

# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang Masalah

Kehidupan abad globalisasi yang sering juga dikatakan dunia tanpa batas, ditandai dengan abad informasi, dimana ilmu pengetahuan berkembang sangat cepat. Hal ini merupakan paradigma baru yang mempengaruhi seluruh aspek kehidupan juga termasuk perkembangan sistem pendidikan yang sangat menarik untuk direspon.

Lembaga pendidikan juga tidak terlepas dari tantangan globalisasi tersebut. Lembaga pendidikan memainkan peran yang sangat strategis sebagai institusi yang berfungsi mempersiapkan sumberdaya manusia yang berkualitas untuk menghadapi tantangan perubahan tata pergaulan dunia, khususnya kemajuan kehidupan masyarakat yang dipicu oleh perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi dan seni. Sehingga pengembangan lembaga pendidikan menjadi tuntutan mutlak.

Lembaga pendidikan yang dikelola dengan paradigma lama yang masih menekankan pada kuantitas, perlu diubah dan diarahkan kepada pencapaian kualitas jasa pendidikan sesuai dengan yang diharapkan. Brojonegoro (Jalal, 2001:366) mengatakan bahwa, "paradigma baru pendidikan tinggi pada dasarnya bertumpu pada tiga pilar utama, yakni kemandirian dalam pengelolaan atau otonomi, akuntabilitas (*accountability*), dan jaminan mutu (*quality assurance*)".

Pendidikan dapat dipandang sebagai industri jasa. Menurut Hanafiah, dkk (1994:5), "jasa pendidikan adalah pelayanan yang diberikan kepada para pelanggan untuk memenuhi kebutuhan mereka". Selanjutnya Tampubolon (2001:71) menyatakan bahwa:

Jasa kependidikan adalah tingkat akademik dan profesional, karena itu pendidikan tinggi dipahami sebagai proses produksi dan penyajian jasa pendidikan bertaraf akademik dan profesional, atau jasa pendidikan tinggi yang dapat dilaksanakan bagi para calon mahasiswa yang sudah

mendapatkan jasa pendidikan dasar dan menengah, dan perguruan tinggi adalah lembaga pendidikan yang memproduksi dan menyajikan jasa kependidikan tinggi.

Berdasarkan hal tersebut, mutu pendidikan haruslah sesuai dengan atau melebihi kebutuhan dan tuntutan pendidikan itu sendiri. Perlu dipahami bahwa untuk memenuhi kepuasan pelanggan pendidikan tidaklah mudah terpenuhi, karena beberapa faktor seperti: (a) peserta didik mempunyai kebutuhan yang berbeda-beda, (b) kebutuhan peserta didik juga dapat berubah-ubah seiring dengan perjalanan kedewasaan, pengalaman dan keyakinan persepsi mereka, (c) kemampuan, pengalaman, dan sikap para pendidik juga berbeda-beda, dan (d) lingkungan keluarga dan motivasi belajar peserta didik juga tidak sama. Upaya mengatasi berbagai permasalahan tersebut, diperlukan manajemen pendidikan yang peduli terhadap kualitas layanan jasa kependidikan.

Dewasa ini dirasakan bahwa, kebutuhan akan lulusan perguruan tinggi yang mempunyai paradigma global disertai jati diri bangsa Indonesia serta kemampuan menjalin jaringan kerja yang dapat merebut persaingan global sudah sangat dibutuhkan. Hal ini didasarkan pada suatu pemikiran bahwa pendidikan yang mempunyai paradigma global akan lebih kuat dan mampu bersaing. Berdasarkan hal tersebut, pemerintah telah menetapkan tujuan perguruan tinggi melalui Peraturan Pemerintah No. 60 Tahun 1999 pasal 2 yang menjelaskan bahwa tujuan perguruan tinggi adalah:

- (a) Menyiapkan peserta didik menjadi anggota masyarakat yang memiliki kemampuan akademik dan/atau profesional yang dapat menerapkan, mengembangkan dan/atau memperkaya khasanah ilmu pengetahuan, teknologi dan/atau kesenian;
- (b) Mengembangkan dan menyebarkan ilmu pengetahuan, teknologi dan/atau kesenian serta mengupayakan penggunaannya untuk meningkatkan taraf kehidupan masyarakat dan memperkaya kehidupan nasional;
- (c) Mendukung pembangunan masyarakat madani yang demokratis dengan berperan sebagai kekuatan moral yang mandiri;
- (d) Mencapai keunggulan kompetitif melalui penerapan prinsip pengelolaan sumberdaya sesuai dengan azas pengelolaan yang profesional.

Oleh karena itu diperlukan pengelolaan perguruan tinggi secara profesional, kepemimpinan perguruan tinggi yang berkualitas, motivasi berprestasi yang tinggi serta kompetensi dosen yang memadai didukung oleh budaya organisasi yang kondusif, dan yang terpenting adalah diperlukannya kinerja dosen yang berbasis mutu. Pengelolaan secara profesional tidak hanya diperlukan terhadap organisasi perguruan tinggi saja, tetapi juga diperlukan pengelolaan terhadap pencapaian mutu, sehingga dalam pencapaian mutu tersebut menjadi efektif. Seperti dikatakan oleh Becket & Brookes (2005:2) bahwa terdapat beberapa elemen yang dapat mempengaruhi efektifitas manajemen mutu, yaitu:

1. *A growing climate of increasing accountability an expansion in the size of student populations.*
2. *An increasingly diverse student population as a result of widening participation initiatives and targeting international markets.*
3. *Diminishing resources by which to deliver programmes of study.*
4. *Greater expectations of studens as paying customers*
5. *More flexible educational provision at both undegraduate an d postgraduate level.*
6. *An increase in collaborative provision between institutions.*

Usaha untuk mewujudkan tercapainya mutu sumberdaya manusia sebagai produk dari pendidikan tinggi, perlu diberikan perhatian khusus pada kinerja dosen sebagai ujung tombak pelaksanaan pembelajaran dan pelaksana utama proses pendidikan, sebab kualitas lulusan akan banyak ditentukan oleh kualitas kinerja dosen itu sendiri. Meskipun sudah banyak diketahui bahwa mutu lulusan tidak mutlak hanya dilakukan melalui pendidikan, tetapi tidak dapat dipungkiri lagi bahwa pendidikan merupakan sarana utama untuk pengembangan sumberdaya manusia yang dilakukan secara sistematis, terprogram dan berjenjang. Upaya ini dilakukan dengan tujuan untuk menghasilkan kualitas kehidupan masyarakat.

Salah satu filosofi, teori dan praktek manajemen yang peduli terhadap peningkatan kualitas adalah *Total Quality Management (TQM)*. Meskipun berasal

dari dunia industri, prinsip-prinsip TQM telah banyak diterapkan pada lembaga pendidikan. Dijelaskan oleh Sallis (1993:34) bahwa, *"TQM is a philosophy of continuous improvement, which can provide any educational institution with a set of practical tools for meeting and exceeding present and future customers needs, wants, and expectations"*. Kemudian Tampubolon (2001) menjelaskan bahwa masalah mutu perguruan tinggi adalah kesesuaian paduan sifat-sifat produknya dengan kebutuhan para pelanggannya. Definisi mutu perguruan tinggi berdasarkan konsep Crosby, adalah paduan sifat-sifat produk yang menunjukkan kemampuannya dalam memenuhi kebutuhan pelanggan langsung atau tak langsung, baik kebutuhan yang dinyatakan maupun yang tersirat, masa kini dan masa depan. Berdasarkan definisi tersebut maka, mutu perguruan tinggi harus dilihat dari seluruh produknya, bukan hanya dari tingkat kemampuan lulusannya, tetapi setiap jasa yang dihasilkan harus dievaluasi untuk mengetahui apakah sesuai dengan kebutuhan pelanggan. Oleh karena itu perguruan tinggi bermutu dipahami sebagai lembaga pendidikan tinggi yang terkelola sedemikian rupa sehingga mampu menghasilkan jasa kependidikan tinggi yang sesuai dengan kebutuhan para pelanggan.

Pendidikan bagi setiap bangsa merupakan wahana untuk membangun sumberdaya manusia. Berkaitan dengan hal tersebut, sangat disadari bahwa pendidikan merupakan landasan bagi suatu bangsa, sehingga kegiatan pendidikan tidak dapat diabaikan begitu saja terutama dalam memasuki abad milenium ketiga ini.

