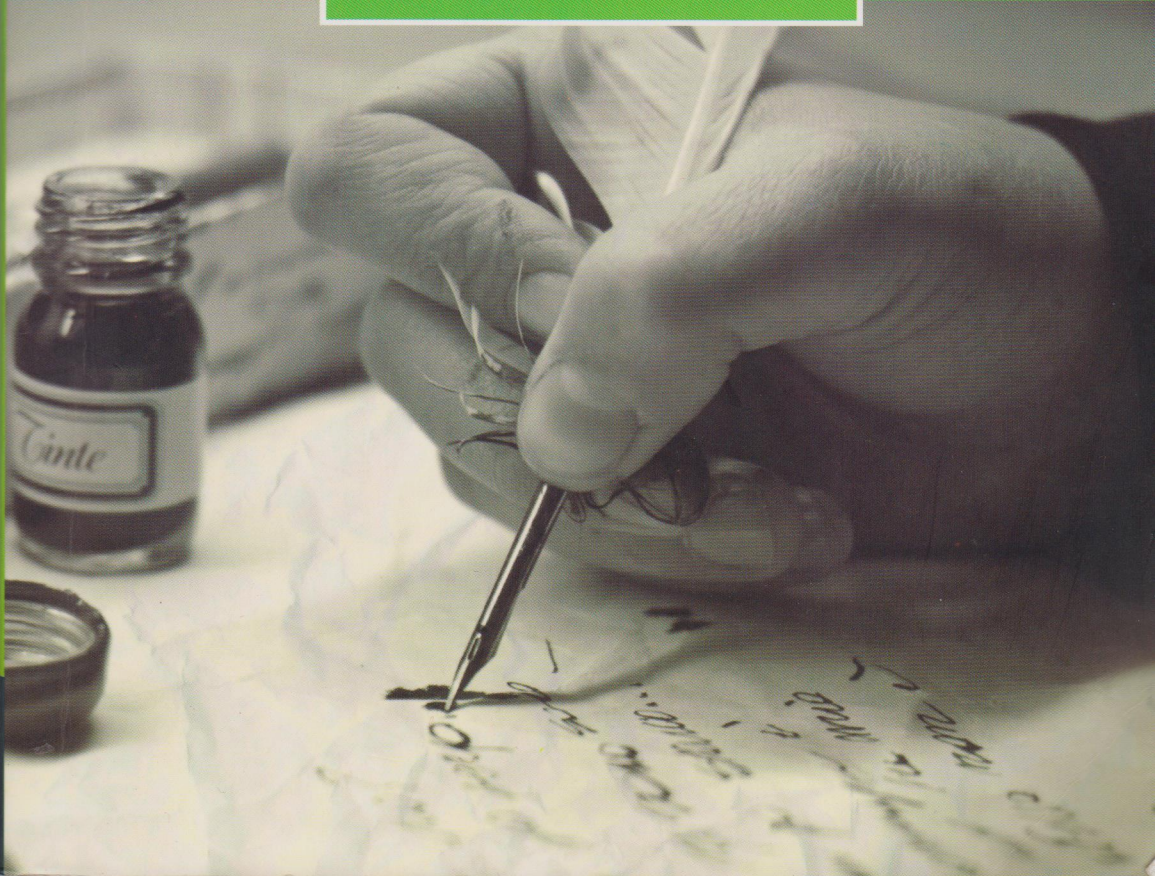




WINEKA MEDIA
BELAJAR SEPANJANG HAYAT

MANAJEMEN PENDIDIKAN

DR. H. Anwar Sewang, M.Ag.



MANAJEMEN PENDIDIKAN

MANAJEMEN PENDIDIKAN

DR. H. Anwar Sewang, M.Ag.



MANAJEMEN PENDIDIKAN

DR. H. Anwar Sewang, M.Ag.

ISBN 978-602-0923-49-9

❖ Copyright © Penerbit



Anggota IKAPI No.115/JTI/09

Jl. Palmerah XII N29B, Vila Gunung Buring, Malang 65138

Telp./Faks : 62 0341 711221

Website <http://www.pembelajaranvisioner.com>

<http://www.winekamedia.com>

E-mail : winekamedia@gmail.com

❖ Hak cipta dilindungi Undang-Undang.

Dilarang mengutip sebagian atau seluruh isi buku ini dengan cara apapun, termasuk dengan cara penggunaan mesin fotokopi, tanpa izin sah dari penerbit.

Cetakan pertama, September 2015

KATA PENGANTAR

Pendidikan di Indonesia meliputi semua kegiatan pembelajaran yang diselenggarakan di Indonesia, baik itu secara informal, formal, dan non formal. Tujuan umum pendidikan adalah mengembangkan manusia Indonesia seutuhnya dalam arti pendidikan yang dilakukan tetap mempertahankan kesatuan, keanekaragaman, mengembangkan cita-cita perorangan, masyarakat, bangsa, dan negara.

Setiap warga negara berhak memperoleh pendidikan secara merata dengan keunggulan dan penyeimbangan antara pemanfaatan dengan prestasi. Tujuan pendidikan ini akan dapat tercapai apabila dilakukan dengan penuh tanggung jawab dan terjaminnya kualitas lulusan, manajemen proses.

Bidang pendidikan yang menjadi tumpuan harapan banyak pihak untuk dapat menghasilkan sumberdaya yang berkualitas, masih banyak menghadapi masalah, disamping karena tuntutan masyarakat yang terus berkembang, juga dihadapkan perkembangan ilmu pengetahuan, dan teknologi yang terus-menerus berkembang dengan sangat cepat.

Bidang pendidikan yang menjadi tumpuan harapan banyak pihak untuk dapat menghasilkan sumberdaya yang berkualitas, masih banyak menghadapi masalah, disamping karena tuntutan masyarakat yang terus berkembang, juga dihadapkan perkembangan ilmu pengetahuan, dan teknologi yang terus-menerus berkembang dengan sangat cepat.

Dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan di Indonesia, disadari masih menemukan berbagai masalah. Masalah utama dan merupakan sumber masalah adalah masalah manajemen yang berakibat pada rendahnya mutu, terutama mutu penyelenggaraan pendidikan baik pendidikan dasar, menengah, maupun tinggi.

Dengan terbitnya buku **MANAJEMEN PENDIDIKAN** ini, diharapkan akan menjadi sumber referensi bagi *stakeholder* pendidikan dalam upaya-upaya mengatasi masalah utama pendidikan yang terjadi di negara kita.

Polewali, September 2015

H. Anwar Sewang

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	v
DAFTAR ISI	vii
BAB 1. PENDAHULUAN	1
BAB 2. MANAJEMEN PENDIDIKAN	17
A. Konsep Manajemen	17
B. Konsep Manajemen Pendidikan	19
C. Ruang Lingkup Manajemen Pendidikan	20
D. Jenjang dan Jenis Pendidikan	22
BAB 3. MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH	28
A. Manajemen Berbasis Sekolah dalam Konteks Kebijakan	28
B. Pola Baru Manajemen Pendidikan	31
C. Manajemen Berbasis Sekolah	33
D. MBS dan Mutu Pendidikan	52
E. Evaluasi Kebijakan	64
F. Model dan Pendekatan Evaluasi Kebijakan	66
BAB 4. MANAJEMEN PENDIDIKAN EFEKTIF	72
A. Keefektifan Sekolah	75
B. Kepemimpinan Kepala Sekolah	82
C. Iklim Sekolah	86
BAB 5. GAYA KEPEMIMPINAN	97
A. Konsep dan Definisi Gaya Kepemimpinan	97
B. Bentuk Gaya Kepemimpinan	99
C. Mengukur Gaya Kepemimpinan	101
BAB 6. BUDAYA ORGANISASI	107
A. Konsep dan Definisi Budaya Organisasi	107
B. Terbentuknya Budaya Organisasi	113
	vii

C.	Fungsi Budaya dalam Organisasi	114
D.	Tipe Budaya Organisasi	115
E.	Budaya Organisasi Sebagai Sumber Daya Organisasi	116
F.	Karakteristik Budaya Organisasi	117
BAB 7.	MOTIVASI	121
A.	Konsep dan Definisi Motivasi	121
B.	Teori-Teori Motivasi	124
C.	Pandangan Tentang Teori Motivasi	125
BAB 8.	KEPUASAN KERJA	134
A.	Konsep dan Definisi Kepuasan Kerja	134
B.	Aspek-Aspek Kepuasan Kerja	137
C.	Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja...	138
BAB 9.	KINERJA	143
A.	Konsep dan Definisi Kinerja	143
B.	Pengukuran Kinerja	146
C.	Manajemen Kinerja	149
BAB 10.	PENELITIAN MANAJEMEN PENDIDIKAN PADADARUD DAKWAH WAL IRSYAD (DDI)	154
A.	Gambaran Umum Perguruan Tinggi Darut Dakwah Wal Irsyad (DDI)	154
B.	Analisis Statistik Deskriptif	157
BAB 11.	AKREDITASI INSTITUSI PERGURUAN TINGGI	219
A.	Bab II. Standar Akreditasi Institusi Perguruan Tinggi	221
B.	Standar 1. Visi, misi, tujuan dan sasaran, serta strategi pencapaian	222
C.	Standar 2. Tata pamong, kepemimpinan, sistem pengelolaan, dan penjaminan mutu	223
D.	Standar 3. Mahasiswa dan lulusan	226
E.	Standar 4. Sumber daya manusia	229
F.	Standar 5. Kurikulum, pembelajaran, dan suasana akademik	232

G. Standar 6. Pembiayaan, sarana dan prasarana, serta sistem informasi	234
H. Standar 7. Penelitian, pelayanan/pengabdian kepada masyarakat, dan kerjasama	237
DAFTAR RUJUKAN.....	241
INDEKS.....	247
TENTANG PENULIS.....	250

BAB 1

PENDAHULUAN

Pendidikan di Indonesia meliputi semua kegiatan pembelajaran yang diselenggarakan di Indonesia, baik itu secara informal, formal, dan non formal. Tujuan umum pendidikan adalah mengembangkan manusia Indonesia seutuhnya dalam arti pendidikan yang dilakukan tetap mempertahankan kesatuan, keanekaragaman, mengembangkan cita-cita perorangan, masyarakat, bangsa, dan negara. Setiap warga negara berhak memperoleh pendidikan secara merata dengan keunggulan dan penyeimbangan antara pemanfaatan dengan prestasi. Tujuan pendidikan ini akan dapat tercapai apabila dilakukan dengan penuh tanggung jawab dan terjaminnya kualitas lulusan, manajemen proses. Bidang pendidikan yang menjadi tumpuan harapan banyak pihak untuk dapat menghasilkan sumber daya yang berkualitas, masih banyak menghadapi masalah, disamping karena tuntutan masyarakat yang terus berkembang, juga dihadapkan perkembangan ilmu pengetahuan, dan teknologi yang terus-menerus berkembang dengan sangat cepat.

Pendidikan di Indonesia menjadi tanggungjawab pemerintah dan masyarakat, semua penduduk wajib mengikuti program wajib belajar pendidikan dasar selama sembilan tahun, enam tahun di sekolah dasar/madrasah ibtidaiyah dan tiga tahun disekolah menengah pertama/madrasah tsanawiyah. Saat ini, pengelolaan pendidikan di Indonesia diatur melalui Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional. Pendidikan di Indonesia terbagi ke dalam tiga jalur utama, yaitu formal, nonformal, dan informal. Pendidikan juga dibagi ke dalam empat jenjang, yaitu anak usia dini, dasar, menengah, dan tinggi.

Dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan di Indonesia, disadari masih menemukan berbagai masalah. Masalah utama dan merupakan sumber masalah adalah masalah manajemen yang

berakibat pada rendahnya mutu, terutama mutu penyelenggaraan pendidikan baik pendidikan dasar, menengah, maupun tinggi.

Pendidikan Nasional Indonesia kini berada dalam lingkungan yang dinamis. Dinamika perubahan yang mempengaruhinya terjadi di tiga tingkatan; yakni global, nasional dan lokal. Perubahan yang terjadi pada lingkungan global seperti perubahan dalam sistem perdagangan dunia, perkembangan teknologi yang semakin maju, era negara tanpa batas. Hal ini semua memaksa setiap bangsa di dunia untuk memacu kualitas sumber daya manusianya. Perubahan yang terjadi dalam skala nasional, misalnya menurunnya mutu pendidikan, tingkat pengangguran yang semakin bertambah, kemiskinan, dan kriminalitas, krisis ekonomi. Perubahan-perubahan tersebut telah memberikan dampak kepada semua sektor pembangunan termasuk pendidikan. Perubahan struktur ketenagakerjaan dan tuntutan mutu dan kualifikasi pendidikan. Seiring dengan itu perubahan teknologi informasi dan komunikasi yang sangat cepat menuntut tenaga pendidik untuk beradaptasi dengan perubahan tersebut agar tidak ketinggalan dalam pemanfaatannya.

Dalam konteks lokal, perubahan-perubahan juga terjadi sebagai akibat adanya dinamika yang terjadi di tingkat global dan nasional. Kebijakan otonomi daerah telah membawa perubahan wewenang, dimana pemerintah daerah dapat lebih leluasa mengelola daerahnya masing-masing. Di beberapa kabupaten/kota tampak jelas sejauh mana komitmen pemerintah setempat untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusianya melalui pendidikan. Berdasarkan kondisi yang ada, maka kebijakan pembangunan pendidikan di Indonesia diarahkan untuk memenuhi kebutuhan dan mengantisipasi kemungkinan-kemungkinan yang akan terjadi baik secara lokal, nasional maupun global, yang meliputi: perluasan dan pemerataan, mutu dan relevansi, serta governance dan akuntabilitas. Pembangunan pendidikan yang berperan sebagai sarana sekaligus tujuan pembangunan nasional memiliki hubungan timbal balik dengan berbagai aspek kehidupan sosial, budaya, politik, ekonomi, lingkungan serta teknologi. Berbagai kondisi empiris dari semua aspek itu harus diperhitungkan dengan cermat, agar pendidikan dapat membantu baik dalam mengatasi berbagai persoalan bangsa maupun dalam mencapai kemajuan yang

setara dengan bangsa-bangsa maju. Sistem pendidikan nasional harus memiliki kapasitas dalam mengembangkan seluruh potensi manusia baik sebagai pelaku pembangunan maupun sebagai subyek dalam menghadapi berbagai tantangan dan perubahan. Pendidikan harus berfungsi membebaskan manusia dari belenggu yang menghambat pengembangan seluruh potensi dirinya, dengan mengupayakan peningkatan kapasitas dan kualitas institusi pendidikan pada setiap jalur, jenis dan jenjang pendidikan.

Mencerdaskan kehidupan bangsa merupakan kewajiban pemerintah. Untuk melaksanana dan mencapainya yakni dengan melalui pendidikan. Berbagai upaya telah dilakukan misalnya dengan membuat Undang-undang, Peraturan Pemerintah termasuk pula dengan menyusun renstra untuk tahun 2005-2009, begitupula implementasinya. Pendidikan nasional sampai saat ini masih diperhadapkan berbagai tantangan dan permasalahan. Tantangan dan permasalahan pendidikan nasional dapat dikemukakan: Pertama belum memadainya mutu pendidikan, baik secara global maupun nasional. *Human Development Index* 2007/2008 yang diterbitkan UNDP menempatkan Indonesia pada peringkat 107 di bawah Malaysia (63) Thailand (78) dan Filipina (90). Bahkan peringkat tersebut di bawah Vietnam (105) yang sebelum krisis ekonomi justru berada dibawah peringkat Indonesia. Penurunan indeks ini lebih banyak disebabkan oleh indikator penurunan kinerja perekonomian Indonesia sejak krisis ekonomi pada pertengahan tahun 1997.

Secara nasional terdapat variasi mutu pendidikan antar propinsi yang menunjukkan adanya ketimpangan mutu antar propinsi. Kelompok propinsi yang memiliki capaian mutu tertinggi berada di kawasan barat Indonesia, khususnya Pulau Jawa, sedangkan yang memiliki capaian mutu rendah, berada di kawasan timur Indonesia. Sebagai ilustrasi, data SPMB tahun 2005 memperlihatkan bahwa berdasarkan nilai rata-rata yang diperoleh, lima provinsi yang berada pada peringkat atas untuk kelompok ujian IPA, empat diantaranya berasal dari Pulau Jawa. Hal yang sama juga terjadi pada kelompok bidang IPS. Sedangkan untuk lima peringkat terbawah untuk kelompok bidang IPA dan IPS berasal dari Kawasan Timur Indonesia.

Kedua adalah masalah relevansi pendidikan. Relevansi pendidikan mengacu kepada kesesuaian antara kualifikasi lulusan dengan kebutuhan pasar kerja. Berbagai data menunjukkan adanya kecenderungan semakin meningkatnya angka pengangguran tenaga terdidik, khususnya dari kelompok sarjana. Belum lagi jika dilihat banyaknya sarjana S1 yang bekerja tidak sesuai dengan bidangnya dan melamar pekerjaan dengan menggunakan ijazah SMA/SMK. Hal ini terjadi karena terbatasnya lapangan pekerjaan yang ditawarkan oleh dunia kerja yang sesuai dengan latar belakang pendidikan mereka, atau karena kompetensi yang dimiliki ternyata belum sesuai dengan tuntutan dunia kerja. Sekolah kejuruan yang diharapkan menghasilkan tenaga terampil siap kerja belum sepenuhnya menunjukkan hasil yang memuaskan. Banyak lulusan SMK lebih memilih melanjutkan pendidikan ke perguruan tinggi dan sebagian masih menunggu kesempatan kerja.

Ketiga adalah belum meratanya akses pendidikan khususnya pada jenjang sekolah menengah dan perguruan tinggi. Data dari UNESCO (2005) memperlihatkan bahwa jumlah siswa yang menempuh pendidikan masih sangat terbatas, yaitu untuk perempuan sebesar 57% dan anak laki-laki 58% dari anak usia sekolah sekolah menengah. Di perguruan tinggi, angka partisipasinya lebih rendah lagi, yaitu sekitar 17% dari jumlah populasi usia sekolah pendidikan tinggi.

Kempat adalah belum tertatanya manajemen sistem pendidikan nasional. Salah satu contoh belum menyatunya manajemen pendidikan dimana pengelolaan madrasah dan pendidikan tinggi keagamaan berada bawah pengelolaan departemen agama sedangkan pendidikan umum berada di bawah di departemen pendidikan nasional. Pada hal madrasah menggunakan standarisasi akademik khususnya kurikulum dari Depdiknas.

Kelima, adalah terbatasnya sumber pembiayaan pendidikan. Pembiayaan pendidikan masih merupakan issu besar dalam pengelolaan pendidikan di Indonesia. Penetapan 20% anggaran pendidikan pada APBN, APBD propinsi dan APBD kabupaten/kota belum menjadi jaminan ketersediaan pendanaan pendidikan.

Keenam, yakni adanya perbedaan prioritas program pengembangan pendidikan antar kabupaten/kota sebagai konsekuensi otonomi daerah di bidang pendidikan. Kabupaten/kota yang memiliki komitmen yang tinggi dalam pendidikan, mengalokasikan anggaran yang lebih banyak untuk pendidikan, sedangkan kabupaten/kota yang memiliki komitmen rendah mengalokasikan anggaran pendidikan yang terbatas.

Untuk menjawab tantangan dan berbagai permasalahan pendidikan, departemen pendidikan nasional telah menyusun rencana strategis (RENSTRA) tahun 2005-2009 yang berisi: (1) Perluasan dan pemerataan pendidikan (2) Peningkatan mutu, relevansi dan daya saing pendidikan (3) Penguatan tata kelola, akuntabilitas dan citra publik pendidikan. Dengan dinamika yang terjadi terutama pada tingkat global, memaksa penentu kebijakan pendidikan di Indonesia untuk melakukan reformasi, misalnya penyesuaian kurikulum yang bukan saja bertaraf nasional tetapi harus menyesuaikan diri dengan tuntutan perubahan global. Selain itu guru-guru harus memacu kompetensinya terutama dengan penguasaan teknologi informasi dan komunikasi, dan juga tentunya harus ditunjang sarana dengan prasarana, misal komputer dengan programnya serta jaringan pendidikan.

Pendidikan di masa yang akan datang, biasa juga disebut pendidikan di abad XXI, menuntut adanya manajemen pendidikan yang modern dan profesional dengan bernaung pendidikan. Lembaga-lembaga pendidikan diharapkan mampu mewujudkan peranannya secara efektif dengan keunggulan dalam kepemimpinan, staf, proses belajar mengajar, pengembangan staf, kurikulum, tujuan, iklim sekolah, penilaian diri, komunikasi, dan keterlibatan orang tua/masyarakat. Tidak kalah pentingnya adalah sosok penampilan guru yang ditandai dengan keunggulan dalam nasionalisme dan jiwa juang, keimanan dan ketakwaan, penguasaan iptek, etos kerja dan disiplin, profesionalisme, kerjasama dan belajar dengan berbagai disiplin, wawasan masa depan, kepastian karir, dan kesejahteraan lahir batin.

Menurut Makagiansar (1996) memasuki abad 21 pendidikan akan mengalami pergeseran perubahan paradigma yang meliputi pergeseran paradigma:

- Dari belajar terminal ke belajar sepanjang hayat.
- Dari belajar berfokus penguasaan pengetahuan ke belajar holistik.
- Dari citra hubungan guru-murid yang bersifat konfrontatif ke citra hubungan kemitraan.
- Dari pengajar yang menekankan pengetahuan skolastik (akademik) ke penekanan keseimbangan fokus pendidikan nilai.
- Dari kampanye melawan buta aksara ke kampanye melawan buta teknologi, budaya, dan komputer.
- Dari penampilan guru yang terisolasi ke penampilan dalam tim kerja.
- Dari konsentrasi eksklusif pada kompetisi ke orientasi kerja sama.

Pada awal tahun 2000an, pemerintah mulai memberikan perhatian lebih intensif terhadap pendidikan anak usia dini (PAUD) dengan mengedepankan peran serta masyarakat dalam penyediaan kesempatan PAUD tersebut. Namun sampai saat ini akses anak usia dini terhadap institusi PAUD masih terbatas dan tidak merata. Kesenjangan akses terhadap pendidikan juga dapat dilihat dari angka buta aksara.

Tuntutan atas perluasan dan pemerataan kesempatan belajar pada jenjang menengah semakin meningkat sejalan dengan semakin besarnya jumlah lulusan SMP/MTs sebagai dampak wajib belajar 9 tahun. Peningkatan jumlah lulusan SMP/MTs itu mengakibatkan semakin bertambahnya mereka yang melanjutkan ke sekolah menengah.

Meningkatnya APK-SM tersebut akan menimbulkan tekanan baik pada penyediaan kesempatan belajar di pendidikan tinggi maupun pada upaya peningkatan mutu dan relevansinya agar para lulusannya dapat memperoleh pekerjaan yang layak. Pada pendidikan tinggi partisipasi jumlah penduduk usia 19-24 tahun yang memperoleh kesempatan belajar di PT masih relatif kecil dibanding dengan negara ASEAN lainnya.

Permasalahan dalam kualitas pendidikan di tanah air disebabkan beberapa faktor, diantaranya (1) ketersediaan pendidik dan tenaga kependidikan yang belum memadai baik secara kualitas maupun kuantitas (2) kesejahteraan pendidik yang belum memadai, (3) sarana dan prasarana belajar yang belum tersedia dan belum didayagunakan secara optimal, dan (4) biaya pendidikan yang belum memadai untuk menunjang mutu pembelajaran.

Ketidakterersediaan tenaga pendidik baik secara kualitas maupun kuantitas, merupakan salah satu kendala yang berdampak panjang terhadap mutu pendidikan. Pada tahun 2006 jumlah guru di sekolah negeri dan swasta secara nasional mencapai 2.783.321 orang. Pada tahun 2005 guru seluruh Indonesia sejumlah 2.692.216 orang.

Adapun gambaran kualifikasi guru di seluruh Indonesia dapat dilihat pada tabel berikut:

Rekapitulasi data Guru Nasional tahun 2005

No	Satuan Pendidikan	DI ke bawah	DII	DIII	S1/DIV	S2/S3	Jumlah
1	TK/RA	124.379	7.608	-	5.342	-	137.329
2	SD/MI	706.152	574.598	31.063	118.956	717	1.431.486
3	SMP/MTs	74.437	141.384	166.374	278.593	2.055	662.843
4	SLB	3.951	-	467	3.849	37	8.304
5	SMA/MA	3.382	5.759	72.883	221.666	1.005	304.695
6	SMK/MAK	5.224	2.641	44.533	94.674	487	147.559
	Jumlah	917.525	731.990	315.320	723.080	4.301	2.692.216

Sumber: Direktorat Jenderal Peningkatan Mutu Pendidik Dan Tenaga Kependidikan (2005).

Dari tabel tersebut dapat diketahui bahwa: secara keseluruhan guru yang sudah sarjana S1/DIV dan S2/S3 baru mencapai 27,02% dengan rincian sebagai berikut: guru TK yang sarjana (S1/DIV) 3,8%, guru SD yang sarjana (S1/DIV) 8,3%, S2/S3 0,05%, guru SMP/MTs yang sarjana (S1/DIV) 42,03%, S2/S3 0,31%, guru SLB yang sarjana (S1/DIV) 46,35%, S2/S3 0,45%, Guru SMA/MA yang sarjana/DIV 72,75% dan S2/S3 0,33%, dan guru SMK/MAK yang sarjana/DIV 64,16% dan S2/S3 0,33%.

Dengan demikian, jelas bahwa guru yang ada masih dominan yang belum sarjana terutama di SD. Ini baru dari segi kualifikasi, belum lagi dari segi profesionalisme guru dalam melaksanakan pembelajaran di kelas sebagai tugas profesinalnya. Dalam

hubungannya dengan mutu pendidikan, berbagai pengamatan dan analisis sehubungan dengan hal itu. Menurut Thalib (2007) sedikitnya ada tiga faktor yang menyebabkan mutu pendidikan tidak mengalami peningkatan secara merata: **Faktor pertama**, kebijakan dan penyelenggaraan pendidikan nasional menggunakan pendekatan *education production function* atau *input-output analysis*. Pendekatan ini melihat bahwa lembaga pendidikan berfungsi sebagai pusat produksi yang apabila dipenuhi semua *input* (masukan) yang diperlukan dalam kegiatan produksi tersebut maka lembaga akan menghasilkan output yang dikehendaki. Pendekatan ini menganggap bahwa apabila input seperti pelatihan guru, pengadaan buku dan alat pelajaran, perbaikan sarana dan prasarana pendidikan lainnya dipenuhi, maka mutu pendidikan (*out put*) secara otomatis akan terjadi. Dalam kenyataan mutu pendidikan yang diharapkan tidak terjadi. Mengapa? Karena selama ini dalam menerapkan pendekatan *educational production function* terlalu memusatkan pada input pendidikan dan kurang memperhatikan pada proses pendidikan.

Pada hal, proses pendidikan sangat menentukan *output* pendidikan. **Faktor kedua**, penyelenggaraan pendidikan nasional dilakukan secara birokratik sentralistik sehingga menempatkan sekolah sebagai penyelenggaraan pendidikan sangat tergantung pada keputusan birokrasi yang mempunyai jalur yang sangat panjang dan kadang-kadang kebijakan yang dikeluarkan tidak sesuai dengan kondisi sekolah setempat. Sekolah lebih merupakan subordinasi birokrasi di atasnya sehingga mereka kehilangan kemandirian, keluwesan, motivasi, kreativitas/inisiatif untuk mengembangkan dan memajukan lembaganya termasuk peningkatan mutu pendidikan sebagai salah satu tujuan pendidikan nasional. **Faktor ketiga**, peran serta warga sekolah khususnya guru dan peran serta masyarakat khususnya orang tua siswa dalam penyelenggaraan pendidikan selama ini sangat minim. Partisipasi guru dalam pengambilan keputusan sering diabaikan, pada hal terjadi atau tidaknya perubahan di sekolah sangat tergantung pada guru.

Dikenalkan pembaruan apapun jika guru tidak berubah, maka tidak akan terjadi perubahan di sekolah tersebut. Partisipasi masyarakat selama ini pada umumnya sebatas pada dukungan dana,

sedangkan dukungan-dukungan lain seperti pemikiran, moral dan jasa kurang diperhatikan. Akuntabilitas sekolah terhadap masyarakat juga lemah. Sekolah tidak mempunyai beban untuk mempertanggungjawabkan hasil pelaksanaan pendidikan kepada masyarakat, khususnya orang tua siswa sebagai salah satu unsur utama yang berkepentingan dengan pendidikan.

Dalam pelaksanaan otonomi daerah, sejumlah provinsi dan kabupaten kota menerapkan kebijakan pendidikan dalam kerangka desentralisasi. Dampak positif pengelolaan pendidikan dalam era desentralisasi mulai tampak jelas. **Pertama**, sejumlah provinsi dan kabupaten/kota mengambil inisiatif sendiri dalam melaksanakan perubahan organisasi untuk merespon peran dan fungsi yang berubah. **Kedua**, tumbuhnya inisiatif dalam mengelola perubahan yang didorong oleh kekuatan internal pada tingkat satuan pendidikan dan masyarakat. **Ketiga**, pada tingkat pusat, reformasi struktur organisasi departemen lebih diarahkan pada semakin besarnya fungsi manajemen mutu sebagai respon positif terhadap tuntutan perkembangan global dan kebijakan desentralisasi.

Dampak yang kurang positif dari desentralisasi adalah bahwa perencanaan dan pelaksanaan program belum didukung oleh penggunaan data dan informasi yang akurat pada berbagai tingkatan. Dimasa lalu arus data dan informasi langsung dikendalikan oleh pusat, sedangkan provinsi, kabupaten/kota dan kecamatan hanya bertindak sebagai saluran informasi dan bukan sebagai pengguna informasi. Selain itu dengan otonomi daerah sering terjadi penempatan personil tidak sesuai dengan keahliannya, bahkan banyak yang terkesan dipaksakan atau berbau kolusi dan nepotisme, sehingga organisasi menjadi tidak sehat dan pada akhirnya produktivitas atau kinerja organisasi akan menjadi jelek.

Untuk mengimplementasikan kebijakan pendidikan, maka disusun RENSTRA Departemen Pendidikan Nasional tahun 2005-2009 dan 2010-2015 dan untuk mewujudkannya dilakukan: (1) Pendanaan pendidikan massal, (2) Peningkatan kualifikasi, kompetensi, dan sertifikasi pendidik dan tenaga kependidikan, (3) Penerapan teknologi informasi dan komunikasi untuk E-pembelajaran dan E-administrasi, (4) Pembangunan sarana dan

prasarana pendidikan, (5) Rehabilitasi sarana dan prasarana pendidikan, (6) Reformasi perbukuan, (7) Peningkatan mutu, relevansi dan daya saing pendidikan, (8) Penguatan tata kelola, akuntabilitas, dan citra publik pendidikan, dan (9) Intensifikasi dan ekstensifikasi pendidikan informal dan non formal. Dari apa yang telah dilakukan kita analisa: Pendanaan pendidikan kini telah ditetapkan minimal 20% dari APBN, namun realisasinya bertahap sehingga tahun 2009 diharapkan sudah mencapai 20%, walaupun masih perlu pembahasan, karena boleh jadi 20% dianggap cukup atau belum tentunya akan dihubungkan dengan kondisi yang bagaimana yang diharapkan. Dalam hal ini tentunya sangat diperlukan perencanaan dan pemanfaatan anggaran sehingga dapat mencapai sasaran yang tepat, salah satu contoh dana bantuan operasional sekolah apakah sudah tepat sasaran.

Dari segi kualifikasi pendidik, sebagaimana data guru yang dikemukakan sebelumnya bahwa dari jumlah guru di seluruh Indonesia yang belum sarjana S1/DIV masih ada 72,98%. Ini berarti bahwa jumlah guru yang belum memenuhi standar minimal S1/DIV (PP 19 tahun 2005). Sehubungan dengan itu dilaksanakan program studi lanjut bagi guru-guru yang belum sarjana. Persoalan studi lanjut bagi guru banyak hal yang terkait antara lain : masalah pembiayaan, masalah waktu berapa lama harus kuliah, berapa lama diizinkan meninggalkan tugas, dan yang terpenting adalah masalah pembelajaran yang diharapkan dapat meningkatkan kompetensi professiona guru. Sehubungan dengan sertifikasi pendidik dan tenaga kependidikan, sejak tahun 2007 telah dilaksanakan sertifikasi guru melalui penilaian portofolio, bagi yang tidak lulus harus mengikuti pendidikan dan latihan profesi guru (PLPG). Persoalan yang muncul adalah apakah sertifikasi dengan melalui portofolio sudah tepat untuk menentukan profesionalisme guru? Memang dipahami bahwa program sertifikasi melalui portofolio diperuntukkan bagi guru-guru yang ada sekarang, dan program ini akan berakhir tahun 2004, dan sesudah itu program sertifikasi semuanya melalui jalur pendidikan prajabatan guru. Khusus mengenai peningkatan profesionalisme guru, tidak cukup hanya dengan peningkatan kualifikasi dan sertifikasi sifatnya temporer. Guru harus senantiasa mengikuti dinamika perubahan yang

terjadi bahkan mengantisipasi kemungkinan yang akan terjadi baik secara lokal, nasional maupun global. Dengan demikian program peningkatan kualifikasi dan program sertifikasi hendaknya diikuti dengan model *Continuing Profesional Development (CPD)*.

Sedangkan kebijakan mutu, relevansi dan daya saing pendidikan, dilakukan penyempurnaan kurikulum, hal tersebut memang telah dilakukan, tetapi penyempurnaan kurikulum masih terlambat dibandingkan dengan tuntutan perubahan. Kurikulum tingkat Satuan pendidikan (KTSP), sebagai penyempurnaan dari KBK, masih perlu disesuaikan sehingga dapat lebih cepat mengikuti perkembangan pendidikan yang akan datang (pendidikan di abad 21). Penetapan kelulusan berdasarkan ujian nasional sebenarnya tidak tepat bahkan dinilai melanggar prinsip penilaian. Apalagi kondisi pendidikan di setiap daerah di Indonesia sangat bervariasi. Ujian nasional cocok diterapkan untuk pemetaan pendidikan di tanah air.

Pendidikan merupakan bagian sentral dari seluruh aspek kehidupan, dan juga semakin terasa pentingnya pendidikan dalam kehidupan manusia. Pembangunan pendidikan nasional dilaksanakan dengan harapan mampu memenuhi kebutuhan seluruh bangsa Indonesia, dan jua diharapkan dapat menjawab tantangan, baik yang sifatnya lokal, nasional maupun global.

Pembangunan pendidikan sifatnya sangat kompleks dan mencakup banyak aspek, meliputi: kompetensi guru yang memadai sehingga memungkinkan pembelajaran secara maksimal, kurikulum yang lebih fleksibel, sarana dan prasarana yang memadai, pembiayaan yang cukup serta didukung dengan kemampuan manajemen yang memadai dalam mengimplementasikan kebijakan pendidikan nasional.

Secara teknis, permasalahan sekitar rendahnya mutu penyelenggaraan pendidikan dasar di Indonesia selama ini pada dasarnya bermuara pada lemahnya manajemen pendidikan yang meliputi: pengelolaan, pengorganisasian dan pengembangan institusi pendidikan. Sebagaimana diidentifikasi oleh Bank Dunia (1998), ada empat unsur yang menjadi penghambat potensial terhadap kemajuan pendidikan di Indonesia, khususnya pada tingkat pendidikan dasar, yaitu: (a) sistem organisasi yang kompleks di tingkat pendidikan (sekolah) dasar, (b) manajemen yang terlalu sentralistik pada tingkat

SLTP, (c) terpecah-belah dan kakunya proses pembiayaan pada kedua jenjang tersebut, dan (d) manajemen yang tidak efektif pada tingkat sekolah.

Pertama, kompleks pengorganisasian pendidikan dasar, dimana terjadi dualisme pengorganisasian dan pengadministrasian pendidikan dasar. Depdiknas mengelola dan bertanggungjawab pada materi pendidikan dan mutu teknis seperti kurikulum, kualifikasi dan sertifikasi guru, testing dan evaluasi pembelajaran; sedangkan Depdagri mengelola dan bertanggung jawab atas ketenagaan, material, dan sumber daya lainnya. Dualisme pengelolaan ini berakibat fatal, karena membuat rancunya pembagian tanggungjawab dan peranan manajerial, keterlambatan dan terpilah-pilahnya sistem perencanaan dan pembiayaan, serta perebutan kewenangan atas guru antara kedua lembaga tersebut.

Kedua, praktik manajemen pendidikan oleh Depdiknas yang terlalu sentralistik pada tingkat SLTP, sangat menghambat pencapaian tujuan wajib belajar pendidikan dasar. Praktik seperti ini mengakibatkan perluasan kesempatan dan cara kerja yang efisien pada SLTP menjadi sulit terwujud.

Ketiga, terpecah-belah dan kakunya proses pembiayaan pada jenjang pendidikan dasar, disamping menyebabkan kompleksnya organisasi, juga menambah rumitnya pengelolaan pendidikan dasar. Anggaran-anggaran rutin disiapkan oleh Depkeu, Depdiknas, dan Depdagri. Dalam praktiknya, masing-masing anggaran mempunyai aturannya sendiri sehingga yang terjadi antara lain perencanaan, kaji ulang, dan persetujuan anggaran yang memakan waktu sampai satu tahun. Praktik seperti ini memiliki dampak negatif, antara lain tidak ada tanggungjawab yang jelas antara unit, tidak ada evaluasi secara reguler terhadap kebutuhan riil yang diperlukan, dan tidak ada jaminan bahwa dana benar-benar dialokasikan berdasarkan azas pemerataan.

Keempat, manajemen pada tingkat sekolah tidak efektif yang diindikasikan oleh sangat terbatasnya otonomi kepala sekolah dalam mengelola sumber daya dan manajemen sekolah. Kepala sekolah juga tidak dilengkapi dengan kemampuan kepemimpinan manajerial yang

baik, karena pada umumnya hanya dibekali beberapa hari pelatihan, dan rekrutmen mereka lebih didasarkan atas urutan jenjang kepangkatan.

Berkaitan dengan manajemen di tingkat sekolah, awal tahun 1999, *United Nations Childrens Fund* (UNICEF) dan *United Nations Educations Scientific and Culture* (UNESCO) mengadakan proyek rintisan peningkatan kualitas dan efektivitas pendidikan dasar. Proyek ini dikenal dengan nama Manajemen Berbasis Sekolah (MBS). Proyek ini didasarkan pada asumsi bahwa upaya meningkatkan mutu pendidikan dasar harus lebih difokuskan pada peningkatan pengelolaan ditingkat sekolah agar menjadi efektif. MBS adalah bentuk alternatif sekolah sebagai hasil dari desentralisasi dalam bidang pendidikan. Sebagai wujud dari reformasi pendidikan, MBS pada prinsipnya bertumpu pada sekolah dan masyarakat serta jauh dari birokrasi yang sentralistik. MBS berpotensi untuk meningkatkan partisipasi masyarakat, pemerataan, efisiensi, serta manajemen yang bertumpu pada tingkat sekolah. Penerapan MBS secara efektif, diharapkan mengurangi kontrol pemerintah pusat, dan dipihak lain semakin meningkatnya otonomi sekolah untuk menentukan sendiri apa yang perlu diajarkan dan mengelola sumber daya yang ada untuk berinovasi.

Penelitian yang dilakukan UNESCO menemukan bahwa proyek rintisan dianggap cukup sukses dan ada indikasi peningkatan yang cukup berarti pada sejumlah aspek pokok pendidikan dan persekolahan. Hasil penelitian ini merekomendasikan supaya penyelenggaraan dan pengelolaan pendidikan ditingkat dasar perlu diberikan keleluasaan dan otoritas dalam mengelola sekolah (Ringkasan Eksekutif UNESCO 2000).

Kebijakan MBS ini merupakan implikasi dari kebijakan desentralisasi pendidikan yang dilaksanakan pemerintah sejak tahun 1999, pada level pendidikan dasar telah dilaksanakan program pengelolaan sekolah yang memberikan otonomi lebih besar kepada sekolah dan mendorong sekolah untuk melakukan pengambilan keputusan secara partisipatif untuk memenuhi kebutuhan mutu sekolah atau untuk mencapai tujuan mutu sekolah dalam kerangka pendidikan nasional. Program ini disebut sebagai manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah (MPMBS). Esensi MPMBS adalah

pemberian otonomi sekolah dan pengambilan sekolah yang didesentralisasi ditingkat sekolah.

Depdiknas bekerja sama dengan Unesco dan Unicef pada tahun 1999 melakukan rintisan pelaksanaan MBS di SD di propinsi Jawa Tengah, Jawa Timur, Sulawesi Selatan dan NTT. Pada tahun 2001 diperluas ke Propinsi Jawa Barat, Papua, NTB dan Sumatra Selatan. Berdasarkan hasil evaluasi ternyata didapati, bahwa sekolah rintisan MBS tersebut lebih unggul prestasi belajarnya dibandingkan dengan SD konvensional yang tentu saja tidak menerapkan MBS (Depdiknas, 2004). Karena itu, sekolah-sekolah yang menerapkan MBS tersebut, mendapatkan label dari masyarakat sebagai sekolah yang baik atau sekolah unggulan.

Konsep MBS merupakan penjabaran dari Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (*School Based Quality Improvement*). MBS memberikan perhatian lebih pada peningkatan mutu, peningkatan kemandirian, peningkatan partisipasi masyarakat, dan transparansi (Bafadal, 2004). Beberapa SD yang berani melakukan reorientasi terhadap pendidikannya, ternyata juga secara proaktif banyak yang mencoba menerapkan MBS di sekolahnya meskipun tidak ditunjuk sebagai sekolah rintisan. SD tersebut akhirnya juga mendapatkan label dari masyarakat sebagai sekolah yang baik atau sekolah unggulan.

