunakan standar mutu, pengguna alumni, masyarakat akan menjamin keberlangsungan suatu program studi dan sumber pendapatan yang dapat mensejahterakan komunitas kampus dan berimplikasi pada kepercayaan (Mantz Yorke, 1999); (7) Keberlangsungan dan pertumbuhan organisasi tidak tergantung dari subsidi pemerintah tetapi karena keunggulan kreatif dari perguruan tinggi tersebut; (8) Institusi perguruan tinggi dengan jaminan mutu, suatu peluang

untuk ikut pada percaturan global dan masyarakat merasa percaya karena tidak sia-sia menginvestasikan uangnya untuk pendidikan di perguruan tinggi tersebut (Mantz Yorke, 1999); (9) Bagi Institut Teknologi Bandung, dengan mengembangkan dosen sebagai penjamin mutu dalam pengajaran & penelitian, hal ini akan mendukung pengelolaan Pendidikan tinggi yang akuntabel, otonomi, akreditasi, mutu dan evaluasi dengan indikator kinerja yang efisien, produktif, efektif, suasana akademik. Dengan demikian akan menjawab pengelolaan jurusan atau departemen dari sisi dosennya. Sebagai ilustrasi, manfaat pengelolaan perguruan tinggi yang berorientasi pada mutu dapat ditunjukkan sebagai berikut :

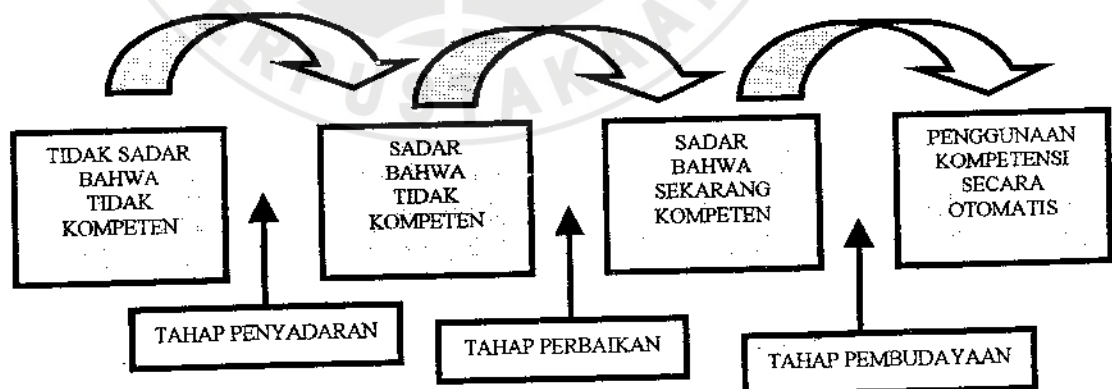


Gambar 5.2 Pengelolaan Perguruan Tinggi yang berorientasi pada mutu

Kontribusi Kompetensi terhadap kinerja.

Menyoroti upaya pengembangan dosen yang bermutu sudah barang tentu mustahil dapat terjadi dan tersedia dengan sendirinya, melainkan harus diupayakan penyiapannya dan pengembangannya secara terencana serta berkesinambungan mengingat tuntutan standar akan mutu serta kebutuhan terus mengalami perkembangan melalui manajemen sumber daya dosen di perguruan tinggi.

Dalam penelitian ini, diungkap begitu pentingnya mengembangkan dosen yang bermutu yang nantinya berdampak pada peningkatan kinerja. Karena demikian banyak manfaat yang diperoleh bilamana kinerja dosen ditingkatkan mengingat kebutuhan terus berubah. Pencapaian faktor kompetensi dosen sebagai penjamin mutu tersebut agar dapat menghasilkan kinerja dosen yang bermutu yang pada gilirannya akan berdampak pada mutu kinerja perguruan tingginya dan mutu lulusannya, tidak hanya dapat dicapai melalui banyak pengalaman dan latihan. Namun untuk memicu hal ini, diperlukan suatu kesadaran atau *awareness* ,pada dasarnya manusia itu perlu disadarkan karena suatu kompetensi seseorang tidak dapat dipugar atau dikembangkan tanpa mengerjakannya secara sadar dari titik mulanya. Hal ini dapat diungkapkan dalam tiga tahap sebagai berikut :



Gambar 5.3 Proses Pembudayaan kompetensi
(Sumber : Nirwan Idrus ,1999)

Setelah memenuhi kegiatan di atas, proses tersebut diulang kembali untuk hal-hal kompetensi lainnya. Seseorang yang sudah terlatih dalam tahap-tahap di atas diharapkan dapat mengulang proses tersebut tanpa masalah.