Proses pembangunan pendidikan senantiasa memegang peran yang amat strategis. Pembangunan diartikan sebagai serangkaian usaha pertumbuhan dan perubahan yang dilakukan oleh pemerintah menuju modernitas dalam rangka pembinaan bangsa, menunjukkan betapa pendidikan dijadikan prasyarat

mutlak guna mencapai tujuan pembangunan. Oleh karena itu pendidikan memiliki peran untuk mempersiapkan sumberdaya manusia, sesuai dengan konsep dari Biro Perencanaan Depdiknas (2005:37) yaitu:

(1) mempersiapkan sumberdaya manusia yang dibutuhkan oleh pembangunan, (2) memberikan arahan perubahan yang diinginkan oleh pembangunan, (3) meningkatkan mutu pembangunan sesuai dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, (4) memberikan arti bagi pembangunan dalam hal-hal yang bersifat kualitatif, mutu kehidupan dan penghidupan. Paradigma pendidikan yang diharapkan adalah, pendidikan untuk membangun manusia seutuhnya sebagai subyek yang berpotensi secara optimal dalam hal: kecanggihan kompetensi iptek, keindahan ekspresi estetis, keluhuran budi pekerti, keunggulan kepribadian, dan keteguhan iman dan takwa.

Betapa strategisnya peran pendidikan bagi pembangunan ini sejalan dengan apa yang diungkapkan oleh Becker (1993:31-33) dalam teori *human capital* yang disimpulkan bahwa, aktivitas pendidikan sangat mempengaruhi tingkat produktivitas. Pendidikan dipandang sebagai sebuah investasi yang bertujuan untuk meningkatkan kualitas sumberdaya manusia. Produktivitas tidak akan muncul dengan sendirinya, tetapi akan lahir melalui proses pendidikan yang dilaksanakan secara tepat guna dan berhasil guna. Fagerlind (1986: 45) menyatakan bahwa pendidikan memberikan pengaruh yang signifikan terhadap laju pertumbuhan ekonomi dan pembangunan. Lebih jauh dijelaskan, bahwa terdapat persyaratan utama untuk berlangsungnya pertumbuhan ekonomi dan pembangunan, yaitu: (1) harus terdapat kemajuan dan efisiensi yang tinggi atas penggunaan teknologi, sebab teknologi yang tinggi akan menghasilkan produksi yang baik pula, (2) harus terdapat kemampuan sumberdaya manusia dalam menggunakan teknologi tersebut. Dengan demikian, sumberdaya manusia memegang peran penting dan paling menentukan dalam meningkatkan produktivitas dalam pembangunan yang akan tercapai melalui program-program pendidikan.

Universitas Lampung merupakan salah satu perguruan tinggi negeri yang ada di wilayah Sumatra dan memiliki posisi yang strategis. walaupun berada di

pulau Sumatra tetapi tidak jauh dari pusat pemerintahan Jakarta. Sehingga mahasiswa yang belajar di Universitas Lampung tidak saja berasal dari daerah Lampung dan daerah Sumatra lainnya, tetapi juga dari berbagai kota. Oleh karena itu Universitas Lampung perlu memperhatikan peningkatan kualitas pendidikan supaya dapat memberikan pelayanan yang terbaik bagi *stakeholders*.

Berdasarkan hasil monitoring yang dilakukan oleh tim evaluasi penjaminan mutu tahun 2006 menunjukkan bahwa, kinerja Universitas Lampung baik kinerja dosen maupun lembaga jurusan belum menunjukkan hasil yang memuaskan. Hasil yang dicapai oleh setiap jurusan masih dibawah nilai rata-rata. Hal ini diduga karena faktor kepemimpinan ketua jurusan, motivasi dosen, kompetensi dosen, dan budaya organisasi belum mencapai seperti apa yang diharapkan, sehingga berpengaruh terhadap kinerja dosen yang ditampilkan. Sebagai gambaran diperlihatkan dalam tabel berikut ini.

**Tabel 1.1: Rekapitulasi Rata-Rata Nilai Kinerja Universitas Lampung Tahun 2005**

No	Fakultas	Nilai Rata-Rata Kinerja Berdasarkan Kriteria				Jumlah
		Pend	Penelitian	Pengabd Masy	Manaj Jur	
1	Fak. Hukum	151.2	87.6	18.5	117.8	375.1
2	Fak. Ekonomi	147.2	98.7	17.2	198.9	460.9
3	FKIP	147.4	126.8	27.8	131.5	344.5
4	Fak. Pertanian	176.7	147.8	31.7	173.3	529.5
5	Fak. Teknik	100.9	96.4	17.7	115.0	342.6
6	FISIP	117.6	111.3	20.7	173.0	422.6
7	FMIPA	142.9	118.4	18.6	150.8	430.6

Sumber: KPMU Universitas Lampung, 2006

Berdasarkan tabel 1.1 terlihat bahwa kinerja dosen tahun 2005 yang diukur melalui pendidikan, penelitian dan pengabdian pada masyarakat belum ada satu fakultaspun yang mencapai nilai maksimal. Bidang pendidikan rata-rata nilai yang dicapai baru 140.55 dari nilai maksimal 400, atau sekitar 35,14%. Bidang penelitian rata-rata mencapai nilai 112.14 atau sekitar 44.85%, dari nilai maksimal 250. Pengabdian pada masyarakat rata-rata mencapai nilai 21.74 dari

nilai maksimal 100 atau sekitar 21.74%, dan manajemen jurusan nilai rata-rata sebesar 151.47 dari nilai maksimal 250. Hal ini membuktikan bahwa kinerja dosen maupun lembaga jurusan pada tahun 2005 belum menunjukkan hasil yang memuaskan.

Sebagai bahan perbandingan untuk melihat peningkatan kinerja yang ditampilkan pada tahun 2006 disajikan dalam tabel berikut ini.

**Tabel 1.2: Rekapitulasi Rata-Rata Nilai Kinerja Fakultas Universitas Lampung Tahun 2006**

No	Fakultas	Nilai Rata-Rata Kinerja Berdasarkan Kriteria				Jumlah
		Pend	Penelitian	Pengab Masy	Manaj Jur	
1	Fak. Hukum	192.0	93.1	26.7	106.9	418.8
2	Fak. Ekonomi	163.0	130.6	22.7	196.0	512.4
3	FKIP	142.0	94.6	24.0	113.2	373.8
4	Fak. Pertanian	198.4	158.9	36.4	174.1	595.9
5	Fak. Teknik	182.7	115.3	26.4	115.9	440.2
6	FISIP	154.0	106.2	30.4	170.5	461.1
7	FMIPA	185.0	157.3	32.2	195.5	570.0

Sumber: KPMU Universitas Lampung, 2006

Berdasarkan penilaian yang dilakukan oleh tim monitoring dan evaluasi Universitas Lampung tahun 2006 menunjukkan adanya peningkatan walaupun masih belum memenuhi target. Bidang pendidikan mencapai nilai rata-rata 173.87 dari nilai maksimal 400; bidang penelitian mencapai nilai rata-rata 122.29 dari nilai maksimal 250; pengabdian masyarakat mencapai rata-rata nilai 28.4 dari nilai maksimal 100, dan kinerja jurusan mencapai nilai rata-rata 153.8 dari nilai maksimal 250. Jika dibandingkan dengan hasil kinerja tahun 2005, tahun 2006 menunjukkan kenaikan hasil walaupun belum mencapai target yang diharapkan. Sebagai bahan perbandingan untuk melihat peningkatan hasil yang dicapai selama dua tahun ke belakang dapat dilihat pada tabel berikut ini.

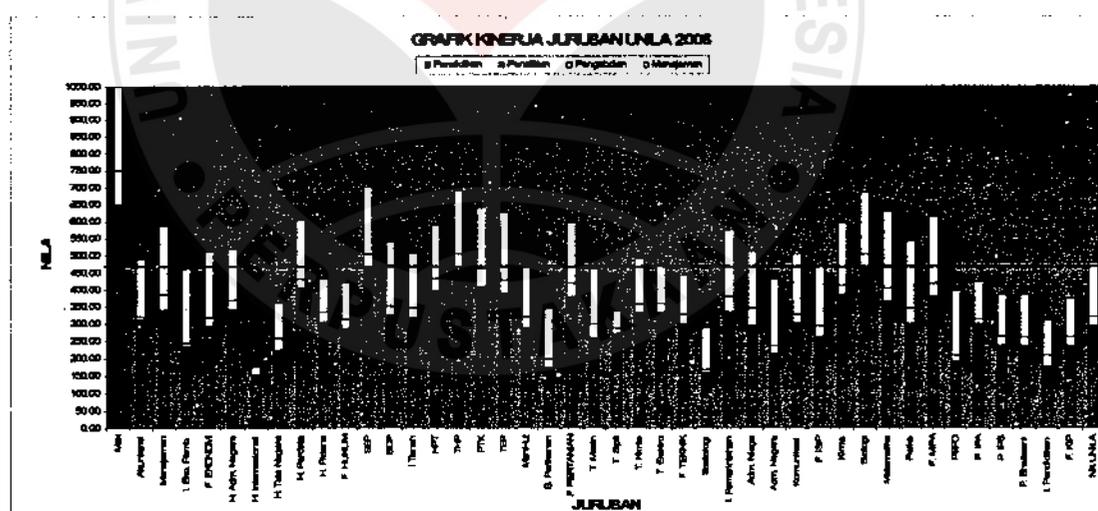


**Tabel 1.3: Rekapitulasi Peningkatan Kinerja Fakultas Universitas Lampung Tahun 2005-2006**

No	Fakultas	Pencapaian Nilai		Peningkatan (%)
		2005	2006	
1	Fak. Hukum	375.1	418.8	11.6
2	Fak. Ekonomi	460.9	512.4	11.2
3	FKIP	433.5	373.8	-13.8
4	Fak. Pertanian	529.5	595.9	12.5
5	Fak. Teknik	342.5	440.2	28.5
6	FISIP	422.6	461.1	9.1
7	FMIPA	430.6	570.0	32.4