Alasan mendasar mengenai perlunya diterapkan Manajemen Berbasis Sekolah, tertuang dalam pedoman MBS yang dikeluarkan oleh Direktorat Pendidikan Lanjutan Pertama, antara lain: (1) sekolah lebih mengetahui kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman bagi dirinya sehingga sekolah dapat mengoptimalkan pemanfaatan sumber daya yang tersedia untuk memajukan sekolah, (2) sekolah lebih mengetahui kebutuhan lembaganya, khususnya input pendidikan yang akan dikembangkan dan didayagunakan dalam proses pendidikan sesuai dengan tingkat perkembangan dan kebutuhan peserta didik, (3) pengambilan keputusan yang dilakukan oleh sekolah lebih cocok untuk memenuhi kebutuhan sekolah karena pihak sekolah paling tahu apa yang terbaik bagi sekolahnya, (4) penggunaan sumber daya pendidikan lebih efisien dan efektif bilamana dikontrol oleh masyarakat setempat, (5) keterlibatan semua warga sekolah dan

masyarakat dalam pengambilan keputusan sekolah menciptakan transparansi dan demokrasi yang sehat, (6) sekolah dapat bertanggungjawab tentang mutu pendidikan masing-masing kepada pemerintah, peserta didik, dan masyarakat umumnya, sehingga sekolah akan berupaya semaksimal mungkin untuk melaksanakan dan mencapai sasaran mutu pendidikan yang telah direncanakan, (7) sekolah dapat melakukan persaingan yang sehat dengan sekolah-sekolah lain untuk meningkatkan mutu pendidikan melalui upaya yang inovatif dengan dukungan orang tua peserta didik, masyarakat, dan pemerintah daerah setempat, dan (8) sekolah dapat secara cepat merespon aspirasi masyarakat dan lingkungan yang berubah dengan cepat.

Dengan otonomi yang lebih besar, sekolah memiliki kewenangan yang lebih besar dalam mengelola sekolahnya sehingga sekolah lebih mandiri. Dengan kemandiriannya, sekolah lebih berdaya dalam mengembangkan program-program yang tentu saja lebih sesuai dengan kebutuhan dan potensi yang dimilikinya. Demikian pula dengan pengambilan keputusan partisipatif, maka rasa memiliki warga sekolah meningkat, yang pada akhirnya meningkatkan rasa tanggung jawab serta meningkatkan dedikasi warga sekolah terhadap sekolahnya.

Kendala-kendala yang dihadapi dalam konteks operasional pengelolaan sekolah, setidaknya terdapat tiga kondisi yang menyebabkan manajemen sekolah tidak efektif, yaitu: (a) pada umumnya kepala sekolah (khususnya sekolah negeri) memiliki otonomi yang sangat terbatas dalam mengelola sekolahnya atau dalam memutuskan pengalokasian sumber daya sekolah; (b) pada sisi kepala sekolah sendiri, mereka kurang memiliki keterampilan untuk mengelola sekolah dengan baik; (c) kecilnya peran serta masyarakat dalam pengelolaan sekolah, padahal perolehan dukungan dari masyarakat merupakan bagian dari peran kepemimpinan kepala sekolah.

Mendasarkan kepada tiga kondisi riil tersebut, unsur-unsur manajemen yang didesentralisasikan dalam konteks manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah meliputi empat hal pokok, yang di dalamnya mencakup beberapa aspek: yaitu: (1) unsur pengelolaan

partisipasi masyarakat, (2) unsur pengelolaan ketenagaan, mencakup: kepala sekolah, guru, siswa, tenaga laboratorium, tenaga perpustakaan, dan tata usaha sekolah; (3) unsur pengelolaan keuangan, mencakup: dana dari pemerintah maupun dana dari masyarakat; dan (4) pengelolaan kurikulum dan pembelajaran, mencakup: materi, pengujian, evaluasi, buku, media pembelajaran, sarana, dan prasarana pembelajaran.

BAB 2

MANAJEMEN PENDIDIKAN

A. Konsep Manajemen

Kata manajemen dari bahasa Inggris *manage (to manage)* yang artinya “*to conduct or to carry on, to direct*” (*Webster Super New School and Office Dictionary*), dalam Kamus Inggris Indonesia kata *Manage* diartikan “mengurus, mengatur, melaksanakan, mengelola” (John M. Echols, Hasan Shadily, Kamus Inggris Indonesia). Dalam *Oxford Advanced Learner’s Dictionary* kata *manage* diartikan sebagai “*to succeed in doing something especially something difficult. Management the act of running and controlling business or similar organization*”. Sementara itu dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia Manajemen diartikan sebagai “proses penggunaan sumberdaya secara efektif untuk mencapai sasaran”.

Berikut dikemukakan beberapa berbagai pendapat yang mengartikan manajemen, guna memperoleh pemahaman yang lebih jelas.

1. *The most comporehensive definition views management as an integrating process by which authorized individual create, maintain, and operate an organization in the selection an accomplishment of it’s aims* (Lester Robert Bittel (Ed), 1978: 640).
2. Manajemen itu adalah pengendalian dan pemanfaatan daripada semua faktor dan sumberdaya, yang menurut suatu perencanaan (*planning*), diperlukan untuk mencapai atau menyelesaikan suatu prapta atau tujuan kerja yang tertentu (Prajudi Atmosudirdjo,1982 : 124).
3. *Management is the use of people and other resources to accomplish objective* (Boone & Kurtz. 1984:4).

4. *Management the function of getting things done through people* (Harold Koontz, Cyril O'Donnel:3).
5. Manajemen merupakan sebuah proses yang khas, yang terdiri dari tindakan-tindakan: perencanaan, pengorganisasian, menggerakkan, dan pengawasan, yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran-sasaran yang telah ditetapkan melalui pemanfaatan sumberdaya manusia serta sumber-sumber lain (George R. Terry, 1986:4).
6. Manajemen dapat didefinisikan sebagai 'kemampuan atau ketrampilan untuk memperoleh sesuatu hasil dalam rangka pencapaian tujuan melalui kegiatan-kegiatan orang lain'. Dengan demikian dapat pula dikatakan bahwa manajemen merupakan alat pelaksana utama administrasi (Sondang P. Siagian. 1997 : 5).

Menyimak beberapa definisi di atas nampak jelas bahwa perbedaan pengertian yang diungkapkan hanya dikarenakan titik tekan yang berbeda namun prinsip dasarnya sama, yakni bahwa seluruh aktivitas yang dilakukan adalah dalam rangka mencapai suatu tujuan dengan memanfaatkan seluruh sumberdaya yang ada. Terlepas dari perbedaan tersebut, terdapat beberapa prinsip yang nampaknya menjadi benang merah tentang pengertian manajemen yakni:

- manajemen merupakan suatu kegiatan
- manajemen menggunakan atau memanfaatkan pihak-pihak lain
- kegiatan manajemen diarahkan untuk mencapai suatu tujuan tertentu

Berdasarkan beberapa pengertian tentang manajemen, maka nampak jelas bahwa setiap organisasi termasuk organisasi pendidikan seperti perguruan tinggi maupun sekolah akan sangat memerlukan manajemen untuk mengatur/mengelola kerjasama yang terjadi agar dapat berjalan dengan baik dalam pencapaian tujuan, untuk itu pengelolaannya akan berjalan secara sistematis melalui tahapan-tahapan, yang diawali oleh suatu rencana sampai tahapan berikutnya dengan menunjukkan suatu keterpaduan dalam prosesnya, dengan mengingat hal itu, maka makna pentingnya manajemen semakin jelas bagi kehidupan manusia termasuk bidang pendidikan.

B. Konsep Manajemen Pendidikan

Berdasarkan pengertian tentang manajemen secara umum, maka untuk memahami pengertian manajemen pendidikan akan lebih mudah, karena dari segi prinsip serta fungsi-fungsinya nampaknya tidak banyak berbeda, perbedaan akan terlihat dalam substansi yang dijadikan objek kajiannya yakni segala sesuatu yang berkaitan dengan masalah pendidikan. Terminologi yang dipakai tidak selalu menggunakan kata manajemen akan tetapi ada juga yang menggunakan kata administrasi, jika digunakan dalam dunia pendidikan biasanya disebut administrasi pendidikan.

Untuk memahami pengertian manajemen pendidikan berikut ini akan dikemukakan beberapa pengertian manajemen pendidikan yang dikemukakan para ahli.

1. Manajemen pendidikan dapat diartikan sebagai keseluruhan proses kerjasama dengan memanfaatkan semua sumber personil dan materil yang tersedia dan sesuai untuk mencapai tujuan pendidikan yang telah ditetapkan secara efektif dan efisien (Djam'an Satori, 1980: 4).
2. Manajemen pendidikan itu dapat diartikan sebagai aktivitas memadukan sumber-sumber pendidikan agar terpusat dalam usaha mencapai tujuan pendidikan yang telah ditentukan sebelumnya (Made Pidarta, 1988:4).
3. Manajemen pendidikan ialah proses perencanaan, pengorganisasian, memimpin, mengendalikan tenaga pendidikan, sumber daya pendidikan untuk mencapai tujuan pendidikan, mencerdaskan kehidupan bangsa, mengembangkan manusia seutuhnya, yaitu manusia yang beriman, bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berbudi pekerti yang luhur, memiliki pengetahuan, keterampilan, kesehatan jasmani dan rohani, kepribadian yang mantap, mandiri, serta bertanggung jawab kemasyarakat dan kebangsaan (Biro Perencanaan Depdikbud, 1993:4).
4. *Educational administration is a social process that take place within the context of social system* (Castetter, 1996:198).
5. Manajemen pendidikan dapat didefinisikan sebagai proses perencanaan, pengorganisasian, memimpin, mengendalikan

tenaga pendidikan, sumber daya pendidikan untuk mencapai tujuan pendidikan. (Soebagio Atmodiwirio, 2000:23).

6. Manajemen pendidikan ialah suatu ilmu yang mempelajari bagaimana menata sumberdaya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan secara produktif dan bagaimana menciptakan suasana yang baik bagi manusia yang turut serta di dalam mencapai tujuan yang disepakati bersama (Engkoswara, 2001:2).

Manajemen pendidikan pada prinsipnya merupakan suatu bentuk penerapan manajemen atau administrasi dalam mengelola, mengatur dan mengalokasikan sumber daya yang terdapat dalam dunia pendidikan, fungsi administrasi pendidikan merupakan alat untuk mengintegrasikan peranan seluruh sumberdaya guna tercapainya tujuan pendidikan dalam suatu konteks sosial tertentu, ini berarti bahwa bidang-bidang yang dikelola mempunyai kekhususan yang berbeda dari manajemen dalam bidang lain.

C. Ruang Lingkup Manajemen Pendidikan

Untuk memahami ruang lingkup manajemen pendidikan di Indonesia kita perlu memahami sejarah adanya pendidikan di Indonesia. Awalnya sistem pendidikan kita ini pertama kali diperkenalkan oleh Belanda melalui sistem pendidikan formal bagi penduduk Hindia-Belanda (cikal bakal Indonesia), meskipun terbatas bagi kalangan tertentu. Sistem yang mereka perkenalkan secara kasar sama saja dengan struktur yang ada sekarang, dengan tingkatan sebagai berikut:

- *Europeesche Lagere School* (ELS), sekolah dasar bagi orang Eropa.
- *Hollandsch-Inlandsche School* (HIS), sekolah dasar bagi pribumi.
- *Meer Uitgebreid Lager Onderwijs* (MULO), sekolah menengah pertama.
- *Algemeene Middelbare School* (AMS), sekolah menengah atas.

Sejak tahun 1930-an, Belanda memperkenalkan pendidikan formal terbatas bagi hampir semua provinsi di Hindia Belanda. Pada masa penjajahan Belanda, sekolah dasar disebut sebagai *Europeesche Lagere School* (ELS). Setelahnya, pada masa penjajahan Jepang,

disebut dengan Sekolah Rakyat (SR). Setelah Indonesia merdeka, SR berubah menjadi Sekolah Dasar (SD) pada tanggal 13 Maret 1946.

Pada masa penjajahan Belanda, sekolah menengah pertama disebut sebagai *Meer Uitgebreid Lager Onderwijs* (MULO). Setelah Indonesia merdeka, MULO berubah menjadi sekolah menengah pertama (SMP) pada tanggal 13 Maret 1946. Pada tahun ajaran 1994/1995 hingga 2003/2004, sebutan SMP berubah menjadi Sekolah Lanjutan Tingkat Pertama (SLTP). Setelah tahun ajaran 2003/2004, SLTP berubah lagi menjadi SMP.

Pada awalnya dimasa pemerintahan Hindia Belanda, bagi orang Belanda, Eropa atau elite pribumi yang telah menyelesaikan pendidikan dasarnya di ELS atau HIS, hanya dapat meneruskan pendidikan menengah umumnya di *Hoogere Burgerschool* (dalam ejaan baru kemudian menjadi *Hogereburgerschool* yang disingkat HBS dengan masa studi lima tahun. Setelah lulus HBS, mereka dapat melanjutkan pendidikannya ke universitas di Belanda. Dengan kata lain HBS pada masa itu serupa dengan penggabungan SMP dan SMA sekarang dalam satu paket. Sekolah menengah tersebut hanya diperuntukkan bagi orang Belanda, Eropa atau elit pribumi. Hingga tahun 1916 hanya terdapat empat HBS milik pemerintah yaitu di Jakarta (1867), Surabaya (1875), Semarang (1 November 1877), dan Bandung (1916).

Sebagai konsekuensi dicanangkannya Politik Etis di mana salah satunya menyangkut bidang pendidikan, maka bagi orang pribumi dibukakan kesempatan mengikuti pendidikan lanjutan, dimana sebelumnya kesempatan tersebut hanya bisa diperoleh kaum elite pribumi, dengan dibukanya *Meer Uitgebreid Lager Onderwijs* - MULO yaitu pendidikan dasar yang diperluas dan sekolah menengah umum di atasnya yaitu *Algemeene Middelbare School* (AMS). Pada tahun 1919, AMS pertama dibuka pemerintah Hindia Belanda berlokasi di Yogyakarta. Hingga saat itu terdapat dua jenis sekolah menengah umum yaitu HBS dan AMS (bagi lulusan MULO), selain sekolah menengah setingkat HBS seperti *Gymnasium* dan *Lyceum*. Sistem tersebut bertahan hingga tahun 1942 ketika masa pendudukan Jepang dimulai, di mana kemudian jenjang sekolah menengah atas disebut dengan Sekolah Menengah Tinggi (SMT).

Pada tahun 1945 sebagai pada masa Proklamasi Kemerdekaan Republik Indonesia dari SMT berubah menjadi Sekolah Menengah Oemoem Atas (SMOA) pada tanggal 13 Maret 1946 di Jakarta yang bertransformasi dari SMT yang menjadi SMOA menempati Gedung PSKD di Jalan Diponegoro di Salemba.

Pada tahun 1950 sebagai pada masa Republik Indonesia Serikat dari SMOA kemudian berubah nama menjadi Sekolah Menengah Atas (SMA) yang dikategorikan menjadi tiga bagian yakni:

1. SMA A (Bahasa)
2. SMA B (Ilmu Pasti dan Ilmu Alam)
3. SMA C (Ilmu Sosial)

Pada tahun 1960-an sistem tersebut diubah, semua SMA membuka beberapa jurusan sekaligus baik bagian A (Bahasa), B (Ilmu Pasti dan Ilmu Alam), maupun C (Ilmu Sosial).

Pada tahun 1980-an sistem penjurusan di SMA diubah lagi, menjadi A1 (Fisika), A2 (Biologi), A3 (Sosial).

Pada tahun ajaran 1994/1995 hingga 2003/2004 dari SMA berubah menjadi Sekolah Menengah Umum (SMU).

Pada tahun ajaran 2004/2005 dari SMU kembali berubah menjadi Sekolah Menengah Atas (SMA).

D. Jenjang dan Jenis Pendidikan

Jenjang Pendidikan

Pendidikan anak usia dini. Mengacu Undang-undang Nomor 20 Tahun 2003, Pasal 1 Butir 14 tentang Sistem Pendidikan Nasional, Pendidikan anak usia dini (PAUD) adalah jenjang pendidikan sebelum jenjang pendidikan dasar yang merupakan suatu upaya pembinaan yang ditujukan bagi anak sejak lahir sampai dengan usia enam tahun yang dilakukan melalui pemberian rangsangan pendidikan untuk membantu pertumbuhan dan perkembangan jasmani dan rohani agar anak memiliki kesiapan dalam memasuki pendidikan lebih lanjut, yang diselenggarakan pada jalur formal, nonformal, dan informal.

Pendidikan anak usia dini merupakan salah satu bentuk penyelenggaraan pendidikan yang menitikberatkan pada peletakan

dasar ke arah pertumbuhan dan 5 perkembangan, yaitu: perkembangan moral dan agama, perkembangan fisik (koordinasi motorik halus dan kasar), kecerdasan/kognitif (daya pikir, daya cipta), sosio emosional (sikap dan emosi) bahasa dan komunikasi, sesuai dengan keunikan dan tahap-tahap perkembangan sesuai kelompok usia yang dilalui oleh anak usia dini seperti yang tercantum dalam Permendiknas no 58 tahun 2009.

Ada dua tujuan diselenggarakannya pendidikan anak usia dini yaitu:

- Tujuan utama: untuk membentuk anak Indonesia yang berkualitas, yaitu anak yang tumbuh dan berkembang sesuai dengan tingkat perkembangannya sehingga memiliki kesiapan yang optimal di dalam memasuki pendidikan dasar serta mengarungi kehidupan pada masa dewasa.
- Tujuan penyerta: untuk membantu menyiapkan anak mencapai kesiapan belajar (akademik) di sekolah, sehingga dapat mengurangi usia putus sekolah dan mampu bersaing secara sehat di jenjang pendidikan berikutnya.

Rentangan anak usia dini menurut Pasal 28 UU Sisdiknas No.20/2003 ayat 1 adalah 0-6 tahun. Sementara menurut kajian rumpun keilmuan PAUD dan penyelenggaraannya di beberapa negara, PAUD dilaksanakan sejak usia 0-8 tahun (masa emas).

Ruang Lingkup Pendidikan Anak Usia Dini

- *Infant* (0-1 tahun)
- *Toddler* (2-3 tahun)
- *Preschool/Kindergarten children* (3-6 tahun)
- *Early Primary School* (SD Kelas Awal) (6-8 tahun)

Pendidikan dasar. Pendidikan dasar merupakan jenjang pendidikan awal selama 9 (sembilan) yaitu Sekolah Dasar (SD) selama 6 tahun dan Sekolah Menengah Pertama (SMP) selama 3 tahun. Pendidikan dasar merupakan Program Wajib Belajar.

Pendidikan menengah. Pendidikan menengah merupakan jenjang pendidikan lanjutan pendidikan dasar, yaitu Sekolah Menengah Atas (SMA) selama 3 tahun waktu tempuh pendidikan. Pendidikan menengah (sebelumnya dikenal dengan sebutan sekolah

lanjutan tingkat atas atau SLTA) adalah jenjang pendidikan lanjutan pendidikan dasar.

Jenis Pendidikan

Pendidikan menengah umum. Pendidikan menengah umum diselenggarakan oleh sekolah menengah atas (SMA) - (sempat dikenal dengan "sekolah menengah umum" atau SMU) atau madrasah aliyah (MA). Pendidikan menengah umum dikelompokkan dalam program studi sesuai dengan kebutuhan untuk belajar lebih lanjut di perguruan tinggi dan hidup di dalam masyarakat. Pendidikan menengah umum terdiri atas 3 (tiga) tingkat.

Pendidikan menengah kejuruan. Pendidikan menengah kejuruan diselenggarakan oleh sekolah menengah kejuruan (SMK) atau madrasah aliyah kejuruan (MAK). Pendidikan menengah kejuruan dikelompokkan dalam bidang kejuruan didasarkan pada perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi, dan/atau seni, dunia industri/dunia usaha, ketenagakerjaan baik secara nasional, regional maupun global, kecuali untuk program kejuruan yang terkait dengan upaya-upaya pelestarian warisan budaya. Pendidikan menengah kejuruan terdiri atas 3 (tiga) tingkat, dapat juga terdiri atas 4 (empat) tingkat sesuai dengan tuntutan dunia kerja.

Pendidikan tinggi. Pendidikan tinggi adalah jenjang pendidikan setelah pendidikan menengah yang mencakup program pendidikan diploma, sarjana, magister, doktor, dan spesialis yang diselenggarakan oleh perguruan tinggi.

Jalur Pendidikan

Jalur pendidikan adalah wahana yang dilalui peserta didik untuk mengembangkan potensi diri dalam suatu proses pendidikan yang sesuai dengan tujuan pendidikan.

Pendidikan formal. Pendidikan formal merupakan pendidikan yang diselenggarakan di sekolah-sekolah pada umumnya. Jalur pendidikan ini mempunyai jenjang pendidikan yang jelas, mulai dari pendidikan dasar, pendidikan menengah, sampai pendidikan tinggi.

Pendidikan non-formal. Pendidikan non-formal paling banyak terdapat pada usia dini, serta pendidikan dasar, adalah TPA, atau

Taman Pendidikan Al Quran, yang banyak terdapat di setiap masjid dan Sekolah Minggu, yang terdapat di semua gereja. Selain itu, ada juga berbagai kursus, diantaranya kursus musik, bimbingan belajar dan sebagainya. Pendidikan nonformal diselenggarakan bagi warga masyarakat yang memerlukan layanan pendidikan yang berfungsi sebagai pengganti, penambah, dan/atau pelengkap pendidikan formal dalam rangka mendukung pendidikan sepanjang hayat.

Pendidikan nonformal berfungsi mengembangkan potensi peserta didik dengan penekanan pada penguasaan pengetahuan dan keterampilan fungsional serta pengembangan sikap dan kepribadian profesional.

Pendidikan nonformal meliputi pendidikan kecakapan hidup, pendidikan anak usia dini, pendidikan kepemudaan, pendidikan pemberdayaan perempuan, pendidikan keaksaraan, pendidikan keterampilan dan pelatihan kerja. Pendidikan kesetaraan meliputi Paket A, Paket B dan Paket C, serta pendidikan lain yang ditujukan untuk mengembangkan kemampuan peserta didik seperti: Pusat Kegiatan Belajar Masyarakat (PKBM), lembaga kursus, lembaga pelatihan, kelompok belajar, majelis taklim, sanggar, dan lain sebagainya, serta pendidikan lain yang ditujukan untuk mengembangkan kemampuan peserta didik. Kursus dan pelatihan diselenggarakan bagi masyarakat yang memerlukan bekal pengetahuan, keterampilan, kecakapan hidup, dan sikap untuk mengembangkan diri, mengembangkan profesi, bekerja, usaha mandiri, dan/atau melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi.

Pendidikan informal. Pendidikan informal adalah jalur pendidikan keluarga dan lingkungan yang berbentuk kegiatan belajar secara mandiri yang dilakukan secara sadar dan bertanggung jawab.

Hasil pendidikan informal diakui sama dengan pendidikan formal dan nonformal setelah peserta didik lulus ujian sesuai dengan standar nasional.

Jenis pendidikan yang didasarkan pada kekhususan tujuan pendidikan suatu satuan pendidikan sebagai berikut:

Pendidikan umum. Pendidikan umum merupakan pendidikan dasar dan menengah yang mengutamakan perluasan pengetahuan yang diperlukan oleh peserta didik untuk melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi. Bentuknya: sekolah dasar (SD), sekolah menengah pertama (SMP), dan sekolah menengah atas (SMA).

Pendidikan kejuruan. Pendidikan kejuruan merupakan pendidikan menengah yang mempersiapkan peserta didik terutama untuk bekerja dalam bidang tertentu. Bentuk satuan pendidikannya adalah sekolah menengah kejuruan (SMK), sekolah menengah kejuruan ini memiliki berbagai macam spesialisasi keahlian tertentu.

Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) adalah salah satu bentuk satuan pendidikan yang menyelenggarakan pendidikan kejuruan pada jenjang pendidikan menengah sebagai lanjutan dari SMP/MTs atau bentuk lain yang sederajat atau lanjutan dari hasil belajar yang diakui sama/setara SMP/MTs. SMK sering disebut juga STM (Sekolah Teknik Menengah). Di SMK terdapat banyak sekali Program Keahlian.

Pendidikan akademik. Pendidikan akademik merupakan pendidikan tinggi program sarjana dan pascasarjana yang diarahkan terutama pada penguasaan dan pengembangan disiplin ilmu pengetahuan, teknologi, dan/atau seni tertentu, yang mencakup program pendidikan sarjana, magister, dan doktor.

Pendidikan profesi. Pendidikan profesi merupakan pendidikan tinggi setelah program sarjana yang mempersiapkan peserta didik untuk pekerjaan dengan persyaratan keahlian khusus dan memasuki suatu profesi atau menjadi seorang profesional. Lulusan pendidikan profesi akan mendapatkan gelar profesi.

Pendidikan vokasi. Pendidikan vokasi adalah pendidikan yang diarahkan pada penguasaan keahlian terapan tertentu, yang mencakup program pendidikan diploma 1, diploma 2, diploma 3, dan diploma 4 yang setara dengan program pendidikan akademik strata 1. Lulusan pendidikan vokasi akan mendapatkan gelar vokasi.

Pendidikan keagamaan. Pendidikan keagamaan merupakan pendidikan dasar, menengah, dan tinggi yang mempersiapkan peserta didik untuk dapat menjalankan peranan yang menuntut penguasaan

pengetahuan dan pengalaman terhadap ajaran agama dan/atau menjadi ahli ilmu agama.

Pendidikan khusus. Pendidikan khusus merupakan penyelenggaraan pendidikan untuk peserta didik yang berkebutuhan khusus atau peserta didik yang memiliki kecerdasan luar biasa yang diselenggarakan secara inklusif (bergabung dengan sekolah biasa) atau berupa satuan pendidikan khusus pada tingkat pendidikan dasar dan menengah (dalam bentuk sekolah luar biasa/SLB).

BAB 3

MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH

A. Manajemen Berbasis Sekolah dalam Konteks Kebijakan

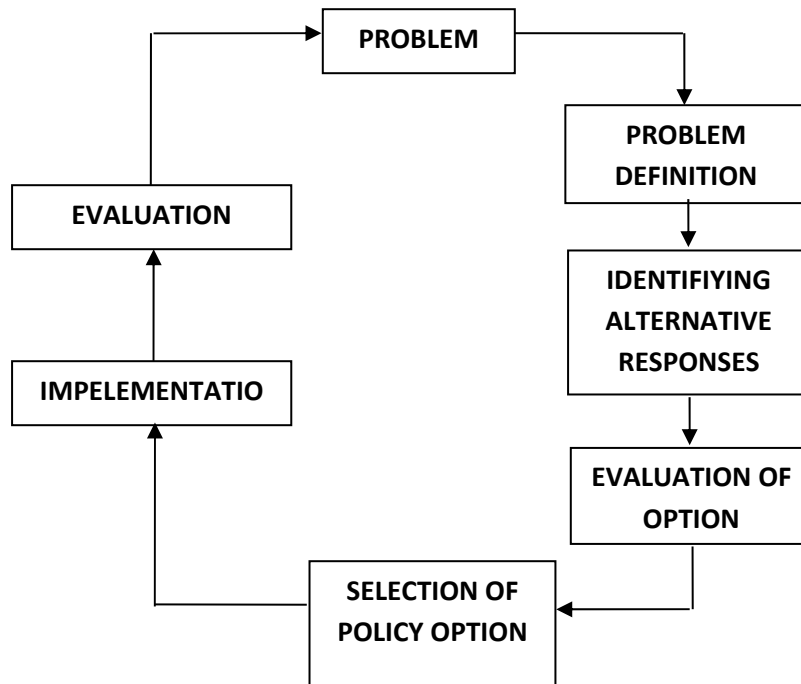
Pengertian kebijakan yang dipergunakan dibatasi dari sudut pandang disiplin ilmu dan sistem administrasi publik, mengingat kebijakan tentang Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) merupakan manajemen untuk seluruh rakyat Indonesia. Chochran (1995:1) menjelaskan bahwa kebijakan publik terdiri dari keputusan politik untuk mengimplementasikan program-program dalam rangka mencapai tujuan masyarakat atau komunitas. Sedangkan Dunn (1999:109) mengatakan bahwa kebijakan publik adalah suatu rangkaian pilihan-pilihan yang saling berhubungan yang dibuat oleh lembaga atau pejabat pemerintah pada bidang-bidang yang menyangkut tugas-tugas pemerintahan seperti: pertahanan, keamanan, energi, kesehatan, pendidikan, kesejahteraan masyarakat, kriminalitas, perkotaan dan lain-lain. Berdasarkan kedua pengertian tersebut, maka kebijakan publik dapat dipahami sebagai ketentuan-ketentuan yang harus dijadikan pedoman, pegangan atau petunjuk setiap usaha, dan kegiatan bagi aparat pemerintah dalam menangani semua masalah.

Untuk mengimplementasikan kebijakan publik tersebut ada beberapa hal yang perlu diperhatikan sebagaimana diuraikan dalam model klasik oleh Nakamura dan Smallwood (1990:9), sebagai berikut: (1) pembuat kebijakan memilih agen pelaksana kebijakan menurut kriteria teknis tertentu (seperti kemampuan yang memadai untuk mampu mencapai tujuan kebijakan), (2) kebijakan harus dikomunikasikan kepada agen dalam bentuk serangkaian instruksi yang spesifik, dan (3) agen pelaksana melaksanakan instruksi spesifik

menurut petunjuk tertentu yang dikomunikasikan dari pembuat kebijakan.

Implementasi kebijakan yang merupakan tahap kedua dari siklus kebijakan adalah tahapan di mana inisiatif dan penetapan tujuan selama formulasi kebijakan harus ditransfer menjadi program-program, prosedur, dan regulasi. Komponen yang ketiga tersebut adalah implementasi kebijakan yang merupakan komponen yang berfungsi untuk mewujudkan dua komponen lainnya (tujuan dan sasaran khusus kebijakan yang dibuat). Implementasi kebijakan merupakan tindakan yang dilakukan oleh pemerintah atau swasta baik secara individu maupun kelompok yang dimaksudkan untuk mencapai tujuan sebagaimana yang dirumuskan dalam kebijakan. Efektifitas implementasi kebijakan sangat ditentukan oleh perilaku (disposisi) birokrasi pelaksanaannya, dan perilaku ini dipengaruhi oleh lingkungan di mana kebijakan tersebut dilaksanakan. Dalam pengimplementasian kebijakan, birokrasi pemerintah menginterpretasikan kebijakan menjadi program. Dengan demikian program dapat dipandang sebagai kebijakan birokratis karena dirumuskan oleh birokrasi, dan oleh karena itu membawa kepentingan para birokrat yang ada. Selanjutnya agar program tersebut dapat lebih operasional maka kemudian dirumuskan menjadi proyek, sehingga pada pelaksanaannya dapat bertindak.

Dalam konteks MBS sebagai sebuah kebijakan publik, juga perlu dilakukan suatu evaluasi yang lebih bersifat mengkaji faktor-faktor yang berpengaruh terhadap pelaksanaan kebijakan tersebut. Sebagaimana diketahui bahwa tahap formulasi kebijakan MBS merupakan tahap yang paling teratur (*formally structured*), aturan mainnya lebih jelas sesuai dengan perundangan yang berlaku. Sedangkan tahap implementasi kebijakan publik MBS dianggap lebih rumit karena masalah implementasi tersebut tidak hanya sebagai masalah teknis administratif belaka, tetapi merupakan masalah yang dinamis, yang mungkin penuh dengan tekanan politik. Hal ini terjadi dalam masyarakat yang demokratis di mana implementasi kebijakan tidak dilakukan secara paksa tetapi melalui proses penyamaan persepsi, negosiasi, dan kompromi dengan berbagai pihak yang berkepentingan.



Gambar 3.1. Siklus Kebijakan

Berangkat dari pemikiran ini dan mengacu kepada pendapat Wohlstetter & Mohrman yang dijelaskan kembali Nurkholis (2001:42-44) bahwa dalam rangka implementasi MBS, setidaknya ada empat sumber daya yang harus didesentralisasikan oleh pusat kepada sekolah, yaitu:

- a. Kekuasaan/kewenangan (*power/authority*) harus didesentralisasikan ke sekolah-sekolah secara langsung yaitu melalui dewan/komite sekolah. Sedikitnya terhadap tiga bidang penting yaitu *budget*, *personal* dan *curicullum*. Termasuk dalam kewenangan ini adalah menyangkut pengangkatan dan pemberhentian kepala sekolah, guru dan staf sekolah.
- b. Pengetahuan (*knowledge*) juga harus didesentralisasikan sehingga sumberdaya manusia di sekolah mampu memberikan kontribusi yang berarti bagi kinerja sekolah. Pengetahuan yang perlu didesentralisasikan meliputi: keterampilan yang terkait dengan

pekerjaan secara langsung (*job skills*), keterampilan kelompok (*teamwork skills*) dan pengetahuan keorganisasian (*organizational knowledge*). Keterampilan kelompok di antaranya adalah pemecahan masalah, pengambilan keputusan dan keterampilan berkomunikasi. Termasuk dalam pengetahuan keorganisasian adalah pemahaman lingkungan dan strategi merespon perubahan.

- c. Informasi (*information*). Pada model sentralistik informasi hanya dimiliki para pimpinan puncak, maka pada model MBS harus didistribusikan ke seluruh *constituent* sekolah bahkan ke seluruh *stakeholder*. Apa yang perlu disebarluaskan? Antara lain berupa visi, misi, strategi, sasaran, dan tujuan sekolah, keuangan dan struktur biaya, isu-isu sekitar sekolah, kinerja sekolah dan para pelanggannya. Penyebaran informasi bisa secara vertikal dan horizontal baik dengan cara tatap muka maupun tulisan.
- d. Penghargaan (*reward*) adalah hal penting lainnya yang harus didesentralisasikan. Penghargaan bisa berupa fisik maupun non-fisik yang semuanya didasarkan atas prestasi kerja. Penghargaan fisik bisa berupa pemberian hadiah seperti uang. Penghargaan non-fisik berupa kenaikan pangkat, melanjutkan pendidikan, mengikuti seminar atau konferensi dan penataran.

B. Pola Baru Manajemen Pendidikan

Bukti-bukti empirik lemahnya pola lama manajemen pendidikan nasional dan digulirkannya otonomi daerah, maka konsekuensi logis bagi manajemen pendidikan di Indonesia adalah perlu dilakukannya penyesuaian diri dari pola lama manajemen pendidikan menuju pola baru manajemen pendidikan masa depan yang lebih bernuansa otonomi dan yang lebih demokratis. Tabel 3.1 berikut menunjukkan dimensi-dimensi perubahan pola manajemen, dari pola lama menuju pola baru.

Tabel 3.1. Dimensi-Dimensi Perubahan Pola Manajemen Pendidikan

Pola Lama	Menuju	Pola Baru
Subordinasi	→	Otonomi
Pengambilan keputusan terpusat	→	Pengambilan keputusan partisipatif
Ruang gerak kaku	→	Ruang gerak luwes
Pendekatan birokratik	→	Pendekatan profesional
Sentralistik	→	Desentralistik
Diatur	→	Motivasi diri
Overregulasi	→	Deregulasi
Mengontrol	→	Mempengaruhi
Mengarahkan	→	Memfasilitasi
Menghindari resiko	→	Mengelola resiko
Gunakan uang semuanya	→	Gunakan uang seefisien mungkin
Individual yang cerdas	→	Teamwork yang cerdas
Informasi terpribadi	→	Informasi terbagi
Pendelegasian	→	Pemberdayaan
Organisasi herarkis	→	Organisasi datar

Secara singkat pola baru manajemen sekolah masa depan pada tabel 3.1 dapat dijelaskan sebagai berikut. Sekolah memiliki wewenang lebih besar dalam pengelolaan lembaganya, pengambilan keputusan dilakukan secara partisipatif dan partisipasi masyarakat makin besar, sekolah lebih luwes dalam mengelola lembaganya, pendekatan profesionalisme lebih diutamakan daripada pendekatan birokrasi, pengelolaan sekolah lebih desentralistik, perubahan sekolah lebih didorong oleh motivasi diri sekolah daripada diatur dari luar sekolah, regulasi pendidikan lebih sederhana, peranan pusat bergeser dari mengontrol menjadi mempengaruhi dan dari mengarahkan ke memfasilitasi, dari menghindari risiko menjadi mengelola risiko, penggunaan uang lebih efisien karena sisa anggaran tahun ini dapat digunakan untuk anggaran tahun depan (*efficiency-based budgeting*), lebih mengutamakan *teamwork*, informasi terbagi ke semua warga sekolah, lebih mengutamakan pemberdayaan, dan struktur organisasi lebih datar sehingga lebih efisien. Pada dasarnya, MPMBS dijiwai oleh pola baru manajemen pendidikan masa depan sebagaimana diilustrasikan tersebut di atas.

C. Manajemen Berbasis Sekolah

1. Pengertian

Model pendekatan dalam manajemen sekolah yang mengacu pada manajemen berbasis sekolah (*school based management*) atau disingkat MBS. Di mancanegara, seperti Amerika Serikat, pendekatan ini sebenarnya telah berkembang cukup lama. Pada 1988 *American Association of School Administrators, National Association of Elementary School Principals, and National Association of Secondary School Principals*, menerbitkan dokumen berjudul *school based management, a strategy for better learning*. Munculnya gagasan ini dipicu oleh ketidakpuasan atau kegerahan para pengelola pendidikan pada level operasional atas keterbatasan kewenangan yang mereka miliki untuk dapat mengelola sekolah secara mandiri. Umumnya dipandang bahwa para kepala sekolah merasa tidak berdaya karena terperangkap dalam ketergantungan berlebihan terhadap konteks pendidikan. Akibatnya, peran utama mereka sebagai pemimpin pendidikan semakin dikerdilkan dengan rutinitas urusan birokrasi yang menumpulkan kreativitas berinovasi.

Di Indonesia, gagasan penerapan pendekatan ini muncul belakangan sejalan dengan pelaksanaan otonomi daerah sebagai paradigma baru dalam pengelolaan sekolah. Selama ini, sekolah hanyalah kepanjangan tangan birokrasi pemerintah pusat untuk menyelenggarakan urusan politik pendidikan. Para pengelola sekolah sama sekali tidak memiliki banyak kelonggaran untuk mengoperasikan sekolahnya secara mandiri. Semua kebijakan tentang penyelenggaraan pendidikan di sekolah umumnya diadakan di tingkat pemerintah pusat atau sebagian di instansi vertikal dan sekolah hanya menerima apa adanya. Apa saja muatan kurikulum pendidikan di sekolah adalah urusan pusat, kepala sekolah dan guru harus melaksanakannya sesuai dengan petunjuk pelaksanaan dan petunjuk teknisnya. Anggaran pendidikan mengalir dari pusat ke daerah menelusuri saluran birokrasi dengan begitu banyak simpul yang masing-masing menginginkan bagian. Tidak heran jika nilai akhir yang diterima di tingkat paling operasional telah menyusut lebih dari separuhnya.

MBS adalah upaya serius yang rumit, yang memunculkan berbagai isu kebijakan dan melibatkan banyak lini kewenangan dalam pengambilan keputusan serta tanggung jawab dan akuntabilitas atas konsekuensi keputusan yang diambil. Oleh sebab itu, semua pihak yang terlibat perlu memahami benar pengertian MBS, manfaat, masalah-masalah dalam penerapannya, dan yang terpenting adalah pengaruhnya terhadap prestasi belajar murid.

Secara umum, manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah (MPMBS) dapat dicitakan sebagai model manajemen yang memberikan *otonomi* lebih besar kepada sekolah, memberikan *fleksibilitas/keluwesannya* kepada sekolah, dan mendorong partisipasi secara langsung warga sekolah (guru, siswa, kepala sekolah, karyawan) dan masyarakat (orang tua siswa, tokoh masyarakat, ilmuwan, pengusaha. dsb) untuk meningkatkan mutu sekolah berdasarkan kebijakan pendidikan nasional serta peraturan perundang-undangan yang berlaku (Catatan: MPMBS tidak dibenarkan menyimpang dari peraturan perundang-undangan yang berlaku). Karena itu, *esensi* MPMBS = otonomi sekolah + pengambilan keputusan partisipatif untuk mencapai sasaran mutu sekolah. Otonomi dapat diartikan sebagai kewenangan/ kemandirian, yaitu kemandirian dalam mengatur dan mengurus dirinya sendiri, dan merdeka/tidak bergantung. Jadi otonomi sekolah adalah kewenangan sekolah untuk mengatur dan mengurus kepentingan warga sekolah menurut prakarsa sendiri berdasarkan aspirasi warga sekolah sesuai dengan peraturan perundang-undangan pendidikan nasional yang berlaku.

Dengan otonomi yang lebih besar, maka sekolah memiliki kewenangan yang lebih besar dalam mengelola sekolahnya, sehingga sekolah lebih mandiri. Dengan kemandiriannya, sekolah lebih berdaya dalam mengembangkan program-program yang, tentu saja, lebih sesuai dengan kebutuhan dan potensi yang dimilikinya. Dengan fleksibilitas/keluwesannya, sekolah akan lebih lincah dalam mengelola dan memanfaatkan sumberdaya sekolah secara optimal. Demikian juga, dengan partisipasi/pelibatan warga sekolah dan masyarakat secara langsung dalam penyelenggaraan sekolah, maka rasa memiliki mereka terhadap sekolah dapat ditingkatkan.

Peningkatan rasa memiliki ini akan menyebabkan peningkatan rasa tanggung jawab, dan peningkatan rasa tanggungjawab akan meningkatkan dedikasi warga sekolah dan masyarakat terhadap sekolah. Inilah esensi partisipasi warga sekolah dan masyarakat dalam pendidikan. Baik peningkatan otonomi sekolah, fleksibilitas pengelolaan sumberdaya sekolah maupun partisipasi warga sekolah dan masyarakat dalam penyelenggaraan sekolah tersebut kesemuanya ditujukan untuk meningkatkan mutu sekolah berdasarkan kebijakan pendidikan nasional dan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

MBS bertujuan untuk meningkatkan semua kinerja sekolah (Efektivitas, kualitas/mutu, efisiensi, inovasi, relevansi, dan pemerataan serta akses pendidikan yang pada ujungnya adalah peningkatan mutu. Hal ini didasari oleh kenyataan bahwa mutu pendidikan nasional kita saat ini sangat memprihatinkan sehingga memerlukan perhatian yang lebih serius.