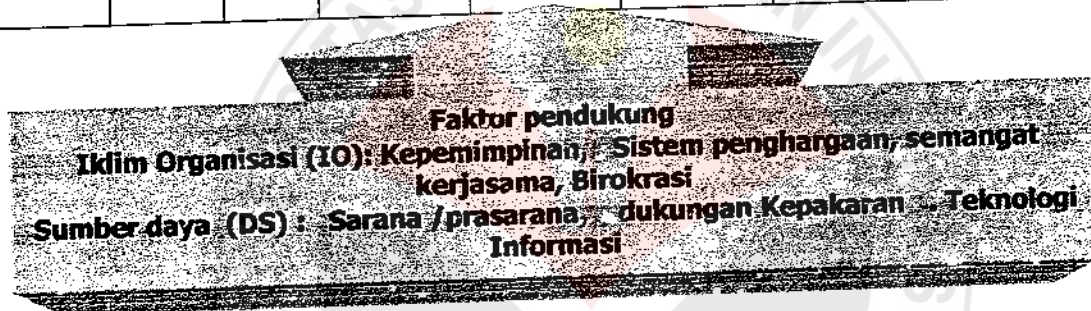
Demikian pula transformasi kompetensi individu menjadi kinerja, dilihat dari gambar tersebut setelah seseorang menjadi kompeten maka perlu kompetensi tersebut digunakan secara otomatis (pembudayaan kompetensi) sehingga hal itulah yang akan berdampak kinerja.

F. KEDUDUKAN HASIL PENELITIAN DALAM ILMU ADMINISTRASI PENDIDIKAN

Kedudukan penelitian ini di dalam ilmu administrasi pendidikan adalah merupakan pengembangan sumber daya manusia yang dalam hal ini dosen. Kebutuhan dosen dan pencapaian tujuan perguruan tinggi mempunyai hubungan yang erat dan sangat strategis. Sehingga menyoroti kinerja dosen melalui kompetensi yang hal ini melekat pada faktor individu dan faktor-faktor pendukung yang berasal dari organisasi yang dalam hal ini disebut sebagai moderator merupakan faktor internal perguruan tinggi artinya dimiliki oleh perguruan tinggi yang bersangkutan, dan dapat dikelola oleh perguruan tinggi yang bersangkutan, dalam pelaksanaan administrasi perguruan tinggi. Faktor kompetensi individu dan moderator atau pendukung yang berasal dari organisasi tersebut harus dikelola secara simultan dan sinergis mengacu untuk mencapai tujuan perguruan tinggi tersebut. Hasil penelitian manajemen sistem pengembangan dosen sebagai penjamin mutu di perguruan tinggi dalam administrasi pendidikan merupakan fungsi "Human Resources Development", dengan mengambil konsep manajemen & perbaikan / peningkatan berkelanjutan yaitu PDCA atau

Plan-Do-Check-Action dari Edward Deming, 1985) dan fungsi administrasi pendidikan dari Engkoswara (1987), penelitian manajemen sistem pengembangan sumber daya dosen sebagai penjamin mutu dapat diposisikan sebagai berikut :

Ciri dosen	Profesional	Kepeimpinan	Metode Pembelajaran Di PT	Pengetahuan & Keahlian	Ketrampilan menjalin hubungan	Sikap	IO	D S	Tujuan Pendidikan
Proses									
Plan									
Do									
Check									
Action									