Sumber: KPMU Universitas Lampung, 2006

Berdasarkan hasil rekapitulasi terlihat bahwa FMIPA menunjukkan peningkatan paling tinggi yaitu sebesar 32.4% dibandingkan fakultas lain, tetapi FKIP mengalami penurunan sampai -13.8%. Hal ini menunjukkan bahwa walaupun terjadi peningkatan hasil kinerja, tetapi belum memenuhi standar yang ditetapkan. Untuk memperjelas gambaran kinerja baik dosen maupun lembaga jurusan di lingkungan Universitas Lampung ditunjukkan dalam grafik berikut ini;



Sumber: KPMU Universitas Lampung, 2006

**Grafik 1.1: Perkembangan Kinerja Jurusan Di Universitas Lampung**

Grafik 1.1 menunjukkan bahwa kinerja dosen dalam melaksanakan tridharma perguruan tinggi maupun kinerja jurusan belum menunjukkan hasil yang maksimal. Nilai yang dicapai sebagian besar masih di bawah rata-rata

standar yang ditentukan. Penulis berasumsi terdapat faktor-faktor yang mempengaruhi kondisi tersebut, diantaranya adalah faktor kepemimpinan ketua jurusan, motivasi dosen, kompetensi dosen, budaya organisasi, dan tentu saja kinerja dosen yang bersangkutan. Seperti dikemukakan oleh Miller dalam Kusumastuti (2001) yang pada intinya mengemukakan bahwa, dosen merupakan komponen vital, penggerak utama bagi faktor kesuksesan dari sistem pendidikan dan pengajaran yang akhirnya akan mempengaruhi produktivitas perguruan tinggi. Dosen sebagai salah satu penjamin mutu dalam proses pendidikan merupakan tenaga kependidikan yang profesional dituntut mempunyai kompetensi sehingga, dapat mewujudkan standar kerja yang bermutu selanjutnya diharapkan bermuara pada peningkatan mutu kinerja dosen maupun organisasi perguruan tinggi dan berdampak pada mutu pendidikan atau mutu lulusan perguruan tinggi.

Berdasarkan hal tersebut seorang dosen sebagai tenaga kependidikan di lingkungan perguruan tinggi dituntut memiliki profesionalisme. Seseorang yang memilih profesi sebagai dosen harus dilandasi oleh panggilan jiwa atau dengan kata lain sesuai dengan keinginan hatinya. Seperti ungkapan Mello (1999) yang disimpulkan bahwa, setiap orang terlahir ke dunia dengan panggilan yang spesifik. Panggilan hidup itu dilakoni setiap orang terutama melalui pekerjaannya. Jadi pekerjaan merupakan panggilan yang kita penuhi untuk menjawab suara hati. Jika orang mengingkari panggilannya dia akan gagal, bukan karena dia dihambat untuk sukses, tetapi mustahil orang sukses di bidang yang bukan panggilannya. Sebaliknya, orang secara natural akan berhasil ketika dia menemukan dan melaksanakan panggilan jiwanya. Alasannya, setiap orang pasti dilengkapi dengan potensi dan kemampuan untuk melakukan panggilan itu. Dengan landasan panggilan jiwa inilah seseorang akan sukses menjalankan tugas profesinya sebagai dosen.



Faktor selanjutnya yang tidak kalah penting yang berkaitan dengan profesionalisme adalah keinginannya belajar untuk pengembangan diri. Setiap orang termasuk juga dosen di lingkungan perguruan tinggi harus setiap saat mengembangkan kemampuannya agar tidak tertinggal dari perkembangan zaman. Sebagaimana dinyatakan oleh Sahertian (1995) bahwa, dosen yang menganggap ilmunya sudah cukup dan tidak mau belajar lagi akan menjadi tertinggal dan usang, karena dosen tidak ubahnya bagaikan sumber mata air yang terus menerus mengalirkan ilmu pengetahuan. Bila sumber air itu kering, maka akan keringlah sungai-sungai yang mengalir ilmu pengetahuan tersebut.

Menurut Danumihardja (2003) "profesionalisme itu penting mengingat dosen setiap saat harus mengembangkan kemampuannya dalam rangka mengikuti perkembangan dan perubahan zaman yang berjalan secara dinamis". Oleh karena itu, hendaknya dosen senantiasa mampu menjadi panutan bagi mahasiswanya dan menyadari betul betapa pentingnya belajar secara terus menerus dalam rangka mengembangkan diri dalam profesi dan prestasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dengan pengembangan diri tersebut, diharapkan dosen profesional yang bermutu dapat terwujud.

Searah dengan perkembangan zaman, seorang profesional harus menguasai teknologi informasi dan komunikasi (ICT). Bagi dosen, terjadinya perubahan pada paradigma pendidikan, harus disadari bahwa dosen bukan lagi satu-satunya media yang dapat memberikan informasi ilmu pengetahuan. Walaupun hingga saat ini peran dosen masih dianggap belum dapat tergantikan oleh media apapun. Hal ini sejalan dengan pendapat yang dikemukakan oleh Supriyadi (1999) bahwa, "para guru dewasa ini dan di masa depan dihadapkan pada tantangan untuk mampu memanfaatkan sarana teknologi guna meningkatkan profesionalnya".

Selain dari beberapa faktor seperti yang telah disebutkan di atas, yang diperkirakan ikut mempengaruhi kinerja dosen adalah faktor kepemimpinan. Kepemimpinan merupakan salah satu faktor penentu peningkatan mutu pendidikan perguruan tinggi bermutu, seperti dikatakan oleh James A.F Stoner (Nawawi, 2003:18) bahwa faktor kepemimpinan sebagai salah satu komponen penting dalam meningkatkan mutu pendidikan. Selanjutnya dikatakan bahwa "kepemimpinan adalah kemampuan dan keterampilan mengarahkan, merupakan faktor aktifitas penting dalam efektivitas manajer atau pemimpin". Sedangkan Wehrich (1993:491) mendefinisikan kepemimpinan sebagai pengaruh yaitu, suatu seni atau proses dalam memberi pengaruh pada seseorang agar bersedia dan bersemangat dalam mencapai tujuan suatu kelompok. Idealnya, seseorang harus bisa diyakinkan untuk tidak hanya mempunyai kemauan untuk bekerja namun juga memiliki kemauan untuk bekerja dengan semangat dan percaya diri. Seorang pemimpin berperan untuk membantu suatu kelompok untuk mencapai tujuannya semaksimal mungkin dengan menggunakan seluruh kemampuannya.

Pemimpin dalam menjalankan tugasnya perlu dukungan dari para anggotanya yaitu para dosen yang harus memiliki motivasi yang diaktualisasikan sebagai komitmen yang tinggi terhadap pekerjaannya. Dalam konteks ini komitmen mengandung pengertian: (1) "sadar tentang sesuatu yang terbaik atau bermutu; (2) berani mengambil keputusan yang obyektif untuk mencapainya; (3) berjanji (kepada diri sendiri, masyarakat, dan Tuhan) untuk melaksanakan keputusan itu; (4) berani melaksanakan keputusan itu dengan sungguh-sungguh dan jujur" (Tampubolon, 2001:103). Selanjutnya motivasi tersebut juga perlu ditunjang oleh kompetensi individu sebagai kemampuan yang perlu dimiliki baik oleh seorang pemimpin maupun dosen. Spenser (1993) menjelaskan bahwa, kompetensi individu adalah kompetensi seseorang yang digambarkan sebagai

karakteristik dasar seorang pekerja yang menggunakan bagian kepribadiannya yang paling dalam dan dapat mempengaruhi perilakunya ketika ia menghadapi pekerjaan, yang akhirnya berpengaruh pada kemampuan untuk menghasilkan prestasi kerja.