2. Tujuan MBS

MBS bertujuan untuk memandirikan atau memberdayakan sekolah melalui pemberian kewenangan (otonomi) kepada sekolah, pemberian fleksibilitas yang lebih besar kepada sekolah untuk mengelola sumberdaya sekolah, dan mendorong partisipasi warga sekolah dan masyarakat untuk meningkatkan mutu pendidikan. Lebih rinci, MBS bertujuan untuk :

- a. Meningkatkan mutu pendidikan melalui peningkatan kemandirian, fleksibilitas partisipasi, keterbukaan, kerjasama, akuntabilitas, sustainabilitas, dan inisiatif sekolah dalam mengelola, memanfaatkan dan memberdayakan sumberdaya yang tersedia;
- b. Meningkatkan kepedulian warga sekolah dan masyarakat dalam menyelenggarakan pendidikan melalui pengambilan keputusan bersama;
- c. Meningkatkan tanggungjawab sekolah kepada orang tua, masyarakat dan pemerintah tentang mutu sekolahnya; dan
- d. Meningkatkan kompetisi yang sehat antar sekolah tentang mutu pendidikan yang akan dicapai.

3. Alasan Diterapkan MBS

MBS diterapkan karena beberapa alasan berikut:

- a. Dengan pemberian otonomi yang lebih besar kepada sekolah, maka sekolah akan lebih berinisiatif/kreatif dalam meningkatkan mutu sekolah.
- b. Dengan pemberian fleksibilitas/keluwesannya yang lebih besar kepada sekolah untuk mengelola dan memanfaatkan sumberdaya sekolah secara optimal untuk meningkatkan mutu sekolah.
- c. Sekolah lebih mengetahui kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman bagi dirinya sehingga dia dapat mengoptimalkan pemanfaatan sumberdaya yang tersedia untuk memajukan sekolahnya;
 - 1) Sekolah lebih mengetahui kebutuhan lembaganya, khususnya input pendidikan yang akan dikembangkan dan didayagunakan dalam proses pendidikan sesuai dengan tingkat perkembangan dan kebutuhan peserta didik;
 - 2) Pengambilan keputusan yang dilakukan oleh sekolah lebih cocok untuk memenuhi kebutuhan sekolah karena pihak sekolah yang paling tahu apa yang terbaik bagi sekolahnya;
 - 3) Penggunaan sumberdaya pendidikan lebih efisien dan efektif bilamana dikontrol oleh masyarakat setempat;
 - 4) Keterlibatan semua warga sekolah dan masyarakat dalam pengambilan keputusan sekolah menciptakan transparansi dan demokrasi yang sehat.
 - 5) Sekolah dapat bertanggungjawab tentang mutu pendidikan masing-masing kepada pemerintah, orang tua peserta didik, dan masyarakat pada umumnya, sehingga dia akan berupaya semaksimal mungkin untuk melaksanakan dan mencapai sasaran mutu pendidikan yang telah direncanakan;
 - 6) Sekolah dapat melakukan persaingan yang sehat dengan sekolah-sekolah lain untuk meningkatkan mutu pendidikan melalui upaya-upaya inovatif dengan dukungan orangtua peserta didik, masyarakat, dan lingkungan yang berubah dengan cepat

4. Karakteristik MBS

MBS memiliki karakteristik yang perlu dipahami oleh sekolah yang akan menerapkannya. Dengan kata lain, jika sekolah ingin sukses dalam menerapkan MBS, maka sejumlah karakteristik MBS berikut perlu dimiliki. Berbicara karakteristik MBS tidak dapat dipisahkan dengan karakteristik sekolah efektif. Jika MBS merupakan wadah/kerangkanya, maka sekolah efektif merupakan isinya. Oleh karena itu, karakteristik MBS berikut memuat secara inklusif elemen-elemen sekolah efektif, yang dikategorikan menjadi input, proses, dan output.

Dalam menguraikan karakteristik MBS, pendekatan sistem yaitu *input-proses-output* digunakan untuk memandunya. Hal ini didasari oleh pengertian bahwa sekolah merupakan sebuah sistem, sehingga penguraian karakteristik MBS (yang juga karakteristik sekolah efektif) didasarkan pada input, proses, dan output. Selanjutnya, uraian berikut dimulai dari output dan diakhiri input mengingat output memiliki kepentingan tertinggi, sedang proses memiliki tingkat kepentingan satu tingkat lebih rendah dari output, dan input memiliki tingkat kepentingan dua tingkat lebih rendah dari output.

a. Output yang Diharapkan

Sekolah harus memiliki output yang diharapkan. Output sekolah adalah prestasi sekolah yang dihasilkan oleh proses pembelajaran dan manajemen di sekolah. Pada umumnya, output dapat diklasifikasikan menjadi dua, yaitu output berupa prestasi akademik (*academic achievement*) dan output berupa prestasi non akademik (*non-academic achievement*). Output prestasi akademik misalnya, NEM, lomba karya ilmiah remaja, lomba (Bahasa Inggris, Matematika, Fisika), cara-cara berpikir (kritis, kreatif, divergen, nalar, rasional, induktif, deduktif, dan ilmiah). Output non-akademik, misalnya keingintahuan yang tinggi, harga diri, kejujuran, kerjasama yang baik, rasa kasih sayang yang tinggi terhadap sesama, solidaritas yang tinggi, toleransi, kedisiplinan, kerajinan, prestasi olahraga, kesenian, dan kepramukaan.

b. Proses

Sekolah yang efektif pada umumnya memiliki sejumlah karakteristik proses sebagai berikut:

1) Proses Belajar Mengajar yang Efektivitasnya Tinggi

Sekolah yang menerapkan MBS memiliki efektivitas proses belajar mengajar (PBM) yang tinggi. Ini ditunjukkan oleh sifat PBM yang menekankan pada pemberdayaan peserta didik. PBM bukan sekedar memorisasi dan *recall*, bukan sekedar penekanan pada penguasaan pengetahuan tentang apa yang diajarkan, akan tetapi lebih menekankan pada internalitas tentang apa yang diajarkan sehingga tertanam dan berfungsi sebagai muatan nurani dan dihayati (*ethos*) serta dipraktekkan dalam kehidupan sehari-hari oleh peserta didik (*pathos*). PBM yang efektif juga lebih menekankan pada belajar mengetahui (*learning to know*), belajar bekerja (*learning to do*), belajar hidup bersama (*learning to live together*), dan belajar menjadi diri sendiri (*learning to be*).

2) Kepemimpinan Sekolah yang Kuat

Pada sekolah yang menerapkan MBS, kepala sekolah memiliki peran kuat dalam mengkoordinasikan, menggerakkan, dan menyeraskan semua sumberdaya pendidikan yang tersedia. Kepemimpinan kepala sekolah merupakan salah satu faktor yang mendorong sekolah untuk dapat mewujudkan visi, misi, tujuan, dan sasaran sekolahnya melalui program-program yang dilaksanakan secara terencana dan bertahap. Oleh karena itu, kepala sekolah dituntut memiliki kemampuan manajemen dan kepemimpinan yang tangguh agar mampu mengambil keputusan dan inisiatif/prakarsa untuk meningkatkan mutu sekolah. Secara umum, kepala sekolah tangguh memiliki kemampuan memobilisasi sumberdaya sekolah, terutama sumberdaya manusia, untuk mencapai tujuan sekolah.

3) Lingkungan Sekolah yang aman dan tertib

Sekolah memiliki lingkungan (iklim) belajar yang aman, tertib, dan nyaman sehingga proses belajar mengajar dapat berlangsung dengan nyaman (*enjoyable learning*). Karena itu, sekolah yang efektif selalu menciptakan iklim sekolah yang aman, nyaman, tertib melalui pengupayaan faktor-faktor yang dapat menumbuhkan iklim tersebut. Dalam hal ini, peranan kepala sekolah sangat penting sekali.

4) Pengelolaan Tenaga Kependidikan yang Efektif

Tenaga kependidikan, terutama guru, merupakan jiwa dari sekolah. Sekolah hanyalah merupakan wadah. Sekolah yang menerapkan MBS menyadari tentang hal ini. Oleh karena itu, pengelolaan tenaga kependidikan, mulai dari analisis kebutuhan, perencanaan, pengembangan, evaluasi kinerja, hubungan kerja, hingga sampai pada imbal jasa, merupakan garapan bagi seorang kepala sekolah. Terlebih-lebih pada pengembangan tenaga ke pendidikan, ini harus dilakukan secara terus-menerus mengingat kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi yang demikian pesat. Pendeknya, tenaga ke pendidikan yang diperlukan untuk menyukseskan MBS adalah tenaga ke pendidikan yang mempunyai komitmen tinggi, selalu mampu dan sanggup menjalankan tugasnya dengan baik.

5) Sekolah Memiliki Budaya Mutu

Budaya mutu tertanam di sanubari semua warga sekolah, sehingga setiap perilaku selalu didasari oleh profesionalisme. Budaya mutu memiliki elemen-elemen sebagai berikut: (a) informasi kualitas harus digunakan untuk perbaikan, bukan untuk mengadili/mengontrol orang; (b) kewenangan harus sebatas tanggungjawab; (c) hasil harus diikuti penghargaan (*rewards*) atau sanksi (*punishment*); (d) kolaborasi dan sinergi, bukan kompetisi, harus merupakan basis untuk kerjasama; (e) warga sekolah merasa aman terhadap pekerjaannya; (f) atmosfir keadilan (*fairness*) harus ditanamkan; (g) imbal jasa harus sepadan dengan nilai pekerjaannya; dan (h) warga sekolah merasa memiliki sekolah.

6) Sekolah Memiliki *Teamwork* yang Kompak, Cerdas, dan Dinamis

Kebersamaan (*teamwork*) merupakan karakteristik yang dituntut oleh MBS karena output pendidikan merupakan hasil kolektif warga sekolah, bukan hasil individual. Karena itu, budaya kerjasama antar fungsi dalam sekolah, antar individu dalam sekolah, harus merupakan kebiasaan hidup sehari-hari warga sekolah.

7) Sekolah Memiliki Kewenangan (Kemandirian)

Sekolah memiliki kewenangan untuk melakukan yang terbaik bagi sekolahnya, sehingga dituntut untuk memiliki kemampuan dan kesanggupan kerja yang tidak selalu menggantungkan pada atasan.

Untuk menjadi mandiri, sekolah harus memiliki sumberdaya yang cukup untuk menjalankan tugasnya.

8) Partisipasi yang Tinggi dari Warga Sekolah dan Masyarakat

Sekolah yang menerapkan MBS memiliki karakteristik bahwa partisipasi warga sekolah dan masyarakat merupakan bagian kehidupannya. Hal ini dilandasi oleh keyakinan bahwa tinggi tingkat partisipasi, makin besar rasa memiliki; makin besar rasa memiliki, makin besar pula rasa tanggungjawab; dan makin besar rasa tanggungjawab, makin besar pula tingkat dedikasinya.

9) Sekolah Memiliki Keterbukaan (Transparansi) Manajemen

Keterbukaan transparansi dalam pengelolaan sekolah merupakan karakteristik sekolah yang menerapkan MBS. Keterbukaan/transparansi ini ditunjukkan dalam pengambilan keputusan, perencanaan dan pelaksanaan kegiatan, penggunaan uang, dan sebagainya, yang selalu melibatkan pihak-pihak terkait sebagai alat kontrol.

10) Sekolah Memiliki kemauan untuk berubah (psikis dan fisik)

Perubahan harus merupakan sesuatu yang menyenangkan bagi semua warga sekolah. Sebaliknya, kemapanan merupakan musuh sekolah. Tentu saja yang dimaksud perubahan adalah peningkatan, baik bersifat fisik maupun psikologis. Artinya, setiap dilakukan perubahan, hasilnya diharapkan lebih baik dari sebelumnya (ada peningkatan) terutama mutu peserta didik.

11) Sekolah Melakukan Evaluasi dan Perbaikan secara Berkelanjutan

Evaluasi belajar secara teratur bukan hanya ditujukan untuk mengetahui tingkat daya serap dan kemampuan peserta didik, tetapi yang terpenting adalah bagaimana memanfaatkan hasil evaluasi belajar tersebut untuk memperbaiki dan menyempurnakan proses belajar mengajar di sekolah. Oleh karena itu, fungsi evaluasi menjadi sangat penting dalam rangka meningkatkan mutu peserta didik dan mutu sekolah secara keseluruhan dan secara terus menerus. Perbaikan secara terus menerus harus merupakan kebiasaan warga sekolah. Tiada hari tanpa perbaikan. Karena itu, sistem mutu yang baku sebagai acuan bagi perbaikan harus ada. Sistem mutu yang dimaksud harus mencakup struktur organisasi, tanggungjawab, prosedur, proses dan sumberdaya untuk menerapkan manajemen mutu.

12) Sekolah Responsif dan Antisipatif terhadap Kebutuhan

Sekolah selalu tanggap/responsif terhadap berbagai aspirasi yang muncul bagi peningkatan mutu. Karena itu, sekolah selalu membaca lingkungan dan menanggapi secara cepat dan tepat. Bahkan, sekolah tidak hanya mampu menyesuaikan terhadap perubahan/tuntutan, akan tetapi juga mampu mengantisipasi hal-hal yang mungkin bakal terjadi. Menjemput bola, adalah padanan kata yang tepat bagi istilah antisipatif.

13) Memiliki Komunikasi yang Baik

Sekolah yang efektif umumnya memiliki komunikasi yang baik, terutama antar warga sekolah, dan juga sekolah masyarakat, sehingga kegiatan-kegiatan yang dilakukan oleh masing-masing warga sekolah dapat diketahui. Dengan cara ini, maka keterpaduan semua kegiatan sekolah dapat diupayakan untuk mencapai tujuan dan sasaran sekolah yang telah dipatok. Selain itu, komunikasi yang baik juga akan membentuk *teamwork* yang kuat, kompak, dan cerdas, sehingga berbagai kegiatan sekolah dapat dilakukan secara merata oleh warga sekolah.

14) Sekolah Memiliki Akuntabilitas

Akuntabilitas adalah bentuk pertanggungjawaban yang harus dilakukan sekolah terhadap keberhasilan program yang telah dilaksanakan. Akuntabilitas ini berbentuk laporan prestasi yang dicapai dan dilaporkan kepada pemerintah, orang tua siswa, dan masyarakat. Berdasarkan laporan hasil program ini, pemerintah dapat menilai apakah program MBS telah mencapai tujuan yang dikehendaki atau tidak. Jika berhasil, maka pemerintah perlu memberikan penghargaan kepada sekolah yang bersangkutan, sehingga menjadi faktor pendorong untuk terus meningkatkan kinerjanya dimasa yang akan datang. Sebaliknya jika program tidak berhasil, maka pemerintah perlu memberikan teguran sebagai hukuman atas kinerjanya yang dianggap tidak memenuhi syarat.

Demikian pula, para orangtua siswa dan anggota masyarakat dapat memberikan penilaian apakah program ini dapat meningkatkan prestasi anak-anaknya secara individual dan kinerja sekolah secara keseluruhan. Jika berhasil, maka orangtua peserta didik perlu memberikan semangat dan dorongan untuk peningkatan program yang

akan datang. Jika kurang berhasil, maka orangtua siswa dan masyarakat berhak meminta pertanggungjawaban dan penjelasan sekolah atas kegagalan program MBS yang telah dilakukan. Dengan cara ini, maka sekolah tidak akan main-main dalam melaksanakan program pada tahun-tahun yang akan datang.

15) Sekolah memiliki Kemampuan Menjaga Sustainability

Sekolah yang efektif juga memiliki kemampuan untuk menjaga kelangsungan hidupnya (sustainabilitanya) baik dalam program maupun pendanaannya. Sustainability program dapat dilihat dari keberlanjutan program-program yang telah dirintis sebelumnya dan bahkan berkembang menjadi program-program baru yang belum pernah ada sebelumnya. Sustainability pendanaan dapat ditunjukkan oleh kemampuan sekolah dalam mempertahankan besarnya dana yang dimiliki dan bahkan makin besar jumlahnya. Sekolah memiliki kemampuan menggali sumberdana dari masyarakat, dan tidak sepenuhnya menggantungkan subsidi dari pemerintah bagi sekolah-sekolah negeri.

c. Input Pendidikan

1) Memiliki Kebijakan, Tujuan, dan Sasaran Mutu yang Jelas

Secara formal, sekolah menyatakan dengan jelas tentang keseluruhan kebijakan, tujuan, dan sasaran sekolah yang berkaitan dengan mutu. Kebijakan, tujuan, dan sasaran mutu tersebut dinyatakan oleh kepala sekolah. Kebijakan, tujuan, dan sasaran mutu tersebut disosialisasikan kepada semua warga sekolah, sehingga tertanam pemikiran, tindakan, kebiasaan, hingga sampai pada kepemilikan karakter mutu oleh warga sekolah.

2) Sumberdaya Tersedia dan Siap

Sumberdaya merupakan input penting yang diperlukan untuk berlangsungnya proses pendidikan di sekolah. Tanpa sumberdaya yang memadai, proses pendidikan di sekolah tidak akan berlangsung secara memadai, dan pada gilirannya sasaran sekolah tidak akan tercapai. Sumberdaya dapat dikelompokkan menjadi dua, yaitu sumberdaya manusia dan sumberdaya selebihnya (uang, peralatan, perlengkapan, bahan, dan sebagainya) dengan penegasan bahwa sumberdaya selebihnya tidak mempunyai arti apapun bagi perwujudan sasaran sekolah, tanpa campur tangan sumberdaya manusia.

Secara umum, sekolah yang menerapkan MBS harus memiliki tingkat kesiapan sumberdaya yang memadai untuk menjalankan proses pendidikan. Artinya, segala sumberdaya yang diperlukan untuk menjalankan proses pendidikan harus tersedia dan dalam keadaan siap. Ini bukan berarti bahwa sumberdaya yang ada harus mahal, akan tetapi sekolah yang bersangkutan dapat memanfaatkan keberadaan sumberdaya yang ada dilingkungan sekolahnya. Karena itu, diperlukan kepala sekolah yang mampu memobilisasi sumberdaya yang ada disekitarnya.

3) Staf yang kompeten dan berdedikasi Tinggi

Meskipun pada butir (b) telah disinggung tentang ketersediaan dan kesiapan sumberdaya manusia (staf), namun pada butir ini perlu ditekankan lagi karena staf merupakan jiwa sekolah. Sekolah yang efektif pada umumnya memiliki staf mampu (kompeten) dan berdedikasi tinggi terhadap sekolahnya. Implikasinya jelas, yaitu bagi sekolah yang ingin efektivitasnya tinggi, maka pemilihan staf yang kompeten dan berdedikasi tinggi merupakan keharusan.

4) Memiliki Harapan Prestasi yang Tinggi

Sekolah yang menerapkan MBS mempunyai dorongan dan harapan yang tinggi untuk meningkatkan prestasi peserta didik dan sekolahnya. Kepala sekolah memiliki komitmen dan motivasi yang kuat untuk meningkatkan mutu sekolah secara optimal. Guru memiliki komitmen dan harapan yang tinggi bahwa anak didiknya dapat mencapai tingkat prestasi yang maksimal, walaupun dengan segala keterbatasan sumberdaya pendidikan yang ada di sekolah. Sedang peserta didik juga mempunyai motivasi untuk selalu meningkatkan diri untuk berprestasi sesuai dengan bakat dan kemampuannya. Harapan tinggi dari ketiga unsur sekolah ini merupakan salah satu faktor yang menyebabkan sekolah selalu dinamis untuk selalu menjadi lebih baik dari keadaan sebelumnya.

5) Fokus pada pelanggan (khususnya siswa)

Pelanggan, terutama siswa, harus merupakan fokus dari semua kegiatan sekolah. Artinya, semua input dan proses yang dikerahkan di sekolah tertuju utamanya untuk meningkatkan mutu dan kepuasan peserta didik. Konsekuensi logis dari ini semua adalah bahwa

penyiapan input dan proses belajar mengajar harus benar-benar mewujudkan sosok utuh dan kepuasan yang diharapkan dari siswa.

6) Input Manajemen

Sekolah yang menerapkan MBS memiliki input manajemen yang memadai untuk menjalankan operasional sekolah. Sekolah dalam mengatur dan mengurus sekolahnya menggunakan sejumlah input manajemen. Kelengkapan dan kejelasan input manajemen akan membantu kepala sekolah mengelola sekolahnya dengan efektif. Input manajemen yang dimaksud meliputi: tugas yang jelas, rencana yang rinci dan sistematis, program yang mendukung bagi pelaksanaan rencana, ketentuan-ketentuan (aturan main) yang jelas sebagai panutan bagi warga sekolahnya untuk bertindak, dan adanya sistem pengendalian mutu yang efektif dan efisien untuk meyakinkan agar sasaran yang telah disepakati dapat dicapai.

5. Fungsi-Fungsi yang Didesentralisasikan ke Sekolah

Secara umum, pergeseran dimensi-dimensi pendidikan dari manajemen berbasis pusat menjadi manajemen berbasis sekolah telah diuraikan pada Butir A. Secara lebih spesifik, pertanyannya adalah: “Fungsi-fungsi apa sajakah yang perlu didesentralisasikan ke sekolah? Pada dasarnya, Undang-Undang Nomor 22 tentang Pemerintah Daerah (Otonomi Daerah) tahun 1999 beserta sejumlah Peraturan Pemerintah (PP) sebagai pedoman pelaksanaannya terutama PP No. 25 tahun 2000 tentang Kewenangan pemerintah, Propinsi dan Kota/Kabupaten, harus digunakan sebagai referensi/patokan. Dengan demikian, pendesentralisasian fungsi-fungsi pendidikan tidak akan merubah peraturan perundang-undangan (*legal aspect*) belum dimiliki tugas dan fungsi sekolah dalam era otonomi saat ini. Sementara menunggu “*legal aspect*” yang akan diberlakukan kelak, fungsi-fungsi sekolah yang semula dikerjakan oleh Pemerintah Pusat/Dinas Pendidikan Propinsi/Dinas Pendidikan Kota/Kabupaten, sebagian dari fungsi dapat dilakukan oleh sekolah secara profesional. Artinya, suatu fungsi tidak dapat dilimpahkan sepenuhnya ke sekolah, sebagian masih merupakan porsi kewenangan Pemerintah Pusat, sebagian porsi kewenangan Dinas Propinsi, sebagian porsi kewenangan Dinas Kota/Kabupaten dan sebagian porsi lainnya yang dilimpahkan ke

sekolah. Adapun fungsi-fungsi yang sebagian porsinya dapat digarap oleh sekolah dalam rangka MBS ini meliputi: (1) proses belajar mengajar, (2) perencanaan dan evaluasi program sekolah, (3) pengelolaan kurikulum, (4) pengelolaan keuangan, (7) pelayanan siswa, (8) hubungan sekolah masyarakat, dan (9) pengelolaan iklim sekolah.

a. Pengelolaan Proses Belajar Mengajar

Proses belajar mengajar merupakan kegiatan utama sekolah. Sekolah diberi kebebasan memilih strategi, metode, dan teknik-teknik pembelajaran yang paling efektif, sesuai dengan karakteristik mata pelajaran, karakteristik siswa, karakteristik guru, dan kondisi nyata sumberdaya yang tersedia di sekolah. Secara umum, strategi/metode/teknik pembelajaran dan pengajaran yang berpusat pada siswa (*student centered*) lebih mampu memberdayakan pembelajaran siswa. Yang dimaksud dengan pembelajaran berpusat pada siswa adalah pembelajaran yang menekankan pada keaktifan belajar siswa, bukan pada keaktifan mengajar guru. Oleh karena itu, cara-cara belajar siswa aktif seperti misalnya *active learning*, *individual learning*, dan *cooperative learning* perlu diterapkan.

b. Perencanaan dan Evaluasi

Sekolah diberi kewenangan untuk melakukan perencanaan sesuai dengan kebutuhannya (*school based plan*). Kebutuhan yang dimaksud, misalnya, kebutuhan untuk meningkatkan mutu sekolah. Oleh karena itu, sekolah harus melakukan analisis kebutuhan mutu dan berdasarkan hasil analisis kebutuhan mutu inilah kemudian sekolah membuat rencana peningkatan mutu.

Sekolah diberi wewenang untuk melakukan evaluasi, khususnya evaluasi yang dilakukan secara internal. Evaluasi internal dilakukan oleh warga sekolah untuk memantau proses pelaksanaan dan untuk mengevaluasi hasil program-program yang telah dilaksanakan. Evaluasi semacam ini sering disebut evaluasi diri. Evaluasi diri harus jujur dan transparan agar benar-benar dapat mengungkapkan informasi yang sebenarnya.

c. Pengelolaan Kurikulum

Kurikulum yang dibuat oleh Pemerintah Pusat adalah kurikulum standar yang berlaku secara nasional. Padahal kondisi sekolah pada umumnya sangat beragam. Oleh karena itu, dalam implementasinya, sekolah dapat mengembangkan (memperdalam, memperkaya, memodifikasi), namun tidak boleh mengurangi isi kurikulum yang berlaku secara nasional. Sekolah dibolehkan memperdalam kurikulum, artinya, apa yang diajarkan boleh dipertajam dengan aplikasi yang bervariasi. Sekolah juga dibolehkan memperkaya apa yang diajarkan. Demikian juga, sekolah dibolehkan memodifikasi kurikulum, artinya, apa yang diajarkan boleh dikembangkan agar lebih kontekstual dan selaras dengan karakteristik peserta didik. Selain itu, sekolah juga diberi kebebasan untuk mengembangkan kurikulum muatan lokal.

d. Pengelolaan Ketenagaan

Pengelolaan ketenagaan, mulai dari analisis kebutuhan, perencanaan, rekrutmen, pengembangan, hadiah dan sanksi (*reward and punishment*), hubungan kerja, sampai evaluasi kinerja tenaga kerja sekolah (guru, tenaga administrasi, laboran, dsb) dapat dilakukan oleh sekolah, kecuali yang menyangkut pengupahan/ imbal jasa dan rekrutmen guru pegawai negeri, yang sampai saat ini masih ditangani oleh birokrasi di atasnya.

e. Pengelolaan Fasilitas (peralatan dan perlengkapan)

Pengelolaan fasilitas sudah seharusnya dilakukan oleh sekolah, mulai dari pengadaan, pemeliharaan dan perbaikan, hingga sampai pengembangan. Hal ini didasari oleh kenyataan bahwa sekolahlah yang paling mengetahui kebutuhan fasilitas, baik kecukupan, kesesuaian, maupun kemutakhirannya, terutama fasilitas yang sangat erat kaitannya secara langsung dengan proses belajar mengajar.

f. Pengelolaan Keuangan

Pengelolaan keuangan, terutama pengalokasian/ penggunaan uang sudah sepantasnya dilakukan oleh sekolah. Hal ini juga didasari oleh kenyataan bahwa sekolahlah yang paling memahami kebutuhannya, sehingga desentralisasi pengalokasian/ penggunaan uang sudah seharusnya dilimpahkan ke sekolah. Sekolah juga harus

diberi kebebasan untuk melakukan “kegiatan-kegiatan yang mendatangkan nilai tambah” (*income generating activities*), sehingga sumber keuangan tidak semata-mata tergantung pada pemerintah.

g. Pelayanan siswa

Pelayanan siswa, mulai dari penerimaan siswa baru, pengembangan/pembinaan/pembimbingan, penempatan untuk melanjutkan sekolah atau untuk memasuki dunia kerja, hingga sampai pada pengurusan alumni, sebenarnya dari dahulu memang sudah didesentralisasikan. Karena itu, yang diperlukan adalah peningkatan intensitas dan ekstensitasnya.

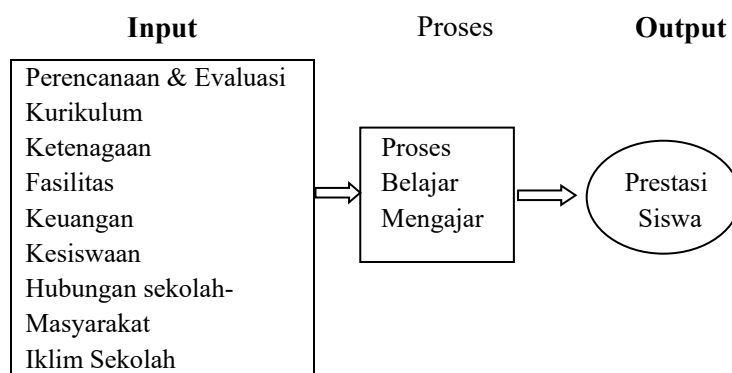
h. Hubungan Sekolah-Masyarakat

Esensi hubungan sekolah-masyarakat adalah untuk meningkatkan keterlibatan, kepedulian, kepemilikan, dan dukungan dari masyarakat terutama dukungan moral dan finansial. Dalam arti yang sebenarnya, hubungan sekolah-masyarakat dari dahulu sudah didentralisasikan. Oleh karena itu, sesekali lagi yang dibutuhkan adalah peningkatan intensitas dan ekstensitas hubungan sekolah-masyarakat.

i. Pengelolaan Iklim Sekolah

Iklim sekolah (fisik dan non fisik) yang kondusif – akademik merupakan prasyarat bagi terselenggaranya proses belajar mengajar yang efektif. Lingkungan sekolah yang aman dan tertib, optimisme dan harapan/ekspektasi yang tinggi dari warga sekolah, kesehatan sekolah, dan kegiatan-kegiatan yang terpusat pada siswa (*student – centered activities*) adalah contoh-contoh iklim sekolah yang dapat menumbuhkan semangat belajar siswa. Iklim sekolah sudah merupakan kewenangan sekolah, sehingga yang diperlukan adalah upaya-upaya yang lebih intensif dan ekstensif.

Secara visual, fungsi-fungsi yang didesentralisasikan ke sekolah dapat dilihat pada Gambar 3.1 berikut:



Gambar 3. 1. Fungsi-fungsi yang di desentralisasikan ke sekolah

6. Pengertian Mutu Pendidikan

Secara umum, mutu adalah gambaran dan karakteristik menyeluruh dari barang atau jasa yang menunjukkan kemampuannya dalam memuaskan kebutuhan yang diharapkan atau yang tersirat. Dalam konteks pendidikan, pengertian mutu mencakup *input*, *proses*, dan *output* pendidikan.

Input pendidikan adalah segala sesuatu yang harus tersedia karena dibutuhkan untuk berlangsungnya proses. Sesuatu yang dimaksud berupa sumber daya dan perangkat lunak serta harapan-harapan sebagai pemandu bagi berlangsungnya proses. *Input* sumber daya meliputi sumber daya manusia (kepala sekolah, guru termasuk guru BP, karyawan, dan siswa) dan sumber daya selebihnya (peralatan, perlengkapan, uang, bahan, dan sebagainya). *Input* perangkat lunak meliputi struktur organisasi sekolah, peraturan perundang-undangan, deskripsi tugas, rencana, program, dan sebagainya. *Input* harapan-harapan berupa visi, misi, tujuan, dan sasaran yang ingin dicapai oleh sekolah. Kesiapan *input* sangat diperlukan agar proses dapat berlangsung dengan baik. Oleh karena itu, tinggi rendahnya mutu *input* dapat diukur dari tingkat kesiapan *input*. Makin tinggi tingkat kesiapan *input*, makin tinggi pula mutu *input* tersebut.

Proses pendidikan merupakan berubahnya sesuatu menjadi sesuatu yang lain. Sesuatu yang berpengaruh terhadap berlangsungnya proses disebut *input*, sedang sesuatu dari hasil proses disebut *output*.

Dalam pendidikan berskala mikro (tingkat sekolah) proses pengelolaan kelembagaan, proses pengelolaan program, proses belajar mengajar, dan proses monitoring dan evaluasi, dengan catatan bahwa proses belajar mengajar memiliki tingkat kepentingan tertinggi dibandingkan dengan proses-proses lainnya.

Proses dikatakan bermutu tinggi apabila pengordinasian dan penyerasian serta pemanduan *input* sekolah (guru, siswa, kurikulum, uang, peralatan, dan sebagainya) dilakukan secara harmonis sehingga mampu menciptakan situasi pembelajaran yang menyenangkan (*enjoyable learning*), mampu mendorong motivasi dan minat belajar, dan benar-benar mampu memberdayakan peserta didik. Kata memberdayakan mengandung arti bahwa peserta didik tidak sekedar menguasai pengetahuan yang diajarkan oleh gurunya, akan tetapi pengetahuan tersebut juga telah menjadi muatan nurani peserta didik, dihayati, diamalkan dalam kehidupan sehari-hari, dan yang lebih penting lagi peserta didik tersebut mampu belajar cara belajar (mampu mengembangkan dirinya).

Output pendidikan merupakan kinerja sekolah. Kinerja sekolah adalah prestasi sekolah yang dihasilkan dari proses/perilaku sekolah. Kinerja sekolah dapat diukur dari kualitasnya, efektifitasnya, produktifitasnya, efisiensinya, inovasinya, kualitas kehidupan kerjanya, dan moral kerjanya. Khusus yang berkaitan dengan mutu *output* sekolah, dapat dijelaskan *output* sekolah dikatakan berkualitas/bermutu tinggi, jika prestasi sekolah, khususnya prestasi siswa, menunjukkan pencapaian yang tinggi dalam: (1) prestasi akademik, berupa nilai ulangan umum, EBTA, EBTANAS, karya ilmiah, lomba-lomba akademik; dan (2) prestasi non-akademik, seperti misalnya Imtaq, kejujuran, kesopanan, olahraga, kesenian, keterampilan kejuruan, dan kegiatan-kegiatan ekstrakurikuler lainnya. Mutu sekolah dipengaruhi oleh banyak tahapan kegiatan yang saling berhubungan (proses), seperti misalnya perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan.

7. Prediksi MBS

Bagi sekolah yang akan menerapkan MBS perlu menyiapkan persyaratan berikut. Persyaratan berikut bukan dimaksud untuk

menghambat sekolah yang tidak memenuhinya. Namun persyaratan berikut lebih merupakan petunjuk penyiapan bagi sekolah-sekolah yang akan menerapkan MBS. Jika suatu sekolah hanya memenuhi sebagian persyaratan, maka sekolah tersebut tetap bisa menerapkan MBS sambil melengkapi persyaratan berikut. Persyaratan berikut bukan harga mati, akan tetapi lebih merupakan petunjuk yang masih terbuka untuk dikembangkan, dikurangi atau ditambah sesuai dengan karakteristik sekolah dan masyarakat sekitarnya. Adapun persyaratan-persyaratan yang dimaksud adalah :

- a. Kapasitas kelembagaan yang memadai untuk menerapkan MBS, seperti misalnya manajemen sekolah yang memadai, kesiapan sumberdaya manusia dan sumberdaya selebihnya (dana, peralatan, perlengkapan, bahan, dsb)
- b. Budaya yang kondusif bagi penyelenggaraan MBS, yaitu penghargaan terhadap perbedaan pendapat, menjunjung tinggi hak asasi manusia, musyawarah mufakat dapat dilaksanakan, demokrasi pendidikan dapat ditumbuhkan, masyarakat dapat disadarkan akan pentingnya pendidikan, dan masyarakat dapat digerakkan untuk mendukung MBS.
- c. Sekolah memiliki kemampuan membuat kebijakan, rencana, dan program sekolah untuk menyelenggarakan MBS.
- d. Sekolah memiliki sistem untuk mempromosikan akuntabilitas sekolah terhadap publik, sehingga sekolah akan merupakan bagian dari masyarakat dan bukannya sekolah berada di masyarakat.
- e. Dukungan pemerintah pusat dan daerah yang ditunjukkan oleh pemberian pengarahan dari pembimbingan, baik dalam bentuk pedoman pelaksanaan, petunjuk pelaksanaan, dan lain-lain yang diperlukan untuk kelancaran penyelenggaraan MBS

Memanfaatkan penerapan secara maksimal MBS diyakini Roger Scott (1994), dapat mendorong guru dan staf lainnya dapat melaksanakan tugas secara efektif karena partisipasi mereka dalam pengambilan keputusan. Dengan demikian, rasa kepemilikan mereka terhadap sekolah menjadi lebih tinggi dan pemanfaatan sumber daya pendidikan lebih baik sehingga diperoleh hasil yang lebih baik. Dalam MBS kepala sekolah dan guru memiliki kebebasan yang luas dalam

mengelola sekolah tanpa mengabaikan kebijakan dan prioritas pemerintah. Dalam konteks ini ada dua kata kunci dalam MBS, yaitu pemberian otonomi lebih besar kepada sekolah, dan mendorong pengambilan keputusan partisipatif yang melibatkan secara langsung semua warga sekolah (guru, siswa, kepala sekolah, karyawan, orang tua siswa, dan masyarakat) untuk meningkatkan mutu sekolah berdasarkan kebijakan pendidikan nasional.

Kata kunci dalam penerapan MBS dengan pemikiran adalah otonomi sekolah dan pengambilan keputusan partisipatif. Keunggulan-keunggulan yang diperoleh dengan penerapan sistem otonomi sekolah dikemukakan oleh beberapa ahli. Rizvi dan Lingard (1992) berpendapat bahwa otonomi sekolah dapat menyertakan masyarakat dalam melaksanakan keputusan-keputusan sekolah. Sementara penjelasan Peach (1994) yang didukung oleh Cranston (1993) dan Rizvi (1994), menyebutkan bahwa yang utama dari otonomi sekolah adalah peningkatan manajemen sekolah untuk membebaskan pengalokasian sumberdaya, dari kepentingan yang bersifat administratif kepada kepentingan yang lebih bersifat edukatif. Dengan penjelasan ini, maka rekomendasi yang menegaskan perlunya penerapan otonomi sekolah perlu diterima dan ditindaklanjuti.

Namun, persoalannya adalah apakah pemberian otonomi sekolah tersebut akan menyelesaikan semua persoalan pendidikan? Apakah justru tidak akan memunculkan persoalan-persoalan baru pada tingkat sekolah, jika kriteria-kriteria yang ditetapkan tidak dapat dilaksanakan sebagaimana seharusnya? Jawaban atas dua pertanyaan tersebut bisa ya, bisa pula tidak. Karena semangat otonomi sekolah yang dikembangkan, pada dasarnya harus dibarengi dengan pengembangan partisipasi warga sekolah dalam pengambilan keputusan. Caldwell (1993) menjelaskan alasan perlunya restrukturisasi manajemen sekolah, antara lain karena salah satu atau beberapa faktor berikut: efisiensi dalam administrasi pendidikan umum, efek resesi ekonomi, kompleksitas permasalahan pendidikan, pemberdayaan guru dan orangtua, keperluan akan adanya fleksibilitas dan sifat responsif sekolah, efektivitas sekolah, dan meningkatkan manajemen.

Dalam konteks Indonesia, penerapan MBS di tingkat sekolah pada dasarnya perlu didukung kesiapan pra pelaksana di lapangan, antar lain ketulusan pemerintah pusat, aparat di daerah, dan sekolah itu sendiri. Menurut Caldwell dan Spink (1988), MBS hendaknya didekati dari teori keorganisasian, ekonomi, dan politik. Kompleksnya permasalahan persekolahan di Indonesia merupakan kendala dalam pelaksanaan otonomi sekolah secara sekaligus. Untuk itu penahapan pelaksanaan perlu dilakukan untuk menghindari terjadinya benturan-benturan antar aspek dan antar unit pelaksana. Penahapan ini dapat terbagi dalam tiga tahap, yaitu jangka pendek, jangka menengah, dan jangka panjang.

D. MBS dan Mutu Pendidikan

Hal penting dalam pengembangan pendidikan sebagai proses investasi sumber daya manusia (SDM) dan peradaban ke depan adalah peningkatan mutu dan keunggulan pendidikan. Perspektif ini berasumsi bahwa tujuan pembangunan pendidikan untuk pemerataan, peningkatan mutu, relevansi, dan efisiensi merupakan suatu konsep utuh yang tidak saling lepas. Kebijakan pembangunan pendidikan harus dikembangkan untuk menjangkau keempat aspek ini ke dalam satu kerangka pikir yang melekat dalam sistem pendidikan.

Mutu pendidikan adalah karakteristik yang harus melekat pada seluruh komponen sistem pendidikan. Mutu pendidikan dapat dipahami sebagai kemampuan dari suatu sistem pendidikan dalam mengalokasikan sumber secara adil sehingga setiap peserta didik memperoleh kesempatan yang sama untuk mengakses sumber dan mencapai hasil yang optimal (Suryadi dan Budimansyah, 2004). Dengan demikian menjadi semakin jelas, bahwa mutu pendidikan tidak dapat dilepaskan dari konsep efisiensi, efektivitas, pemerataan, dan keadilan.

Mutu pendidikan terkait dengan kemampuan lembaga pendidikan dari masing-masing dengan dalam menyajikan muatan program-programnya. Mutu pendidikan terwujud pada kemampuan lembaga dalam mengatur dan mengelola sumber daya pendidikan secara efisien untuk meningkatkan kemampuan belajar dan keahlian peserta didik (Suryadi dan Budimansyah, 2004). Artinya bahwa tinggi

rendahnya mutu pendidikan dapat dibaca dari tinggi rendahnya pencapaian hasil belajar siswa dalam belajarnya di sekolah (SD, SMP, SMA). Namun demikian tidak berarti bahwa proses pendidikan yang bermutu dapat secara langsung mengajarkan pengetahuan. Pencapaian hasil belajar yang tinggi diharapkan dapat terjadi oleh meningkatkan kemampuan belajar siswa yang terjadi secara berkelanjutan.