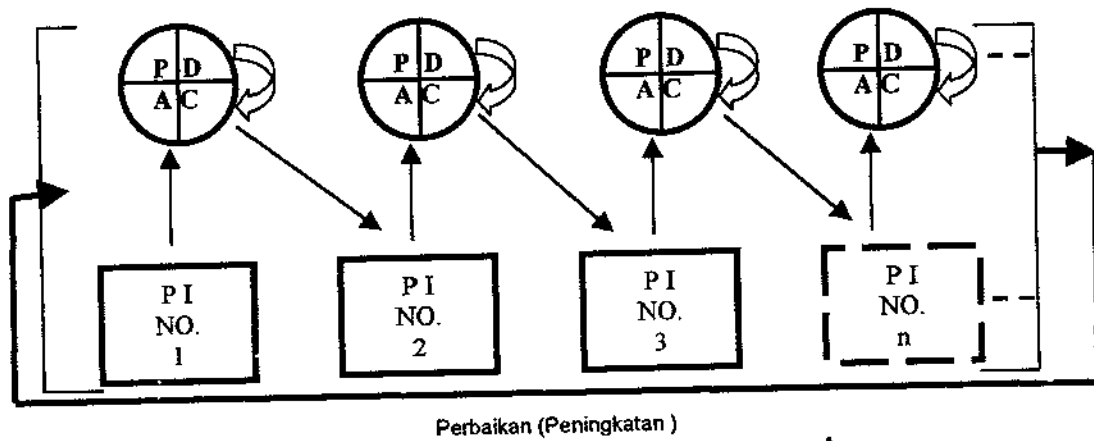
Gambar 5.4 Posisi penelitian dalam Ilmu administrasi Pendidikan.

Telah diulas pada bab 2 bahwa, ilmu adminitrasi pendidikan merupakan alat untuk mencapai tujuan pendidikan, manajemen sistem pengembangan dosen sebagai penjamin mutu dapat dikelola dengan ilmu admistrasi pendidikan serta pola Plan – Do – Check- Action . Sehingga keenam ciri karakteristik dalam model dosen sebagai penjamin mutu yang berhasil dikembangkan dalam penelitian ini perlu ditentukan indikator guna menilai kinerja yang dicapai maupun sebagai dasar untuk evaluasi . Pada implementasinya manajemen sistem pengembangan dosen sebagai

penjamin mutu di institusi perguruan tinggi, keenam karakteristik dosen sebagai penjamin mutu harus direncanakan, karena dosen di perguruan tinggi memegang peranan penting dan strategis untuk meningkatkan kinerja dan mutu pendidikan tinggi, dan upaya pengembangan dosen tersebut dapat berbentuk formal institusional maupun dapat dilakukan upaya mandiri individual yang didasarkan atas kesadaran dan kebutuhan untuk meningkatkan kinerja dalam menjalankan tugas akademiknya.

Begitu pula faktor pendukung yang dalam penelitian ini adalah moderator Iklim Organisasi dan Dukungan sumber daya, harus sedemikian dikelola sehingga dapat secara sinergistik mendorong dan saling menguatkan dalam meningkatkan kinerja.

Manajemen sistem mengembangkan dosen perlu dilakukan secara berkesinambungan karena tuntutan juga terus berubah. Pengembangan dosen ini ditujukan agar dosen dapat meningkatkan kinerja sehingga pada akhirnya akan meningkatkan mutu pendidikan itu sendiri. Proses perubahan secara berkesinambungan dapat dilakukan dengan siklus PDCA, yang mana kebutuhan dan standar yang harus dicapai ditentukan dulu seperti kriteria dosen sebagai penjamin mutu dan tentukan indikator keberhasilan. Selanjutnya proses perubahan atau pengembangan dosen tersebut melalui suatu tahapan dengan apa yang telah dijelaskan di depan dengan perbaikan terus-menerus atau berkelanjutan yang dapat diilustrasikan dengan gambar 5.5 berikut ini. Proses peningkatan dengan siklus PDCA, dimana PI = *performance indicator* merupakan standar mutu dari keenam ciri dosen sebagai penjamin mutu yang terus menerus ditingkatkan dan sekaligus merupakan akuntabilitas dari proses pendidikan yang dihasilkan.



Gambar 5.5 Proses Perbaikan terus-menerus dengan mengikuti siklus PDCA

Keterangan:

PDCA=Plan-Do-Check-Action.

PI=Performance Indicator 1,2,3,4 (sesuai yang ditetapkan)

Setelah tercapai kinerja pada PI NO 1, harus dijaga agar mutu tidak merosot lagi,

kemudian perbaikan indikator PI NO 2 dijaga dan seterusnya.