Kompetensi individu dosen ini akan berkembang dengan baik apabila didukung oleh budaya organisasi yang kondusif. Hoy dan Miskel (2001:176) menjelaskan bahwa, "*organizational culture is an attempt to get at the feel, sense, atmosphere, character, or image of an organization, norms, values, ideologies, and emergent systems*". Atau dengan kata lain bahwa, budaya organisasi adalah usaha untuk mendapatkan perasaan, kesan, suasana, karakter, atau gambaran yang mengandung norma-norma, nilai-nilai, ideologi-ideologi, dan sistem-sistem yang timbul dari organisasi. Budaya organisasi dikatakan kuat jika nilai-nilai budaya itu disadari, dipahami, dan diikuti, serta dilaksanakan oleh sebagian besar para anggota organisasi. Sigit (2003:261-262) menjelaskan ciri-ciri budaya organisasi yang kuat adalah:

1. Nilai-nilai budaya saling menjalin, tersosialisasikan, dan menginternalisasikan pada para anggota.
2. Perilaku anggota (karyawan) terkendalikan dan terkoordinasikan oleh kekuatan yang tampak (*invisible*) atau informal.
3. Para anggota (karyawan) merasa *committed* dan loyal pada organisasi.
4. Ada partisipasi para karyawan pada organisasi.
5. Semua kegiatan berorientasi pada misi dan tujuan.
6. Ada *shared meaning* atau kebersamaan mengenai sesuatu yang dipandang berarti bagi para karyawan.
7. Para anggota(karyawan) tahu apa yang harus dilakukan dan yang tidak boleh dilakukan.
8. Ada perasaan *rewarding* pada para anggota, karena diakui dan dihargai martabat dan kontribusinya.
9. Budaya yang berlaku sesuai dengan strategi dan menopang tujuan organisasi.

Kompetensi dosen yang didukung oleh budaya organisasi, kinerja (*performance*) dosen dalam melaksanakan tugas-tugasnya akan terpelihara dengan baik pula. Konsep kinerja merujuk pada tingkat pencapaian persyaratan pekerjaan. Menurut Richard (1979), secara operasional kinerja karyawan dapat

dipantau melalui catatan lembaga tentang efisiensi dan produktivitas kerjanya. Kinerja adalah prestasi yang dapat dicapai oleh seseorang atau organisasi berdasarkan kriteria dan alat ukur tertentu. Alat ukur yang biasa dipakai dalam mengukur kinerja adalah efektivitas, efisiensi dan produktivitas (Druker,1999:23). Sedangkan menurut Sutermeister (1976) dikatakan bahwa, *job performnace* (kinerja) sebagai *human contributions to productivity*. Berdasarkan pendapat-pendapat tersebut maka dapat dikatakan bahwa, kinerja adalah prestasi atau pencapaian hasil kerja yang dicapai berdasarkan ukuran penilaian yang telah ditetapkan. Persoalan kualitas dan kinerja pendidikan akan banyak berkaitan dengan masalah bagaimana motivasi dosen, kompetensi dosen, faktor budaya organisasi, dan kreativitas pimpinan dalam mengelola lembaganya.

Kehidupan era globalisasi dan keterbukaan yang menuntut profesionalisme sumberdaya manusia yang handal dan memiliki daya saing tinggi sebagai salah satu elemen penting dalam mencapai efisiensi dan produktivitas. Oleh karena itu pendidikan tinggi memiliki peran yang strategis dalam menghasilkan sumberdaya manusia yang dapat memenuhi tuntutan tersebut. Keberhasilan pencapaian sumberdaya manusia yang berkualitas sangat ditentukan oleh kinerja dosen yang profesional, oleh karena itu diperlukan penelitian tentang kinerja dosen yang berbasis mutu dengan mengkaji faktor-faktor yang mempengaruhinya.

## **B. Identifikasi Masalah**

Upaya pengembangan kinerja dosen berbasis mutu di Universitas Lampung telah diupayakan, dalam rangka mencapai kesetaraan dengan perguruan tinggi lainnya yang telah maju seperti di kota-kota besar. Sebagai bukti bahwa Unila telah melakukan upaya ke arah tersebut adalah dengan diterbitkannya Peraturan Akademik dengan SK Rektor tahun 1995, selanjutnya

diperbaiki tahun 1996, 1999, dan terakhir tahun 2004 dengan SK Rektor No. 140/J26/PP/2004. Disamping itu juga telah dibentuk Tim Kendali Mutu Unila tahun 1997 yang selanjutnya direvisi pada tahun 2003 menjadi Tim Jaminan Mutu Unila dengan SK Rektor No. 62/J26/R/2003. Usaha-usaha tersebut belum menampakkan hasil yang memuaskan. Hal ini sementara diduga karena belum mendapat dukungan yang memadai dari para pengelola dan penanggung jawab proses pendidikan, dan juga dari dosen itu sendiri sebagai pelaksana proses pembelajaran. Seperti dijelaskan dalam Peraturan Pemerintah No. 60 Tahun 1999 pasal 50 ayat satu, bahwa:

Jurusan merupakan unit pelaksana akademik yang melaksanakan pendidikan akademik dan/atau profesional dan bila memenuhi syarat dapat melaksanakan pendidikan pogram pascasarjana dalam sebagian atau satu cabang ilmu pengetahuan teknologi dan/atau kesenian tertentu.

Berdasarkan Peraturan Pemerintah tersebut, pimpinan jurusan memegang peran penting dalam usaha mengembangkan dan meningkatkan mutu pendidikan di jurusan. Karena jurusan merupakan *strategic business unit* bagi pengembangan kualitas dosen. Selanjutnya pasal tiga menjelaskan bahwa unsur pelaksana akademik adalah para dosen. Berpedoman pada peraturan tersebut, maka peran dosen juga menjadi sangat penting dalam rangka usaha pencapaian mutu pendidikan.

Berdasarkan uraian latar belakang masalah, pokok masalah yang diteliti dalam penelitian ini adalah bagaimanakah pencapaian kinerja dosen yang berbasis mutu dengan melihat pada pengaruh kepemimpinan ketua jurusan, motivasi dosen, kompetensi dosen, dan budaya organisasi. Pokok masalah tersebut merupakan masalah yang penting sehubungan dengan tantangan milenium ketiga ini.

Sikap mental pelaksana pendidikan merupakan syarat mutlak dalam meningkatkan mutu pendidikan. Setiap pengelola pendidikan harus sadar benar bahwa apapun yang dilakukannya akan membawa dampak terhadap mutu.

Perilaku para pengelola baik itu pimpinan jurusan maupun dosen sangat menentukan dalam pengendalian mutu. Selain itu setiap orang yang terlibat sebagai pengelola pendidikan membutuhkan suasana kerja yang mendukung dalam lingkungan budaya organisasi yang kondusif, sistem kerja, prosedur kerja yang efektif dan efisien. Hal lain yang dibutuhkan dalam rangka pencapaian mutu perguruan tinggi adalah kepemimpinan perguruan tinggi yang memiliki keterampilan serta gaya yang tepat, yang dapat memberikan kepercayaan, mendelegasikan wewenang, dan memberi tanggung jawab serta memberi kebebasan berinisiatif pada stafnya. Sikap seperti ini adalah sikap atasan yang akan memberi pengaruh baik dalam upaya peningkatan mutu yang pada akhirnya akan berpengaruh pula terhadap kinerja dosen, sehingga menghasilkan mutu yang benar-benar diharapkan.

Masalah kompetensi dalam penelitian ini berhubungan dengan profesionalisme dosen sebagai tenaga edukatif. Profesionalisme berhubungan dengan motivasi para anggota suatu profesi untuk meningkatkan kemampuan profesionalnya dan secara terus menerus mengembangkan cara-cara atau teknik-teknik yang digunakan dalam melaksanakan tugas profesinya. Profesionalitas dapat juga dikatakan sebagai proses peningkatan kualifikasi maupun kemampuan para anggota profesi dalam mencapai kriteria standar. Sanusi (1991) mengemukakan bahwa, pekerjaan dapat dianggap sebagai profesi bila mempunyai ciri-ciri: (1) memiliki fungsi dan signifikansi sosial secara krusial; (2) memiliki keterampilan atau keahlian tertentu; (3) dalam memperoleh keterampilan dilakukan bersifat pemecahan masalah dengan metode ilmiah; (4) didasarkan pada suatu disiplin ilmu tertentu yang jelas dan eksplisit; (5) memiliki kode etik; (6) membutuhkan masa pendidikan dan latihan yang lama; (7) memiliki kebebasan untuk memberikan *judgement*; (8) memiliki tanggung jawab otonomi;

9) mendapat pengakuan dari masyarakat. Undang-undang No.14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen pada Bab III pasal 7 menjelaskan bahwa prinsip profesionalitas adalah :

1. Profesi guru dan profesi dosen merupakan bidang pekerjaan khusus yang dilaksanakan berdasarkan prinsip sebagai berikut:
  - a. memiliki bakat, minat, panggilan jiwa, dan idealisme;
  - b. memiliki komitmen untuk meningkatkan mutu pendidikan, keimanan, ketakwaan, dan akhlak mulia;
  - c. Memiliki kualifikasi akademik dan latar belakang pendidikan sesuai dengan bidang tugas;
  - d. Memiliki kompetensi yang diperlukan sesuai dengan bidang tugas;
  - e. Memiliki tanggung jawab atas pelaksanaan tugas keprofesionalan;
  - f. Memperoleh penghasilan yang ditentukan sesuai dengan bidang tugas;
  - g. Memiliki kesempatan untuk mengembangkan keprofesionalan secara berkelanjutan dengan belajar sepanjang hayat;
  - h. Memiliki jaminan perlindungan hukum dan melaksanakan tugas keprofesionalan; dan
  - i. Memiliki organisasi profesi yang mempunyai kewenangan mengatur hal-hal yang berkaitan dengan tugas keprofesionalan guru.
2. Pemberdayaan profesi guru atau pemberdayaan profesi dosen diselenggarakan melalui pengembangan diri yang dilakukan secara demokratis, berkeadilan, tidak diskriminatif, dan berkelanjutan dengan menjunjung tinggi hak asasi manusia, nilai keagamaan, nilai kultural, kemajemukan bangsa, dan kode etik profesi.