Pencapaian mutu pendidikan sekolah ditentukan oleh kemampuan teknis kependidikan dan pengelolaan. Hasil dan prestasi belajar siswa dicapai/diperoleh dari kemampuan sekolah dalam mengelola aneka sumber yang memungkinkan siswa memperoleh pengalaman belajar sebanyak dan seberagam mungkin. Prestasi belajar siswa berkembang melalui pelatihan, penanaman kedisiplinan, dan pembiasaan dalam mengaplikasikan kemampuan dasar untuk belajar dalam menghadapi berbagai persoalan pada praktek kehidupan nyata. Untuk ini pengukuran secara komprehensif atas komponen sistem pendidikan baik yang mencakup aspek masukan, proses, maupun keluaran perlu dilakukan secara teratur guna mengetahui tingkat perubahan yang terjadi pada setiap kurun waktu tertentu.

1. Strategi Kebijakan untuk Peningkatan Mutu Pendidikan Dasar dan Menengah

Pengembangan dan perluasan pembangunan pendidikan persekolahan yang bermutu dan menjangkau seluruh lapisan masyarakat guna mendapatkan kesempatan untuk memperoleh pendidikan (khususnya dasar dan menengah) merupakan kebijakan dasar yang sangat penting dan urgen dalam kerangka pemberdayaan masyarakat. Melalui pendidikan masyarakat disadarkan bahwa mereka memperoleh kesempatan untuk meningkatkan kemampuan dan produktivitas baik secara sosial ekonomi, sosial politik, maupun sosial budaya (Babri dan Prijono, 1996). Pendidikan merupakan jalur yang tepat bagi setiap individu dan masyarakat untuk mendapatkan bekal pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan dalam kehidupan dan pekerjaan. Hanya dengan memiliki bekal pengetahuan dan keterampilan tertentu, individu dan atau masyarakat dapat mengaktualisasikan diri pontesi yang dimiliki untuk menjadi produktif

dan memperoleh peluang partisipasi dalam kehidupan bermasyarakat secara luas.

Berkenaan dengan fungsi pendidikan sebagai sarana pemberdayaan di atas, peningkatan mutu pendidikan harus mengacu pada akuntabilitas proses dan kualitas produk (Abdul Manan, 1998). Dalam hal ini kualitas proses tidak dapat dilepaskan dari pengaruh kualitas masukan atau input. Pendidikan dinyatakan berkualitas dari segi proses, jika terjadi proses belajar mengajar yang efektif oleh sumberdaya (manusia, dana, sarana dan prasarana) yang memadai. Sedangkan suatu proses pendidikan dinyatakan bermutu dari segi produk, jika mempunyai salah satu atau lebih dari ciri-ciri berikut, yaitu (a) peserta didik menunjukkan tingkat penguasaan yang tinggi dari tugas-tugas belajar yang harus dikuasai, antara lain yang dinyatakan dalam bentuk prestasi akademik; b) hasil pendidikan yang diperoleh peserta didik sesuai dengan kebutuhan untuk kehidupannya; (c) hasil pendidikan yang diperoleh peserta didik sesuai dan atau relevan dengan tuntutan lingkungan khususnya pada dunia kerja (Babari dan Prijono, 1996).

Untuk mencapai kualitas itu, strategi kebijakan yang dilakukan dalam melakukan perbaikan proses pembelajaran di sekolah dengan didukung oleh tenaga kependidikan yang kompeten dan profesional, sarana dan prasarana yang memadai (memenuhi standar), dan iklim serta suasana sekolah yang kondusif (Indra Djati Sidi, 2002). Beberapa langkah operasional yang dapat dilakukan untuk perbaikan kualitas pendidikan adalah: (a) pembenahan kurikulum ke arah pemberian kemampuan dan keterampilan dasar minimal (*minimum basic skills*); (b) peningkatan kualifikasi kompetensi, dan profesionalitas tenaga kependidikan sesuai dengan kebutuhan; (c) standarisasi kelengkapan dan kualitas sarana dan prasarana pendidikan sekolah; (d) pelaksanaan program peningkatan mutu pendidikan berbasis sekolah (PBS) dalam pengelolaan sekolah; (e) penciptaan iklim dan suasana kompetitif dan kooperatif antar sekolah dalam upaya meningkatkan kualitas siswa dan sekolah secara keseluruhan.

2. Dimensi Sistem untuk Pencapaian Mutu Pendidikan

Dimensi sistem untuk pencapaian mutu pendidikan pada lingkungan pendidikan dasar dan menengah dalam konteks ini

menunjuk pada enam hal, yaitu: (1) kurikulum dan pembelajaran; (2) sistem manajemen sekolah, (3) tenaga kependidikan, (4) peserta didik, (5) sarana prasarana pendidikan, dan (6) peran serta masyarakat dan penyelenggaraan pendidikan sekolah.

a. Kurikulum dan Pembelajaran

Implementasi kurikulum oleh guru di kelas/sekolah adalah tahapan dari keputusan inovasi setelah seseorang memutuskan untuk menerima suatu inovasi (Rogers, 1996). Seorang guru mengaplikasikan suatu konsep baru dalam kegiatannya, adalah suatu tahapan yang dilakukan setelah secara utuh mengenal, mengetahui, dan memahami esensi dari suatu inovasi yang dimaksudkan dan kemudian membentuk sikap positif terhadap inovasi itu yang selanjutnya mengarahkan pada keputusan untuk menerimanya. Dengan demikian, secara konseptual implementasi Kurikulum 2004 oleh para praktisi di lapangan, baru terjadi manakala Kurikulum 2004 itu telah secara utuh dipahami dan diterima sebagai suatu inovasi yang diyakini mampu memberikan kemanfaatan dan nilai tambah bagi sistem sosial secara keseluruhan.

Oleh karena pengembangan Kurikulum 2004 dalam jangka panjang ditujukan untuk meningkatkan mutu pendidikan melalui pemberdayaan sekolah, guru, dan potensi daerah, perlu diketahui tingkat keterlaksanaan berikut keefektifannya sebagai dasar untuk pengembangan kebijakan lebih lanjut. Aspek yang perlu dipahami berkenaan dengan pelaksanaan KBK di sekolah adalah perihal; (1) pemahaman dan sikap guru, kepala sekolah, dan jajaran dinas pendidikan setempat terhadap Kurikulum 2004, (2) kesiapan dan komitmen guru, kepala sekolah, dan jajaran dinas pendidikan setempat untuk melaksanakan KBK, (3) kendala bagi guru, kepala sekolah, dan jajaran dinas pendidikan setempat untuk melaksanakan KBK, serta (4) harapan dan rekomendasi para guru, kepala sekolah, dan jajaran dinas pendidikan setempat untuk perbaikan implementasi KBK selanjutnya.

Pembelajaran di kelas oleh guru sebagai tataran operasional pelaksanaan kurikulum, perlu dikaji tentang kualitas pembelajaran yang terjadi sebagai muara dari implementasi kebijakan penerapan kurikulum baru. Oleh karena guru merupakan faktor kebijakan penerapan di kelas, maka untuk melihat kualitas pembelajaran di

kelas/sekolah dapat dikaji dari: (1) kemampuan guru dalam perencanaan pembelajaran; (2) tingkat penguasaan guru terhadap disiplin ilmu yang diajarkan; (3) kemampuan guru dalam penggunaan aneka sumber sebagai media pembelajaran; (4) kemampuan guru dalam pengelolaan kelas; (5) kemampuan guru dalam merancang dan melaksanakan evaluasi; serta (6) kemampuan guru dalam melakukan perbaikan proses pembelajaran yang dilakukan.

b. Sistem Administrasi dan Manajemen Sekolah

Sistem administrasi dan manajemen sekolah diperlukan untuk mendukung upaya pencapaian mutu pendidikan sekolah. Proses administrasi dan manajemen sekolah dalam hal ini mencakup bidang kesiswaan, kurikulum, ketenagaan atau personalia, sarana prasarana, dan hubungan masyarakat. Bidang kesiswaan dimulai dari proses rekrutmen dan seleksi, pengelompokkan, hingga proses layanan pembinaan setelah diterima sebagai siswa sekolah. Bidang kurikulum dimulai dari proses pengembangan silabus, perancangan proses pembelajaran, pengembangan bahan ajar, penyusunan alat evaluasi, dan dokumentasi kurikulum. Bidang ketenagaan mencakup proses rekrutmen, pembinaan dan pengembangannya. Bidang sarana prasarana mencakup proses pengadaan, inventarisasi, dan administrasi penggunaan dan pemeliharannya. Sedangkan bidang hubungan masyarakat adalah administrasi dan pengelolaan berkenaan dengan proses pemasaran sekolah kepada masyarakat dan proses pelibatan masyarakat dalam penyelenggaraan pendidikan sekolah.

Berkenaan dengan studi peningkatan mutu pendidikan dasar dan menengah, sistem administrasi dan manajemen sekolah difokuskan pada keterlaksanaan prinsip manajemen pendidikan berbasis sekolah. Hal ini terkait dengan program peningkatan mutu berbasis sekolah merupakan upaya pemberian otonomi pedagogis kepada guru dan kepala sekolah dalam melaksanakan kegiatan belajar mengajar, sehingga mereka mampu melakukan yang terbaik untuk meningkatkan prestasi siswa dan kinerja sekolah (Indra Djati Sidi, 2002).

c. Tenaga Kependidikan

Aspek ketenagaan sekolah meliputi pengadaan, distribusi dan pemberdayaan guru dan tenaga kependidikan lainnya di lingkungan pendidikan dasar dan menengah. Artinya dalam konteks studi aspek ketenagaan dilihat dari proses rekrutmen dengan berlakunya UU otonomi daerah, persebaran menurut jenjang pendidikan dan pemberdayaan yang dilakukan dalam kerangka peningkatan mutu pendidikan sekolah mulai dari SD, SMP hingga SMA dan yang sederajat.

d. Peserta Didik

Peserta didik adalah masukan yang akan diolah melalui proses pendidikan di sekolah untuk menjadi keluaran dengan karakteristik tertentu. Kajian peserta didik dalam konteks ini diarahkan pada proses rekrutmen dan pembinaan setelah diterima oleh sekolah selama proses pendidikan yang harus dijalani. Hal ini akan mencakup aspek seleksi siswa baru, penyiapan belajar siswa, pembinaan dan pengembangan potensi termasuk di dalamnya daya kreatifitas dan kekritisan, pembimbingan, dan evaluasi tahap akhir yang harus diikuti oleh setiap siswa pada akhir masa belajarnya.

e. Sarana dan Prasarana Pendidikan

Sarana dan prasarana pendidikan merupakan masukan instrumental yang kehadirannya diperlukan bagi berlangsungnya proses pendidikan. Jika proses pendidikan diharapkan dapat berlangsung dengan kualitas tertentu, secara tidak langsung menuntut pemenuhan standar dan kualifikasi sarana prasarana pendidikan yang diperlukan untuk itu. Untuk terlaksananya sistem pembelajaran di sekolah secara maksimal diperlukan standar kelengkapan dan kualitas dan kualitas sarana prasarana pendidikan yang menjadi persyaratan bagi setiap lembaga pada dasar dan menengah.

Standar kecukupan dan kualifikasi sarana prasarana pendidikan dapat dilihat dari letak bangunan sekolah secara geografis dan sosial kemasyarakatan, ketersediaan ruang (kelas, kantor, perpustakaan, laboratorium, bengkel), ketersediaan fasilitas belajar (buku, media), ketersediaan bahan-bahan praktek, dan sebagainya.

f. Peran Serta Masyarakat

Desentralisasi pendidikan memberikan kemungkinan kepada setiap lembaga pendidikan (sekolah) untuk menyusun perencanaan, melaksanakan, dan mempertanggungjawabkan pengelolaan sekolah secara mandiri kepada pihak terkait. Untuk kepentingan ini melalui Kepmendiknas No.004/U/2002 menetapkan Dewan Pendidikan dan Komite sekolah yang berperan sebagai pemberi pertimbangan, pendukung layanan pendidikan, pengontrol layanan pendidikan, dan mediator/penghubung/pengait tali komunikasi antara sekolah dan masyarakat. Lembaga ini bersifat independen yang terdiri atas tokoh masyarakat, perwakilan orang tua siswa, perwakilan guru, dan perwakilan aparat pemerintah setempat yaitu dari dinas pendidikan.

Dalam konteks studi yang dilakukan, pengkajian diarahkan pada peran komite sekolah dalam proses penyelenggaraan pendidikan di sekolah mulai dari proses perencanaan program, pelaksanaan, monitoring dan evaluasi program kerja sekolah.

3. Dampak Pelaksanaan Program Pendidikan

Dampak adalah suatu kondisi yang menunjukkan nilai atau manfaat (*worth*) atas hasil suatu praktik (pendidikan). Nilai atau manfaat tersebut didasarkan atas hasil pengukuran, penilaian, pengumpulan, dan analisis data secara sistematis dengan menggunakan standar atau kriteria tertentu.

Kata penilaian (*evaluation*) memiliki pengertian beragam, bergantung fokus dan sudut pandang pemikiran tentang evaluasi. Ralph W Tyler memandang evaluasi dari sudut ketercapaian tujuan (pendidikan, program atau pembelajaran) dan mengartikan “*evaluation is the process of determining to what extent the educational objectives are actually being realized*” (Tyler, 1950). Provas memandang evaluasi dari segi kesesuaian hasil yang dicapai dengan penampilan .performansi standar :

“*Evaluation is the comparison of performane to some standard to determine whether discrepancies existed*” (Provas, 1971). Sedangkan Stufflebeam memandang evaluasi sebagai suatu proses untuk mengungkap, mencari dan menganalisis, dan menyajikan untuk pembuatan keputusan” “*Evaluation is the process of delineating,*

obtaining, and providing information for decision making” (Stufflebeam, 1971). Namun demikian secara umum evaluasi pada dasarnya merupakan proses pengumpulan data secara cermat dan akurat yang hasilnya dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan bagi pengambil keputusan dalam menentukan alternatif kebijakan. Evaluasi secara umum bertujuan menilai ketercapaian tujuan program (Issac, 1982).

Dalam konteks tertentu, kegiatan evaluasi dapat dirancang sebagai sebuah penelitian sehingga disebut penelitian evaluatif. Penelitian evaluatif, tidak hanya bermaksud menjawab permasalahan yang berkaitan dengan praktik (program) pendidikan, namun berusaha menjawab permasalahan konseptual berkaitan dengan program pendidikan. Penelitian evaluatif juga bermaksud dapat digunakan untuk mengevaluasi kebijakan atau memperbaiki praktik (program) pendidikan.

4. Hasil-hasil yang telah dicapai dan Penelitian yang telah Dilakukan

a. Hasil-hasil yang sudah dilakukan

Untuk mendukung pencapaian hasil secara maksimal dalam pelaksanaan MBS, berbagai program pendukung/pengiring hingga saat ini telah dilakukan oleh pemerintah baik pusat, propinsi, maupun kabupaten/kota, bekerjasama dengan komponen masyarakat (LSM). Beberapa program yang telah dilakukan antara :

1) Program Advokasi dan Pendampingan MBS

Tujuan program MBS adalah meningkatkan pemahaman dan komitmen para penyelenggara pendidikan, mencakup unsur pimpinan dan pelaksana (pengawas sekolah, kepala sekolah dan guru) terhadap pentingnya menerapkan program MBS dalam pengelolaan pendidikan (sekolah). Sampai dengan tahun 2005, pelaksanaan MBS untuk pendidikan dasar di Jawa Tengah telah mencakup 28 kabupaten/kota, dengan jumlah sekolah mencapai 478 sekolah (SD dan SLTP). Agar pemahaman dan komitmen para penyelenggara sekolah terhadap program MBS tetap tinggi dan terarah, maka dilakukan advokasi dan pendampingan.

Hasil yang diperoleh adalah diperolehnya pemahaman dan komitmen yang meningkat dari para penyelenggara pendidikan di Jawa Tengah, terhadap pentingnya pelaksanaan MBS secara maksimal di sekolah.

2) Program Pelatihan Peran Serta Masyarakat (PSM)

Program ini bertujuan meningkatkan partisipasi masyarakat dan *stakeholder* pendidikan dalam mendukung program-program sekolah, terutama berkaitan dengan pelaksanaan MBS. Implementasi program ini berupa: (a) pelatihan bagi pelaksana pendidikan, kelompok (tokoh/LSM) masyarakat, Komite sekolah yang peduli terhadap kemajuan pendidikan di lingkungannya; (b) mendorong kelompok masyarakat/LSM untuk menciptakan program-program kerjasama dengan lembaga pendidikan, khususnya lembaga pendidikan yang melaksanakan program MBS.

Di Jawa Tengah, program pelatihan peran serta masyarakat (PSM), khususnya bagi pendidikan dasar pada awalnya diprakarsai dan difasilitasi oleh UNICEF; namun pada periode selanjutnya melalui bentuk-bentuk kerjasama program dengan Dinas Pendidikan Propinsi Jawa Tengah, bersama-sama melakukan kegiatan untuk optimalisasi program MBS. Sampai dengan tahun 2005, Dinas Pendidikan Propinsi Jawa Tengah telah melaksanakan program ini meliputi 28 kabupaten/kota, dengan jumlah peserta 152 orang yang mewakili unsur masyarakat, komite sekolah, dan LSM pendidikan.

3) Program Pembelajaran Aktif, kreatif, efektif dan Menyenangkan (PAKEM)

Program ini berkaitan langsung dengan pelaksanaan MBS, khususnya dalam rangka meningkatkan kualitas pembelajaran yang dilakukan oleh guru. Sebagai salah satu unsur manajemen sekolah yang didesentralisasikan, guru sejatinya adalah aset utama pendidikan. Untuk itu, kinerja dan profesionalismenya harus selalu berkembang.

Model PAKEM, pada dasarnya telah diakui keberadaanya oleh kalangan pendidik tingkat pendidikan dasar. Dalam konteks

MBS, model ini perlu diadopsi oleh guru-guru yang sekolahnya melaksanakan program MBS. Oleh karena itu Dinas Pendidikan Propinsi Jawa Tengah sampai dengan tahun 2005 telah menyelenggarakan pelatihan model pembelajaran PAKEM bagi 152 guru SD dan SLTP, yang tercakup dalam 28 kabupaten/kota.

Hasil yang diperoleh adalah guru-guru peserta pelatihan PAKEM memiliki bekal kemampuan yang meningkat, serta berpeluang menerapkan dan mengembangkan pembelajaran secara kreatif khususnya merujuk kepada prinsip pembelajaran PAKEM.

b. Hasil Penelitian tentang MBS

Daman (2001), dalam penelitiannya menyimpulkan bahwa MBS di SLTP secara umum dapat dilaksanakan dengan kategori baik (77,36%), baik dalam aspek keterbukaan manajemen sekolah, kerjasama, kemandirian, sustainabilitas, ketercapaian sasaran maupun dampak MBSnya. Disebutkan bahwa hambatan-hambatan dalam pelaksanaan MBS antara lain: (a) pengelola sekolah belum terbiasa melaksanakan teori-teori MBS; (b) budaya masyarakat baik guru, siswa, tata usaha, maupun orang tua murid belum banyak menyadari pentingnya pendidikan. Direkomendasikan antara lain: (a) perlu dilakukan sosialisasi ke semua lapisan masyarakat; (b) perlu diperbanyak model-model pengembangan peningkatan mutu sekolah melalui pemberdayaan sumber-sumber belajar.

Jasman Indarno (2002) dalam penelitiannya menemukan bahwa kualitas penyelenggaraan pendidikan setelah proyek rintisan Manajemen Berbasis Sekolah sebagian besar berada pada tingkat tinggi yaitu sebesar 88,9%. Variabel manajemen kepala sekolah menurut hasil analisis sebagian besar 65,3% berada pada tingkat cukup. Variabel proses pembelajaran berdasarkan hasil analisis data berada pada kategori cukup besar 88,9%. Selain itu, disimpulkan bahwa terdapat pengaruh signifikan antara manajemen kepala sekolah, proses pembelajaran, dan partisipasi masyarakat terhadap kualitas penyelenggaraan pendidikan. Artinya bahwa masyarakat akan memberikan sumbangan yang berarti terhadap kualitas penyelenggaraan pendidikan.

Hamonangan S (2004) dalam penelitiannya mendeskripsikan tentang kesiapan pengelolaan dan pengembangan MBS dalam rangka pelaksanaan otonomi daerah. Dijelaskan bahwa kesadaran dan pemahaman warga sekolah terhadap konsep MBS; apa, mengapa, dan bagaimana termasuk dalam kategori baik. Namun karena sifat ketergantungan warga sekolah pada atasan masih terlalu tinggi, maka sekolah belum melakukan langkah-langkah pengembangan sesuai dengan tuntutan MBS. Dalam masa transisi seperti ini, sambil menunggu kepastian dari pemerintah warga sekolah menyatakan siap untuk melakukan sesuatu yang bersifat pengembangan, seperti mengurangi ketergantungan pada atasan, meningkatkan pengambilan keputusan secara partisipatif, meningkatkan komunikasi, mengkondisikan lingkungan sekolah yang aman dan tertib, meningkatkan peranan pimpinan yang kuat, yang terkait langsung dengan peran mereka sehari-hari.

Dalam ukuran persentase kesiapan warga sekolah saat ini baru berkisar 25%. Adapun hal-hal yang belum siap mereka lakukan adalah: kemandirian, kemampuan untuk berubah, dan proses pembelajaran sesuai tuntutan MBS. Komponen-komponen MBS yang lain, seperti budaya mutu, partisipasi warga sekolah dalam mengambil keputusan, keterbukaan, membentuk *team work* yang kompak dan dinamis, serta hitungan persen, kurang lebih 60-0%. Pendapat dan kesan warga sekolah terhadap komponen-komponen seperti otonomi, pengambilan keputusan partisipatif, pemberian ruang gerak, pendekatan profesional, kontrol, pemanfaatan dana dan sumberdaya, serta kegiatan belajar mengajar, 95% responden menyatakan persetujuannya dan sependapat.

Saran-saran yang kemudian muncul, utamanya ditekankan pada efektivitas proses pembelajaran, yaitu bukan sekedar penguasaan pengetahuan mengenai apa yang diajarkan, melainkan lebih menekankan pada internalisasi tentang apa yang tertanam dan berfungsi sebagai muatan nurani dan dihayati serta dipraktikkan dalam kehidupan keseharian oleh para peserta didik dengan mengacu pada pilar-pilar pendidikan, yaitu: belajar untuk mengetahui; belajar bekerja, belajar menjadi diri sendiri, dan belajar hidup bersama. MBS perlu disosialisasikan terus, sehingga baik pada tingkat pemahaman

dan kesiapan untuk melaksanakannya dapat terwujud sesuai dengan yang diharapkan.

Penelitian Rahma Sugiharti dan Endang Vitriyah Mannan (2004) tentang implementasi dan hambatan pelaksanaan MBS di jenjang sekolah dasar, menemukan beberapa temuan pokok, yaitu pertama kebijakan desentralisasi dan otonomi sekolah telah secara resmi dirancang, tetapi bagaimana pun harus diakui bahwa ruang gerak dan pemahaman kepala sekolah terhadap program MBS masih belum berkembang dengan maksimal. Kedua, kendala yang menghambat kepala sekolah dalam mengimplementasikan program MBS, selain karena adanya kekhawatiran bahwa setiap ganti materi selalu ganti kebijakan, juga karena para kepala sekolah masih setengah hati dalam mengimplementasikannya. Ketiga, masih ada banyak kekurangan dan kendala yang dihadapi sekolah untuk mengimplementasikan program MBS. Keempat, untuk mengimplementasikan program MBS, selain menguasai materi yang diajarkan secara mendalam, para guru kesulitan untuk mengajar dengan baik, karena keterbatasan alat peraga belajar yang dimiliki sekolah. Kelima, sikap guru yang cenderung tidak lagi asimetris, bahkan sudah banyak memberi kesempatan kepada siswanya untuk berdialog.

Penelitian Jaeni dan Kuntoro (2005) tentang pola manajemen keuangan berbasis sekolah dan hubungannya dengan kinerja sekolah, menyimpulkan bahwa sekalipun sekolah telah menerapkan MBS, namun rumusan atau prinsip-prinsip pengelolaan keuangan yang sesuai dengan konsep MBS belum seluruhnya dapat dilaksanakan. Dari tiga sekolah yang diteliti sebagai kasus, semuanya cenderung masih menggunakan pola manajemen keuangan sebelumnya (lama). Salah satu alasannya adalah pedoman pengelolaan keuangan menurut konsep MBS belum dirumuskan. Namun demikian, kepala sekolah menyadari bahwa salah satu implikasi dari otonomi sekolah dan MBS adalah adanya perubahan dalam pola manajemen keuangan di sekolah. Perubahan tersebut terutama pada siklus anggaran yang meliputi: perencanaan anggaran, pengesahan anggaran, pelaksanaan anggaran, laporan pertanggungjawaban, dan evaluasi anggaran.

E. Evaluasi Kebijakan

Pada prinsipnya evaluasi memiliki perbedaan mendasar dengan penelitian. Perbedaan evaluasi dengan penelitian terletak pada tujuan yang hendak dicapai. Jika penelitian bertujuan untuk memperoleh pemahaman yang mendalam terhadap suatu fenomena dalam arti yang luas, evaluasi bertujuan untuk dapat mengambil keputusan atau tindakan tertentu terhadap obyek yang dievaluasi (Raka Joni, 1980). Apa yang dikatakan Raka Joni menunjukkan bahwa, evaluasi lebih bersifat *decision-oriented* sedangkan penelitian lebih bersifat *conclusion-oriented*.

Perbedaan lain antara evaluasi dengan penelitian terletak pada kriteria atau standar nilai yang digunakan. Menurut Pasovac dan Carey (1985), evaluasi selalu mengharuskan penggunaan standar nilai, sedangkan penelitian tidak selalu mempersyaratkan penggunaan standar nilai.

Dewasa ini kegiatan evaluasi memiliki hubungan yang erat dengan program sebagai rangkaian kegiatan dari sebuah kebijakan (Kaufman dan Thomas, 1980). Apabila sebuah program tidak dapat dievaluasi, maka tidak dapat diketahui bagaimana dan seberapa jauh kebijakan yang dikeluarkan telah terlaksana. Informasi yang diperoleh lewat evaluasi sangat berguna bagi pengambilan keputusan dan kelanjutan program, sebab dari masukan hasil evaluasi program itulah para pengambil keputusan (*decision maker*) akan menentukan tindak lanjut dari suatu program.

Menurut Arikunto (2004) ada empat kemungkinan kebijakan yang dapat dilakukan berdasarkan hasil evaluasi terhadap sebuah program yaitu:

1. Menghentikan program, karena dipandang tidak ada manfaatnya, atau tidak dapat terlaksana sebagaimana yang diharapkan.
2. Merevisi program, karena terdapat bagian tertentu dari program yang tidak sesuai dengan harapan.
3. Melanjutkan program, karena program menunjukkan bahwa segala sesuatu telah berjalan sesuai harapan dan memberikan hasil yang bermanfaat.
4. Menyebarluaskan program, sebab program tersebut berhasil dengan baik sehingga perlu dilaksanakan di tempat lain dan waktu yang lain.

Berpijak pada agumentasi-argumentasi yang telah dikemukakan, maka dapat dikatakan bahwa evaluasi program adalah upaya yang dilakukan guna menyediakan informasi untuk disampaikan kepada pengambil keputusan tentang sebuah program yang telah atau sedang dilakukan (Rose dan Nyre, 1977; Kaufman dan Thomas, 1980). Definisi tersebut menunjukkan bahwa evaluasi program berkaitan erat dengan kebijakan-kebijakan yang diambil oleh sebuah organisasi untuk menunjang pencapaiannya.

1. Tujuan dan Sasaran Evaluasi

Pada prinsipnya tujuan evaluasi program harus dirumuskan dengan titik tolak tujuan program yang akan dievaluasi. Secara teknis, agar pengukuran tujuan dapat diketahui secara cermat dan teliti sampai dapat diketahui sisi positif dan negatifnya, dapat menunjukkan bagian mana dari kebijakan yang dapat atau tidak dapat diimplementasikan serta apa penyebabnya maka tujuan evaluasi perlu dirinci.

Menurut Tayibnapi (2000) dan Arikunto (2004) ada dua tujuan evaluasi yaitu tujuan umum dan tujuan khusus. Tujuan umum biasanya diarahkan pada program secara keseluruhan, sedangkan tujuan khusus diarahkan pada tiap-tiap komponen dari program. Untuk menentukan sasaran evaluasi secara tepat, maka evaluator perlu mengenal dengan baik program dan komponen-komponen program yang akan dievaluasi.

2. Kriteria Evaluasi

Kriteria evaluasi berhubungan erat dengan aturan bagaimana menentukan peringkat-peringkat kondisi tertentu, atau rentangan nilai agar data yang diperoleh dapat dipahami oleh orang lain dan bermakna bagi pengambilan keputusan dalam rangka menentukan kebijakan lebih lanjut.

Menurut Kaufman dan Thomas (1980), ada beberapa alasan mengapa penentuan kriteria evaluasi menjadi penting dilakukan yaitu:

- a) Melalui kriteria atau standar penilaian yang dibuat, evaluator dapat lebih mantap dalam melakukan penilaian terhadap obyek yang akan dinilai karena ada patokan yang diikuti.
- b) Kriteria atau tolok ukur yang dibuat dapat digunakan untuk

menjawab atau mempertanggungjawabkan hasil penilaian yang sudah dilakukan, jika ada orang yang ingin menelusuri lebih jauh atau ingin mengkaji ulang.

- c) Kriteria yang dibuat dapat digunakan sebagai patokan penilaian yang lebih obyektif sehingga dapat menghindari unsur subyektifitas dalam penilaian.
- d) Kriteria dapat memberikan arah yang tepat yang akan dituju. Dengan penetapan kriteria evaluasi, maka akan memudahkan seseorang yang hendak menggunakan hasil evaluasi.

F. Model dan Pendekatan Evaluasi Kebijakan

1. Model-Model Evaluasi

Ada banyak model evaluasi yang biasanya digunakan dalam kegiatan evaluasi, namun dalam kajian ini dibatasi pada beberapa model yang paling populer karena banyak digunakan dalam pelaksanaan evaluasi program.

a. Model Evaluasi CIPP

Model evaluasi ini merupakan sebuah model yang paling banyak dikenal dan paling banyak digunakan para evaluator, karena kelengkapan yang dimiliki model ini. Model ini pertama kali dikembangkan oleh Stufflebeam dan kawan-kawan pada tahun 1960-an (Kaufman dan Thomas, 1980), yang membagi evaluasi menjadi empat macam yaitu:

1) Context evaluation to serve planning desision.

Evaluasi konteks mengacu pada penggambaran secara rinci terhadap lingkungan dan kebutuhan yang tidak terpenuhi, populasi dan sampel dan tujuan proyek. Ada empat pertanyaan yang dapat diajukan sehubungan dengan evaluasi konteks yaitu:

- a) Kebutuhan apa saja yang belum terpenuhi oleh program?
- b) Tujuan pengembangan apa yang belum dicapai program?
- c) Tujuan pengembangan apa yang dapat membantu mengembangkan program selanjutnya?
- d) Tujuan-tujuan manakah yang mudah dicapai bila program direalisasikan?

2) *Input evaluation, structuring decision.*

Evaluasi input sangat membantu dalam mengatur keputusan, menentukan sumber-sumber yang ada, alternatif yang akan diambil, rencana dan strategi untuk mencapai tujuan.

3) *Process evaluation, to serve implementing decision.*

Evaluasi proses diarahkan pada seberapa jauh kegiatan yang dilaksanakan dalam program telah sesuai dengan rencana. Hal penting yang perlu diperhatikan dalam evaluasi proses adalah:

- a) Apakah pelaksanaan program sesuai jadwal?
- b) Apakah sarana dan prasarana yang disiapkan dapat digunakan secara maksimal?
- c) Hambatan-hambatan apa saja yang dihadapi selama pelaksanaan program dan kemungkinan keterlanjutan program?

4) *Product evaluation, to serve recycling decision.*

Evaluasi produk mengacu pada perubahan-perubahan atau dapat dari program yang telah dilaksanakan. Hal penting yang perlu diperhatikan dalam evaluasi produk yaitu:

- a) Apakah tujuan-tujuan yang telah ditetapkan sudah tercapai?
- b) Dalam hal apakah kebutuhan yang diharapkan telah tercapai?
- c) Apa dampak jangka panjang dari program yang sedang atau telah dilaksanakan?
- d) Hasil-hasil apa saja yang telah dicapai?
- e) Apa yang akan dilakukan setelah program berjalan?

Model CIPP sebetulnya merupakan sebuah model evaluasi yang menggunakan pendekatan sistem. Karena menggunakan pendekatan sistem, maka kegiatan evaluasi program harus mengacu pada semua komponen terdapat dalam sistem. Pada era 1980-an, model CIPP disempurnakan lagi oleh Sax (1980) menjadi CIPPO sehingga obyek yang dievaluasi bukan hanya terbatas pada *Context*, *Input*, *Process* dan *Product* saja tetapi juga meliputi *Outcomes*. Dengan menggunakan model ini, evaluasi tidak terbatas pada produk suatu program, tetapi juga seberapa jauh produk tersebut memiliki “nilai tambah”.

b. Model Evaluasi UCLA

Model evaluasi ini dikembangkan oleh Alkin yang memiliki kemiripan dengan model CIPP (Pasovac dan Carey, 1985). Model ini mengedepankan lima aspek yang perlu diperhatikan dalam kegiatan evaluasi yaitu: *need assesment*, *program planning*, *program implementation*, *program improvement*, *program certification*.

- 1) *Need assesment*, yang memberikan informasi berupa:
 - a) Hal-hal apa saja yang perlu dipertimbangkan sehubungan dengan keberadaan program?
 - b) Kebutuhan apa yang terpenuhi sehubungan dengan adanya pelaksanaan program?
 - c) Tujuan jangka panjang apa yang akan dicapai program yang sedang atau telah dilaksanakan?
- 2) *Program planning*
Evaluasi yang dimaksudkan untuk mengetahui konsistensi rencana yang disusun sesuai dengan hasil analisis kebutuhan.
- 3) *Program implementation*
Evaluasi ini dimaksudkan untuk menyiapkan informasi tentang apakah program yang telah dilaksanakan tepat sesuai yang direncanakan?
- 4) *Program improvement*
Evaluasi ini dimaksudkan menyediakan informasi bagi keperluan revisi terhadap komponen tertentu dari program. Evaluasi ini disebut juga evaluasi formatif.
- 5) *Program certification*.
Evaluasi yang dilakukan terhadap nilai guna program atau dampak program terhadap pembaharuan yang diinginkan. Evaluasi ini juga dapat dikatakan sebagai evaluasi sumatif sebab, dimaksudkan juga untuk mengukur tercapai tidaknya tujuan, serta kendala-kendala yang menghambat dalam pencapaian tujuan.

c. Model Evaluasi Brinkerhoff

Model ini dikembangkan oleh Brinkerhoff dan kawan-kawan, dengan mengemukakan tiga jenis desain yaitu:

1) *Fixed vs Emergent Evaluation design*

Desain *Fixed* ditentukan dan direncanakan secara sistematis dan desainnya dikembangkan dengan mengacu pada tujuan program. Rencana analisis dibuat sebelumnya di mana si pemakai akan menerima informasi seperti yang telah ditentukan dalam tujuan. Strategi pengumpulan informasi dalam desain ini menggunakan tes, angket, dan lembar wawancara.

Berbeda dengan desain *fixed*, desain *emergent* dibuat dengan maksud menangkap fenomena yang sedang berlangsung yang berpengaruh terhadap program seperti masukan-masukan baru. Pada prinsipnya desain ini terus berkembang sesuai dengan kondisi dan dapat berubah sesuai dengan kebutuhan.

2) *Formative vs Summative evaluation*

Evaluasi formatif digunakan untuk memperoleh data bagi keperluan revisi program, sedangkan evaluasi sumatif dibuat untuk menilai kegunaan suatu program. Pada evaluasi sumatif fokus evaluasi ditujukan pada variabel-variabel yang dipandang penting dan berkaitan dengan kebutuhan pengambilan keputusan.

3) *Desain eksperimental dan Quasi Eksperimental vs Natural Inquiry.*

Desain eksperimental, quasi eksperimental dan natural inquiry desain merupakan hasil adopsi dari disiplin penelitian. Desain eksperimental dan quasi eksperimental digunakan untuk untuk menilai suatu program yang baru diujicobakan. Sedangkan Natural Inquiry dilakukan dengan cara evaluator terlibat langsung dengan sumber-sumber informasi serta program yang dilaksana-kannya.

d. Model Evaluasi Stake

Model ini dikembangkan oleh Stake (1967) dalam Tayibnapi (2004), dengan menekankan kegiatan evaluasi pada tiga tahapan kegiatan yang meliputi, konteks, proses dan out put. Jika dicermati, model ini sebetulnya merupakan bentuk penyederhanaan model CIPP.

2. Pendekatan-Pendekatan dalam Evaluasi Program

Menurut Stecher dan Davis (1988) ada sejumlah pendekatan yang dapat digunakan dalam kegiatan evaluasi yaitu: *experimental approach*, *goal oriented approach (GOA)*, *the decision focused approach (TDFA)*, *the user oriented approach (TUOA)*, *the responsive approach (TRA)*.

a. *Experimental Approach*

Pendekatan eksperimental yang dimaksud yaitu penggunaan berbagai prinsip dan prosedur eksperimen dalam kegiatan evaluasi. Pendekatan ini biasanya digunakan dalam disiplin penelitian. Tujuan penggunaan pendekatan ini oleh evaluator adalah, untuk memperoleh simpulan yang bersifat umum terhadap dampak suatu program dengan mengontrol sebanyak mungkin faktor yang mempengaruhi program. Bila menggunakan pendekatan ini, maka evaluator dapat menggunakan berbagai desain yang terdapat dalam disiplin penelitian.

b. *Goal Oriented Approach (GOA)*

Goal Oriented Approach (GOA) merupakan suatu pendekatan evaluasi yang berorientasi pada tujuan program sebagai kriteria untuk menentukan tingkat keberhasilan. Dalam pendekatan ini evaluator berusaha untuk mengukur sampai seberapa jauh tujuan telah dicapai. Evaluasi yang menggunakan pendekatan ini akan memudahkan untuk menganalisis keterkaitan antara kegiatan yang dilaksanakan dengan tujuan yang akan dicapai. Kelebihan pendekatan ini terletak pada keterkaitan antara kegiatan dengan tujuan dan penekanan pada unsur-unsur penting dari program yang dievaluasi.

c. *The Decision Focused Approach (TDFA)*

Pendekatan evaluasi yang berorientasi pada keputusan menekankan pada peranan informasi yang akurat bagi pengelola program dalam menjalankan tugasnya. Pengumpulan data dan laporan biasanya dibuat untuk menambah efektifitas pengelola program. Pada tataran pelaksanaan, pendekatan ini lebih mengutamakan kepentingan para pembuat keputusan.

d. *The User Oriented Approach (TUOA)*

TUOA merupakan pendekatan evaluasi yang berorientasi pada keperluan pengguna hasil evaluasi. Dalam pendekatan ini, desain,

teknik analisis data dan berbagai prosedur evaluasi tidak begitu penting. Apa yang lebih dipentingkan dalam pendekatan ini adalah bagaimana pengguna dapat menggunakan hasil evaluasi yang dibuat.

e. *The Responsive Approach (TRA)*

Sebagai sebuah pendekatan, TRA merupakan pendekatan yang sangat berbeda dari empat pendekatan sebelumnya, terutama karena persepektif dan metode pencapaiannya. Dari segi persepektif, pendekatan ini dimaksudkan untuk memahami suatu isu dari berbagai sudut pandang dengan melibatkan semua pihak yang berkepentingan dengan program. Dalam pendekatan ini evaluator tidak mudah percaya begitu saja informasi yang yang diperoleh melalui tes, kuesioner atau analisis statistik, melainkan lebih dalam lagi dengan mengungkap “apa yang dirasakan” oleh orang-orang yang terlibat dalam program, dan evaluator berusaha menguraikan kenyataan sesungguhnya dari program (Lincoln dan Guba, 1985).

Kelebihan pendekatan ini adalah kemampuannya untuk mengungkap informasi yang lebih komprehensif dan berbagai sudut pandang. Keterbatasan pendekatan ini terletak pada keenggannya membuat prioritas serta tidak mungkin menangkap semua pandangan dari berbagai kelompok.

Unsur penting dari pendekatan ini adalah pengumpulan data dan mensintesis data. Data utama yang dibutuhkan melalui pendekatan ini adalah data hasil observasi langsung maupun tak langsung, sedangkan bentuk pelaporannya bersifat deskriptif.

BAB 4

MANAJEMEN PENDIDIKAN EFEKTIF

Perbincangan mengenai bagaimana manajemen pendidikan efektif yang kemudian dijabarkan menjadi manajemen sekolah efektif telah menjadi suatu wacana dalam disiplin manajemen pendidikan yang marak sekali dibicarakan terutama pada akhir dekade 1990-an. Maraknya pembicaraan tentang wacana sekolah efektif disebabkan telah bergesernya analisis perencanaan pendidikan dari bagaimana meningkatkan input sekolah ke bagaimana meningkatkan mutu pendidikan. Pergeseran dalam analisis menyebabkan pemikiran teoritik dan penelitian diarahkan pada upaya mengidentifikasi faktor-faktor yang dipandang sebagai prediktor yang sangat berkontribusi terhadap peningkatan mutu pendidikan. Konsekuensinya adalah muncul berbagai konsep dan pendekatan yang digunakan untuk menjelaskan berbagai persoalan berhubungan dengan sekolah efektif.