Kompetensi individu sebagai dosen adalah kompetensi yang didasarkan pada pendidikan dan keahlian dengan tugas utama melaksanakan tridharma perguruan tinggi. Adapun kompetensi yang dimaksud dalam Undang-undang Guru dan Dosen Tahun 2005 terdiri dari kompetensi paedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial, dan kompetensi profesional.

Berkaitan dengan kompetensi yang dimiliki oleh seseorang, Omstein (1980: 50) lebih lanjut mendefinisikan kompetensi sebagai bagian spesifik dari perilaku yang dapat dijelaskan dengan pengelolaan yang diperlukan dalam suatu keseluruhan pengajaran yang manual atau dalam sistem penilaian pendidik. Berdasarkan pendapat-pendapat tersebut maka, kompetensi merupakan karakter, sikap, perilaku, atau kemauan serta kemampuan yang relatif bersifat stabil ketika menghadapi situasi atau kondisi di tempat kerjanya yang terbentuk dari kombinasi antara watak, konsep diri, motif, pengetahuan, serta keterampilan.

Variabel lain dalam penelitian ini adalah budaya organisasi yang dinyatakan sebagai suatu persepsi bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi tersebut, oleh karena itu diharapkan bahwa individu-individu yang berada dalam organisasi mendeskripsikan budaya yang sama. Walaupun sebenarnya mereka memiliki keragaman latar belakang yang bervariasi dan tingkat jabatan dalam organisasi yang berbeda-beda. Berdasarkan hal tersebut, maka pada akhirnya akan berpengaruh terhadap kinerja dosen.

Fokus dari penelitian ini akan ditekankan dan diarahkan pada pengungkapan gambaran tentang keadaan dari faktor-faktor kepemimpinan ketua jurusan, motivasi dosen, kompetensi dosen, dan budaya organisasi, bagaimana pengaruhnya terhadap kinerja dosen dalam rangka pencapaian mutu di Universitas Lampung. Sebagai dasar untuk mengidentifikasi masalah penelitian secara umum dengan memperhatikan perkembangan ilmu dan teknologi dan reformasi pendidikan di Indonesia saat ini, serta proyeksi perkembangan abad 21, maka identifikasi masalah secara umum adalah sebagai berikut:

1. Peran kepemimpinan ketua jurusan, motivasi dosen, kompetensi dosen, dan budaya organisasi di Universitas Lampung secara langsung belum menggambarkan kinerja dosen berbasis mutu.
2. Motivasi dosen dan kompetensi dosen, di Universitas Lampung belum sepenuhnya memberdayakan diri guna peningkatan kinerjanya.
3. Pada umumnya di Universitas Lampung wawasan pemahaman terhadap visi, misi, serta tujuan dalam rangka pencapaian mutu masih terbatas, baik di kalangan pimpinan jurusan maupun dosen sehingga belum kuat landasan untuk mempertanggungjawabkan kinerja yang dihasilkan.
4. Kondisi di Universitas Lampung belum tercipta budaya organisasi yang kondusif dalam rangka pencapaian mutu yang diharapkan.

5. Masih kurangnya pemahaman terhadap filosofi penjaminan mutu, sehingga sering terjadi pemahaman pro dan kontra terhadap pelaksanaan perkuliahan bermutu.

### **C. Rumusan Masalah**

Berdasarkan uraian latar belakang serta identifikasi masalah, maka permasalahan dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Apakah terdapat hubungan yang signifikan dan positif antara kepemimpinan ketua jurusan dengan motivasi dosen pada Universitas Lampung?
2. Apakah terdapat hubungan yang signifikan dan positif antara motivasi dosen dengan kompetensi dosen pada Universitas Lampung?
3. Apakah terdapat hubungan yang signifikan dan positif antara kepemimpinan ketua jurusan dengan kompetensi dosen pada Universitas Lampung?
4. Apakah terdapat pengaruh yang signifikan dan positif variabel kepemimpinan ketua jurusan terhadap terhadap budaya organisasi di Universitas Lampung?
5. Apakah terdapat pengaruh yang signifikan dan positif variabel motivasi dosen terhadap budaya organisasi pada Universitas Lampung?
6. Apakah terdapat pengaruh yang signifikan dan positif variabel kompetensi dosen terhadap budaya organisasi di Universitas Lampung?
7. Apakah terdapat pengaruh yang signifikan dan positif kepemimpinan ketua jurusan, motivasi dosen, dan kompetensi dosen secara bersama-sama terhadap budaya organisasi di Universitas Lampung?
8. Apakah terdapat pengaruh yang signifikan dan positif kepemimpinan ketua jurusan terhadap kinerja dosen berbasis mutu di Universitas Lampung?

9. Apakah terdapat pengaruh yang signifikan dan positif motivasi dosen terhadap kinerja dosen berbasis mutu di Univeritas Lampung?
10. Apakah terdapat pengaruh yang signifikan dan positif kompetensi dosen terhadap kinerja dosen berbasis mutu di Univeritas Lampung?
11. Apakah terdapat pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan ketua jurusan, motivasi dosen, kompetensi dosen, dan budaya organisasi secara bersama-sama terhadap kinerja dosen berbasis mutu di Universitas Lampung?

#### **D. Tujuan Penelitian**

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui:

1. Hubungan antara kepemimpinan ketua jurusan dengan motivasi dosen di Universitas Lampung.
2. Hubungan antara kepemimpinan ketua jurusan dengan kompetensi dosen pada Univeritas Lampung.
3. Hubungan antara motivasi dosen dengan kompetensi dosen pada Universitas Lampung.
4. Pengaruh kepemimpinan ketua jurusan terhadap budaya organisasi di Univeritas Lampung.
5. Pengaruh motivasi dosen terhadap budaya organisasi di Univeritas Lampung.
6. Pengaruh kompetensi dosen terhadap budaya organisasi di Univeritas Lampung.
7. Pengaruh kepemimpinan ketua jurusan, motivasi dosen, dan kompetensi dosen secara bersama-sama terhadap budaya organisasi di Universitas Lampung.
8. Pengaruh kepemimpinan ketua jurusan terhadap kinerja dosen berbasis mutu pada Universitas Lampung.

9. Pengaruh motivasi dosen terhadap kinerja dosen berbasis mutu pada Universitas Lampung.
10. Pengaruh kompetensi dosen terhadap kinerja dosen berbasis mutu pada Universitas Lampung.
11. Pengaruh kepemimpinan ketua jurusan, motivasi dosen, kompetensi dosen, dan budaya organisasi secara bersama-sama terhadap kinerja dosen berbasis mutu di Universitas Lampung.

#### **E. Kegunaan Penelitian**

Adapun kegunaan dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan pemikiran pada:

1. **Keilmuan.**

Penelitian ini berguna bagi pengayaan dibidang manajemen, kepemimpinan, perilaku organisasi, dan manajemen pendidikan secara lebih luas khususnya dalam pengembangan manajemen sumberdaya manusia.

2. **Pimpinan sebagai pengelola PTN khususnya di daerah.**

Secara khusus penelitian ini diharapkan dapat berguna: (1) sebagai pedoman dalam rangka melaksanakan kebijakan baik secara makro maupun mikro dalam rangka pelaksanaan penjaminan mutu di Perguruan Tinggi, (2) sebagai landasan untuk meningkatkan motivasi dosen, kompetensi baik dosen maupun pimpinan dalam melaksanakan tugasnya yang ditunjang oleh budaya organisasi, (3) sebagai pedoman bagi dosen maupun pimpinan dalam rangka membangun budaya organisasi yang kondusif sehingga tercipta kinerja dosen yang diharapkan.