Gerakan sekolah efektif sebagian diilhami oleh laporan Coleman dan Jencs (dalam Davis & Thomas, 1989; Rossow, 1990) yang menyimpulkan bahwa faktor-faktor yang bersifat sosio-ekonomis jauh lebih besar pengaruhnya terhadap prestasi siswa dari pada faktor sekolah. Dengan perkataan lain, variabel-variabel non-sekolah dianggap lebih penting dari pada variabel sekolah. Lebih lanjut, laporan Coleman dan Jencks (dalam Rossow, 1990) mengungkapkan bahwa *schools don't make a different*. Ini berarti, apapun yang dilakukan sekolah, pada akhirnya faktor latar belakang sosio-ekonomi keluarga yang akan menentukan keberhasilan sekolah. Laporan Coleman dan Jenk ini menimbulkan reaksi dari para ahli manajemen pendidikan.

Beberapa hasil penelitian tentang sekolah efektif, seperti dipaparkan oleh DeRoche (1989), Davis dan Thomas (1989), dan

Rossow (1990), merupakan antitesis atas laporan penelitian Coleman dan Jenc sebelumnya. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa walaupun status sosio-ekonomi mempengaruhi prestasi siswa, namun iklim akademik sekolah, kompetensi kepala sekolah, praktek pembelajaran yang dilakukan oleh para guru, dan manajemen sekolah dapat direncanakan untuk memperbaiki prestasi siswa dan hasil pendidikan lainnya di sekolah. Dengan perkataan lain, faktor sekolah memiliki pengaruh terhadap prestasi siswa di samping faktor non-sekolah.

Scheerens (2000) mengatakan bahwa sekolah yang efektif mengacu pada kinerja unit organisasi lembaga. Kinerja lembaga dapat diperlihatkan melalui output lembaga tersebut, yang pada gilirannya diukur melalui prestasi rata-rata siswa pada akhir masa pendidikan formal mereka di suatu sekolah. Pandangan serupa juga dikemukakan Sergiovanni (1984) serta Frymier, dkk. (1984) bahwa sekolah pada dasarnya adalah sebuah organisasi, oleh karena itu sekolah yang efektif adalah sekolah yang dapat mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Biasanya tingkat pencapaian sekolah yang efektif ditandai dengan prestasi lulusan sekolah dalam bidang keterampilan dasar yang diukur melalui tes prestasi akademik terstandar.

Penelitian tentang keefektifan sekolah banyak yang menggunakan pendekatan atau model tujuan, yang mendasarkan argumentasinya pada prestasi belajar siswa, yang diukur melalui tes terstandar sebagai kriteria keefektifan sekolah. Para pakar yang menekankan pendekatan tujuan dalam analisis keefektifan sekolah, mendasarkan argumentasi mereka pada asumsi bahwa sekolah akan dikatakan efektif oleh siswa, orang tua, masyarakat, dan lainnya jika sekolah tersebut sukses mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan yang diwujudkan dalam prestasi belajar (Scheerens, 2003).

Di samping kajian tentang sekolah efektif berdasarkan tujuan, ada pula pendapat lain yang menyatakan bahwa sekolah yang efektif juga didasarkan pada pendekatan proses, seperti kondisi internal, kesuksesan mekanisme kerja, dan efisiensi dalam mendayagunakan semua sumber yang tersedia dalam mencapai sekolah yang efektif (Scheerens dan Bosker, 1997; Ceng, 1993; Magari, dkk., 1994).

Meskipun *starting point* analisis berdasarkan pendekatan tujuan berbeda dengan pandangan yang lebih menekankan pada pendekatan proses dalam kajian tentang sekolah efektif, namun keduanya tidak perlu dipertentangkan, karena keduanya saling melengkapi satu sama lain. Dalam perspektif ini, upaya melakukan sintesis terhadap kedua pendekatan tersebut merupakan opsi alternatif yang dapat dilakukan untuk menghasilkan sekolah yang efektif.

Menurut Sergiovanni (1987) apabila pendekatan tujuan dikombinasikan dengan pendekatan proses, maka siapapun orangnya akan lebih komprehensif dalam memahami peningkatan keefektifan sekolah. Postman dan Weingartner (1979) telah mengkombinasikan model tujuan dan model sistem tentang indikator sekolah yang baik, menurutnya sebuah sekolah harus memiliki fungsi yang esensial, yang tidak boleh tidak harus dimiliki. Indikator-indikator tersebut meliputi: (1) penstrukturan waktu, (2) penstrukturan aktivitas yang harus diikuti oleh siswa, (3) pendefinisian kecerdasan, kemampuan intelektual, prestasi belajar, dan perilaku yang baik, (4) penilaian hasil belajar, (5) pemisahan peran dan tanggung jawab antara guru dan siswa, (6) supervisi dan pengawasan terhadap siswa, dan (7) pertanggungjawaban.

Meskipun menggunakan variabel dan indikator yang berbeda dengan kajian Postman dan Weingartner (1979), studi Scheerens (2000) juga menekankan perlunya pendekatan sintesis dalam penelitian tentang sekolah efektif. Lebih lanjut dikatakan bahwa ada sejumlah faktor yang mempengaruhi keefektifan sekolah seperti, (1) prestasi, orientasi dan harapan, (2) kepemimpinan pendidikan, (3) konsensus dan kohesi antara staf, (4) kualitas kurikulum/ kesempatan belajar, (5) evaluasi, (6) keterlibatan orang tua, (7) iklim kelas dan, dan (8) waktu belajar.

Berdasarkan berbagai pendapat tentang keefektifan sekolah, tampaknya persoalan mutu masih dipersepsi secara berbeda oleh para pakar, bergantung sudut pandang dan bidang ilmu yang dipakai untuk mengkajinya. Namun demikian salah satu indikator penting mutu pendidikan yang banyak disepakati adalah ketercapaian tujuan pendidikan dan pembelajaran yang berupa prestasi belajar siswa yang digunakan sebagai indikator untuk mengukur keefektifan sekolah

(Surya, 2005). Prestasi belajar dapat dipakai sebagai indikator, karena merupakan gambaran tentang akumulasi pengaruh berbagai faktor dalam organisasi sekolah. Misalnya, untuk mencapai prestasi belajar yang tinggi diperlukan guru profesional, pembelajaran yang tepat, sarana dan prasarana yang memadai, media pembelajaran yang beragam, suasana kelas yang tertib, bersih dan nyaman, iklim sekolah yang kondusif untuk belajar serta kepemimpinan sekolah yang baik (Hadimiarso, 2004).

Meskipun kombinasi pendekatan tujuan dan pendekatan proses menjadi opsi baru dalam kajian tentang keefektifan sekolah, namun kajian yang dilakukan secara makro selama ini ternyata tidak dengan sendirinya menyelesaikan persoalan keefektifan sekolah. Salah satu agenda penelitian tingkat mikro yang perlu dilakukan menurut Scheerens (2003) adalah membedah masing-masing variabel baik proses maupun hasil menjadi lebih khusus. Dari segi metodologi, Scheerens juga menyarankan bahwa teknik pengumpulan data yang tidak terbatas pada penyebaran angket kepada para kepala sekolah saja, tetapi juga dapat dipadukan dengan pendekatan pengamatan dan interview dengan responden yang mewakili semua elemen dalam suatu sekolah.

Bila dicermati, tampak bahwa anjuran yang dikemukakan Scheerens masih jauh dari harapan, paling tidak dalam penelitian di Indonesia. Berbagai kajian yang dilakukan menunjukkan adanya kecenderungan bahwa model analisis tentang efektifitas sekolah yang digunakan lebih menekankan pada aspek proses saja (Musafik, 2001; Mantja, 2002; Meter, 2003). Kecenderungan penelitian macam inilah yang mendorong betapa perlunya dilakukan upaya kombinasi pada sejumlah variabel baik dalam matra proses maupun hasil berkaitan dengan persoalan sekolah efektif di Indonesia.

A. Keefektifan Sekolah

Konsep keefektifan sekolah merupakan sebuah konsep yang berkaitan dengan mutu pendidikan pada level nasional regional, maupun sekolah. Peningkatan mutu sekolah, dapat dijadikan landasan tentang peningkatan mutu pendidikan. Oleh karena itu, untuk

memperbaiki mutu pendidikan analisis, kajian, dan penelitian harus dimulai dari sekolah sebagai variabel tergantung yang kemudian secara teoretik dan empirik mengkaji dan menguji variabel-variabel bebas yang mempengaruhi peningkatan mutu sekolah. Dengan diketemukannya variabel-variabel prediktor, maka strategi untuk meningkatkan mutu sekolah menjadi lebih efektif dan efisien.

Menurut Scheerens (2000), sebuah sekolah dikatakan efektif apabila mengacu pada kinerja unit organisasi lembaga. Kinerja lembaga dapat diperlihatkan melalui output lembaga tersebut, yang pada gilirannya diukur sesuai dengan prestasi rata-rata siswa pada akhir masa pendidikan formal mereka di lembaga tersebut tersebut. Beberapa penelitian tentang keefektifan sekolah membuktikan bahwa sekolah efektif mempersyaratkan adanya kepemimpinan pembelajaran yang tangguh (*strong instructional leadership*) dari kepala sekolahnya, beserta harapan yang tinggi pada prestasi belajar siswa, iklim sekolah yang kondusif bagi aktifitas belajar-mengajar, dan monitoring yang kontinyu terhadap kemajuan guru dan siswa (Davis & Thomas, 1989, De Roche, 1985, Rossow, 1990, Smith & Andrew, 1989, serta Gorton & Schneider, 1991).

Demikian pula pendapat Sergiovanni (1984) dan Frymier, dkk. (1984) yang menyatakan bahwa sekolah pada dasarnya sebuah organisasi, oleh karena sekolah yang baik atau sekolah yang efektif adalah sekolah yang dapat mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Biasanya tingkat pencapaian sekolah yang efektif ditandai dengan prestasi lulusan sekolah.

Di samping berdasarkan pencapaian tujuan, ada pendapat lain yang menyatakan bahwa sekolah yang efektif juga didasarkan pada karakteristik proses dan kondisi, seperti konsistensi internal, kesuksesan mekanisme kerja, dan efisiensi dalam mendayagunakan sumber yang tersedia dalam menetapkan baik tidaknya sekolah.

David A. Squires, et.al. (1983) berhasil merumuskan ciri-ciri sekolah efektif yaitu: (1) adanya standar disiplin yang berlaku bagi kepala sekolah, guru, siswa, dan karyawan di sekolah; (2) memiliki suatu keteraturan dalam rutinitas kegiatan di kelas; (3) mempunyai standar prestasi sekolah yang sangat tinggi; (4) siswa diharapkan mampu mencapai tujuan yang telah direncanakan; (5) siswa

diharapkan lulus dengan menguasai pengetahuan akademik; (6) adanya penghargaan bagi siswa yang berprestasi; (7) siswa berpendapat kerja keras lebih penting dari pada faktor keberuntungan dalam meraih prestasi; (8) para siswa diharapkan mempunyai tanggungjawab yang diakui secara umum; dan (9) kepala sekolah mempunyai program *inservice*, pengawasan, supervisi, serta menyediakan waktu untuk membuat rencana bersama-sama dengan para guru dan memungkinkan adanya umpan balik demi keberhasilan prestasi akademiknya. Sedangkan Mackenzie (1983) mengidentifikasi tiga dimensi sekolah efektif yaitu kepemimpinan, keefektifan dan efisiensi serta unsur pokok dan penunjang masing-masing dimensi tersebut. Sementara Edmons (1979) menyebutkan bahwa ada lima karakteristik sekolah efektif yaitu : (1) kepemimpinan dan perhatian kepala sekolah terhadap kualitas pengajaran, (2) pemahaman yang mendalam terhadap pengajaran, (3) iklim yang nyaman dan tertib bagi berlangsungnya pengajaran dan pembelajaran, (4) harapan bahwa semua siswa minimal akan menguasai ilmu pengetahuan tertentu, dan (5) penilaian siswa yang didasarkan pada hasil pengukuran hasil belajar siswa. Pengetahuan lain mengenai sekolah efektif adalah sebagai berikut : (1) mampu mendemonstrasikan kebolehnya mengenai seperangkat kriteria, (2) menetapkan sasaran yang jelas dan upaya untuk mencapainya, (3) adanya kepemimpinan yang kuat,; (4) adanya hubungan yang baik antara sekolah dengan orangtua siswa, dan (5) pengembangan staf dan iklim sekolah yang kondusif untuk belajar (Townsend, 1994). Metode lain yang dipakai untuk mengidentifikasi sekolah yang efektif adalah: penggunaan standar tes, pendekatan reputasi, dan penggunaan evaluasi sekolah serta pengembangan berbagai aktifitas.

Tinjauan yang lebih komprehensif mengenai sekolah efektif dilakukan oleh Edward Heneveld (1992) yang mengungkapkan serangkaian indikator berupa 16 faktor yang berkenaan dengan sekolah efektif yaitu : (1) dukungan orangtua siswa dan lingkungan, (2) dukungan yang efektif dari sistem pendidikan, (3) dukungan materi yang cukup, (4) kepemimpinan yang efektif, (5) pengajaran yang baik, (6) fleksibilitas dan otonomi, (7) waktu yang cukup di sekolah, (8) harapan yang tinggi dari siswa, (9) sikap yang positif dari

para guru, (10) peraturan dan disiplin, (11) kurikulum yang terorganisir, (12) adanya penghargaan dan insentif, (13) waktu pembelajaran yang cukup, (14) variasi strategi pengajaran, (15) frekuensi pekerjaan rumah, dan (16) adanya penilaian dan umpan balik sesering mungkin.

Berdasarkan penerapan MPMBS, sekolah yang efektif pada umumnya memiliki sejumlah karakteristik sebagai berikut: (1) proses belajar mengajar yang efektifnya tinggi, (2) kepemimpinan sekolah yang kuat, (3) lingkungan sekolah yang aman dan tertib, (4) pengelolaan tenaga kependidikan yang efektif, (5) sekolah memiliki budaya mutu, (6) sekolah memiliki kemandirian, (7) sekolah memiliki “*team work*” yang kompak, cerdas, dan dinamis. (8) partisipasi yang tinggi dari warga sekolah dan masyarakat, (9) sekolah memiliki keterbukaan (transparansi) manajemen, (10) sekolah memiliki kemauan untuk berubah (psikologis dan fisik), (11) sekolah melakukan evaluasi dan perbaikan secara berkelanjutan, (12) sekolah responsif dan antisipatif terhadap kebutuhan, (13) memiliki komunikasi yang baik, (14) sekolah memiliki akuntabilitas dan (15) sekolah memiliki menjaga kesinambungan (MPMBS,200).

Menurut Yusufhadi Miarso (2004) keefektifan sekolah berkaitan dengan mutu pendidikan lebih bersifat umum, tidak terbatas pada jenjang dan jenis pendidikan, termasuk pendidikan tinggi yang dibagi menjadi lima komponen, yaitu: kesesuaian, daya tarik, efektivitas, efisiensi, dan produktivitas. Kesesuaian pendidikan diartikan sebagai: (1) kesepadanan dengan karakteristik peserta didik perorangan maupun kelompok, yaitu aspek-aspek atau kualitas seperti bakat, motivasi, dan kemampuan yang dimiliki peserta didik, (2) Keserasian dengan aspirasi perorangan maupun masyarakat, (3) Kecocokan dengan kebutuhan masyarakat baik yang sifatnya normatif, proyektif, ekspresif, maupun komparatif, (4) kesesuaian dengan kondisi lingkungan yang dapat meliputi budaya, sosial, politik, ekonomi, dan wilayah, (5) keselarasan dengan tuntutan zaman, misalnya untuk belajar lebih banyak, lebih cepat, dan terus menerus sepanjang hayat, dan (6) ketepatan dengan teori, prinsip, dan atau nilai baru dalam bidang pendidikan, misalnya belajar menyelidik, belajar mandiri, belajar penguasaan, belajar struktur bidang studi, dan lainnya.

Daya tarik memiliki indikator sebagai berikut: (1) sarana pendidikan yang tersebar dan karena itu mudah dicapai dan diikuti, (2) isi pendidikan yang mudah dicerna karena telah diolah didesain dengan pola tertentu, (3) kesempatan yang tersedia yang dapat diperoleh siapa saja pada saat diperlukan, (4) keterandalan yang tinggi, terutama karena kinerja lembaga yang lulusannya menonjol, (5) keanekaragaman sumber, baik yang dengan sengaja dikembangkan maupun yang sudah tersedia dan dapat dipilih serta dimanfaatkan untuk kepentingan belajar, dan (6) suasana yang akrab, hangat, dan merangsang untuk belajar.

Efektivitas sekolah mengandung ciri-ciri: (1) ketercapaian dengan tujuan yang telah ditetapkan, (2) sistematis, dilakukan melalui tahap perencanaan, pengembangan, pelaksanaan, penilaian, dan penyempurnaan, (3) sensitif terhadap kebutuhan akan tugas belajar dan kebutuhan peserta didik, (4) kejelasan akan tujuan dan karena itu dapat dihimpun usaha untuk mencapainya, (5) bertolak dari kemampuan atau kekuatan mereka yang bersangkutan (peserta didik, pendidik, masyarakat, dan pemerintah).

Efisiensi pendidikan diartikan sebagai kesepadanan antara waktu, biaya, dan tenaga yang digunakan dengan hasil yang diperoleh, dengan ciri-ciri: (1) organisasi yang rapi, seperti misalnya lingkungan atau latar yang teratur, pembagian tugas seimbang, dan pelaksanaan yang tertib dan (2) usaha yang tidak berlebihan.

Sedangkan produktivitas pendidikan berarti bahwa hasilnya (lulusan, karya tulis, penelitian, dan sebagainya) bertambah dengan pengurangan masukan, atau tanpa penambahan masukan; atau dengan tambahan masukan yang banyak dengan hasil yang jauh lebih banyak.

Hasil studi Scheerens (2000) yang dilakukan pada negara maju dan negara berkembang ditemukan faktor-faktor yang mempengaruhi peningkatan keefektifan sekolah, faktor-faktor tersebut disajikan pada tabel 4.1 berikut:

Tabel 1. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Efektivitas Sekolah

FAKTOR	KOMPONEN
Prestasi, orientasi, harapan tinggi	<ul style="list-style-type: none"> • Fokus yang jelas pada penguasaan mata pelajaran dasar • Harapan tinggi (tingkat sekolah)

Kepemimpinan Pendidikan	<ul style="list-style-type: none"> • Harapan tinggi (tingkat guru) • Arsip tentang prestasi siswa • Keterampilan kepemimpinan umum • Pemimpin sekolah sebagai penyedia informasi • Orkestrator atau pengambil keputusan partisipatif • Pemimpin sekolah sebagai koordinator • Meta-kontroler proses kelas • Waktu digunakan untuk kepemimpinan administratif dan pendidikan • Penasihat dan pengontrol kualitas guru kelas • Pemrakarsa dan fasilitator profesionalisasi staf
Konsensus dan kohesi antar staf	<ul style="list-style-type: none"> • Jenis dan frekuensi pertemuan-pertemuan dan konsultasi • Muatan kerjasama • Kepuasan tentang kerjasama • Arti penting yang berhubungan dengan kerjasama
Kualitas kurikulum/kesempatan belajar	<ul style="list-style-type: none"> • Indikator kerjasama yang sukses • Menentukan prioritas kurikuler • Pilihan metode dan buku teks • Aplikasi metode dan buku teks • Kesempatan belajar • Kepuasan dengan kurikulum
Iklim sekolah	<ul style="list-style-type: none"> (a) Atmosfir rapi <ul style="list-style-type: none"> • arti penting yang diberikan kepada iklim rapi • aturan dan peraturan • hukuman dan ganjaran • ketidakhadiran dan droup-out • kelakuan yang baik dan perilaku siswa • kepuasan dengan iklim sekolah yang rapi (b) kaitan Iklim dengan orientasi efektivitas dan hubungan internal yang baik <ul style="list-style-type: none"> • Prioritas tentang kondisi yang meningkatkan efektivitas • Persepsi tentang kondisi yang meningkatkan efektivitas • Hubungan antara guru dan siswa • Hubungan antara staf • Hubungan: peran guru dan kepala sekolah

Potensi evaluatif	<ul style="list-style-type: none"> • Keterlibatan siswa • Penilaian peran dan tugas • Penilaian pekerjaan dalam kaitannya dengan fasilitas, kondisi tenaga kerja, tugas mengisi/memuat dan kepuasan umum • Fasilitas dan bangunan • Penekanan evaluasi • Monitoring kemajuan siswa • Penggunaan sistem monitoring siswa • Evaluasi proses sekolah • Penggunaan hasil evaluasi • Memelihara arsip tentang kinerja siswa • Kepuasan dengan aktivitas evaluasi
Keterlibatan orang tua	<ul style="list-style-type: none"> • Penekanan pada keterlibatan orangtua dalam kebijakan sekolah • Hubungan dengan orang tua • Kepuasan dengan keterlibatan orangtua
Iklim kelas	<ul style="list-style-type: none"> • Hubungan di dalam kelas • Tata tertib • Sikap kerja • Kepuasan
Waktu belajar	<ul style="list-style-type: none"> • Pentingnya belajar yang efektif • Waktu • Monitoring ketidakhadiran • Waktu di sekolah • Waktu di tingkat kelas • Manajemen kelas • Pekerjaan rumah

Berdasarkan berbagai pendapat tentang mutu pendidikan, tampaknya persoalan mutu masih dipersepsi secara berbeda oleh para pakar, bergantung sudut pandang dan bidang ilmu yang dipakai untuk mengkajinya. Namun demikian salah satu indikator penting mutu pendidikan yang banyak disepakati adalah ketercapaian tujuan pendidikan dan pembelajaran yang berupa prestasi belajar siswa. Prestasi belajar dapat dipakai sebagai indikator, karena untuk mewujudkan suatu prestasi diperlukan guru yang baik dan sejahtera, pembelajaran yang tepat, sarana dan prasarana yang memadai, media pembelajaran yang beragam, suasana kelas yang tertib, bersih dan nyaman, iklim sekolah yang kondusif untuk belajar. Artinya, untuk

menghasilkan prestasi belajar yang baik diperlukan lingkungan dan iklim belajar yang baik dan bermutu.

Banyak kalangan berpendapat bahwa sebaik apapun kurikulum dan sarana pendukung di sekolah, mutu pendidikan akan terletak pada mutu sekolah, kemudian yang semua itu dikemas dalam mutu pembelajaran di kelas, yang kuncinya terletak pada guru. Scheerens (1992) mengidentifikasi delapan butir usaha pengembangan guru yang perlu dilakukan untuk mencapai keefektifan sekolah, yaitu: (1) pengembangan profesional yang berupa peningkatan kompetensi dan produktivitas penelitian pembelajaran, (2) pengembangan keterampilan tambahan dalam pembelajaran, meliputi perencanaan pembelajaran, pengelolaan pembelajaran, penggunaan berbagai metode dan sarana pembelajaran, penilaian, serta keterampilan khusus pembelajaran dalam disiplin yang bersangkutan, (3) pemahaman yang lebih baik terhadap peserta didik, (4) peningkatan keterampilan hubungan antar pribadi dengan peserta didik, (5) pertumbuhan dalam jabatan, (6) peningkatan motivasi dan kegairahan atau peningkatan kepuasan intrinsik, (7) peningkatan kesempatan untuk belajar satu sama lain, dan (8) peningkatan komunikasi antar sejawat.

B. Kepemimpinan Kepala Sekolah

Menurut Wiles & Bondi (1993) bahwa untuk mencapai tujuan pendidikan yang tinggi maka setiap sekolah sebagai lembaga pendidikan harus dipimpin oleh seorang kepala sekolah yang mampu mengelola dan menggerakkan sumber daya sekolah. Untuk itu sangat diperlukan kepemimpinan kepala sekolah yang kreatif dan berkemampuan. Sebagai pemimpin organisasi pendidikan formal, seorang kepala sekolah melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya yang berkaitan dengan kepemimpinan pendidikan, termasuk didalamnya sebagai pemimpin pembelajaran (Smith & Andrew, 1989). Salah satu faktor utama yang berhubungan dengan sekolah efektif adalah *instructional leadership* (pemimpin pembelajaran) (De Roche, 1989, dan Gorton, 1991).

Pengertian dari kepemimpinan pembelajaran adalah tindakan yang dilakukan (kepala sekolah) dengan maksud mengembangkan lingkungan kerja yang produktif dan memuaskan bagi guru, serta

pada akhirnya mampu mengembangkan kondisi belajar yang memungkinkan hasil belajar siswa meningkat (Greenfield, 1987). Meskipun memiliki cakupan yang sangat luas, namun secara implisit definisi ini mengandung maksud bahwa kepemimpinan pembelajaran merupakan tindakan yang mengarah pada terciptanya iklim sekolah yang mampu mendorong terjadinya peningkatan pengelolaan internal sekolah sehingga memungkinkan terselenggaranya proses pembelajaran yang optimal di sekolah.

Mengingat tujuan akhir peningkatan proses pembelajaran di sekolah adalah meningkatnya hasil belajar siswa (Heck, et al., 1990; Rossow, 1990; Ubben & Hughes, 1992), maka kepemimpinan pembelajaran kepala sekolah juga dapat diartikan sebagai tindakan kepala sekolah, baik secara langsung maupun tidak langsung, yang mengarah pada upaya peningkatan kemajuan belajar siswa. Hal ini sesuai dengan pendapat De Bevoise (1984: 14-15) yang mengatakan bahwa kepemimpinan pembelajaran adalah *“those actions that a principal takes, or delegates to others, to promote growth in student learning”*. Sementara itu, Gorton (1976), David dan Thomas (1989) mengemukakan bahwa tujuan utama kepemimpinan pembelajaran adalah memperbaiki hasil belajar siswa, walaupun tujuan yang lebih dekat adalah untuk memperbaiki kegiatan belajar-mengajar.

Untuk menjadi pemimpin pembelajaran yang berhasil, kepala sekolah harus memiliki kualitas dalam mengemban tanggung jawabnya. Menurut Dharma (2003) menyebutkan tiga hal yang dapat meningkatkan kualitas kepala sekolah, yaitu pertama kepala sekolah harus tahu persis apa yang ingin dicapainya (visi) dan bagaimana mencapainya (misi). Kedua, kepala sekolah harus memiliki sejumlah kompetensi untuk melaksanakan misi guna mewujudkan visi itu. Dan ketiga, kepala sekolah harus memiliki karakter tertentu yang menunjukkan integritasnya. Hal yang sama juga disampaikan oleh beberapa ahli yang berpendapat bahwa sebagai pemimpin pembelajaran, kepala sekolah memiliki karakteristik sebagai berikut: (1) memiliki visi yang jelas dan bertindak sesuai dengan visi tersebut (Greenfield,1987; Rutherford,1985; Smith & Andrew, 1989; dan Davis & Thomas, 1989); (2) menaruh harapan yang

tinggi pada kinerja para guru, staf, dan siswa (NASSP, 1984; Smith & Andrew, 1989; Dubin, 1991; Harlinger, et al., 1983; dan Davis & Thomas, 1989); (3) memberikan perhatian yang tinggi pada aktivitas akademik di sekolah (NASSP, 1984; Dubin, 1991; Hallinger, et al. 1983; Greenfield, 1987; Manasse, 1985; De Roche, 1987; Ubben & Hughes, 1992; Davis & Thomas, 1989); (4) memonitor kemajuan belajar siswa secara berkelanjutan (Rutherford dalam Smith & Andrew, 1989; De Roche, 1987; Smith & Andrew, 1989; Ubben & Hughes, 1992); (5) menilai kinerja guru dan staf (NASSP, 1984; Dubin, 1990; Hallinger, et al. 1983; De Roche, 1987; Ubben & Hughes, 1992); (6) menciptakan iklim pembelajaran yang sehat di sekolah (Dubin, 1991; Hallinger, et al. 1983; NASSP, 1984; Ubben & Hughes, 1992; Smith & Andrew, 1989); (7) melaksanakan pengembangan staf (Dubin, 1991; Hallinger, et al. 1983; De Roche, 1987); (8) membantu guru-guru menetapkan strategi pembelajaran yang tepat (Smith & Andrew, 1989; De Roche, 1987); (9) membangun dan mendorong pengambilan keputusan kooperatif bidang pembelajaran (Smith & Andrew, 1989; De Roche, 1987); (10) melaksanakan supervisi pengajaran (Smith & Andrew, 1989; De Roche, 1987); (11) menetapkan standar keefektifan pengajaran di sekolah (Smith & Andrew, 1989; De Roche, 1987).

Secara umum, karakteristik-karakteristik tersebut di atas menggambarkan bahwa sebagai pemimpin pembelajaran, kepala sekolah perlu memiliki wawasan yang luas, khususnya bidang pembelajaran, dan pengaruh yang kuat tanpa harus selalu memandang guru sebagai pihak yang menerima saja terhadap apa yang diperintahkan oleh kepala sekolah.

Berdasarkan beberapa studi tentang peranan kepala sekolah sebagai pemimpin pembelajaran, Rossow (1990) mengungkapkan bahwa peranan kepala sekolah sebagai pemimpin pembelajaran pada sekolah efektif dapat dilihat dari tiga persyaratan, yaitu: *personal requisities* (persyaratan personal), *functional requisities* (persyaratan fungsional), dan *contextual requisities* (persyaratan kontekstual) (Rossow, 1990:34).

Sehubungan dengan hal tersebut di atas harapan yang muncul, baik dari guru-guru, siswa, staf administrasi (kalangan intern sekolah) maupun dari pihak atasan langsung (pengelola) dan masyarakat luas (kalangan ekstern sekolah) adalah agar kepala sekolah dapat melaksanakan tugas kepemimpinannya dengan seefektif mungkin untuk mewujudkan visi, misi dan tujuan yang diemban melalui sekolah (Sergiovani, 1987) dan juga memberikan perhatian kepada pengembangan individu dan organisasi (Hanson, 1985).

Ketika mengkaji peran kepemimpinan kepala sekolah, Scheerens (2000) menekankan kompetensi kepala sekolah berdasarkan peran utamanya: *states person leadership, educational leadership, organizational leadership, administrative leadership, supervisory leadership* dan *team leadership*. MBE project (2004) menjelaskan peran kepala sekolah mempunyai dua peran utama yaitu, pertama sebagai pemimpin institusi bagi para guru dan kedua memberikan pimpinan dalam manajemen.

Menurut Dharma (2003), diadaptasi dari CCCSO 2002, menyebutkan beberapa kompetensi kepala sekolah adalah: (1) Memfasilitasi pengembangan, penyebarluasan, dan pelaksanaan visi pembelajaran yang dikomunikasikan dengan baik dan didukung oleh komunitas sekolah, (2) Membantu, membina, dan mempertahankan lingkungan sekolah dan program pengajaran yang kondusif bagi proses belajar peserta didik dan pertumbuhan profesional para guru dan staf, (3) Menjamin bahwa manajemen organisasi dan pengoperasian sumber daya sekolah digunakan untuk menciptakan lingkungan belajar yang aman, sehat, efisien, dan efektif, (4) Bekerja sama dengan orang tua murid dan anggota masyarakat, menanggapi kepentingan dan kebutuhan komunitas yang beragam, dan memobilisasi sumber daya masyarakat, (5) Memberi contoh (teladan) tindakan berintegritas, dan (6) Memahami, menanggapi, dan mempengaruhi lingkungan politik, sosial, ekonomi, dan budaya yang lebih luas.

Berdasarkan peran administratif kepala sekolah, Warner dan Bondi (1983) menyarankan agar dalam penyiapan kepala sekolah disediakan matakuliah yang memberikan kompetensi manajemen

sekolah, pengembangan program dan kurikulum, undang-undang pendidikan/peraturan sekolah, supervisi pengajaran, dan hubungan insani. Di samping kompetensi itu, Lipham dkk. (1985) menekankan pula perlunya kepala sekolah memiliki keterampilan-keterampilan konseptual, teknis dan insani terutama dalam pencapaian keefektifan sekolah.

Hal yang sama juga disampaikan oleh Pidarta (1988) mengemukakan tiga macam keterampilan yang harus dimiliki oleh kepala sekolah untuk menyukseskan kepemimpinannya, yaitu: (1) keterampilan konseptual adalah keterampilan untuk memahami dan mengoperasikan organisasi (2) keterampilan manusiawi adalah keterampilan untuk bekerja sama, memotivasi dan memimpin serta (3) keterampilan teknik ialah keterampilan dalam menggunakan pengetahuan, metode, teknik, serta perlengkapan untuk menyelesaikan tugas tertentu. Mantja (2002) juga mengatakan, bahwa kompetensi seorang kepala sekolah akan mempengaruhi kinerja pribadinya dan berdampak pada kinerja organisasi. Selain itu peranan pimpinan dalam memberikan motivasi juga sangat penting dalam pelaksanaan tugas bawahan dalam mencapai tujuan yang ditetapkan, sebagaimana dikemukakan oleh Soekarno (1980: 7), bahwa: peran manajer (kepala sekolah) sangat penting dan menentukan tinggi rendahnya prestasi, semangat tidaknya kerja bawahan sebagian besar tergantung kepada manajer. Di dalam arti, sampai sejauh mana manajer mampu menciptakan atau menimbulkan kegairahan kerja, di mana dibelakang ini sampai sejauh mana manajer mampu mendorong bawahan dapat bekerja sesuai dengan kebijaksanaan dan program yang telah digariskan.

C. Iklim Sekolah

Diskusi mengenai iklim sekolah memiliki hubungan yang erat dengan iklim organisasi. Menurut Kamaludin (1989) iklim organisasi yang dimaksud adalah lingkungan psikologis dari suatu organisasi. Berbeda dengan pandangan Kamaludin, ada ahli yang mengatakan bahwa iklim organisasi adalah keseluruhan komponen dalam sistem organisasi seperti sub sistem, super ordinat sistem, orang tugas-tugas,

prosedur atau segala sesuatu yang mempengaruhi suatu organisasi (Newell, (1978).

Pakar lain berpendapat bahwa iklim organisasi berhubungan dengan, persepsi karyawan, keinginan, serta lingkungan sosial dalam suatu organisasi (Higgins, 1982; Gibson, Ivanzevich dan Donelly, 1991). Pandangan semacam ini juga dianut Owens (1995:175) bahwa, *“organization climate is the study perceptions that individual have various aspects of the environment in the organization”*.

Berdasarkan pandangan para pakar tersebut maka dapat dikatakan bahwa iklim organisasi adalah merupakan situasi lingkungan kerja yang secara langsung atau tidak langsung dialami oleh setiap anggota organisasi dan mempengaruhi perilakunya. Jadi, iklim sekolah adalah suasana yang menggambarkan bagaimana orang-orang merasakan tentang keadaan sekolahnya. Berkaitan dengan sekolah sebagai suatu organisasi Owens (1995) berpendapat bahwa, iklim sekolah adalah karakteristik dari keseluruhan lingkungan sekolah. Pandangan serupa juga dikatakan Hoy dan Miskel (1987) bahwa iklim sekolah adalah seperangkat karakteristik internal yang membedakan suatu sekolah dengan sekolah lainnya.

Pandangan para pakar tersebut menunjukkan bahwa iklim sekolah adalah ciri-ciri internal sekolah yang bersumber dari lingkungan sekolah yang dirasakan guru, siswa dan personel sekolah lainnya yang sekaligus mempengaruhi perilakunya. Selanjutnya, De Roche (1985) menyatakan bahwa iklim sekolah merupakan saling keterhubungan antara faktor-faktor personel, sosial, dan budaya yang mempengaruhi perilaku individu dan kelompok di dalam lingkungan sekolah.

Klasifikasi komponen iklim sekolah sangat bervariasi tergantung dari sudut pandangan masing-masing ahli. Menurut Steer (1984), iklim organisasi meliputi (1) dukungan organisasi, (2) kualitas anggota, (3) keterbukaan, serta (4) gaya kepemimpinan, (5) konflik antar anggota, dan (6) otonomi atau kebebasan anggota.

Owens (1995) berpendapat bahwa komponen iklim sekolah meliputi aspek (1) material, (2) sosial, (3) sistem sosial, (4) dan (5) budaya organisasi. Berbeda dengan pandangan pakar lainnya, Miner (1997) berpendapat bahwa sebetulnya iklim sekolah hanya meliputi

dua dimensi pokok yaitu: persepsi guru terhadap perilaku kepala sekolah, dan persepsi guru terhadap perilaku guru. Lebih lanjut menurut kedua pakar ini, unsur-unsur iklim sekolah yang termasuk dalam dimensi pertama meliputi: (1) jarak sosial kepala sekolah dengan staf, (2) mendorong bawahan untuk bekerja keras (3) rasa percaya bawahan kepada kepala sekolah, (4) perlakuan kepada bawahan secara manusiawi. Menyangkut dimensi kedua dari iklim sekolah berkaitan dengan perilaku guru terdiri dari: (1) terlibat dan komitmen untuk mencapai tujuan sekolah, (2) kesetiaan dalam mengerjakan tugas yang diberikan pimpinan, (3) semangat kerja guru karena terpenuhinya kebutuhan sosial, (4) kohesi antar staf atau guru dalam sekolah Miner (1997).

Iklim sekolah (fisik dan non fisik) yang kondusif-akademik merupakan prasyarat bagi terselenggaranya proses belajar mengajar yang efektif. Lingkungan sekolah yang aman dan tertib, optimisme dan harapan/ekspektasi yang tinggi dari warga sekolah, kesehatan sekolah, dan kegiatan-kegiatan yang terpusat pada siswa (*student-centered activities*) adalah contoh-contoh iklim sekolah yang dapat menumbuhkan semangat belajar siswa (MPMBS, 2004). Iklim sekolah sudah merupakan kewenangan sekolah, sehingga yang diperlukan adalah upaya-upaya yang lebih intensif dan ekstensif.

Dari beberapa pendapat tentang iklim sekolah tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa iklim sekolah ialah karakteristik internal yang bersumber dari lingkungan sekolah yang dirasakan oleh siswa, guru, dan personel lainnya yang mempengaruhi perilakunya. De Roche (1985) menyatakan bahwa iklim sekolah merupakan saling keterhubungan antara faktor-faktor personel, sosial, dan budaya yang mempengaruhi perilaku individu dan kelompok di dalam lingkungan sekolah. Dengan demikian, kepala sekolah sebagai manajer, koordinator, dan organisator dari faktor-faktor tersebut akan besar pengaruhnya terhadap iklim sekolah. Perilaku kepemimpinan kepala sekolah yang bersahabat, bisa beradaptasi dengan guru, penuh pengertian, simpati, percaya dengan guru, dan lain sebagainya akan dapat menciptakan lingkungan sekolah yang baik. Jadi dengan demikian dapat diduga akan ada hubungan antara perilaku kepemimpinan dengan iklim sekolah.

1. Motivasi Kerja Guru

Motivasi kerja seperti halnya motivasi pada umumnya merupakan kondisi yang mengaktifkan individu dalam melakukan pekerjaan tertentu secara persisten dalam arti secara sungguh-sungguh dan berkesinambungan. Steer dan Porter (2002) memandang motivasi kerja sebagai suatu sistem antara kekuatan internal dan kekuatan eksternal. Motivasi dikonsepsikan sebagai kekuatan internal yang mendorong individu untuk mendapatkan berbagai macam cara dan kekuatan eksternal atau kondisi lingkungan sebagai pemicu dorongan internal. Motivasi juga dikonsepsikan sebagai kondisi yang mengarahkan perilaku pada objek-objek tertentu. Kekuatan internal dan kekuatan eksternal dapat meningkatkan intensitas dorongan dan arah perilaku atau sebaliknya justru hal tersebut menurunkan intensitas dan mengarahkan perilaku pada objek lain. Pengertian motivasi kerja di sini adalah suatu kondisi yang menunjukkan adanya indikasi intensitas (kesungguhan dan ketekunan) yang mengarah pada suatu objek yaitu pekerjaan tertentu secara persisten. Motivasi kerja merupakan indikator adanya kesungguhan dan ketekunan pada diri individu dalam melakukan pekerjaan secara kontinyu.

Hal ini erat hubungannya dengan konsep Hunt tentang motivasi (Petri, 1981). Bagi Hunt segala sesuatu yang mendorong munculnya aktivitas pada organisme baik itu faktor internal atau faktor eksternal adalah motivasi. Motivasi yang timbul karena faktor internal disebut dengan motivasi intrinsik. Misalnya individu yang melakukan suatu pekerjaan karena memang menyenangkan pekerjaan yang dilakukan sehingga dengan demikian aktivitas dalam pekerjaan tadi dapat memberikan kepuasan tersendiri bagi individu yang bersangkutan. Motivasi intrinsik memiliki hubungannya yang erat dengan konsep minat intrinsik yang dikemukakan oleh Maslow (1970). Minat intrinsik adalah minat terhadap suatu objek atau kegiatan yang disebabkan karena individu memang menyenangkan objek tadi tanpa adanya pengaruh faktor lain di luar objek tadi. Jadi individu yang melakukan suatu pekerjaan karena didorong oleh motivasi intrinsiknya mungkin karena pekerjaan tadi memang merupakan pekerjaan yang diminatinya. Motivasi yang timbul karena faktor eksternal disebut dengan motivasi ekstrinsik. Misalnya individu yang

melakukan suatu pekerjaan karena mengharapkan gaji atau upah yang bisa didapati di balik pekerjaan tadi. Orang yang bekerja dengan motivasi ekstrinsik ini dalam melakukan tugas bukan karena menyenangkan aktivitas-aktivitas yang dilakukan, tetapi hanya bertujuan untuk mendapatkan insentif eksternal (Maier, 1996).

Hasil penelitian Buck (1988) menunjukkan bahwa insentif yang berupa uang cenderung menurunkan motivasi intrinsik pada tugas-tugas yang menarik dan cenderung meningkatkan motivasi intrinsik pada tugas-tugas yang membosankan. Apabila insentif yang diterima oleh individu dipersepsi sebagai hasil (*outcome*) dari kompetensinya, maka insentif tersebut akan meningkatkan motivasi intrinsik individu yang bersangkutan. Sebaliknya apabila insentif yang dipersepsi dapat mengurangi rasa kompetensi dan sesuatu yang dapat mengatur, mengikat serta membatasi kebebasannya, hal tersebut akan menurunkan motivasi intrinsik yang bersangkutan (Franken, 1992).

Konsep motivasi kerja di sini didasarkan pada konsep motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik, karena berdasarkan uraian-uraian di atas ternyata kedua motivasi tersebut sama-sama merupakan faktor penyebab timbulnya perilaku. Individu melakukan tugas-tugasnya bisa karena dorongan untuk mendapatkan sesuatu seperti gaji, pangkat atau insentif-insentif lain yang datangnya dari dunia eksternal dan bisa pula karena yang bersangkutan memang menyukai pekerjaan yang menjadi tugas kewajibannya karena sesuai dengan minat dan kemampuan yang dimiliki. Dapat pula justru karena kedua-duanya, yaitu individu termotivasi untuk melakukan suatu pekerjaan karena memang menyenangkan pekerjaan tersebut sekaligus bertujuan untuk mendapatkan insentif eksternal di balik pekerjaan yang dilakukan. Dari beberapa pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja guru dipengaruhi dari dalam diri dan dunia eksternal mereka. Meter (1999) terdapat 16 indikator yang dijadikan untuk mengukur motivasi kerja guru, yang terdiri atas: (1) prestasi, (2) pengakuan, (3) kerja itu sendiri, (4) tanggung jawab, (5) kenaikan pangkat, (6) gaji, (7) peluang untuk bertumbuh, (8) hubungan dengan bawahan, (9) kedudukan, (10) hubungan dengan atasan, (11) hubungan dengan teman sekerja, (12) teknik supervisi, (13) kebijakan dan administrasi, (14) kondisi kerja, (15) kehidupan pribadi dan (16) keamanan kerja.

2. Kinerja Guru

Sasaran utama kegiatan yang dilakukan kepala sekolah adalah peningkatan dan perbaikan kinerja guru. Sedangkan tujuan akhirnya adalah peningkatan hasil belajar siswa. Itu berarti usaha peningkatan kinerja guru di sekolah hanyalah merupakan tujuan antara bagi tercapainya tujuan utama, yaitu peningkatan kualitas belajar siswa yang tinggi dan memuaskan bagi semua pihak. Tujuan demikian itu dapat mengarahkan semua aktivitas yang dilakukan oleh kepala sekolah untuk mencapai atau merealisasikannya (Gorton, 1976). Untuk mencapai maksud tersebut, kepala sekolah senantiasa melakukan berbagai upaya dalam rangka mengefektifkan kepemimpinannya (Davis dan Thomas, 1989) atau meningkatkan kinerjanya sebagai pemimpin pendidikan.

Untuk mencapai pendidikan yang bermutu dan kompetitif, dibutuhkan peranan guru profesional. Dimana profesionalitas tersebut dapat dilihat dari kinerja guru, seperti yang dijelaskan oleh Smith (1999) menerangkan bahwa secara psikologis kinerja merupakan tingkah laku seseorang, sehingga menghasilkan suatu yang menjadi tujuan dari pekerjaannya (profesionalitas). Adapun komponen-komponen profesionalisme guru adalah: (1) ahli dibidang teori dan praktek ilmu keguruan, (2) senang memasuki organisasi profesi keguruan, (3) memiliki latar pendidikan keguruan yang memadai, (4) melaksanakan kode etik guru, (5) memiliki otonomi dan rasa tanggungjawab, (6) memiliki rasa pengabdian kepada masyarakat, dan (7) bekerja atas panggilan hati nurani (Meter, 2003).

Istilah kinerja dapat dipahami sebagai suatu konsep yang cukup luas maknanya karena terkait dengan perilaku seseorang dalam melakukan pekerjaannya. Pernyataan tersebut sejalan dengan pendapat Landy dan Farr (1983) berikut: *“The point is that performance is behavior of the broadest variety”*. Sehubungan dengan pekerjaan guru, maka yang dimaksud dengan perilaku dalam pekerjaan adalah perilaku guru di dalam mengajar. Gaynor (1998) menegaskan hal tersebut diatas sebagai berikut:

“Performance relates to what teachers do in the classroom and how that affects student learning.”

Berdasarkan pendapat ahli tersebut mengenai konsep kinerja yang dipaparkan diatas, maka dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud dengan kinerja guru adalah perilaku yang terkait dengan aktivitas mengajar yang dijalankan oleh seseorang guru di dalam kelas. Pada umumnya perilaku guru yang diharapkan adalah perilaku yang memungkinkan atau menghasilkan prestasi belajar yang maksimal dari para siswanya. Oleh karena itu, masyarakat sering menilai bahwa prestasi belajar siswa yang memuaskan semua pihak adalah cerminan dari prestasi kerja dari para guru. Untuk itulah maka kinerja guru sering dimaknai sebagai prestasi kerja dari para guru di sekolah.

Jackson (1985) memberikan beberapa ciri-ciri kinerja (guru) antara lain: (1) keterampilan yang memungkinkan melaksanakan tugas secara berhasil, (2) motivasi yang merupakan keinginan individu untuk melaksanakan tugas yang ditentukan oleh tingkat energi, antusiasme, kekerasan hati, memusatkan pikiran dan kesederhanaan, dan (3) kesempatan yaitu fungsi suatu sistem operasional dalam organisasi yang mencakup iklim (sekolah), kebudayaan, organisasi dan daya pengelolaan. Tujuan utama peningkatan kinerja guru adalah mewujudkan niat dan keinginan untuk mencapai prestasi belajar siswa yang berkualitas baik dalam rangka merealisasikan visi reformasi pendidikan, yaitu pendidikan harus menghasilkan manusia yang beriman, berakhlak mulia, cerdas serta manusia yang mampu menguasai ilmu pengetahuan dan teknologi (Mulyasa,2003).

Untuk mengetahui dan mengidentifikasi (kinerja guru) juga menetapkan tingkat keberhasilan pencapaian program maka perlu dilakukan penilaian. Menilai kinerja atau prestasi kerja guru dalam mengajar adalah merupakan salah satu tugas pokok yang dilakukan oleh kepala sekolah, hal ini sesuai dengan pendapat De Roche (1987) menjelaskan: *“Determining the effectiveness of the schools programs and personnel is one of the major task faced by principals”*.

Adapun tujuan/maksud yang terkait dengan kegiatan evaluasi terhadap kinerja guru sebagaimana dikemukakan De Roche (1987), Landy dan Farr (1983), Guthire dan Reed (1986) adalah antara lain sebagai berikut: (1) meningkatkan kinerja guru, (2) mengukur dan meningkatkan akuntabilitas guru terhadap pekerjaannya, (3) meningkatkan/menumbuhkan profesi guru, dan (4) meningkatkan kerja sama, baik antar guru maupun antara guru dengan pihak luar. Selanjutnya Orlosky, McCleary, Shapiro dan Webb (1984) menjelaskan tujuan dari kegiatan evaluasi terhadap kinerja guru sebagai berikut: “*The fundamental purpose of the teacher evaluation system is to distinguish between effective and ineffective teaching and to identify practices that, if improved, would have a positive affect on student learning*”. Artinya bahwa tujuan yang mendasar dari sistem evaluasi kinerja guru adalah untuk membedakan pengajaran efektif dan yang tidak efektif, dan mengidentifikasi kegiatan yang memberikan efek positif dalam pembelajaran.

Penilaian terhadap kinerja guru dapat mengungkapkan pula kriteria keberhasilan guru dalam mengajar sebagaimana diungkap oleh Landy dan Farr (1983), Lutfig (1989), diantaranya yang dipandang relevan adalah: (1) prestasi belajar siswa (*pupil progress*): penguasaan pengetahuan (konsep) dan teknik (metode kerja) yang cemerlang dan tepat/baik serta kesanggupan siswa dalam menyelesaikan suatu tugas/ memecahkan suatu masalah adalah merefleksikan keberhasilan guru dalam mendidik dan mengajar siswanya, (2) metode mengajar yang digunakan: guru yang berprestasi, kreatif dan inovatif, salah satu indikasinya adalah selalu memilih dan menggunakan berbagai metode mengajar secara bervariasi sehingga memudahkan para siswa daapt memahami materi pelajaran yang diajarkannya, (3) bertumbuh/berkembang dalam profesinya, misalnya banyak menulis dan mengikuti berbagai macam seminar/lokakarya, terutama yang terkait dengan profesinya.

Dalam usaha untuk meningkatkan keefektifan sebuah sekolah, dituntut sejumlah persyaratan, antara lain adanya kepemimpinan pembelajaran yang tangguh (*strong instructional leadership*) dari

kepala sekolahnya, beserta harapan yang tinggi pada prestasi belajar siswa, iklim sekolah yang kondusif bagi aktifitas belajar-mengajar, dan monitoring yang kontinyu terhadap kemajuan guru dan siswa (Davis & Thomas, 1989, De Roche, 1985, Rossow, 1990, Smith & Andrew, 1989, serta Gorton & Schneider, 1991). Dari penjelasan tersebut diduga bahwa keefektifan sekolah dipengaruhi oleh kepemimpinan kepala sekolah, iklim sekolah, motivasi kerja guru dan kinerja guru.

Menurut *School Effectiveness Program* di Santa Clara County, California (Hallinger, et al., 1983), faktor kepemimpinan pembelajaran terdiri atas tiga dimensi yaitu:

1. Penetapan misi sekolah (*defining the school's mission*) artinya bahwa kepala sekolah menetapkan misi dan tujuan sekolah sekaligus mengkomunikasikannya pada seluruh komunitas sekolah.
2. Pengelolaan kurikulum dan pembelajaran (*managing curriculum and instruction*) artinya bahwa peranan kepala sekolah adalah memelihara konsistensi antara tujuan sekolah, bidang studi dan materi pembelajaran dengan praktek pembelajaran di kelas.
3. Peningkatan iklim belajar yang positif (*promoting a positive school learning climate*) artinya bahwa kepala sekolah memiliki cara-cara yang dapat mempengaruhi (memotivasi) sikap guru dan keyakinan guru. Dan untuk meningkatkan iklim pembelajaran yang positif kepala sekolah dapat menetapkan dan melaksanakan kebijakan bidang akademik seperti menetapkan standar akademik siswa dan peningkatan kinerja guru.

Dari beberapa penjelasan tersebut, nampaklah bahwa sekolah efektif dipengaruhi oleh kepemimpinan kepala sekolah. Selain itu kepemimpinan sekolah mempengaruhi iklim sekolah, motivasi guru dan kinerja guru.

Iklim sekolah (fisik dan non fisik) yang kondusif-akademik merupakan prasyarat bagi terselenggaranya proses belajar mengajar yang efektif. De Roche (1985) menyatakan bahwa iklim sekolah merupakan saling keterhubungan antara faktor-faktor personel, sosial,

dan budaya yang mempengaruhi perilaku individu dan kelompok di dalam lingkungan sekolah. Dengan demikian, kepala sekolah sebagai manajer, koordinator, dan organisator dari faktor-faktor tersebut akan besar pengaruhnya terhadap iklim sekolah. Perilaku kepemimpinan sekolah yang bersahabat, bisa beradaptasi dengan guru, penuh pengertian, simpati, percaya dengan guru, dan lain sebagainya akan dapat menciptakan lingkungan sekolah yang baik. Jadi dengan demikian dapat diduga akan ada pengaruh antara kepemimpinan kepala sekolah dengan iklim sekolah.

Perilaku kepemimpinan yang menyejukkan guru, tidak tegang, ramah, saling percaya dan senang senyum akan membuat guru menjadi senang kepada kepala sekolah, guru senang tinggal di sekolah, dan yang penting lagi guru akan termotivasi dan akan bekerja semaksimal mungkin. Motivasi dapat diartikan sebagai daya penggerak yang telah menjadi aktif (Sardiman,1990). Dengan demikian, motivasi guru adalah serangkaian usaha untuk menyediakan kondisi-kondisi tertentu sehingga seseorang mau bekerja sesuai dengan harapan. Dengan kata lain bahwa dengan kepemimpinan yang baik akan memunculkan motivasi kerja (ekstrinsik dan intrinsik) guru yang kuat dalam melaksanakan kegiatannya (mengajar), dan secara tidak langsung akan meningkatkan kinerjanya sehingga akan mempengaruhi prestasi belajar siswa, yang akhirnya berpengaruh pada efektifitas sekolah.

Di lain pihak, untuk mencapai pendidikan yang bermutu dan kompetitif, dibutuhkan peranan guru profesional. Dimana profesionalitas tersebut dapat dilihat dari kinerja guru, seperti yang dijelaskan oleh Smith (1999) menerangkan bahwa secara psikologis kinerja merupakan tingkah laku seseorang, sehingga menghasilkan suatu yang menjadi tujuan dari pekerjaannya (profesionalitas). Seperti yang telah dijelaskan di depan bahwa beberapa hal yang mempengaruhi kinerja guru adalah keterampilan melaksanakan tugas, motivasi dan kesempatan dalam melaksanakan organisasi (termasuk didalamnya iklim sekolah). Selain itu untuk mengetahui kemajuan kinerja guru perlu dilakukan evaluasi dimana kepala sekolah merupakan evaluator kinerja guru.

Memperhatikan hal-hal tersebut, diduga kinerja guru berpengaruh terhadap keefektifan sebuah sekolah.

Di muka telah diduga pula bahwa akan ada hubungan antara kompetensi sekolah dengan iklim sekolah. Selain itu, di depan telah diutarakan juga bahwa diduga ada pengaruh antara kepemimpinan kepala sekolah, iklim sekolah dan motivasi guru dengan kinerja guru. Berdasarkan dugaan tersebut akan dapat diduga pula bahwa akan ada pengaruh antara kepemimpinan kepala sekolah, iklim sekolah, motivasi kerja guru, dan kinerja guru terhadap keefektifan sekolah.

BAB 5

GAYA KEPEMIMPINAN

A. Konsep dan Definisi Gaya Kepemimpinan

Sebagian besar teori kepemimpinan yang paling banyak dipelajari dan diteliti oleh para pakar saat ini adalah gaya kepemimpinan. Gaya artinya sikap, tingkah laku, maupun gerak-gerik. Gaya kepemimpinan (*leadership style*) mempunyai pengaruh ketika dipergunakan oleh seorang pemimpin dalam memimpin, yaitu proses interaksi dengan para pengikut. Interaksi ini akan mempengaruhi pola perilaku pengikut yang disebut sebagai gaya kepemimpinan (*followership style*). Sebagaimana yang dikemukakan oleh Hersey dan Blanchard (1982) yang mendefinisikan gaya kepemimpinan sebagai pola perilaku yang konsisten yang diwujudkan dalam budaya di tempat kerja. Pola perilaku yang diperagakan seseorang dalam upaya mempengaruhi kebiasaan dalam beraktivitas dari orang lain sebagaimana yang dipersepsikan orang lain tersebut. Luthans (2001) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah cara pemimpin mempengaruhi para pengikutnya, dan gaya kepemimpinan mempengaruhi budaya.

Menurut Boone dan Kurtz (1981) gaya kepemimpinan menunjukkan seleksi dari suatu cara memimpin dan bagaimana menggunakan kekuasaannya. Arah teori ini adalah pendekatan selektif. Pendapat ini sejalan dengan Thoha (1995) menyatakan bahwa istilah gaya kepemimpinan secara kasar sama dengan cara yang digunakan oleh pemimpin dalam mempengaruhi pengikutnya. Sedangkan Fiedler (dalam Hoy dan Miskel, 1987) menekankan pada pendekatan struktural yang mengacu pada struktur kebutuhan pemimpin yang mendorong perilaku dalam berbagai situasi pribadi. Sejalan dengan itu, Sehartian (1987) menyatakan gaya kepemimpinan mengacu kearah tujuan atau kebutuhan yang konsisten terhadap situasi yang berbeda. Sedangkan Flippo (1984)

menyatakan gaya kepemimpinan adalah suatu pola perilaku pemimpin yang dirancang untuk memadukan kehendak organisasi dan pegawai untuk mencapai tujuan. Batasan ini lebih menekankan pada pendekatan perilaku pemimpin dalam menggunakan kekuasaannya terhadap bawahan.

Gaya kepemimpinan yang baik dan tepat harus memahami karakteristik pribadi bawahannya (Rivai, 2004). Karakteristik artinya ciri-ciri khusus, sifat-sifat kejiwaan, akhlak atau budi pekerti yang membedakan seseorang dengan orang lain. Gaya kepemimpinan yang disukai oleh bawahan sebagian akan ditentukan oleh karakteristik pribadi. Untuk itu ada tiga faktor yang mempengaruhi gaya kepemimpinan yang disukai bawahan, yaitu; (1) sifat tugas bawahan, misalnya bila tugas tidak menyenangkan maka perhatian pimpinan akan menambah kepuasan dan motivasi bawahan; (2) sistem wewenang formal organisasi, yang menjelaskan tindakan mana yang disetujui dan tidak disetujui oleh pimpinan, dan (3) kelompok kerja bawahan, misalnya kelompok yang kurang kompak akan memperoleh manfaat dari gaya yang mendukung dan penuh pengertian. Sehingga untuk menentukan gaya kepemimpinan yang paling efektif dalam menghadapi keadaan tertentu perlu mempertimbangkan kekuatan yang ada dalam tiga unsur, yaitu: pemimpin, bawahan dan situasi secara menyeluruh.

Gaya kepemimpinan merupakan dasar dalam mengklasifikasikan tipe kepemimpinan. Gaya kepemimpinan dibagi dalam dua dimensi, yaitu: dimensi tugas dan dimensi manusia. Dimensi manusia berhubungan dengan istilah "mendukung" berorientasi pada bawahan, sedangkan dimensi tugas disebut "mengarahkan" yang berorientasi pada produk (Rivai, 2004).

Armandi dkk. (2003) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transaksional mengarah pada pelaksanaan tugas, dan gaya kepemimpinan transformasional mengarah pada hubungan manusia dalam upaya menginspirasi atau memberdayakan individu untuk berprestasi berdasarkan kepercayaan terhadap pemimpinnya.

B. Bentuk Gaya Kepemimpinan

Menurut Keith dan Girling (1991) gaya kepemimpinan terdiri dari tiga yaitu; (1) gaya kepemimpinan heroik atau otokratik; (2) gaya kepemimpinan *Laissez Faire*; dan (3) gaya kepemimpinan partisipatif. Sementara itu Gordon (1991) menyatakan gaya kepemimpinan terdiri dari empat macam, yaitu; (1) gaya kepemimpinan direktif; (2) gaya kepemimpinan suportif; (3) gaya kepemimpinan partisipatif; dan (4) gaya kepemimpinan yang berorientasi pada prestasi. Sedangkan Burhanuddin (1999), menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan terdiri dari empat, yaitu: 1) gaya kepemimpinan instruktif; 2) gaya kepemimpinan konsultatif; 3) gaya kepemimpinan partisipatif, dan 4) gaya kepemimpinan delegatif. Sedangkan Bass (1985), memperkenalkan tentang gaya kepemimpinan transformasional, dan gaya kepemimpinan transaksional.

Ide teori kepemimpinan transformasional atau *transformational leadership theory* diawali oleh Bums (1979), dalam bukunya yang berjudul *Leadership* dengan istilah mentransformasi kepemimpinan (*transforming leadership*). Sedangkan istilah kepemimpinan transformasional (*transformational leadership*) dikemukakan oleh Bass (1985), dalam bukunya yang berjudul *Leadership and performance beyond expectation*. Sehingga istilah kepemimpinan transformational menjadi familier dalam istilah kepemimpinan.

Dalam istilah mentransformasi kepemimpinan (*transforming leadership*) yang ditransformasi adalah kepemimpinannya dari pemimpin kepada pengikutnya, istilah ini merupakan proses dua arah, pemimpin mentransformasi pengikut dan pengikut mentransformasi pemimpin. Sedangkan konsep kepemimpinan transformasional (*transformational leadership*), istilah transformasional menjelaskan kepemimpinan, yang artinya proses mempengaruhi secara transformasional, yang merupakan proses satu arah, yaitu pemimpin mentransformasi pengikut.

Menurut Bass (1985), istilah kepemimpinan transformasional merupakan upaya pemimpin mentransformasi para pengikut dari tingkat kebutuhan rendah dalam hirarki kebutuhan menuju ke kebutuhan yang lebih tinggi. Pemimpin juga mentransformasi harapan untuk

sukses pengikut dan nilai-nilai serta mengembangkan budaya organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan pemimpin.

Bass (1985), juga menegaskan bahwa kepercayaan (*trust*) merupakan konsekuensi logis dari kepemimpinan transformasional. Kepercayaan merupakan faktor esensial dalam manajemen perubahan karena dibutuhkan untuk pengambilan risiko yang merupakan bagian integral dan transformasi organisasi.

Kepemimpinan transformasional seringkali diidentifikasi melalui dampaknya terhadap sikap, nilai, asumsi dan komitmen para pengikut (Yukl, 1998). Apabila bawahan bersedia mengubah sikap, nilai, asumsi dan komitmennya sedemikian rupa hingga selaras dengan tujuan organisasi, maka diyakini bahwa mereka memiliki kepercayaan yang tinggi atas integritas dan kredibilitas pemimpinnya.

Hal tersebut sejalan dengan pemikiran Dubrin (2005) yang menyatakan bahwa seorang pemimpin yang dapat memberi inspirasi, membujuk, mempengaruhi dan memotivasi bawahannya, dapat memicu perubahan yang berguna. Menciptakan perubahan adalah salah satu tujuan kepemimpinan karena kebanyakan perbaikan akan memerlukan perubahan dari *status quo*. Seorang pemimpin mampu menciptakan visi bagi orang lain, kemudian mengarahkannya untuk mencapai visi tersebut. Oleh sebab itu untuk menjadi seorang pemimpin harus mempunyai bawahan yang percaya pada pemimpinnya dan bersedia berkomitmen serta mendukung pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan.

Sementara teori kepemimpinan transaksional (*transactional leadership theory*) banyak diterapkan di organisasi perusahaan. Teori ini mendasarkan diri pada asumsi bahwa kepemimpinan merupakan kontrak sosial antara pemimpin dan pengikut. Pemimpin dan pengikut masing-masing mempunyai tujuan, kebutuhan dan kepentingan sendiri (Wirawan, 2003). Hubungan antara pemimpin dan pengikut dalam kepemimpinan transaksional merupakan hubungan transaksi, yaitu menukarkan sesuatu yang dibutuhkan pemimpin dengan sesuatu yang dibutuhkan para pengikutnya. Sehingga kepemimpinan transaksional tepat diterapkan pada situasi *event-based pacing* yang fokus pada mempertahankan *status quo* dan mencapai sasaran-sasaran spesifik jangka pendek, bukannya adaptasi yang jangka panjang sebagai tujuannya melainkan efisiensi yang merupakan tujuannya.

C. Mengukur Gaya Kepemimpinan

Fiedler (1967) mengidentifikasi tiga faktor situasional yang akan menentukan gaya kepemimpinan yang efektif, yaitu: (1) hubungan antara pemimpin dan anggota (*leader member relationship*); (2) struktur tugas (*task structure*); dan (3) kekuasaan posisi pemimpin (*leader position power*). Sedangkan istilah kepemimpinan situasional dipopulerkan oleh Hersey dan Blanchard pada tahun 1970-an di *Center for leadership studies*. Teori tersebut terus dikembangkan oleh Hersey, Blanchard dan Johnson (1996) yang tertuang dalam buku yang berjudul: *Management of organizational behavior. utilizing human resources*, dijelaskan bahwa teori kepemimpinan situasional berdasarkan asumsi atau pemikiran sebagai berikut: 1) tidak ada cara terbaik untuk mempengaruhi orang 2) perilaku kepemimpinan yang efektif ditentukan oleh interaksi tiga faktor, yaitu: perilaku tugas (*task behavior*), perilaku hubungan (*relationship behavior*) dan kesiapan para pengikut (*readiness of the followers*) yang pada awalnya disebut kematangan pengikut (*followership maturity*).

Sedangkan menurut Rivai (2004) faktor-faktor situasional yang mempengaruhi efektifitas gaya kepemimpinan difokuskan pada: (1) tuntutan tugas, (2) harapan tingkah laku rekan kerja, (3) karakteristik, harapan dan tingkah laku karyawan, serta (4) budaya organisasi dan kebijaksanaanya. Sehingga terdapat dua teori penting kepemimpinan situasional yaitu kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional.

Utaminingsih (2006) menjelaskan cara mengukur gaya kepemimpinan seorang pemimpin dalam suatu penelitian dapat menggunakan cara sebagai berikut: (1) mengukur persepsi para pengikutnya mengenai gaya kepemimpinan yang digunakan oleh pemimpinnya ketika memimpin, (2) mengukur persepsi pemimpin mengenai gaya kepemimpinan yang dipergunakannya ketika memimpin para pengikutnya, dan (3) peneliti melakukan observasi langsung terhadap pola perilaku pemimpin ketika melaksanakan kepemimpinan. Hal ini dilakukan dalam penelitian naturalistik atau kualitatif.

Instrumen untuk mengukur gaya kepemimpinan berdasarkan persepsi pengikutnya menurut Bass (1985) adalah *multifactor*

leadership questionnaire (MLQ), Bass menyatakan tentang kuesioner kepemimpinan multifaktor yang diindikasikan oleh lima faktor, yaitu: *idealized influence (attribute)*, *idealized influence (behaviours)*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation*, dan *individualized consideration*. Kelima faktor dan kepemimpinan yang berorientasi pada hubungan manusia (transformatif). Kelima faktor tersebut menjadi inspirasi bagi Cheng dan Petrovic-Lazarevic (2004) untuk menjadikan dasar dalam pengukuran keefektifan kepemimpinan transformatif dalam *public universities*.

Selanjutnya Bass dan Avolio (1990) memperkenalkan *Multifactor Leadership Questionnaire Form 5R* (MLQ Form 5R) yang terdiri dari enam faktor, yaitu: *charismatic*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation*, *individualized consideration*, *contingent reward*, dan *management-by-exception*. Bass (1990) juga telah melakukan pendekatan kepemimpinan dalam bentuk gaya kepemimpinan yang terdiri dari: transformatif, transaksional dan *laissez-faire*. Akhirnya Bass dan Avolio (1995) mempresentasikan versi terbaru dari MLQ Form 5R yang terdiri dari sembilan faktor, yaitu: *idealized influence (attributed)*, *idealized influence (behavior)*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation*, *individualized consideration*, *contingent reward*, *management-by-exception (active)*, *management-by-exception (passive)*, and *laissez-faire*.

Antonakis dan House (2002) menjelaskan bahwa kepemimpinan transaksional mengidentifikasi serta menjelaskan tugas kepada bawahan, dan mengkomunikasikan bagaimana menjalankan secara baik dan tugas tersebut yang dapat diterima sebagai keinginan pimpinan, dicirikan dengan *reward and punishment*. Kepemimpinan tersebut menentukan dan mendefinisikan tujuan serta meyakinkan bagaimana cara menjalankan tugas, juga memberikan *feedback* terhadap tugas secara lengkap. Penelitiannya juga telah menunjukkan bahwa kepemimpinan tersebut memiliki pengaruh yang memadai terhadap sikap dan respon perilaku dari pegawai.

Kepemimpinan transformatif mengadopsi perspektif dalam jangka panjang. Model ini lebih memfokuskan pada perorangan/personel yang didasarkan pada kebutuhan pegawai dan pimpinan pada saat ini dan masa mendatang, disamping itu juga

memperhatikan isu-isu yang berkaitan dengan pegawai dalam jangka panjang, tetapi juga tetap berkonsentrasi pada masalah serta peluang organisasi dalam jangka pendek. Dijelaskan pula bahwa kepemimpinan transformasional berperspektif holistik (*holistic perspective*) dari faktor-faktor organisasi yang bersifat internal maupun eksternal, diidentifikasi dengan empat faktor, yaitu: (1) adanya idealisme, (2) terinspirasi oleh motivasi, (3) distimulasi oleh tingkat intelektualitas, dan (4) mempertimbangkan individu (Rosenbusch dan Townsend, 2004).

Sedangkan kepemimpinan *Laissez-faire* merupakan gaya kepemimpinan yang dihindari oleh pemimpin karena bersifat “pasif” dan “reaktif”, dengan kata lain kepemimpinan ini tidak merespon situasi dan masalah secara sistematis. Gaya kepemimpinan ini memiliki pengaruh negatif terhadap hasil yang diinginkan, tidak sesuai dengan apa yang diinginkan oleh pemimpin. Sehingga dapat dikelompokkan sebagai kepemimpinan yang ditolak (*non leadership*).

Antonakis dan House (2002) menjelaskan "*The Full-Range Leadership Theory: The Way For Word*" dari hasil pemikiran Bass (1990) tentang gaya kepemimpinan transformasional, transaksional, dan *non leadership* yang telah diakui dalam literatur kepemimpinan dan manajemen. Sementara Bass dan Avolio (1995) berargumentasi bahwa dalam *multifactor leadership theory* (teori kepemimpinan multifaktor) terdapat dua gaya kepemimpinan yang digunakan oleh pemimpin yaitu: 1) *Transaksional - Concern making performance expectations clear to subordinates and showing them how to perform and rewarding them for doing so: monitoring, correcting, exchange and reward*; dan 2) *Transformational - Concern generating awareness and acceptance of group mission and purposes transcending of self-interest: coaching, sharing vision and values, respecting individual needs, role model*.

Selanjutnya Avolio dan Bass (1997) mengatakan bahwa kepemimpinan transformasional berbeda dengan kepemimpinan transaksional dalam dua hal. *Pertama*, pemimpin transformasional berusaha meningkatkan kebutuhan bawahan, dengan cara didorong mengambil tanggung jawab lebih besar dan memiliki otonomi dalam pekerjaan. *Kedua*, pemimpin transformasional berusaha

mengembangkan bawahan agar juga menjadi pemimpin. Perspektif tersebut dapat memberikan penjelasan yang lengkap apa itu kepemimpinan, karena kepemimpinan bersifat kompleks dan mencakup berbagai aspek dalam berbagai variasi tergantung situasi.

Dari penjelasan tentang kepemimpinan secara teoritik maupun empirik di atas, jelas bahwa kepemimpinan dapat dipandang dalam bentuk *multiple perspective*, dimana dapat diartikan sebagai suatu tindakan perilaku atau proses. Hal ini dalam manajemen modern yang paling tepat untuk diterapkan adalah *involvement oriented style* yang terpusat pada komitmen dan keterlibatan pegawai.

Gaya kepemimpinan transformasional merupakan pendekatan yang sering digunakan selama dua dekade terakhir ini. Tjiptono dan Syakhroza (1999) menyatakan bahwa gagasan awal mengenai model kepemimpinan transformasional dikembangkan oleh Bums (1979) yang menerapkannya dalam konteks politik dan selanjutnya dalam konteks organisasional oleh Bass (1985). Kepemimpinan ini merupakan kepemimpinan yang melibatkan perubahan dalam organisasi, yang mampu memotivasi bawahan agar bekerja dengan sungguh-sungguh demi sasaran organisasi (Locke, 1997).

Gaya kepemimpinan transformasional memperhatikan dan mengembangkan kebutuhan pengikutnya (Armandi, 2003). Gaya kepemimpinan transformasional dalam penelitian ini terdiri dari: karismatik (*charismatic*), simulasi intelektual (*intellectual simulation*), dan perhatian secara individual (*individual consideration*). Karismatik merupakan salah satu dimensi penting dalam kepemimpinan transformasional yang sekaligus menjadi prediktor terkuat atas hasil kepemimpinan, yang berperan sebagai *necessary but not sufficient condition* bagi kepemimpinan transformasional. Menurut Yukl (1998) karismatik merupakan kekuatan pemimpin yang besar untuk memotivasi bawahan dalam melaksanakan tugas. Bawahan mempercayai pemimpin karena pemimpin dianggap mempunyai pandangan, nilai dan tujuan yang dianggapnya benar dalam upaya meningkatkan rasa optimisme bawahan untuk meraih karier yang lebih baik, mampu untuk menumbuhkan rasa memiliki pada semua tujuan organisasi, dan sebagai simbol kesuksesan organisasi.

Sementara itu Yukl (1998) juga menjelaskan stimulasi intelektual merupakan cara pimpinan dalam mempengaruhi bawahan

untuk melihat persoalan-persoalan melalui perspektif baru, pimpinan mendorong bawahan untuk memunculkan ide-ide baru, dan pemimpin mendorong dan merangsang kreatifitas bawahan untuk menemukan pendekatan-pendekatan baru terhadap masalah-masalah lama. Jadi melalui stimulasi intelektual, bawahan didorong untuk berfikir kembali mengenai relevansi cara, sistem nilai, kepercayaan, harapan, serta berinovasi dalam menyelesaikan segala persoalan dan berkreasi untuk mengembangkan kemampuan diri serta didorong untuk menetapkan tujuan secara menantang.

Perhatian atau pertimbangan terhadap perbedaan individual implikasinya adalah menjaga kontak langsung *face to face* dan komunikasi terbuka dengan para pegawai. Bass (1985) menyatakan bahwa pengaruh personal dan hubungan antar pribadi merupakan hal penting yang utama. Perhatian secara individual sebagai identifikasi awal terhadap bawahan yang berpotensi untuk menjadi seorang pemimpin. Sedangkan monitoring merupakan tindakan yang berupa perhatian individual yang diaplikasikan melalui konsultasi, nasehat dan tuntutan yang diberikan oleh senior kepada junior. Hal ini dapat diidentifikasi melalui penghargaan terhadap prestasi bawahan, perhatian yang bersifat individual dalam konteks pekerjaan, dan perlakuan secara individual pada masing-masing bawahan sesuai dengan potensi yang dimiliki.

Gaya kepemimpinan transaksional merupakan kepemimpinan yang memelihara dan melanjutkan *status quo*, dan didefinisikan sebagai kepemimpinan yang melibatkan suatu proses pertukaran (*exchange process*) dimana para pengikut mendapat imbalan yang segera dan nyata untuk melakukan perintah-perintah atau tugas dari pimpinan (Locke, 1997). Kepemimpinan ini memberikan petunjuk pada pelaksanaan tugas dengan mengklarifikasi peran dan tugas yang diberikan pimpinan (Armandi, 2003). Gaya kepemimpinan transaksional dalam penelitian ini terdiri dari: imbalan yang ditentukan (*contingency reward*), dan manajemen dengan pengecualian (*management by exception*)

Imbalan yang ditentukan dapat diidentifikasi dengan adanya promosi atas prestasi kerja bawahan, persetujuan khusus dan pimpinan tentang apa yang akan dikerjakan, serta adanya negosiasi antara pimpinan dengan bawahan tentang bagaimana cara bawahan

melakukan pekerjaannya. Sementara manajemen dengan pengecualian (*management by exception*) dapat diidentifikasi dengan adanya kebebasan yang tinggi bagi bawahan untuk melaksanakan pekerjaan dengan caranya sendiri, adanya penyelesaian secara tepat terhadap setiap tugas yang dilakukan oleh bawahan, serta dukungan dan pimpinan atas segala ide dan gagasan bawahan.

Gaya kepemimpinan yang digunakan dalam penelitian ini adalah gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional (Bass dan Avolio, 1995) yang dikembangkan oleh Krishnan dan Srinivas (1998) yang terdiri: perilaku karismatik (*charismatic*), stimulasi intelektual (*intellectual stimulation*), pertimbangan individual (*individual consideration*), imbalan yang ditentukan (*contingent reward*) serta manajemen dengan pengecualian (*management by exception*).

BAB 6

BUDAYA ORGANISASI

A. Konsep dan Definisi Budaya Organisasi

Budaya organisasi pada suatu sistem pemaknaan bersama oleh anggota organisasi pada bentuk nilai, norma, keyakinan (*belief*), tradisi dan cara berfikir unik yang dianut sehingga membedakan organisasi itu dengan organisasi lainnya (Ouchi, 1981; Kennedy, 1982; Peters dan Waterman, 1982; Owens, 1985; Robins, 2001 *dalam* Idris 2006). Peterson (1984) menyatakan bahwa budaya organisasi mencakup keyakinan, ideologi, bahasa, ritual dan mitos. Grenberg dan Baron (1995) menekankan budaya organisasi sebagai kerangka kognitif yang berisi sikap, nilai, norma perilaku dan harapan yang dimiliki oleh anggota organisasi (dalam Utaminingsih, 2006)

Dalam hal ini Sonhadji (1991) juga menjelaskan bahwa budaya organisasi adalah proses sosialisasi anggota organisasi untuk mengembangkan persepsi, nilai dan keyakinan terhadap organisasi. Sistem pemaknaan bersama dalam bentuk nilai, keyakinan, dan kebiasaan itu berinteraksi dengan struktur formal organisasi sehingga menghasilkan norma perilaku (Smirchich, 1983).

Schein (1985) menjelaskan budaya suatu kelompok dapat didefinisikan sebagai suatu bentuk asumsi dasar yang disebarkan di dalam kelompoknya, sebagai proses pembelajaran pemecahan masalah melalui integrasi internal dan adaptasi eksternal, yang menjadi suatu budaya kerja, untuk dijadikan pertimbangan yang valid sebagai prinsip bagi anggota baru, dan merupakan dasar pemikiran yang benar dan diterima, terkait dengan setiap pemecahan masalah

Schein (1992) juga menyatakan bahwa talenta unik dari pemimpin direfleksikan pada kemampuan untuk memahami dunia kerja dengan penerapan suatu budaya kerja, jadi antara kepemimpinan dan budaya ibarat dua sisi dari mata uang yang sama, sehingga

keduanya sangat mempengaruhi efektivitas organisasi. Di sisi yang lain, minat terhadap budaya organisasi muncul karena rasionalitas organisasi dalam mencapai tujuan tidak terlepas dari posisi sentral manusia sebagai sumber daya utama.

Maginson (1992) memberikan penjelasan tentang budaya organisasi sebagai berikut: *organizational culture may be defined as the set of values, beliefs, and behavior partners that forms the core identity of an organization*. Definisi tersebut memberikan penjelasan bahwa organisasi merupakan seperangkat nilai, keyakinan, perilaku anggota yang menunjukkan sebagai identitas sebuah organisasi. Penjelasan tersebut diperkuat oleh Cushway (1999) yang menjelaskan bahwa budaya organisasi adalah seperangkat nilai, kepercayaan dan pola perilaku yang terbentuk dan berkembang menjadi identitas khusus seseorang di dalam suatu organisasi.

Hodgel dan Anthony (1998) juga menjelaskan bahwa budaya organisasi merupakan perpaduan nilai-nilai, keyakinan, asumsi, pemahaman, dan harapan-harapan yang diyakini oleh anggota organisasi atau kelompok serta dijadikan pedoman bagi perilaku dan pemecahan masalah yang dihadapi. Demikian juga Creemers dan Reynolds (1993) memberikan pengertian bahwa budaya organisasi adalah keseluruhan norma, nilai, keyakinan, dan asumsi yang dimiliki oleh anggota di dalam organisasi. Sementara Soetopo (2001) menyatakan budaya organisasi berkenaan dengan keyakinan, asumsi, nilai, norma-norma perilaku, ideologi, sikap, kebiasaan dan harapan-harapan yang dimiliki oleh organisasi. Pandangan tersebut menekankan pada pendekatan karakteristik budaya dalam organisasi.

Budaya organisasi berkaitan erat dengan sikap dan persepsi yang timbul sebagai akibat dari interaksi sosial yang ada dalam lingkungan kerja. Pemahaman tersebut sesuai dengan apa yang dijelaskan oleh Wagner dan Hollenbeck *dalam* Utaminingsih (2006), bahwa “*an organizational culture is the shared attitudes and perceptions in organization that are based on a set of fundamental norms and values and help members understand the organization*”. Sikap dan persepsi yang dimaksudkan dalam definisi ini berkaitan erat dengan seperangkat norma dan nilai yang mendasar sehingga dapat membantu para anggota organisasi dalam memahami berbagai hal

yang berkaitan dengan situasi dan kondisi yang terdapat dalam organisasi tempat bekerja.

Budaya organisasi disebut juga *corporate culture* (budaya perusahaan). Menurut Kotter dan Heskett (1992), konsep *corporate culture* dianggap sebagai *culture* pada tingkat organisasional. *Culture* didefinisikan sebagai *the totality of socially transmitted behavior pattern, arts, believe, institutions, and all other products of human work and thought characteristic of a community or population*. (Keseluruhan bentuk perilaku yang ada di masyarakat, seni, dan kepercayaan yang melembaga serta semua hasil pekerjaan manusia sebagai karakteristik pemikiran suatu komunitas atau populasi).

Robbins (2003) menjelaskan “*organizational culture refers to a system of shared meaning held by members that distinguishes the organization from other organizations*” (Budaya organisasi mengacu pada sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggotanya dan membedakan antara satu organisasi dengan organisasi yang lainnya). Sehingga budaya organisasi dalam menjalankan fungsinya sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali akan memandu dan membentuk sikap dan perilaku karyawan, serta menetapkan aturan permainan karena budaya organisasi merupakan penjelmaan sejarah, keyakinan, nilai-nilai dan norma bersama yang menjadi ciri khas organisasi.

Penelitian tentang budaya organisasi banyak dikaji dari bentuk dan tipe budaya organisasi yang berbeda, hal ini terjadi sejak individu memasukkan nilai personal, sikap dan kepercayaan ke dalam tempat kerja, sehingga menimbulkan tingkat komitmen pada organisasi yang berbeda-beda. Nilai, sikap, dan kepercayaan pekerja direfleksikan di dalam budaya yang berbeda, dan menyesuaikan dalam keberadaan organisasi, sehingga pengaruh budaya bangsa terhadap nilai personal dapat menjadi perbedaan utama didalam mengelola organisasi (Hofstede, 1994). Selanjutnya dijelaskan bahwa budaya adalah kesatuan aktivitas pemikiran yang membedakan para anggota, atau kelompok yang satu dengan yang lain. Budaya merupakan proses pembelajaran dan tidak dapat diwariskan begitu saja atau genitas, yang diturunkan dari suatu lingkungan sosial. Budaya dapat dibedakan dari hal yang merupakan pembawaan manusia pada satu sisi dan bentuk karakteristik individual pada sisi yang lain.