3. **Pemerintah.**

Pendidikan tidak bisa lepas dari kebijakan pemerintah, dengan terciptanya perguruan tinggi yang bermutu, maka pemerintah dapat menjalin kerja sama



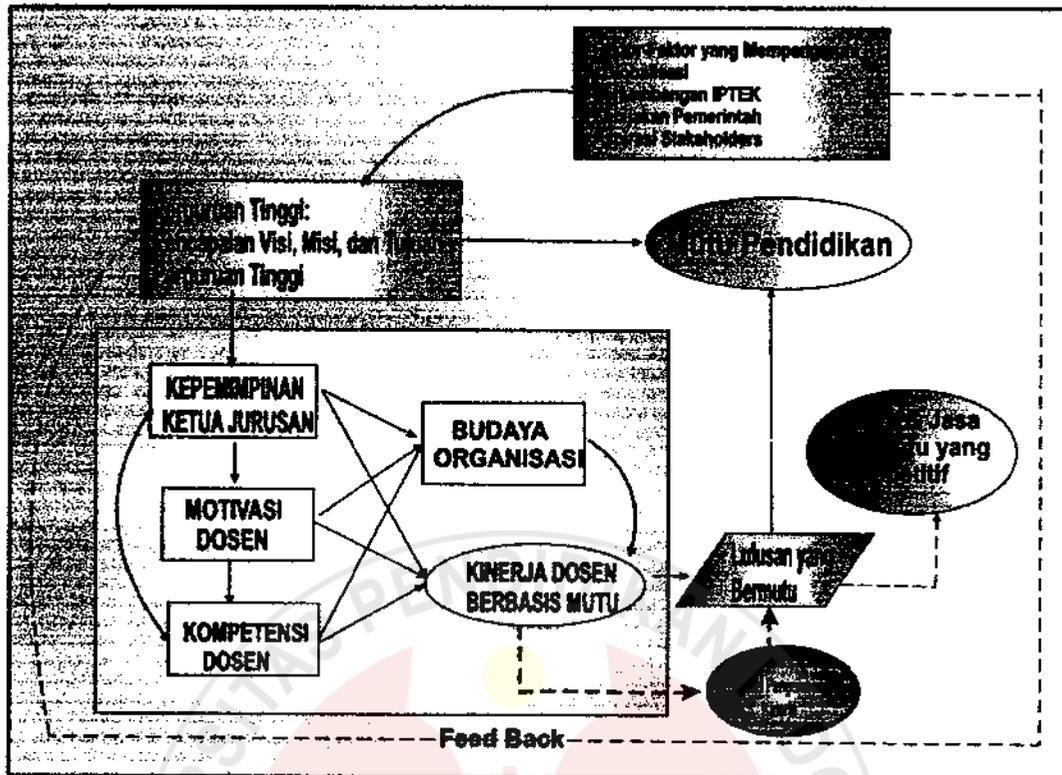
sebagai mitra kerja sehingga dapat mengembangkan potensi-potensi yang ada di daerah khususnya Provinsi Lampung, dan juga dapat membantu melaksanakan program-program kerja yang telah direncanakan, sehingga akan membantu percepatan program-program pembangunannya. Selanjutnya secara tidak langsung juga akan meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap lembaga pendidikan tersebut, yang menyebabkan masyarakat tidak akan ragu membantu terselenggaranya program-program pendidikan sehingga terjalin kerja sama antara Universitas Lampung dengan masyarakat.

## **F. Kerangka Berpikir dan Asumsi Dasar**

### **1. Kerangka Berpikir**

Kerangka berpikir merupakan suatu model yang dijadikan acuan oleh peneliti dalam melaksanakan penelitiannya, Bogdan dan Biklen (1992) menyatakan bahwa kerangka berpikir merupakan paradigma yang didefinisikan sebagai asumsi-asumsi, konsep ataupun proporsi-proporsi yang diyakini kebenarannya atau ketidakbenarannya yang dapat mengarahkan cara berpikir peneliti.

Penelitian ini bertitik tolak dari suatu pandangan yang melihat adanya pengaruh antara kepemimpinan ketua jurusan, motivasi dosen, kompetensi dosen, dan budaya organisasi terhadap kinerja dosen berbasis mutu. Pemikiran tersebut secara visual digambarkan sebagai berikut ini:



Gambar 1.1 Kerangka Pemikiran

Kerangka berpikir penelitian tentang kinerja dosen berbasis mutu melalui kajian studi pengaruh kepemimpinan ketua jurusan, motivasi dosen, kompetensi dosen, dan budaya organisasi terhadap kinerja dosen di Universitas Lampung, dikembangkan dari beberapa pemikiran sebagai berikut:

- a. Pengaruh persaingan global; yang tidak saja terjadi pada dunia industri tetapi juga merambah memasuki dunia pendidikan. Pada saat sekarang, pendidikan harus sudah memperhatikan dan melayani kebutuhan masyarakat sebagai salah satu pelanggan lembaga pendidikan. Untuk memenuhi kebutuhan tersebut, perguruan tinggi harus sudah mengantisipasinya. Perkembangan globalisasi dan keterbukaan menjadi tantangan terhadap kemampuan sumberdaya manusia yang semakin kompleks dan lingkungan yang semakin pluralistik. Persoalan yang muncul pada lembaga pendidikan

tinggi adalah mampukah lembaga tersebut menjawab tantangan yang dihadapinya? Menjawab tantangan tersebut, tentu saja diperlukan profesionalisme sumberdaya manusia yang handal dan memiliki daya saing tinggi sebagai salah satu elemen penting dalam mencapai efisiensi dan produktivitas. Pendidikan tinggi memiliki peran strategis dalam menghasilkan sumberdaya manusia yang dapat memenuhi tuntutan tersebut.

- b. Perkembangan ekonomi nasional; saat ini sangat mempengaruhi terhadap laju perkembangan perguruan tinggi. Krisis ekonomi yang berkepanjangan mengakibatkan banyak orang tua tidak sanggup lagi membiayai putra-putrinya untuk melanjutkan pendidikan. Disamping itu *output* sebagai angkatan kerja yang dihasilkan perguruan tinggi secara drastis tidak dapat terserap oleh lapangan pekerjaan. Hal ini menimbulkan permasalahan baru yaitu semakin bertambahnya pengangguran. Peran Perguruan Tinggi sebagai lembaga pendidikan harus menghasilkan lulusan yang berkualitas, sehingga dapat berperan aktif dalam pembangunan ekonomi nasional.
- c. Perkembangan ilmu dan teknologi; perguruan tinggi sebagai lembaga pendidikan dalam perkembangannya selalu menghadapi berbagai hambatan dan tantangan. Pembangunan disektor pendidikan selalu dinamis, berubah sesuai dengan kebutuhan, dan tidak pernah konstan, sesuai dengan perubahan masyarakat, perkembangan pengetahuan dan teknologi (Tilaar, 2002). Terlebih-lebih dalam era globalisasi, dimana arus informasi secara *virtual* bebas keluar masuk ke wilayah semua negara termasuk juga Indonesia. Keterbukaan dalam berbagai sistem kehidupan secara terus menerus akan menjadi wacana dan cita-cita bagi kehidupan masyarakat pada umumnya. Berdasarkan hal tersebut, maka perguruan tinggi memiliki peran yang strategis dalam mengembangkan ilmu dan teknologi serta dapat menghasilkan *output* yang handal, guna mengantisipasi perkembangan ilmu

dan teknologi yang semakin gencar seolah-olah dunia ini menjadi tanpa batas.

- d. Kebijakan pemerintah; pemerintah memberlakukan Undang-undang No. 32 Tahun 2004 tentang Pemerintah Daerah, dan Undang-undang No. 34 Tahun 2004 tentang perimbangan keuangan antara pemerintah pusat dan daerah, serta Undang-undang No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, telah mengubah secara signifikan keadaan daerah, meskipun dalam PP No. 25 dinyatakan bahwa, pendidikan tinggi masih dikelola oleh pusat, tetapi penyebaran sumberdaya manusia terdidik tidak merata sehingga keadaan ini menyebabkan terjadinya kesenjangan yang semakin tajam antara pembangunan di perkotaan dan di daerah. Serta mempengaruhi perkembangan perguruan tinggi khususnya di daerah.
- e. Fungsi administrasi pendidikan. Hal penting dalam melaksanakan fungsi administrasi pendidikan adalah bagaimana pendidikan tinggi mampu menata secara positif kerangka perubahan baik secara individu maupun lembaga. Penataan ini bisa dalam bentuk produk, pelayanan, pembentukan *skills*, ataupun proses, serta hubungan antarindividu ataupun dalam organisasi itu sendiri. Pelaksanaan fungsi administrasi pendidikan adalah upaya penataan paradigma sistem perguruan tinggi. Ditjen Dikti melalui KPPT-JP 1996-2005 telah menyusun paradigma sistem pendidikan tinggi bertopang pada lima pilar yaitu: (1) hasil dan kinerja pendidikan tinggi harus mengacu pada kualitas yang berkelanjutan, (2) mutu yang berkelanjutan dilandasi oleh kreativitas dan produktifitas pribadi civitas akademika yang dapat dirangsang melalui pola manajemen yang berasaskan otonomi, (3) otonomi perguruan tinggi harus senafas dengan akuntabilitas penyelenggaraan kinerja dan hasil perguruan tinggi, (4) hak masyarakat untuk memperoleh informasi yang handal dan sahih mengenai penyelenggaraan, kinerja dan hasil perguruan tinggi diaktualisasikan melalui proses akreditasi oleh BAN, (5) tindakan

manajerial utama yang melandasi pengambilan keputusan dan perencanaan perguruan tinggi adalah proses evaluasi diri. Seiring dengan perkembangan zaman maka Dirjen Dikti telah menetapkan visi pendidikan tinggi Indonesia 2010 yang dikenal dengan *Higher Education Long Term Strategy (HELTS) 2003-2010*, yang memiliki tiga pilar yaitu: *quality, access and equity, authonomy*. Berdasarkan hal tersebut, perguruan tinggi untuk mencapai visinya harus merumuskan dan menjalankan program-programnya secara berkelanjutan guna perkembangan di masa yang akan datang.