Budaya organisasi juga merupakan cara melihat dan berpikir mengenai perilaku dari dan dalam organisasi, sebagai suatu perspektif untuk memahami apa sesungguhnya yang sedang terjadi (Gibson dkk, 1996). Sehingga pengertian budaya organisasi sebagaimana yang dikutip Robbins (1996) menjelaskan bahwa beberapa ahli berpendapat sebagai berikut: (1) nilai-nilai dominan yang didukung oleh organisasi, (2) falsafah yang menuntun kebijaksanaan organisasi terhadap pegawai dan pelanggan, (3) cara pekerjaan dilakukan ditempat itu, dan (4) asumsi dan keyakinan-keyakinan dasar yang dilakukan bersama oleh anggota organisasi dari suatu kelompok atau organisasi.

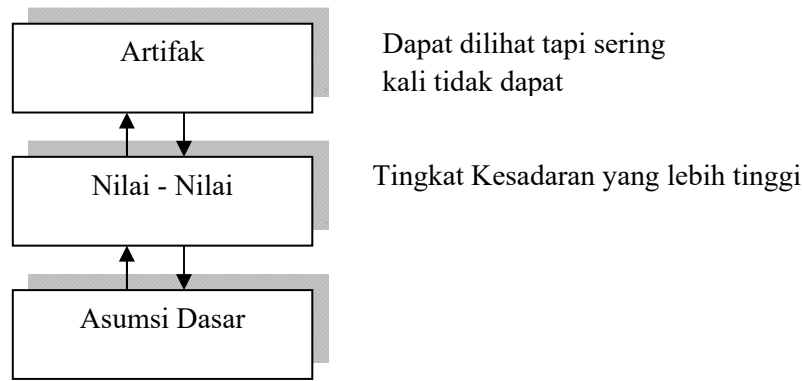
Nimran (1997) menyatakan bahwa budaya perusahaan atau budaya organisasi adalah cara berpikir dan melakukan sesuatu yang telah mentradisi, yang dianut bersama oleh semua anggota organisasi dan para anggota baru harus mempelajari dan menerimanya agar mereka diterima sebagai anggota suatu perusahaan. Pemikiran tersebut menyatakan bahwa budaya perusahaan merupakan suatu sistem norma dan kepercayaan yang dimiliki bersama oleh suatu organisasi yang membedakannya dengan organisasi-organisasi yang lainnya, sehingga budaya organisasi sangat besar peranannya bagi kelangsungan hidup organisasi, apabila dikaitkan dengan upaya organisasi untuk mengatasi masalah eksternal dan internal. Oleh sebab itu suatu budaya organisasi mengandung bauran nilai-nilai kepercayaan, asumsi, persepsi, kekhasan, dan pola perilaku.

Kotter dan Heskett (1992) membedakan dua *level organizational culture* yaitu tingkatan yang lebih dalam dari budaya menunjukkan nilai-nilai yang disebarkan oleh anggota dalam suatu kelompok dan cenderung bertahan dalam waktu yang lama bahkan sampai terjadi pergantian keanggotaan organisasi. Pada tingkatan yang lebih konkret, budaya menunjukkan pola perilaku atau gaya suatu organisasi, dimana anggota baru secara otomatis bergerak untuk mengikuti apa yang dijadikan panutan.

Schein (1992) mengidentifikasi tiga tingkat budaya organisasi. Ketiganya berkisar antara yang konkret dengan yang abstrak. Sedangkan Hofstede (1994), mengidentifikasi lima tingkat budaya, yaitu universal, kolektif (kelompok), dan individual (pribadi)

atau universal, regional, nasional, lokal, dan pribadi. Model tiga tingkatan budaya dan interaksinya menurut Schein (1992) dapat dicermati pada gambar 2.1 di bawah ini.

Gambar 2.1
Model tingkatan budaya organisasi



Sumber : diadopsi dari Schein, 1992

Budaya organisasi menurut Scheins (1992) seperti yang tampak pada gambar 2.1. mengungkapkan bahwa budaya organisasi dapat ditemukan dalam tiga tingkatan yaitu: *artifacts*, nilai dan asumsi dasar. *Artifacts*, dimana budaya bersifat kasat mata dan dapat diamati oleh indra. Misalnya teknologi, lingkungan fisik organisasi, cara berpakaian, dan lain-lain. Nilai, yang memiliki tingkat pemahaman yang lebih tinggi dari artifak. Nilai adalah keyakinan yang dipegang teguh dan tampil dalam tingkah laku. nilai dapat dibedakan menjadi nilai yang mendukung (*espoused values*) dan nilai yang diperankan (*enacted values*). Nilai pendukung menunjukkan nilai-nilai yang dinyatakan secara eksplisit oleh organisasi, sedangkan nilai yang diperankan merupakan nilai dan norma yang sebenarnya ditunjukkan atau dimasukkan ke dalam perilaku karyawan. Nilai ini sulit diamati secara langsung karenanya perlu untuk dikaji melalui implementasi strategi, tujuan dan filosofi yang dianut oleh pendiri organisasi. Untuk memaham nilai-nilai organisasi dalam mempengaruhi budaya organisasi perlu memahami tipologi sistem nilai organisasi.

Artifak (*artifact*), nilai-nilai (*values*), dan asumsi dasar (*Basic assumption*) dengan pengertian sebagai berikut:

Artifak (*artifact*), adalah hal-hal yang dilihat dan didengar dan dirasa terhadap budaya yang dikenalnya, termasuk di dalamnya; produk, jasa dan bahkan tingkah laku anggota kelompok. Hal-hal lain yang ada bersama untuk menentukan budaya dan mengungkapkan apa sebenarnya budaya itu kepada mereka yang memperhatikan budaya. Artifak disebut sebagai budaya tingkat pertama.

Nilai-nilai (*values*), adalah nilai-nilai yang didukung merupakan alasan bahwa kita berkorban demi yang kita kerjakan. Schein (1991) mengatakan bahwa budaya sebagian besar organisasi dapat dilacak, alasan yang diberikan oleh sebuah organisasi untuk mendukung caranya melakukan sesuatu, nilai tersebut dikatakan sebagai budaya organisasi tingkat dua. Asumsi dasar (*basic assumption*). Keyakinan yang dianggap sudah ada oleh anggota organisasi. Budaya menetapkan "cara yang tepat untuk melakukan sesuatu" disebuah organisasi, seringkali lewat asumsi yang tidak diucapkan. Asumsi dasar disebut sebagai budaya organisasi tingkat tiga

Sedangkan asumsi dasar merupakan bagian yang mendasar dari budaya organisasi. Asumsi ini menjelaskan dimana budaya dapat diterima begitu saja walau tidak kasat mata dan tidak disadari. Asumi dasar dapat digunakan sebagai alat untuk menilai budaya organisasi, karena asumsi menunjukkan apa yang dapat dipercayai oleh anggota organisasi sebagai kenyataan, dan karenanya dapat mempengaruhi apa yang mereka pahami, pikirkan, dan rasakan. Beberapa asumsi dasar budaya organisasi tersebut adalah: keterkaitan dengan lingkungan, hakekat kegiatan manusia, hakikat realitas dan kebenaran, hakekat waktu, hakekat sifat manusia, hakekat hubungan antar manusia, dan *homogenitasy vs diversity*.

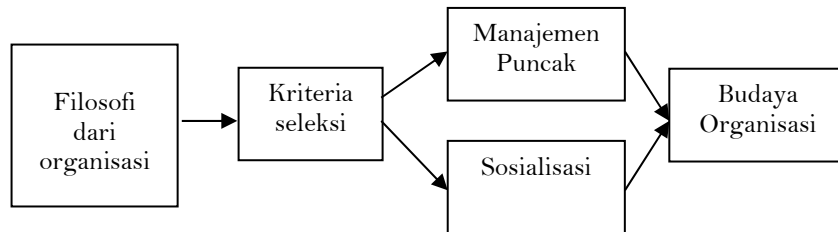
Budaya organisasi yang menjadi budaya kerja merupakan suatu rangkaian dari nilai-nilai, norma, asumsi-asumsi yang dimiliki para karyawan di tempat kerja sehingga dapat membedakan organisasi yang satu dengan organisasi yang lain, yang mempunyai tiga karakteristik penting yaitu: (1) budaya organisasi diberikan pada karyawan baru melalui proses sosialisasi, (2) budaya organisasi mempengaruhi perilaku di tempat kerja, dan (3) budaya organisasi

berlaku pada dua tingkatan yang berbeda, yaitu pertama, budaya yang kasat mata, dan yang berupa nilai-nilai dan keyakinan yang dianut bersama (sebagai komitmen bersama antara anggota organisasi sebagai mekanisme kontrol) yang memberikan bimbingan dan pedoman, serta membentuk sikap dan perilaku karyawan di tempat kerja (Kreitner dan Kinicki, 2003).

Berdasarkan kajian teoritis tersebut di atas, dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi merupakan norma-norma dan kebiasaan yang diterima sebagai suatu kebenaran oleh semua orang dalam organisasi (Wibowo, 2006). Dengan kata lain budaya organisasi merupakan acuan bersama dalam menginteraksikan antar anggota dalam integrasi internal maupun adaptasi eksternal oleh organisasi. Tidak selalu tetap, dan perlu selalu disesuaikan dengan perkembangan lingkungan, sehingga pengembangan budaya organisasi diperlukan agar organisasi dapat tetap *survive*, yang dilakukan dengan cara mengembangkan budaya berprestasi, mengubah pola pikir dan memelihara kepercayaan dalam organisasi.

B. Terbentuknya Budaya Organisasi

Terbentuknya budaya organisasi menurut Robbins (2003) pada gambar berikut.



Sumber: Diadopsi dari Robbins, 2003

Dari gambar di atas, dapat dijelaskan bahwa budaya organisasi dibentuk oleh filosofi dari pendiri organisasi dengan melalui kriteria yang dianut, kemudian ditetapkan oleh manajemen puncak, yang implementasinya dilakukan dengan cara disosialisasikan (*socialization*) ke seluruh elemen organisasi dengan proses transformasi (*transmitted process*) budaya ke seluruh anggota

organisasi melalui proses pembelajaran (*learning process*), setelah diseleksi dengan kriteria tertentu yang telah disepakati bersama berdasarkan nilai, norma, dan asumsi yang bersumber dari filosofi pendiri organisasi. Dengan kata lain, budaya organisasi diciptakan oleh pendiri organisasi sebagai *founder*, atau pimpinan paling atas (*top management*) sebagai *follower* yang memberikan falsafah dan strategi, dan ditetapkan menjadi petunjuk dan pedoman bagi anggota organisasi dalam melaksanakan seluruh aktivitas atau dalam menjalankan tugas.

Implementasi budaya organisasi dengan cara disosialisasikan kepada seluruh karyawan, sehingga sikap dan perilaku karyawan akan sesuai dengan apa yang diinginkan oleh organisasi. Sosialisasi yang efektif akan menghasilkan karyawan yang mempunyai tingkat penyesuaian yang lebih baik. Pada akhirnya akan menurunkan gejala tekanan psikologis, menurunkan dorongan keinginan untuk meninggalkan organisasi (dapat meningkatkan komitmen keberlanjutan pada organisasi), dan akan dapat meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Apabila implementasinya berhasil dan dapat bertahan maka filosofi atau visi yang diyakini akan berkembang menjadi budaya organisasi di tempat itu.

C. Fungsi Budaya dalam Organisasi

Budaya merupakan suatu ikatan memiliki beberapa fungsi dalam suatu organisasi. Robbins (1996) memberikan penjelasan fungsi budaya dalam suatu organisasi yaitu: (a) budaya memiliki suatu peran batas-batas penentu; yaitu, budaya menciptakan perbedaan antara suatu organisasi dengan organisasi lain, (b) budaya berfungsi untuk menyampaikan rasa identitas kepada anggota-anggota organisasi, (c) budaya mempermudah penerusan komitmen hingga mencapai batasan yang lebih luas, melebihi batasan ketertarikan individu, (d) budaya mendorong stabilitas sosial. Budaya merupakan suatu ikatan sosial yang membantu mengikat kebersamaan organisasi dengan menyediakan standar-standar yang sesuai mengenai apa yang harus dikatakan dan dilakukan karyawan, dan (e) budaya bertugas sebagai pembentuk rasa dan mekanisme pengendalian yang memberikan panduan dan bentuk perilaku serta sikap karyawan.

Nimran (1997) menjelaskan peranan penting yang dimainkan oleh budaya perusahaan adalah: (1) membantu menciptakan rasa memiliki jati diri bagi pekerja, (2) dapat dipakai untuk mengembangkan keikatan pribadi dengan perusahaan, (3) membantu stabilitas perusahaan sebagai suatu sistem sosial, dan (4) menyajikan pedoman perilaku, sebagai hasil dari norma-norma perilaku yang membentuk.

Berdasarkan penjelasan fungsi budaya tersebut di atas, maka budaya dalam suatu organisasi dapat dikatakan sebagai penggerak dan pengubah, karena budaya terbentuk melalui proses pembelajaran (*learning process*) sehingga budaya organisasi itu bersifat dinamis dan tidak kaku, serta sebagai substitusi (pengganti) formalisasi, yang menurut Ndraha (2005) “*strong culture increase behavioral consistency*”, yaitu suatu budaya yang kuat dapat meningkatkan konsistensi perilaku, sehingga tanpa diperintah orang melakukan tugasnya.

D. Tipe Budaya Organisasi

Menurut Kreitner dan Kinicki (2003) secara umum terdapat tiga tipe umum budaya organisasi, yaitu budaya organisasi yang konstruktif, pasif-defensif, dan agresif-defensif. Setiap tipe budaya organisasi tersebut berhubungan dengan seperangkat keyakinan normatif yang berbeda. Keyakinan normatif mencerminkan pemikiran dan keyakinan individual mengenai bagaimana anggota dari sebuah kelompok atau organisasi tertentu diharapkan menjalankan tugas dan berinteraksi dengan orang lain.

Budaya konstruktif adalah budaya dimana para karyawan didorong untuk berinteraksi dengan orang lain, dalam hal mengerjakan tugas dan aktivitas kerjanya, dengan cara yang akan membantu dalam memuaskan kebutuhan karyawan untuk tumbuh dan berkembang. Tipe budaya ini mendukung keyakinan normatif yang berhubungan dengan pencapaian tujuan, aktualisasi diri, penghargaan yang manusiawi, dan persatuan.

Budaya *pasif-definitif* bercirikan keyakinan yang memungkinkan bahwa karyawan berinteraksi dengan karyawan yang

lain dengan cara tidak mengancam keamanan kerjanya sendiri. Budaya ini mendorong keyakinan normatif yang berhubungan dengan persetujuan konvensional, ketergantungan, dan penghindaran. Sedangkan budaya agresif-defensif mendorong karyawan untuk melakukan kerjanya dengan keras, untuk melindungi keamanan kerja dan status mereka. Budaya ini lebih bercirikan kebudayaan normatif yang mencerinkan oposisi, kekuasaan, kompetitif, dan perfeksionis.

E. Budaya Organisasi Sebagai Sumber Daya Organisasi

Robinns (2003) menjelaskan bahwa budaya organisasi sebagai suatu pengertian bersama memiliki beberapa sumber budaya. Dari beberapa sumber budaya organisasi ini selanjutnya akan muncul suatu nilai-nilai yang kemudian akan dievaluasi oleh anggota organisasi untuk diterapkan dalam kehidupan organisasi, beberapa sumber budaya organisasi tersebut adalah: (1) histori atau sejarah, karyawan biasanya sadar tentang masa lalu organisasi, kesadaran tersebut biasanya akan menimbulkan nilai budaya. Nilai-nilai yang berkembang, yaitu mungkin saja dibangun oleh pemimpin secara berkelanjutan diperkuat oleh pengalaman; (2) lingkungan, oleh karena semua organisasi harus berinteraksi dengan lingkungannya, maka lingkungan berperan dalam membentuk budaya organisasi. Saat ini, suatu budaya organisasi harus berubah untuk menyesuaikan diri; (3) *staffing* (penempatan karyawan), organisasi cenderung mengangkat dan mendapatkan orang-orang yang relatif sama dengan karyawan yang sudah ada. Kemampuan seseorang untuk menyesuaikan diri merupakan kriteria penting dalam proses seleksi. (4) *socialization* (sosialisasi), organisasi-organisasi dengan budaya yang kuat sangat mementingkan proses pengenalan dan indoktrinasi bagi karyawan baru, sedangkan nilai-nilai, norma, dan kepercayaan perlu dipegang secara meluas.

Kreitner dan Kinicki (2003) menjelaskan mekanisme yang biasanya melengkapi terbentuknya sebuah budaya organisasi adalah sebagai berikut: (1) pernyataan filosofis formal, visi, misi, nilai, dan material organisasi yang digunakan untuk rekrutmen, seleksi, dan

sosialisasi; (2) desain ruangan fisik, lingkungan kerja, dan bangunan; (3) slogan, bahasa, akronim, dan perkataan; (4) pembentukan peranan secara hati-hati, program pelatihan, pengajaran, dan pelatihan oleh manajer dan supervisor; (5) penghargaan eksplisit, simbol status (misalnya; gelar), dan kriteria promosi; (6) cerita, legenda, dan mitos mengenai suatu peristiwa dan orang-orang penting; (7) aktivitas, proses, atau hasil organisasi yang juga diperhatikan, diukur dan dikendalikan pimpinan; (8) reaksi pimpinan terhadap insiden yang kritis dan krisis organisasi; (9) struktur organisasi dan aliran kerja; (10) sistem dan prosedur organisasi, dan (11) tujuan organisasi dan kriteria gabungan yang digunakan untuk rekrutmen, seleksi, pengembangan, promosi, pemberhentian, dan pengunduran diri karyawan.

Wibowo (2006) menjelaskan bahwa budaya organisasi bermanfaat membantu pimpinan untuk mengarahkan sumber daya manusia pada pencapaian visi, misi, dan tujuan organisasi. Oleh sebab itu perlu pemahaman secara menyeluruh tentang sumber daya manusia dari dua aspek budaya (aspek operasional dan aspek manusia) secara berimbang, yang merupakan satu kesatuan sumber daya organisasi. Lebih lanjut dijelaskan bahwa budaya organisasi seperti sebuah lingkaran, setengah di bawah adalah operasional; yaitu tentang apa yang dikerjakan, piranti keras, sistem, kontrol, produksi, dan keutungan. Sementara itu, setengah di atas adalah faktor manusia; yaitu mengenai bagaimana melakukan operasi dengan pengertian adanya komunikasi, kepercayaan, hubungan, dan keterlibatan seluruh anggota organisasi.

F. Karakteristik Budaya Organisasi

Luthans (2001) menjelaskan terdapat beberapa karakteristik budaya organisasi yang perlu diketahui dalam mempelajari perilaku yang ada dalam suatu organisasi, yaitu: (1) budaya organisasi merupakan suatu proses belajar (*learned*); (2) budaya organisasi merupakan milik bersama kelompok (*shared*); (3) budaya organisasi diwariskan dari suatu generasi ke generasi berikutnya (*transgenerational*); (4) budaya organisasi mengekspresikan sesuatu

dengan menggunakan simbol (*symbolic*); (5) budaya organisasi merupakan suatu pola yang terintegrasi, jadi setiap perubahan akan mempengaruhi komponen lainnya (*patterned*); dan (6) budaya organisasi terbentuk berdasarkan kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengannya (*adaptive*).

Lebih lanjut Luthans (2001) juga mengungkapkan terdapat sejumlah karakter penting yang berupa aspek yang mengikat anggota organisasi dalam berperilaku, yaitu: (1) aturan-aturan perilaku, yaitu: bahasa, terminologi dan ritual yang biasa digunakan oleh anggota organisasi. (2) norma, adalah standar perilaku yang meliputi petunjuk bagaimana melakukan sesuatu. (3) nilai-nilai dominan, adalah nilai utama yang organisasi. (4) filosofi adalah kebijakan yang dipercayai organisasi tentang hal-hal yang disukai para karyawan dan pelanggannya. (5) peraturan-peraturan, adalah aturan yang tegas dan organisasi. Pegawai baru harus belajar peraturan ini agar dapat diterima oleh organisasi, dan (6) iklim organisasi, adalah keseluruhan "perasaan" yang meliputi hal-hal fisik, bagaimana para anggota berinteraksi dan bagaimana para anggota organisasi mengendalikan diri dalam hubungan dengan pelanggan atau pihak luar organisasi.

Pemahaman terhadap budaya organisasi dapat dicermati dari karakteristik budayanya, yang dapat ditransformasikan ke dalam beberapa dimensi budaya organisasi. Wilderom dan Van den Berg (2000) berpendapat bahwa untuk optimalisasi praktik organisasional, budaya organisasi dibagi dalam lima dimensi, yaitu: otonomi pekerjaan, orientasi eksternal, orientasi antar departemen, orientasi pada sumber daya manusia dan orientasi pada pengembangan. Uraian selengkapnya adalah sebagai berikut: (1) otonomi pekerjaan (*job autonomy*), (2) orientasi eksternal (*external orientation*), (3) orientasi antar departemen (*interdepartmental orientation*), (4) orientasi pada sumber daya manusia (*human resources orientation*), dan (5) orientasi pada pengembangan (*improvement orientation*).

Otonomi pekerjaan (*job autonomy*), adalah derajat kebebasan individu dalam menyelesaikan pekerjaan. Hal ini meliputi: organisasi memberikan kebebasan yang tinggi pada pekerja untuk merencanakan dan melaksanakan pekerjaan tersebut, serta

kesempatan yang besar untuk mengajukan ide-ide dan gagasan sebelum pengambilan keputusan dilakukan oleh pimpinan. Sedangkan orientasi eksternal adalah praktek organisasional yang menekankan pada lingkungan eksternal seperti pelanggan, pasar dan pesaing. Hal ini meliputi: organisasi bersikap aktif dalam memperhatikan kebutuhan pengguna jasa organisasi, dan organisasi bereaksi positif dan cepat terhadap perkembangan kebutuhan pasar kerja, juga waspada terhadap tingkat persaingan yang semakin ketat (baik lokal, nasional maupun internasional).

Orientasi antar departemen adalah praktek organisasional yang menekankan pada keselarasan antar departemen dalam organisasi sehingga tidak terjadi hambatan atau bahkan menghalangi tercapainya tujuan organisasi. Hal ini mencakup: penggunaan informasi, kerjasama, resolusi masalah serta komunikasi yang bersifat interaktif antar departemen dalam organisasi. Orientasi pada sumber daya manusia adalah praktek organisasional yang menekankan pada pekerja sebagai sumber daya utama organisasi. Hal ini mencakup: penilaian kerja dilakukan secara transparan, senantiasa meningkatkan kemampuan dan keterampilan sumber daya manusia ke level yang lebih tinggi, bersikap hati-hati dalam seleksi dan rekrutmen, guna memperoleh sumber daya manusia yang potensial dan berkualitas sesuai dengan harapan dan kebutuhan organisasi.

Orientasi pada pengembangan adalah praktek organisasional yang menekankan pada peningkatan kualitas perkerja sebagaimana yang diterapkan organisasi atau sesuai dengan perubahan organisasi. Hal ini mencakup: pengembangan penelitian untuk kemajuan organisasi, mengembangkan inisiatif dalam cara-cara melakukan pekerjaan, dan senantiasa meningkatkan daya saing (lokal, nasional maupun internasional).

Lebih lanjut dijelaskan pula bahwa budaya organisasi mempengaruhi kepemimpinan top manajemen melalui dua cara, yaitu: pertama, pimpinan puncak direkrut dari individu yang merepresentasikan budaya dalam organisasi, dan yang kedua, budaya organisasi merupakan sumber daya organisasi yang digambarkan dalam proses pengambilan keputusan strategis pimpinan puncak.

Dimensi organisasi yang digunakan untuk mengukur budaya organisasi adalah empat dimensi budaya organisasi yang diadaptasi dari studi komparatif tentang dimensi budaya organisasi oleh Wilderom dan Van den Berg (2000) dengan pertimbangan secara komprehensif telah mencakup semua aspek pengukuran dan dimensi yang dikemukakan secara teoritis oleh para ahli maupun peneliti budaya organisasi, serta sesuai untuk diterapkan di lembaga pendidikan yang menekankan pada sistem nilai kolegial (mendukung nilai-nilai yang berhubungan dengan kerja tim, partisipasi, komitmen dan afiliasi), yang terdiri dari otonomi pekerjaan, orientasi eksternal, orientasi pada sumber daya manusia, serta orientasi pada pengembangan.

BAB 7

MOTIVASI

A. Konsep dan Definisi Motivasi

Manajer dalam suatu organisasi memiliki tugas yang banyak, diantara tugas-tugas manajer tersebut adalah memotivasi para anggota organisasi agar bersedia bekerja lebih giat dan penuh tanggung jawab. Tugas ini termasuk tugas yang sulit karena motivasi itu sendiri adalah abstrak dan tidak bisa berlaku umum untuk setiap individu dan organisasi. Mitchell (1992) mengartikan motivasi mewakili proses psikologikal, diarahkan, dan terjadinya persistensi kegiatan yang diarahkan ke arah tujuan tertentu. Sementara itu Owens (1991) menyatakan bahwa motivasi adalah dorongan baik yang datang dari dalam diri seseorang maupun yang datang dari luar, sehingga membuat seseorang melakukan sesuatu. Hersey dan Blanchard (1995) mengartikan motivasi sebagai sesuatu yang mendorong dalam diri seseorang untuk melakukan aktivitas tertentu. Luthans (1991) mengutarakan bahwa motivasi dapat berarti kebutuhan (*need*), dorongan, (*drive*), dan tujuan (*goals*). Timpe (1999) menyatakan motivasi adalah suatu proses yang dapat mengendalikan pilihan. Davis dan Newstrom (1996) menjelaskan motivasi adalah sebagai kekuatan dorongan untuk melakukan suatu tindakan.

Penafsiran tentang konsep motivasi dapat dilakukan secara berbeda dari setiap orang yang berbeda sesuai dengan waktu dan tempat serta keadaan dari masing-masing orang, termasuk motivasi berprestasi oleh dosen. Robbins (1983) mengemukakan bahwa motivasi berprestasi adalah keinginan yang mendorong seseorang untuk berupaya dengan kemampuan terbaiknya untuk menunaikan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dalam rangka pencapaian tujuan organisasi dan pemuasan beberapa kebutuhan pribadi. Steers, Ungson, dan Momday (1985) lebih merinci pengertian

motivasi berprestasi dosen yang diidentifikasi dalam tiga definisi, yaitu: (a) motivasi berprestasi dosen menggambarkan suatu kekuatan energi yang mendorong manusia atau menyebabkan manusia melakukan cara-cara tertentu, (b) motivasi berprestasi dosen sebagai dorongan yang mengarah terhadap sesuatu yakni motivasi berprestasi dosen yang mempunyai tujuan kuat, dan (c) layanan motivasi berprestasi dosen untuk mendukung kekuatan motivasi berprestasi dosen sepanjang waktu.

Donnelly (1994) menjelaskan motif seseorang didasarkan pada beberapa dorongan, keinginan dan harapan, serta tekanan-tekanan yang serupa yang sering disebut kebutuhan. Motivasi berprestasi dosen merupakan reaksi berantai mulai dirasakannya kebutuhan, menimbulkan keinginan atau usaha mencapai sasaran yang membangkitkan ketegangan, kemudian menimbulkan tindakan searah pencapaian sasaran, dan pemenuhan keinginan.

Alkinson dan Scott, 1962 (*dalam* Gani, 2006) mengemukakan bahwa kekuatan motivasi untuk melakukan beberapa kegiatan adalah merupakan suatu fungsi dari: (1) kekuatan yang menjadi alasan bergerak yaitu suatu kegiatan dimana dalam diri seseorang tingkatan alasan atau motif-motif yang menggerakkan tersebut menggambarkan tingkat untuk memenuhi suatu pertimbangan, (2) harapan adalah kemungkinan atau keyakinan perbuatan akan mencapai tujuan, dan (3) nilai dan inisiatif dimana ganjarannya demi tercapainya tujuan, dengan kata lain motivasi adalah meliputi unsur-unsur yang merupakan ciri dari motivasi itu sendiri yaitu motif, harapan, dan insentif.

Schiffman dan Leslie (1997) menyatakan, *motivation can be described as the deriving force within individuals that impuls them to action*. Dalam definisi ini dinyatakan bahwa motivasi digambarkan sebagai kekuatan pendorong dalam diri individu yang mendorongnya untuk beraksi. Kekuatan pendorong ini dihasilkan dari keadaan yang timbul sebagai hasil dari kebutuhan yang belum terpenuhi.

Motif seseorang didasarkan pada beberapa komponen, keinginan dan harapan, serta tekanan-tekanan yang serupa yang sering disebut sebagai kebutuhan, motivasi adalah reaksi berantai kebutuhan, menimbulkan keinginan atau usaha mencapai sasaran yang

membangkitkan ketegangan, menimbulkan tindakan searah pencapaian sasaran, dan pemenuhan keinginan (Donnelly, 1995).

Teori-teori motivasi dapat dibagi dalam dua katagori, yaitu: (a) pendekatan kepuasan terhadap motivasi, dan (b) pendekatan proses terhadap motivasi. Teori kepuasan memusatkan perhatian pada faktor-faktor dalam diri individu yang menggerakkan, mengarahkan, mempertahankan, mendukung dan menghentikan perilaku. Teori ini mencoba menentukan kebutuhan khusus yang memotivasi seseorang. Teori proses menerangkan dan menganalisis bagaimana perilaku didorong, diarahkan, dipertahankan dan dihentikan (Steers dan Porter, 1983).

Perilaku seseorang itu ditimbulkan atau dimulai dengan adanya motivasi. Motivasi adalah keadaan dalam pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu guna mencapai suatu tujuan. Motivasi yang ada pada seseorang akan mewujudkan perilaku yang diarahkan pada tujuan mencapai sasaran tetapi keberadaannya dapat dirasakan melalui perilaku yang tampak. Kegiatan yang dilakukan seseorang didorong oleh kekuatan dalam diri seseorang tersebut. Kekuatan pendorong inilah yang disebut dengan motivasi.

Pengertian yang diberikan oleh para ahli terhadap istilah motivasi bermacam-macam, walaupun maksudnya hampir sama. Hal ini terjadi karena adanya berbagai teori tentang motivasi. Seperti pendapat Gibson, Ivanceich, Donnelly (1988) menggunakan konsep motivasi untuk menjelaskan perbedaan intensitas perilaku yaitu perilaku yang lebih intens sebagai hasil dari tingkat motivasi yang lebih tinggi dan juga untuk menunjukkan arah tindakan.

Dari pendapat para ahli di atas, dapat dinyatakan bahwa motivasi berprestasi dosen adalah keseluruhan kondisi intrinsik maupun ekstrinsik yang menjadi tenaga penggerak bagi seseorang untuk mau dan ingin melakukan sesuatu untuk memenuhi kebutuhan, baik kebutuhan materi maupun kebutuhan non materi. Hoy dan Miskell (1987) mengemukakan motivasi berprestasi dosen terdiri dari tiga komponen dasar, yaitu (a) mengaktifkan tingkah laku; (b) mengarahkan tingkah laku; dan (c) mempertahankan tingkah laku. Oleh karena itu kepala sekolah selaku manajer dan administrator

pendidikan, senantiasa dituntut untuk memberikan motivasi kepada para dosen, yang bertujuan: (1) meningkatkan semangat, gairah, dorongan dan kedisiplinan kerja dosen; (2) memupuk rasa memiliki, loyalitas dan partisipasi dosen; (3) meningkatkan kreativitas dan kemampuan dosen untuk berkembang; (4) meningkatkan prestasi dosen, dan (5) meningkatkan kesejahteraan dan kepuasan kerja dosen.

B. Teori-Teori Motivasi

Dari gambaran di atas mengenai konsep dan teori motivasi yang telah dikemukakan, akan mudah dipahami apabila diketahui berbagai macam teori motivasi dengan berbagai macam model. Diantara ilmu-ilmu sosial, motivasi menarik minat dan perhatian banyak pakar untuk mempelajari dan mengembangkan teori tersebut. Disamping itu keinginan untuk mengungkap rahasia tentang perilaku manusia dalam bekerja menyebabkan timbulnya kegiatan penelitian yang memberikan sumbangan terhadap perkembangan teori ini. Beberapa teori motivasi yang ada dapat dikelompokkan menjadi empat macam, *content*, *process*, *reenforcement*, dan *equity theory* (Gibson, 1990). Sementara itu Heidjrahman dan Husman, 1936. Gani (2006), menyebutkan bahwa motivasi diidentifikasi menjadi tiga, yaitu: (1) teori kepuasan; (2) teori proses, dan; (3) teori penguatan (*reenforcement theory*).

Kedua pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa teori motivasi secara garis besar hanya terdapat dua, yaitu: (1) teori kebutuhan (*concert theories*), meliputi: teori hirarki kebutuhan (Maslow), Teori X dan Y (McGregor), Teori Motivasi higienis (Herzberg), teori ERG (Aldefer), serta teori kebutuhan (McClelland); (2) teori proses (*proces theories*) meliputi: teori penguatan (B.F. Skinner), teori harapan (Vroom), teori keadilan (Adams), dan teori penetapan tujuan (A. Locke).

Teori kepuasan mencoba menjawab pertanyaan tentang kebutuhan apa yang diperlukan bawahan untuk mencapai kepuasan dan dorongan apa saja yang menyebabkan berperilaku. Faktor-faktor tersebut adalah faktor yang terdapat pada dalam diri manusia yang menggerakkan, mengarahkan, mendukung dan menghentikan perilaku dimana faktor tersebut hanya dapat diduga. Implikasi terhadap para

manajer adalah diperlukan sifat kehati-hatian dalam menentukan perbedaan kebutuhan, keinginan dan tujuan, karena masing-masing individu mempunyai keunikan sendiri. Sedangkan teori proses berusaha untuk menguraikan, menjelaskan dan menganalisis perilaku itu dengan menggerakkan, diarahkan, didukung, dan diperhatikan. Implikasinya adalah bahwa para manajer harus memahami proses motivasi dan bagaimana individu membuat pilihan yang berdasarkan pilihan, pengharapan, dan pencapaian. Dengan kata lain, memberikan jawaban atas pertanyaan bagaimana bawahan dapat dimotivasi dengan tujuan apa bawahan itu dimotivasi.

Teori motivasi berprestasi dosen dapat dibagi menjadi dua kategori, yaitu: (a) pendekatan kepuasan terhadap motivasi berprestasi dosen, dan (b) pendekatan proses terhadap motivasi berprestasi dosen. Teori kepuasan memusatkan pada perhatian pada faktor-faktor dalam diri individu yang menggerakkan, mengarahkan, mendorong, mempertahankan, mendukung dan menghentikan perilaku. Teori ini mencoba menentukan kebutuhan khusus yang memotivasi seseorang. Teori proses untuk menerangkan dan menganalisis bagaimana perilaku didorong, diarahkan, diperhatikan dan dihentikan (Steers dan Porter, 1983).

C. Pandangan Tentang Teori Motivasi

Menurut Crider (1990) teori motivasi terbagi menjadi: (1) teori intrinsik, (2) teori dorongan, (3) teori insentif atau stimuli, dan (4) teori kebutuhan. Pandangan teori intrinsik, semua perilaku manusia itu dihasilkan oleh intrinsik yang dibawa sejak lahir. Hal ini dapat diketahui bahwa dalam kenyataan bayi yang baru dilahirkan telah memiliki dorongan biologis seperti haus, lapar, dan lain sebagainya. Esensi dari teori intrinsik adalah munculnya perilaku seseorang itu karena (a) terdorong untuk mempertahankan kelangsungan hidup, (b) dibawa sejak lahir, (c) bersifat universal dan dimiliki oleh setiap orang dalam bentuk yang hampir sama, dan (d) jika kebutuhan tadi terpenuhi akan dicapai suatu keadaan yang bersifat homeostatik (Reilly dan Lewis, 1981 dalam Crider, 1990). Para penganut teori dorongan menjelaskan bahwa perilaku manusia itu

muncul karena adanya dorongan-dorongan (*drives*) untuk mencapai keadaan seimbang. Motivasi seseorang bisa timbul dari dalam (*intrinsic*) dan dari luar (*extrinsic*). Dorongan untuk makan dan minum misalnya, merupakan contoh motivasi yang datang dari dalam sebagai kebutuhan fisik; sedangkan dorongan untuk memperoleh penghargaan atau *reward* dihasilkan dari luar dirinya.

Prinsip dasar yang dianut para pengembang teori insentif menjelaskan bahwa perilaku manusia itu dirangsang oleh adanya faktor eksternal yang disebut sebagai insentif atau stimuli. Ada kecenderungan bahwa perilaku manusia akan dekat kepada insentif yang bersifat positif dan menjauh dari insentif yang bersifat negatif. Dengan demikian teori insentif, variabel lingkungan merupakan faktor yang menarik perilaku seseorang. Teori instink dari teori dorongan lebih menekankan kepada faktor internal, sedangkan teori insentif lebih mementingkan adanya faktor eksternal. Teori motivasi yang mendasarkan pada kebutuhan meyakini bahwa semua perilaku manusia termotivasi untuk memenuhi berbagai kebutuhan.

Sebagaimana dikemukakan di atas motivasi berprestasi dosen dibagi menjadi dua bagian, intrinsik dan ekstrinsik. Motivasi berprestasi dosen yang intrinsik, yaitu motivasi berprestasi dosen yang datangnya dari dalam diri sendiri, seperti seseorang akan berusaha melakukan pekerjaan yang baik karena merasa senang melakukan pekerjaan itu serta mengalami kepuasan atas pekerjaan tersebut. Motivasi berprestasi dosen yang ekstrinsik adalah rangsangan yang datangnya dari luar, seperti seseorang akan berusaha kerja keras jika diberi imbalan atau sesuatu yang memberikan kenikmatan dari hasil kerjanya. Di samping itu motivasi berprestasi dosen selalu terkait dengan masalah kebutuhan dan dalam hal pemenuhan itu terdapat suatu hirarki yang menunjukkan prioritas menurut tingkatan kebutuhan yang paling mendesak. Uno (2007) mengatakan motivasi berprestasi setiap individu memiliki kondisi internal, dimana kondisi internal tersebut berperan dalam aktivitas dirinya sehari-hari. Salah satu dari kondisi internal tersebut adalah motivasi. Dengan demikian motivasi berprestasi diartikan sebagai dorongan dasar yang menggerakkan seseorang untuk berperilaku atau melakukan aktivitas.

Sementara pandangan Mondy dkk (1990) yang menggambarkan teori umum motivasi berprestasi itu terpisahkan menjadi beberapa pendekatan, yaitu teori motivasi berprestasi dari Maslow yang berbasis kebutuhan yang kemudian dikembangkan oleh Alderfer, McClelland, dan Herzberg.

a. Teori hirarki kebutuhan dari Maslow

Teori hirarki kebutuhan Maslow menjelaskan kebutuhan manusia merupakan prediktor dan diskriptor. Oleh sebab itu Maslow mendasari teorinya pada dua dimensi, yaitu: (1) kebutuhan manusia tergantung pada apa yang telah ia punyai. Kebutuhan-kebutuhan yang belum terpuaskan tidak akan bergerak sebagai motivator, (2) kebutuhan-kebutuhan disusun dalam hirarki kepentingan. Bila suatu kebutuhan sudah terpuaskan, maka kebutuhan yang lain akan tumbuh untuk dipuaskan.

Selanjutnya dalam teori kebutuhan Maslow, manusia memiliki hirarki kebutuhan yaitu: (1) *physiological needs* (kebutuhan fisiologis) merupakan kebutuhan paling dasar dari setiap manusia karena merupakan kebutuhan primer, yaitu kebutuhan makan, minum, biologis dan lain sebagainya. (2) *security needs* (kebutuhan akan keamanan) merupakan tingkat kedua dari hirarki kebutuhan. Dalam hal ini Maslow menekankan baik dari sisi keamanan emosional maupun keamanan fisik, sehingga manifestasi berbentuk kebutuhan keselamatan, perlindungan dari bahaya, ancaman dan perampasan, maupun pemecatan dari pekerjaan. (3) *social needs* (kebutuhan sosial) merupakan kebutuhan tingkat ketiga merupakan kebutuhan yang berkaitan dengan afeksi dan afiliasi atau kebutuhan sosial (Luthans, 1995).

Koontz dkk. (1990) menafsirkan sebagai *affiliation or acceptance needs*, yaitu kebutuhan akan rasa cinta dan kepuasan dalam menjalin hubungan dengan orang lain, kepuasan dan perasaan menjalin serta diterima dalam suatu kelompok, rasa kekeluargaan, persahabatan, dan kasih sayang. (4) *esteem needs* (kebutuhan penghargaan) menggambarkan tingkat kebutuhan seseorang yang tinggi, yaitu kebutuhan akan status atau kedudukan, kehormatan diri, reputasi dan prestasi. (5) *need for self actualization* (kebutuhan aktualisasi diri) merupakan kulminasi dari semua tingkatan kebutuhan

manusia, yaitu kebutuhan pemenuhan diri, untuk menggunakan pengembangan diri semaksimal mungkin, kreativitas, ekspresi diri, dan melakukan apa yang paling cocok, serta menyelesaikan pekerjaan itu sendiri. Kebutuhan ini merupakan kebutuhan untuk merealisasikan potensi seseorang (Stoner, 1986).

Menurut teori ini, kebutuhan fisik merupakan kebutuhan yang paling kuat diantara kebutuhan yang lainnya. Didasari bahwa pada diri manusia tidak ada kepuasan sepenuhnya pada tingkat kebutuhan apapun, tetapi terlebih dahulu harus dipenuhi kebutuhan-kebutuhan dengan prioritas pertama, kemudian akan terasa adanya kebutuhan-kebutuhan dengan prioritas yang lebih rendah. Teori motivasi di atas berhubungan dengan pemenuhan kebutuhan yang pada akhirnya mengarah pada kepuasan atau ketidakpuasan.