- f. Pelaksanaan penjaminan mutu; pada intinya merupakan sistem pengendalian mutu yang didasarkan pada filosofi bahwa, memenuhi kebutuhan pelanggan dengan sebaik-baiknya adalah hal yang utama dalam melaksanakan usaha, termasuk juga dalam perguruan tinggi. Berdasarkan konsep tersebut pendidikan dipandang sebagai industri jasa yang harus memberikan pelayanan bermutu kepada para peserta didiknya. Demikian juga halnya dengan perguruan tinggi, memiliki pelanggan yang harus dilayani dengan pelayanan bermutu. Pelayanan bermutu dimaksudkan untuk memberikan pelayanan yang sesuai dengan kebutuhan pelanggan yaitu peserta didik dan dunia usaha/industri.

Perguruan tinggi yang telah memiliki potensi sumberdaya manusia dan sebagai agen perubahan, dalam melaksanakan penjaminan mutu, tidak bisa dilepaskan dari peran kepemimpinan, motivasi, kompetensi, dan budaya organisasi. Komponen-komponen tersebut mempengaruhi terhadap kinerja dosen sebagai ujung tombak pelaksanaan proses pembelajaran dalam rangka pencapaian visi, misi, dan tujuan lembaga pendidikan tersebut, yang pada akhirnya akan menghasilkan lulusan yang bermutu dalam rangka pencapaian tujuan pendidikan yang diharapkan.

## 2. Asumsi Dasar

Landasan pemikiran yang digunakan dalam penelitian ini berdasarkan pada pendapat bahwa, pendidikan sebagai jasa dapat memberikan pelayanan sesuai kebutuhan bahkan melebihi keinginan pelanggannya. Hal ini didasari oleh pendapat Arcaro (1995:28) yang mengemukakan bahwa, mutu pendidikan memiliki lima karakteristik yang diidentifikasi sebagai pilar mutu yaitu: *"customer focus, total involvement, measurement, commitment, continuous improvement"*. Pilar-pilar tersebut didasarkan atas kepercayaan, kerja sama, dan kepemimpinan. Selanjutnya Arcaro (1995:29) mengemukakan bahwa, *"quality in education requires a commitment to customer satisfaction and a commitment to creating an environment in which staff and students can do their best work"*.

Masalah mutu pendidikan di perguruan tinggi mengandung makna bagaimana mengelola lembaga pendidikan berdasarkan filosofi bahwa peningkatan kualitas memandu untuk bekerja sama, dan mengarahkan untuk belajar terus menerus serta melakukan evaluasi diri, yang kesemuanya itu menjadi jaminan mutu atau *quality assurance* (penjaminan mutu) bagi perguruan tinggi. Penjaminan mutu di perguruan tinggi memerlukan personal yang mampu menjalankan manajemen dengan baik, yang memfokuskan pada peningkatan kualitas jangka panjang, inovasi yang konstan, serta pelaksanaannya mengikuti alur peningkatan secara berkelanjutan. Untuk mencapai hal tersebut tentu saja organisasi harus menganalisis apa yang telah dikerjakan dan merencanakan untuk meningkatkannya. Dalam menciptakan budaya peningkatan berkelanjutan pihak pimpinan harus percaya pada staf mereka, sehingga dapat mendelegasikan keputusan pada tingkat yang sesuai. Hal ini penting agar staf memiliki tanggung jawab untuk memberikan pelayanan yang berkualitas sesuai dengan tuntutan dari pekerjaannya. Staf memerlukan kebebasan bekerja dalam suatu tuntutan kerangka kerja yang jelas untuk mencapai tujuan.

Organisasi pendidikan tinggi sebagai organisasi sistem terbuka yang dipandang sebagai industri jasa, terikat oleh nilai-nilai masyarakat yang senantiasa terus berkembang. Oleh karena itu perguruan tinggi harus dapat menganalisis, memprediksi situasi, beradaptasi dan bertindak serta berhubungan dengan lingkungan (Yorke, 1999). Perguruan tinggi dapat dipandang sebagai sebuah organisasi profesional, yang hasil serta dampaknya sangat ditentukan oleh kemampuan dan kinerja orang-orang yang terlibat di dalamnya terutama dosen sebagai ujung tombak dari pelaksanaan pembelajaran, yang ditandai oleh kreativitas, produktivitas, serta pencapaian *output* yang memuaskan sesuai dengan mutu yang diharapkan.

Berdasarkan pada penelaahan serta pengalaman lapangan bahwa kreativitas, produktivitas serta *output* yang memuaskan tersebut, tidak terjadi begitu saja, tetapi dipengaruhi oleh pola kerja yang luwes dan mandiri. Oleh karena itu perguruan tinggi harus melaksanakan azas otonomi seperti yang diatur oleh Undang-undang No. 2/1989 dan Peraturan Pemerintah No. 30/1990 jo. PP 57/1998.

Berdasarkan penjelasan tersebut, asumsi dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Merujuk pada Peraturan Pemerintah No. 60 Tahun 1999 Pasal 50, dijelaskan bahwa jurusan merupakan unit pelaksana akademik yang melaksanakan pendidikan akademik dan/profesional. Pimpinan jurusan memegang peran penting dalam pencapaian keberhasilan penyelenggaraan program-program pendidikan yang ada di jurusan tersebut. Oleh karena itu pimpinan jurusan harus memiliki keterampilan sesuai dengan taksonomi kepemimpinan, yang mengacu pada kemampuan untuk melakukan kegiatan dengan cara yang efektif, kemampuan tersebut bisa diperoleh melalui proses belajar serta kapasitas lainnya yang dihasilkan dari stimuli atau rangsangan dan

- pengalaman lainnya (Bouchard, Lykken, McGue, Segal & Tellegen, 1990).
- Taksonomi keterampilan kepemimpinan perguruan tinggi bermutu, terdiri dari *technical skills* (keterampilan teknis), *human skills* (keterampilan hubungan antarpribadi), dan *conceptual skills* (keterampilan konseptual) (Yuki, 2005). Keterampilan tersebut dalam pelaksanaannya perlu ditunjang oleh gaya yang tepat dalam menjalankan fungsinya sebagai pimpinan jurusan. Gaya kepemimpinan merupakan perilaku pemimpin yang memiliki empat dimensi, yaitu: *telling* (memberitahukan), *selling*, (menjajakan), *participating* (mengikutsertakan), dan *delegating* (mendelegasikan) (Hersey & Blanchard, 2004).
- b. Dosen sebagai ujung tombak dari pelaksanaan proses pembelajaran di perguruan tinggi dalam menjalankan tugas dan fungsinya harus memiliki motivasi yang tinggi yang diaktualisasikan dalam motivasi kerja dan komitmen terhadap organisasi. Dijelaskan oleh McClelland bahwa motivasi kerja dan kebutuhan untuk berkarir memiliki tiga kebutuhan yaitu: kebutuhan akan pencapaian prestasi (*need of achievement, nAch*), kebutuhan akan kekuasaan (*need of power, nPow*), dan kebutuhan akan afiliasi (*need of affiliation, nAff*) (Robbins dan Coulter, 2005). Sedangkan komitmen adalah kesediaan seseorang untuk terlibat aktif dalam suatu kegiatan dengan tanggung jawab yang tinggi (Sahertian, 1994). Orang yang memiliki komitmen yang tinggi biasanya menunjukkan loyalitas dan kemampuan profesionalnya (Hoy dan Miskel, 2001). Komitmen terhadap organisasi menurut Allen & Meyer (1990), Sweeney & McFarlin (2002) dan Brown, & Gaylor (2002) memiliki tiga komponen yaitu: *affective*, *contiance*, dan *normative*, sedangkan menurut Robbins (2001) sebagai suatu keadaan dimana seorang karyawan memihak pada organisasi tertentu dan juga tujuannya, serta berniat memelihara keanggotaan dalam organisasi tersebut. Daniel Goleman (2005) menyatakan bahwa komitmen terhadap organisasi adalah merasakan



- keterikatan yang kuat dengan sasaran kelompok, mereka bekerja tidak saja sepenuh hati, tetapi juga rela berkorban bila diperlukan. Orang-orang yang memiliki komitmen organisasi yang tinggi memiliki ciri: (1) siap berkorban demi pemenuhan sasaran organisasi, (2) merasakan dorongan semangat dalam misi yang lebih besar, (3) menggunakan nilai-nilai kelompok dalam pengambilan keputusan dan penjabaran pilihan-pilihan, dan (4) aktif mencari peluang guna memenuhi misi kelompok (Goleman, 2005:190).
- c. Dosen yang memiliki tugas utama mengajar pada perguruan tinggi yang ditunjang oleh pendidikan serta keahliannya, harus memenuhi kompetensi sebagai seorang pendidik. Kompetensi itu sendiri merupakan suatu pemilikan pengetahuan dan kemampuan yang dituntut oleh jabatan atau pekerjaan. Kompetensi yang harus dimiliki seorang dosen harus mengacu pada kompetensi yang dituntut dalam Undang-undang No. 14 tentang Guru dan Dosen tahun 2005 yaitu: kompetensi pedagogik, kompetensi profesional, kompetensi kepribadian, dan kompetensi sosial.
  - d. Budaya organisasi sebagai lingkungan kerja mewarnai dan mempengaruhi terhadap kinerja dosen dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Budaya organisasi memiliki sistem nilai yaitu: jarak kekuasaan, individualisme vs kolektivisme, maskulin vs feminisme, dan orientasi jangka panjang vs jangka pendek (Geert Hofstede & Michael Harris Bond, 1993). Dukungan lain untuk terciptanya kinerja yang baik adalah adanya iklim kerja yang kondusif. Iklim kerja tersebut adalah iklim kerja terbuka (Hoy & Miskel, 2001) yang memiliki unsur-unsur: *Supportive behavior* (Keterdukungan), *collegial behavior* (pertemanan), dan *intimate behavior* (keintiman).
  - e. Faktor-faktor kepemimpinan ketua jurusan, motivasi dosen, kompetensi dosen, dan budaya organisasi mewarnai kinerja dosen berbasis mutu yang akan menghasilkan mutu lulusan sesuai harapan yang akhirnya akan dapat meningkatkan mutu pendidikan secara umum.

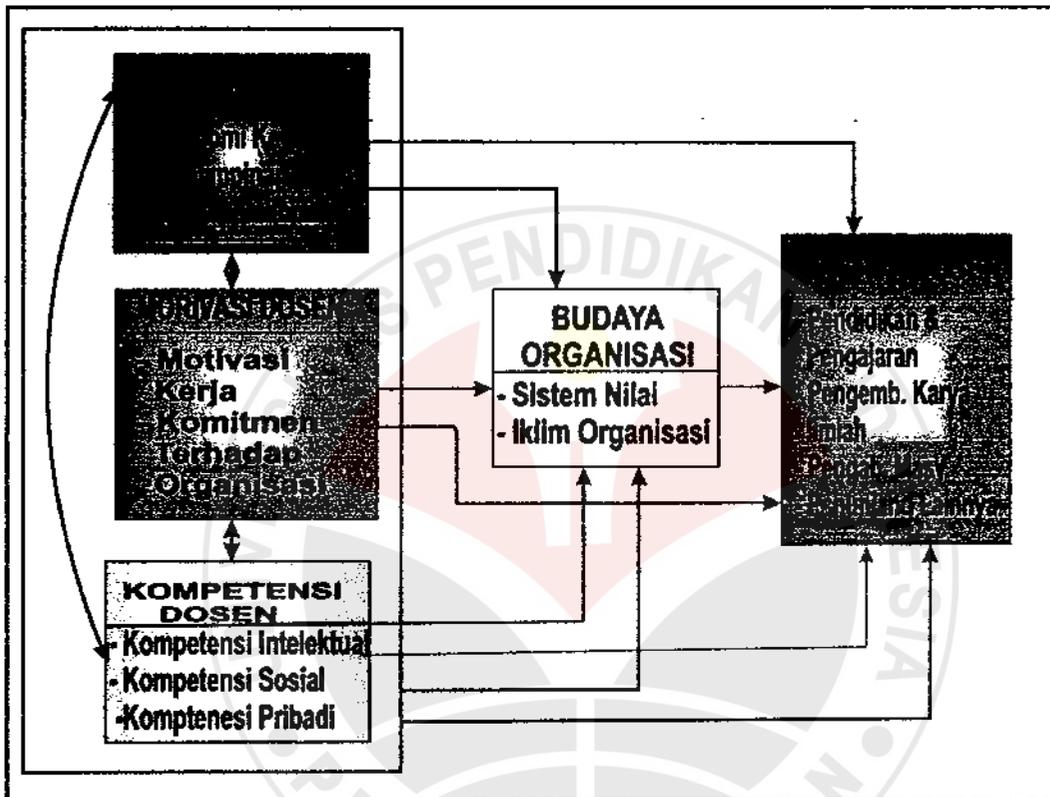
## G. Hipotesis

Adapun hipotesis yang akan diuji dalam penelitian ini adalah:

1. Terdapat hubungan yang signifikan antara kepemimpinan ketua jurusan dengan motivasi dosen di Univeristas Lampung.
2. Terdapat hubungan yang signifikan antara motivasi dosen dengan kompetensi dosen di Universitas Lampung.
3. Terdapat hubungan yang signifikan antara kepemimpinan ketua jurusan dengan kompetensi dosen di Universitas Lampung.
4. Terdapat Pengaruh yang signifikan dan positif variabel kepemimpinan ketua jurusan terhadap budaya organisasi di Universitas Lampung.
5. Terdapat pengaruh yang signifikan dan positif motivasi dosen terhadap budaya organisasi di Universitas Lampung.
6. Terdapat pengaruh yang signifikan dan positif variabel kompetensi dosen terhadap budaya organisasi di Universitas Lampung.
7. Terdapat pengaruh yang signifikan dan positif variabel kepemimpinan ketua jurusan, motivasi dosen, dan kompetensi dosen secara bersama-sama terhadap budaya organisasi di Universitas Lampung.
8. Terdapat pengaruh yang signifikan dan positif variabel kepemimpinan ketua jurusan terhadap kinerja dosen berbasis mutu di Univeritas Lampung.
9. Terdapat pengaruh yang signifikan dan positif variabel motivasi dosen terhadap kinerja dosen berbasis mutu di Univeristas Lampung.
10. Terdapat terdapat pengaruh yang signifikan dan positif variabel kompetensi dosen terhadap kinerja dosen berbasis mutu di Univeritas Lampung.
11. Terdapat pengaruh yang signifikan dan positif variabel kepemimpinan ketua jurusan, motivasi dosen, kompetensi dosen, melalui budaya

organisasi secara bersama-sama terhadap kinerja dosen berbasis mutu di Universitas Lampung.

Sebagai gambaran untuk mempermudah pemahaman maka, keterkaitan antarvariabel yang dirumuskan dalam hipotesis dapat dilihat dalam diagram paradigma berikut ini.



Gambar 1.2: Paradigma Hubungan Antarvariabel Penelitian

## H. Metode Penelitian

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah *explanatory survey method*, yaitu untuk memberikan gambaran secara cermat dan utuh dan apa adanya tentang suatu obyek studi. Adapun obyek dalam penelitian ini adalah kepemimpinan ( $X_1$ ), motivasi dosen ( $X_2$ ), kompetensi dosen ( $X_3$ ), budaya organisasi ( $X_4$ ), dan kinerja dosen ( $Y$ ). Untuk mendapatkan kejelasan secara mendalam maka setiap variabel penelitian perlu

dioperasionalkan ke dalam indikator-indikator yang dapat diukur sehingga menggambarkan jenis data serta informasi yang diperlukan untuk menguji hipotesis.

Populasi dalam penelitian ini adalah dosen di lingkungan Universitas Lampung yang tersebar di tujuh fakultas dengan jumlah populasi 1085 orang. Adapun ukuran sampel yang digunakan, dikembangkan oleh Isaac dan Michael pada tingkat kesalahan 5% dengan rumus:

$$s = \frac{\lambda^2 . N . P . Q}{d^2 (N - 1) + \lambda^2 . P . Q} \quad (\text{Sugiyono, 2005:98})$$

Dari hasil perhitungan menggunakan rumus tersebut, diperoleh jumlah sampel sebanyak 265 responden.

Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah angket sebagai alat pengumpul data utama. Gunanya untuk menghimpun data atau informasi yang berhubungan dengan variabel-variabel yang akan diteliti. Skala yang digunakan adalah skala sikap yang memungkinkan direspon melalui *self report technique*.

Teknik analisis data menggunakan *path analysis*. Selain dideskripsikan berdasarkan hasil yang diperoleh dari pengolahan menggunakan *path analysis*, juga dilanjutkan pada pendeskripsian secara kualitatif untuk memperoleh gambaran yang lebih jelas.