Perkembangan lebih jauh dari hirarki kebutuhan Maslow tersebut dalam dunia kerja untuk mengupas motivasi kerja diuraikan oleh Luthans (1995). Menurut Luthans, pada dasarnya motivasi berprestasi dosen itu dilandasi oleh beberapa tingkat kebutuhan sebagaimana yang dikemukakan oleh Maslow. Interpretasi teori Maslow tersebut diimplentasikan dalam dunia kerja, upah bagi dosen merupakan kebutuhan dasar. Pada tingkatan di atasnya sebagai manifestasi dari kebutuhan rasa aman indikasinya tampak pada rencana-rencana senioritas, jaminan kesehatan, rencana-rencana bantuan pada para dosen, dan jaminan pensiun.

Pada tingkatan ketiga dari kebutuhan para dosen tercapai sebagai manifestasi kebutuhan sosial adalah hubungan-hubungan formal ataupun informal dalam kelompok kerja atau tim kerja yang kondusif. Bilamana kebutuhan ini relatif terpenuhi, maka kebutuhan para dosen akan meningkat pada tataran berikutnya, yaitu kebutuhan akan penghargaan. Kebutuhan ini manifestasinya dalam bentuk pengakuan gelar, simbol status, promosi jabatan dan hadiah. Tingkatan kebutuhan tertinggi seperti yang dikemukakan oleh Maslow, yang diadopsi oleh Luthans (1995) adalah kebutuhan akan aktualisasi diri, yang manifestasinya dalam bentuk kebutuhan akan pengembangan diri dan perwujudan potensi diri.

b. Teori Dua Faktor Dari Herzberg

Pendekatan dua faktor motivasi kerja yang dikemukakan oleh Herzberg yang dikutip Stoner (1986) menyebutkan bahwa kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja berada dari dua perangkat faktor yang berbeda, yang disebut faktor penyebab kepuasan atau motivator dan faktor penyebab ketidakpuasan atau faktor *hygiene*. Herzberg (Gibson, Ivancevich, dan Donnelly, 1994) mengembangkan teori dua faktor tentang motivasi. Dua faktor ini dinamakan faktor yang membuat orang merasa tidak puas dan faktor yang membuat orang merasa puas dan faktor yang memotivasi orang atau faktor ekstrinsik dan intrinsik.

Teori dua faktor pertama kali dikembangkan Herzberg dan asosiasinya, dengan mewawancarai 200 insinyur dan akuntan Pittsburg dengan memperhatikan tingkah laku mereka. Menurut teori ini terdapat dua jenis motif, yaitu: (1) ekstrinsik, *hygiene*, lingkungan kerja atau faktor-faktor pemeliharaan; dan (2) intrinsik, isi pekerjaan atau motivator. Kelompok kebutuhan pertama disebut kebutuhan-kebutuhan pemeliharaan identik dengan kebutuhan Maslow (*physiological* dan *security*) dan kelompok kedua disebut dengan motivator identik dengan kebutuhan Maslow pada tingkat *social need, esteem, and self actualization*.

Serangkaian kondisi intrinsik, kepuasan kerja dosen, yang apabila terdapat dalam kinerja dosen akan menggerakkan tingkat motivasi berprestasi dosen yang baik dan kuat (*satisfiers*), yang menghasilkan kinerja dosen yang lebih baik. serangkaian faktor ini antara lain: (a) prestasi (*achievement*), (b) pengakuan (*recognition*), (c) tanggung jawab (*responsibility*), (d) kemajuan (*advancement*), (e) kinerja itu sendiri (*the work itself*), dan (f) kemungkinan berkembang (*the possibility of growth*).

Serangkaian kondisi ekstrinsik, keadaan suatu organisasi yang dapat menyebabkan rasa tidak puas (*dissatisfiers*) bagi para dosen yang menurut Herzberg, antara lain: (a) gaji, (b) keamanan dalam melaksanakan tugas, (c) kondisi organisasi, (d) status, (e) prosedur organisasi, (f) mutu supervisi teknis dari hubungan di antara kepala sekolah, teman sejawat, dosen dengan siswa, dan masyarakat.

c. Teori Kebutuhan McClelland

Teori motivasi yang dikemukakan oleh McClelland memfokuskan pada tiga kebutuhan dasar manusia, yaitu: (1) kebutuhan akan prestasi, adalah dorongan untuk mengungguli, berprestasi sehubungan dengan seperangkat standar, bergulat untuk sukses, (2) kebutuhan akan kekuasaan, adalah kebutuhan untuk membuat orang lain berperilaku dalam suatu cara yang orang itu (tanpa dipaksa) tidak akan berperilaku demikian, (3) kebutuhan afiliasi, adalah hasrat untuk berinteraksi antar pribadi yang ramah dan akrab.

Pembahasan tentang motivasi berprestasi dosen kiranya lebih tepat bila menggunakan teori kebutuhan McClelland (1976). McClelland mengemukakan teori motivasi yang berhubungan erat dengan konsep belajar. Ia berpendapat bahwa banyak kebutuhan diperoleh dari kebudayaan. Menurutnya, terdapat tiga jenis kebutuhan yaitu: kebutuhan untuk berprestasi, kebutuhan untuk berkuasa, kebutuhan untuk berafiliasi. Kebutuhan akan prestasi, membuat orang mempunyai dorongan yang kuat untuk berhasil. Berprestasi bukan untuk ganjaran sukses itu semata-mata, mereka mempunyai hasrat untuk melakukan sesuatu dengan baik dari pada yang telah mereka lakukan sebelumnya. McClelland mengemukakan bahwa prestasi tinggi dibedakan dari orang lain oleh hasrat mereka untuk menyelesaikan hal-hal yang lebih baik.

Sebagaimana dirujuk oleh Gibson, Ivancevich, dan Donnelly (1994), McClelland mengemukakan bahwa apabila kebutuhan seseorang terasa sangat mendesak, maka kebutuhan itu akan memotivasi orang tersebut untuk berusaha keras memenuhi kebutuhan tersebut. Gambaran deskriptif yang dikemukakan oleh McClelland mengenai pengembangan kebutuhan prestasi yang tinggi yakni kebutuhan akan prestasi (*n-Ach*) tinggi, dimana tidak ada ketakutan akan sukses adalah: (1) orang mengatur tugas sedemikian rupa sehingga mereka menerima umpan balik secara berkala atas prestasinya, ini akan memberikan informasi untuk mengadakan modifikasi atau koreksi, (2) orang seharusnya mencari model prestasi yang baik, mencari pahlawan prestasi, orang yang berhasil baik, pemenang dan digunakan sebagai teladan, (3) orang harus

memodifikasi citra diri sendiri, orang yang mempunyai kebutuhan akan prestasi (*n-Ach*) tinggi menyenangi dirinya sendiri dan berusaha mencari tantangan dan tanggung jawab yang sepadan, dan (4) orang seharusnya mengendalikan imajinasi yang dipunyai, berfikir secara realistis dengan cara sendiri untuk mencapai tujuan.

Kebutuhan akan kekuasaan (*n-Pow*), adalah hasrat untuk mempunyai efek, pengaruh, dan mengendalikan orang lain. Individu dengan kebutuhan akan kekuasaan yang tinggi menikmati untuk dibebani, bergulat untuk mempengaruhi orang lain, lebih menyukai untuk ditaruh dalam situasi kompetitif dan berorientasi status, dan cenderung lebih peduli akan gengsi dan memperoleh pengaruh terhadap orang lain dari pada kinerja yang efektif.

Kebutuhan akan afiliasi (*n-Aff*), adalah hasrat untuk disukai dan diterima oleh orang lain. Individu dengan motif ini berjuang keras untuk persahabatan, lebih menyukai sifat kooperatif dari pada kompetitif, dan menginginkan hubungan yang melibatkan derajat pemahaman timbal balik yang tinggi.

Ketiga kebutuhan tersebut oleh McClelland disebut teori motivasi sosial karena kebutuhan menitik beratkan pada pemenuhan kebutuhan yang bersifat sosial. Lebih lanjut ia menyatakan bahwa ketiga kebutuhan tersebut munculnya sangat dipengaruhi oleh situasi tertentu, yaitu: (1) berusaha melakukan sesuatu dengan cara-cara baru dan kreatif; (2) mencari umpan balik tentang apa yang diperbuat, (3) memilih resiko yang moderat atas perbuatan tersebut; (4) mengambil tanggung jawab pribadi dalam pekerjaan; (5) lebih efektif dalam melaksanakan pekerjaan dan dalam suasana yang kooperatif; (6) mencari persetujuan dan kesepakatan dari orang lain; (7) lebih suka bersama-sama; (8) berusaha menolong walaupun tidak diminta; (9) sangat aktif dalam menentukan arah organisasi; (10) menjadi anggota yang dapat mencerminkan prestise; dan (11) peka terhadap struktur pengaruh antar pribadi organisasi.

Kebutuhan akan prestasi dan kekuasaan yang dikemukakan oleh McClelland tidak identik dengan *satisfiers* dari Herzberg, atau kebutuhan tingkat atas dari Maslow, namun juga terdapat beberapa kesamaan. Perbedaan utama dari teori-teori tersebut adalah bahwa tekanan McClelland pada kebutuhan yang yang diperoleh dari

lingkungan sosial. Teori Maslow mengajukan sistem klasifikasi kebutuhan dan Herzberg membahas faktor-faktor kinerja yang intrinsik dan ekstrinsik. Jadi, masing-masing dari teori ini memberikan kepada manajer sesuatu pengertian tentang perilaku organisasi atau sekolah dan kinerja dosen. Owens (1981) menjelaskan bahwa motivasi berprestasi dosen sebagian besar kebutuhan terpenuhi oleh faktor penyesuaian, cenderung mendapatkan kepuasan lebih kecil daripada kinerja, dan menunjukkan perhatian yang kecil pula terhadap kepuasan kerja, agar lebih termotivasi dalam melaksanakan tugas dengan baik. Sebaliknya, orang-orang yang terdorong oleh kepuasan dalam menyelesaikan tugas yang diberikan, cenderung mengabaikan faktor-faktor penyesuaian, dan cenderung menunjukkan peningkatan terhadap kinerja.

Berdasarkan konsep-konsep teori di atas, dapat dikatakan bahwa motivasi berprestasi dosen akan membawa dampak terhadap kinerja dosen, dan sekolah. Jika dikaitkan dengan kinerja dosen, motivasi berprestasi dosen akan mewujudkan dalam kinerja dosen yang memiliki nilai kualitas tinggi yang pada gilirannya akan dapat menumbuhkan kembangan kinerja organisasi.

Para pakar dari teori motivasi seperti Maslow, Herzberg, dan McClelland, mengokohkan pengertian faktor individu yang menyebabkan seseorang bertindak dengan cara tertentu seperti yang diungkapkan oleh Stoner (1986). Menurut pandangan ini, seseorang mempunyai kebutuhan dalam (*inner needs*) yang membuat seseorang bersemangat atau termotivasi. Artinya seseorang akan bertindak atau berperilaku menurut cara-cara yang akan membawa pemenuhan kebutuhan seseorang.

Perilaku seseorang itu ditimbulkan atau dimulai dengan adanya motivasi. Motivasi berprestasi adalah keadaan dalam pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan tertentu guna mencapai suatu tujuan. Motivasi berprestasi yang ada pada seorang dosen akan mewujudkan perilaku yang diarahkan pada tujuan mencapai sasaran pendidikan tetapi keberadaannya dapat dirasakan melalui perilaku yang tampak. Kegiatan yang dilakukan seseorang didorong oleh kekuatan dalam diri orang tersebut. Kekuatan pendorong inilah yang disebut motivasi berprestasi dosen.

Pengertian yang diberikan oleh para ahli terhadap istilah motivasi berprestasi dosen bermacam-macam, walaupun maksudnya hampir sama. Hal ini terjadi karena adanya berbagai teori tentang motivasi berprestasi dosen. Seperti pendapat Gibson, Ivancevich, Donnelly (1994) menggunakan konsep motivasi berprestasi dosen untuk menjelaskan perbedaan intensitas perilaku yang lebih intens sebagai hasil dari tingkat motivasi berprestasi dosen yang lebih tinggi dan juga untuk menunjukkan arah tindakan yang akan dilakukan.

Dalam penelitian ini teori motivasi yang digunakan adalah teori motivasi yang dikembangkan oleh McClelland yang meliputi: (1) kebutuhan akan prestasi, (2) kebutuhan akan kekuasaan, dan (3) kebutuhan afiliasi.

BAB 8

KEPUASAN KERJA

A. Konsep dan Definisi Kepuasan Kerja

Pada dasarnya kepuasan kerja merupakan fungsi dari seberapa besar pekerja suka terhadap apa yang dikerjakan (Charington, 1994). Pengertian lebih umum diungkapkan oleh Robbins (1996) bahwa kepuasan kerja sebagai suatu sikap umum seorang individu terhadap sesuatu yang di kerjakan.

Dessler (1997) menjelaskan bahwa kepuasan kerja merupakan penilaian atau cermin dari perasaan pekerja terhadap hasil kerja. Hal ini tampak dalam sikap positif pekerja terhadap pekerjaan tersebut dan segala sesuatu yang dihadapi lingkungan kerja.

Mathis dan Jacson (2000) menyatakan “*job satisfacion is a positive emotional state reshifting from evaluation one’s job experience*”. Artinya kepuasan kerja adalah sebuah pernyataan emosional yang positif yang dihasilkan dari evaluasi suatu kondisi tertentu yang terdiri dari atas;

1. *Fulfillment Theory*, kepuasan kerja merupakan fungsi dari terpenuhkannya kebutuhan yang ada.
2. *Reward Theory*, kepuasan kerja adalah fungsi dari beberapa banyak imbalan yang diterima seseorang.
3. *Discrepancy theory*, kepuasan kerja merupakan hasil perbandingan dari apa yang diterima dengan apa yang seharusnya diterima
4. *Equity theory*, kepuasan kerja merupakan perbandingan relatif antara apa yang menjadi input terhadap output yang dihasilkan bila dibandingkan dengan orang lain.

Senada dengan penjelasan sebelumnya, kepuasan kerja adalah suatu keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan sebagaimana pandangan pegawai terhadap yang

dikerjakan. Luthans (1995) menjelaskan bahwa ada tiga dimensi penting untuk kepuasan kerja, Pertama; kepuasan kerja merupakan suatu tanggapan emosional terhadap situasi kerja. Sebagian besar hal itu tidak nampak dan hanya bisa dirasakan. Kedua; kepuasan kerja sering kali ditentukan oleh sejauhmana hasil yang diperoleh sesuai harapan. Sebagai contoh, jika anggota organisasi merasakan bahwa pegawai bekerja lebih keras dari pada lainnya dalam departemen tetapi menerima imbalan lebih kecil, mungkin pegawai tersebut akan mempunyai sikap yang negatif terhadap pekerjaan, atasan, dan atau teman sejawat (kolega). Pegawai akan menjadi tidak puas, disisi lain jika pegawai merasakan diperlakukan sangat baik dan dibayar dengan adil, maka akan mempunyai sikap yang positif terhadap pekerjaan, akan terpuaskan dengan pekerjaan. Ketiga; kepuasan kerja mencerminkan beberapa sikap yang saling berhubungan.

Kondisi emosional yang bersifat negatif, tidak menyenangkan atau ketidakpuasan yang dirasakan oleh pegawai menurut Robbins (1996) dapat dinyatakan dalam sejumlah cara, yaitu;

1. *Exit*, perilaku yang diarahkan kearah meninggalkan organisasi, mencakup pencarian posisi baru maupun meminta berhenti.
2. Suara, dengan aktif dan konstruktif mencoba memperbaiki kondisi, mencakup kearah perbaikan, membahas problem-problem dengan atasan beberapa bentuk kegiatan serikat pekerja.
3. Kesetiaan, pasif tapi optimis menunggu membaiknya kondisi, mencakup berbicara membela organisasi terhadap kritik luar dan mempercayai organisasi dan manajemen untuk melakukan hal yang tepat.
4. Pengabaian, secara pasif memberikan kondisi buruk, termasuk kemangkiran atau datang terlambat secara kronis, upaya yang dikurangi, dan kekeliruan atau kesalahan yang meningkat.

Berdasarkan paparan di atas dapat diberikan sebuah kesimpulan mengenai kepuasan kerja sebagai kondisi yang dirasakan pegawai baik yang bersifat positif maupun negatif mengenai pekerjaan yang dihasilkan dari penilaian terhadap suatu pekerjaan, pembayaran, promosi, supervisi, dan teman sekerja. Dengan demikian ada lima dimensi yang terdapat dalam kepuasan kerja seperti yang dikemukakan Wood etal. (1998), meliputi: (1) kepuasan terhadap

pekerjaan itu sendiri, menunjuk pada seberapa besar pekerjaan memberikan tugas-tugas yang menarik pada pegawai, kesempatan untuk belajar, dan kesempatan menerima tanggung jawab; (2) kepuasan terhadap pembayaran, menunjuk pada kesesuaian antara jumlah finansial (gaji/upah) yang diterima dengan tuntutan pekerjaan dan kesesuaian pembayaran yang diterima pegawai dengan pegawai lainnya dalam organisasi; (3) Kepuasan terhadap promosi, menunjukan pada kesempatan memperoleh promosi untuk jenjang yang lebih tinggi; (4) kepuasan terhadap supervisi, menunjuk pada tingkat penyeliaan yang dilaksanakan dan dukungan penyelia yang dirasakan oleh pegawai dalam bekerja; (5) kepuasan terhadap teman sekerja, menunjuk pada tingkat hubungan dengan teman sekerja dan tingkat dukungan teman sekerja dalam bekerja.

Kepuasan dalam bekerja merupakan keinginan yang wajar bagi setiap pegawai. Secara sederhana kepuasan kerja merupakan sikap umum seorang pegawai terhadap pekerjaannya (Robbins, 1996). Kepuasan kerja juga merupakan suatu perasaan pegawai tentang menyenangkan atau tidak menyenangkan yang dilakukan. Umumnya mengacu pada sikap seorang pegawai terhadap pekerjaannya. Dalam hal ini kepuasan kerja menunjukkan kesesuaian antara harapan seseorang yang timbul dan imbalan yang disediakan oleh pekerjaan (Davis dan Newstrom, 1996).

Lock dalam Luthans (1995) memberikan definisi bahwa “*Job satisfaction is a pleasurable or positive emotional state resulting from the appraisal of one’s job or job experience*”. Sementara itu Porter (1961) dalam Davis (1996) dalam teori Discrepancy menyatakan bahwa “*Job satisfaction is the difference between how much of something there should be and how much there is now*”.

Berdasarkan pendapat Lock dan Porter tersebut dapat dijelaskan bahwa kepuasan kerja adalah suatu ungkapan emosional yang bersifat positif atau menyenangkan, sebagai hasil dari penilaian terhadap suatu pekerjaan atau pengalaman kerja. Kepuasan kerja juga merupakan perbedaan antara seberapa banyak segala sesuatu yang seharusnya diterima dengan segala sesuatu yang senyatanya ada pada saat ini.

B. Aspek-Aspek Kepuasan Kerja

Aspek kerja yang oleh Gibson (1995) dianggap dapat memberikan kepuasan dan kerja adalah upah, pekerjaan, promosi, penyelia, dan rekan sekerja. Wrexley dan Yukl (1992) menyebutkan aspek kerja yang mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu; upah, pekerjaan, pengawasan, teman sekerja, materi pekerjaan, jaminan kerja dan promosi.

Pendapat yang lebih luas dikemukakan oleh Gilmer dan Handoko (1998), bahwa aspek-aspek yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah promosi, keamanan kerja, gaji, organisasi dan manajemen, pengawasan, faktor-faktor instrinsik dari pekerjaan, kondisi kerja, aspek sosial dalam pekerjaan, komunikasi dan rekan sekerja.

Robbins (1996) menyatakan bahwa suasana kerja, kepemimpinan, upah sekarang, promosi, hubungan dengan rekan sekerja dan pimpinan adalah aspek aspek yang menyebabkan kepuasan kerja.

Smith, Kandalland Hulin dan Luthans (1995) menyebutkan terdapat lima dimensi sebagai sumber kepuasan kerja, yaitu:

1. Pekerjaan itu sendiri (*work itself*), yaitu tingkat dimana pekerjaan memberikan tugas yang menarik kepada individu, kesempatan untuk belajar dan kesempatan untuk menerima tanggung jawab.
2. Pembayaran (*pay*), yaitu sejumlah financial yang diberikan dalam bentuk gaji atau upah yang diterima dan derajat kesesuaian yang seimbang antara anggota dalam organisasi.
3. Kesempatan untuk dipromosikan (*promotion opportunities*), yaitu kesempatan untuk memperoleh promosi dalam hirarki.
4. Supervisi (*Supervisor*), yaitu kemampuan penyelia untuk memberikan bantuan teknis dan dukungan perilaku.
5. Teman sekerja (*co-workers*), yaitu derajat dukungan teman sekerja secara teknis cakap dalam bekerja.

Berdasarkan beberapa aspek kepuasan kerja dari pendapat-pendapat tersebut di atas memiliki kesamaan, sehingga peneliti menetapkan aspek kepuasan kerja individu dalam kelompok dalam penelitian ini.

C. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja menjadi masalah yang cukup menarik dan penting, karena telah terbukti banyak membarikan manfaat baik bagi individu, organisasi, maupun masyarakat. Bagi individu, penelitian tentang sebab-sebab dan sumber-sumber tentang kepuasan kerja memungkinkan adanya usaha kearah kebahagiaan hidup. Bagi organisasi, penelitian tentang kepuasan kerja dilakukan dalam usaha meningkatkan sistem manajemen dan penurunan biaya melalui perbaikan sikap dan perilaku pegawai. Masyarakat, akan menikmati hasil kapasitas maksimum dari proses manajemen serta naiknya nilai manusia dalam konteks pekerjaan (Handoko, 2000).

Selanjutnya dikemukakan bahwa penelitian tentang kepuasan kerja mempunyai tiga macam arah yang dapat dilihat;

1. Usaha untuk menemukan faktor-faktor yang menjadi sumber kepuasan kerja dan kondisi-kondisi yang mempengaruhi kinerja pegawai.
2. Usaha untuk mengetahui bagaimana efek dari kepuasan kerja terhadap sikap dan tingkah laku orang terutama tingkah laku kerja, seperti; kinerja, kehadiran, kecelakaan kerja, perputaran pegawai, dan lain-lain.
3. Usaha untuk mendapatkan rumusan atau definisi yang tepat dan bersifat komprehensif mengenai kepuasan kerja.

Handoko (2000), mengemukakan bahwa faktor utama pembentuk kepuasan kerja adalah gaji. Pendapat ini memang tidak seluruhnya salah, karena dengan gaji orang dapat melangsungkan kehidupan sehar-hari, tetapi tidak selalu gaji merupakan faktor utama. Karena banyak organisasi yang telah memberikan gaji yang tinggi, tetapi pegawai merasa tidak puas dan tidak senang terhadap pekerjaan. Gaji hanya memberikan kepuasan sementara, karena kepuasan terhadap gaji dipengaruhi oleh kebutuhan dan nilai orang yang bersangkutan.

Burt dalam Anoraga (1988) mengemukakan bahwa faktor-faktor yang menentukan kepuasan kerja meliputi (1) hubungan antar pegawainya (hubungan antara atasan dan bawahan, faktor psikis dan

kondisi kerja, hubungan teman kerja dan emosi; (2) faktor individu (sikap, umur dan jenis kelamin); dan (3) faktor luar (keluarga, rekreasi, dan pendidikan). Selanjutnya Handoko (2000), mengemukakan bahwa faktor yang menentukan kepuasan kerja meliputi; faktor individu (umur, kesehatan, watak dan harapan), faktor sosial (hubungan kekeluargaan, kegiatan perserikatan pekerja, kebebasan politik dan hubungan kemasyarakatan).

Wood et al (1998) menjelaskan bahwa beberapa aspek kepuasan kerja yang harus mendapatkan perhatian dari manajer adalah (1) pekerjaan itu sendiri; (2) kualitas pengawasan; (3) hubungan dengan teman sekerja; (4) kesempatan promosi; dan (5) pembayaran. Handoko (1999) mengemukakan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh faktor individu (minat, ketentraman, sikap, bakat dan ketrampilan), faktor sosial (hubungan teman sekerja, hubungan dengan atasan), kondisi fisik (kondisi fisik lingkungan kerja dan kondisi fisik pegawai). Sementara Ting dan Yuang (1997), melakukan penelitian bahwa faktor-faktor yang menentukan kepuasan kerja adalah (1) karakteristik individu, (2) karakteristik pekerjaan, dan (3) karakteristik organisasi.

1. Karakteristik Individu

Setiap orang mempunyai pandangan, tujuan, kebutuhan dan kemampuan yang berbeda satu sama lain. Perbedaan ini akan terbawa ke dalam dunia kerja yang akan menyebabkan kepuasan satu orang dengan orang lain berbeda meskipun bekerja ditempat yang sama. Handoko (2000) mengemukakan bahwa sumber yang menyebabkan perbedaan individu dalam bekerja meliputi faktor fisik dan psikis. Faktor fisik terdiri atas bentuk tubuh, taraf kesehatan fisik dan kemampuan pancaindera. Perbedaan yang lain adalah faktor psikis, meliputi inteligensi, bakat, kepribadian dan edukasi atau tingkat pendidikan.

Gibson et al. (1996) mengklasifikasikan variabel individu menjadi tiga, yaitu (1) kemampuan ketrampilan fisik dan mental; (2) demografis seperti jenis kelamin, usia, dan ras; (3) latar belakang, seperti keluarga, kelas sosial dan pengalaman. Faktor individu (pegawai) yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah kecerdasan,

kecakapan, umur, jenis kelamin, kondisi fisik, pendidikan, masa kerja, kepribadian, persepsi dan sikap kerja (Hanafi, 2000).

Dari beberapa pendapat di atas, maka faktor karakteristik individu yang mempengaruhi kepuasan kerja pegawai meliputi (1) faktor fisik terdiri atas bentuk tubuh, taraf kesehatan fisik dan kemampuan pancaindera; (2) faktor psikis, meliputi inteligensi, bakat, kecerdasan, kepribadian, kecakapan dan edukasi atau tingkat pendidikan; (3) demografis, seperti jenis kelamin, usia dan ras; (4) Latar belakang, seperti keluarga, kelas sosial, pengalaman atau masa kerja, umur, jenis kelamin, dan sikap kerja.

2. Karakteristik Pekerjaan

Karakteristik pekerjaan merupakan sifat dari tugas yang meliputi tanggung jawab, macam tugas, dan tingkat kepuasan yang diperoleh dari pekerjaan itu sendiri. Pekerjaan yang secara intrinsik memberikan kepuasan akan lebih memotivasi bagi kebanyakan orang dari pada pekerjaan yang tidak memuaskan (Stoner dan Freeman, 1994).

Sementara itu Wood et al. (1998) menjelaskan inti karakteristik pekerjaan sebagai berikut;

- a. *Skill Variety; the degree to which a job requires a variety of different activities in carrying out the work involves the use of a number of different skill and talent of the employee.* Artinya variasi tugas pegawai merupakan suatu tingkatan pekerjaan, membutuhkan variasi aktivitas yang berbeda dalam menyelesaikan pekerjaan.
- b. *Task Identity; the degree to which the job requires completion of "whole" and identifiable piece of work; one that involves doing a job from beginning to end with a visible outcome.* Artinya identitas tugas adalah suatu tingkatan teridentifikasi pembagiannya, oleh karena itu seseorang terlihat mengerjakan pekerjaan dari awal sampai akhir dengan hasil meyakinkan.
- c. *Task significance; the degree to which the job is important and involves a meaningful contribution to the organization or society in general.* Artinya signifikan tugas adalah suatu tingkatan dimana pekerjaan adalah penting dan melibatkan kontribusi yang berarti terhadap organisasi.

- d. *Autonomy; the degree to which the job gives the employee substantial.* Artinya kemerdekaan dan keleluasaan dalam membuat penjadwalan pekerjaan dan menentukan prosedur yang digunakan untuk menyelesaikan pekerjaan.
- e. *Job feedback; the degree to which carrying out work activities result in the employee's obtaining direct and clear information regarding how well the job has been done.* Artinya umpan balik pekerjaan adalah suatu tingkatan dimana hasil aktivitas penyelesaian pekerjaan diperoleh langsung oleh pegawai dan informasi yang jelas mengenai seberapa baik pekerjaan telah dikerjakan.

Berdasarkan uraian di atas dapat dikatakan bahwa kelima karakteristik pekerjaan tersebut menjadi inti dan mendasari reorganisasi pekerjaan. Namun teori ini tidak selamanya efektif untuk ditetapkan pada semua pegawai, kecuali apabila kedewasaan telah menuntut tanggung jawab yang lebih tinggi dan menyukai pekerjaan yang menantang. Pegawai yang dilibatkan dalam pekerjaan akan memberi kontribusi yang positif, maka pekerjaan itu akan memotivasi pekerja untuk berusaha meraih kinerja yang lebih tinggi (Mamduh, 2000)

3. Karakteristik Organisasi

Karakteristik organisasi atau karakteristik lingkungan kerja adalah suatu kondisi dimana setiap organisasi atau lingkungan kerja mempunyai peraturan, kebijakan, sistem penghargaan, dan misi yang berbeda-beda yang akan berpengaruh kepada setiap pegawai. (Hanafi, 2000). Sementara Handoko (2000) menjelaskan bahwa karakteristik situasi kerja adalah berkaitan dengan hubungan antara atasan dan rekan sekerja, sistem penggajian, serta kebiasaan organisasi. Iklim organisasi Davis dan Newstrom(1995), atau lingkungan internal Davis, (1996), yaitu mengarah pada lingkungan dimana orang-orang di dalam organisasi melakukan pekerjaan. Selanjutnya dikatakan bahwa setiap organisasi memiliki keunikan sendiri-sendiri, baik budaya, tradisi dan metode tindakan yang secara keseluruhan menciptakan iklim organisasi, sehingga lingkungan di tempat kerja ini dipandang sebagai kepribadian organisasi.

Menurut Luthans (1995) terdapat lima dimensi yang berhubungan dengan lingkungan di tempat kerja, yaitu (1) pekerjaan, (2) gaji atau upah yang diterima, (3) peluang-peluang promosi, (4) Supervisi, and (5) rekan sekerja. Gibson et al. (1996) juga mengidentifikasi beberapa dimensi yang berkaitan dengan lingkungan tempat kerja, meliputi (1) desain pekerjaan, (2) struktur organisasi, (3) kebijakan dan aturan, (4) kepemimpinan, (5) penghargaan atau sanksi, dan (6) sumber daya organisasi. Ting dan Yuang (1997: 63) berpendapat bahwa karakteristik organisasi meliputi komitmen organisasi, hubungan teman sekerja dan pimpinan yang akan berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

BAB 9

KINERJA

A. Konsep dan Definisi Kinerja

Terdapat beragam pandangan dari para ilmuwan yang dikemukakan mengenai kinerja. Simamora (1997) mendefinisikan kinerja sebagai suatu kemampuan pekerja dalam melakukan pekerjaan sesuai dengan kuantitas dan kualitas yang telah ditentukan pada tingkatan tertentu. Produktifitas suatu organisasi banyak ditentukan oleh kinerja anggota. Kinerja adalah unsur-unsur perilaku yang ditampilkan oleh seseorang terkait dengan pekerjaan (Steers, 1983; Nadler, 1987; Harris, 1979).

Russell (1993), menjelaskan bahwa kinerja adalah jumlah keluaran yang dihasilkan pada fungsi pekerjaan tertentu atau keluaran dari aktivitas dalam jangka waktu tertentu. Dia menjelaskan bahwa *“performance is defined as the record of outcomes produced on a specified job function or activity during a specified time period”*. Lebih lanjut Cushway (1993) menjelaskan bahwa kinerja harus dinilai atas dasar tujuan organisasi secara keseluruhan yang mungkin saja telah dipecah menjadi target-target terpisah yang secara bersama-sama akan memberikan sumbangan bagi tujuan keseluruhan.

Gibson et al., (1994) berpendapat bahwa kinerja karyawan adalah hasil kerja yang dicapai oleh orang sehubungan dengan posisinya dalam organisasi. Sedangkan menurut Kast dan Rosenzweig (2002), kinerja meliputi seluruh tujuan usaha organisasi. Bagi manajer tingkat bawah, kinerja adalah sasaran yang membantu pencapaian keseluruhan misi. Untuk setiap unit organisasi tugas manajemen adalah mencapai kinerja yang diukur dengan kriteria yang relevan.

Kinerja adalah perilaku yang dievaluasi dalam kaitannya dengan sumbangannya bagi tujuan suatu organisasi (Churchill, dkk dalam Sohi, 1996). Prinsip dasar manajemen menyatakan bahwa kinerja

merupakan perpaduan antara motivasi yang ada pada diri seseorang, dan kemampuannya dalam melaksanakan suatu pekerjaan (Feldman, 1988 *dalam* Swasto, 2003). Penilaian kinerja ini dapat dilakukan oleh manajer, rekan sekerja, bawahan, dan evaluasi mandiri. Cara yang memadai untuk mengukur kinerja telah diperdebatkan secara ekstensif dalam literatur.

Aktivitas memonitor, mengarahkan, mengevaluasi, dan mengganjar oleh para manajer kesemuanya akan menjadi cara-cara yang berguna untuk meningkatkan kepuasan dan komitmen pada organisasi (Oliver dan Anderson, 1994). Ada beberapa cara untuk mengukur prestasi kerja yang secara umum dapat diukur melalui kuantitas kerja, kualitas kerja, pengetahuan tentang pekerjaan, pendapatan atau pernyataan yang disampaikan, keputusan yang diambil, perencanaan kerja dan daerah organisasi kerja (Lopez, 1982).

Dari pendapat-pendapat tersebut, secara umum kinerja dapat dikatakan sebagai perilaku atau aktivitas seseorang dalam melakukan tugas-tugas atau tanggungjawabnya sebagai anggota organisasi dalam upayanya untuk mencapai efektifitas dan efisiensi organisasi. Secara umum dapat juga dikatakan bahwa kinerja merupakan prestasi yang dapat dicapai oleh organisasi dalam periode tertentu. Hal tersebut sesuai dengan konsep kinerja menurut Simamora, (1997) yang terbagi dalam 3 (tiga) bagian, yakni: 1) kinerja individu; 2) kinerja kelompok; 3) kinerja organisasi.

Kinerja tiap anggota organisasi dan setiap unit organisasi sangat ditentukan oleh status dalam jenjang organisasi, lingkup tugas, dan wewenang. Menurut Timpe (1999) kinerja seseorang akan efektif bila dalam keadaan sebagai berikut: (1) tugas atau pekerjaan jelas; (2) sumber daya yang diperlukan pekerjaan mudah diperoleh; (3) individu mempunyai kapasitas, ketrampilan, dan pengetahuan yang dibutuhkan; (4) individu sering menerima umpan balik; dan (5) individu merasa puas dengan konsekuensi atau penghargaan yang diberikan. Lebih lanjut Kast dan Rosenzweig (2002) mengatakan bahwa secara teoritis ada tiga kelompok variabel yang mempengaruhi perilaku kerja dari kinerja yaitu; variabel individu, variabel organisasi, dan variabel psikologis. Ketiga kelompok tersebut mempengaruhi perilaku kerja yang pada akhirnya berpengaruh pada kinerja seorang

pegawai. Perilaku yang berhubungan dengan kinerja adalah yang berkaitan dengan tugas-tugas pekerjaan yang harus disesuaikan untuk mencapai sasaran suatu jabatan atau tugas.

Gibson (1987) menyampaikan model teori kinerja dan melakukan analisis terhadap sejumlah variabel yang mempengaruhi perilaku dan kinerja individu. Variabel individu dikelompokkan pada sub-variabel kemampuan dan keterampilan, latar belakang dan demografis. Sub-variabel kemampuan dan keterampilan merupakan faktor utama yang mempengaruhi perilaku dan kinerja individu. Variabel demografis, mempunyai efek tidak langsung pada perilaku dan kinerja individu, variabel psikologik terdiri dari sub-variabel persepsi, sikap, kepribadian, belajar, dan motivasi. Variabel ini, banyak dipengaruhi oleh keluarga, tingkat sosial, pengalaman kerja sebelumnya dan variabel demografis. Variabel psikologis seperti persepsi, sikap, kepribadian, dan belajar merupakan hal yang kompleks dan sulit diukur.

Variabel organisasi, mempunyai efek tidak langsung terhadap perilaku dan kinerja individu. Variabel organisasi digolongkan dalam sub-variabel sumber daya, kepemimpinan, imbalan, struktur, dan desain pekerjaan. Demikian juga sub-variabel imbalan akan berpengaruh untuk meningkatkan motivasi kerja yang pada akhirnya secara langsung akan meningkatkan kinerja individu. Kinerja menurut pemahaman strategi sumber daya manusia adalah kinerja yang dimensi-dimensinya meliputi: (1) kinerja yang dimungkinkan, (2) kinerja yang dievaluasi, dan (3) keberhasilan yang harus tinggi.

Dalam konteks pendidikan, pendidik/dosen adalah anggota organisasi sekolah yang tugas utamanya adalah mengajar, oleh karena itu kinerja yang ditunjukkan oleh seorang dosen adalah yang terkait dengan tugas utamanya, yakni mengajar. Bahkan akuntabilitas masyarakat di luar dan di dalam lingkup sekolah difokuskan pada kinerja dosen (Haris, 1979).

Kinerja pendidik menurut Lawler (1988) adalah berhubungan dengan kemampuan dan kecakapan melakukan sesuatu, selanjutnya Kast dan Rosenzweig (2002) yang mendukung pendapat Hoy dan Miskel (1978) menyatakan kinerja pendidik merupakan suatu kemampuan dalam melaksanakan tugas atau pekerjaan yang sesuai

dengan sikap, pengetahuan, dan ketrampilan serta motivasi. Pendapat ini senada dengan yang dikemukakan Vroom dan Deci (1974) bahwa kinerja dalam mengerjakan suatu pekerjaan, berkaitan dengan kemampuan atau ketrampilan yang tersebut dalam menggunakan kemampuan dan ketrampilannya ketika melaksanakan pekerjaan yang dibebankan kepada.

Kinerja pendidik menurut Snell (1992) merupakan kulminasi dari tiga elemen yang saling berkaitan, yakni keterampilan, upaya, dan sifat keadaan eksternal. Tingkat keterampilan merupakan bahan mentah yang dibawa oleh seorang dosen ketempat kerja seperti pengetahuan, kemampuan, kecakapan-kecakapan interpersonal serta kecakapan-kecakapan teknis. Tingkat upaya dapat digambarkan sebagai motivasi yang dilibatkan para pendidik untuk menyelesaikan pekerjaan, sedangkan kondisi-kondisi eksternal mendukung produktivitas kinerja pendidik.

Produktivitas suatu organisasi banyak ditentukan oleh kinerja para anggotanya. Kinerja menurut Steers (1983) adalah tingkat pada saat seseorang berhasil menyelesaikan tugas tertentu. Nadler (1987) mengartikan kinerja pendidik sebagai unsur-unsur perilaku yang ditampilkan oleh seseorang sehubungan dengan kinerjanya. Selanjutnya, Nadler menggunakan istilah kinerja dengan istilah perilaku, secara umum kinerja dapat dikatakan sebagai perilaku atau aktivitas seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas atau tanggung jawabnya sebagai anggota organisasi dalam upaya mencapai efektifitas dan efisiensi organisasi. Dari uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud dengan kinerja pendidik adalah hasil kerja pendidik dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sebagai anggota organisasi dalam upaya mencapai tujuan sekolah.

B. Pengukuran Kinerja

Secara umum terdapat tiga perangkat kinerja yang populer dalam mengevaluasi kinerja karyawan, yaitu: (1) hasil tugas individu; (2) perilaku kerja; dan (3) ciri individu (Robbins, 1996). Untuk mengukur hasil tugas individual, maka yang dievaluasi adalah hasil

tugas dari orang atau apa produk yang dihasilkan, bukan bagaimana caranya memperoleh hasil tersebut.

Pada umumnya hasil kerja karyawan dapat dikelompokkan dalam 3 (tiga) hal, yaitu berapa data atau informasi, jasa dan benda (Sujak, 1990). Sedangkan evaluasi pengukuran hasil kerja, biasanya dilihat dari kualitas item atau produk yang dihasilkan, serta banyaknya kesalahan atau tingkat kerusakan (Simamora, 1997), kualitas atau mutu kerja yang diharapkan (Dessler, 1998) atau diukur dari ketepatan, ketrampilan, ketelitian dan kerapihan hasil kerja, sementara kuantitas kerja disamping diukur dari jumlah keluaran, juga perlu dilihat seberapa cepat di karyawan dapat menyelesaikan tugas-tugas “ekstra” atau mendesak (Flippo, 1989).

Kinerja pendidik merupakan tindakan-tindakan atau pelaksanaan tugas yang dapat diukur (Seymour, 1981). Hal ini dapat dikatakan berkaitan dengan jumlah kuantitas dan kualitas yang dapat diselesaikan oleh individu dalam kurun waktu tertentu. Dalam proses pengukuran kinerja pendidik, masalah yang paling pokok adalah menetapkan kriteria sebagai standar. Menurut Jessup dan Jessup (1975), yang pertama diperlukan dalam hal ini adalah ukuran mengenai sukses, dan bagian-bagian mana yang dianggap penting dalam suatu pekerjaan, usaha menentukan ukuran tentang sukses ini adalah amat sulit. Karena sering kali kinerja dosen itu begitu kompleks sehingga tidak ada ukuran yang pasti. Hal ini terutama pada jabatan-jabatan yang bersifat administratif. Kesulitan dalam menentukan dasar ukuran ini merupakan masalah sensitif di kalangan ahli psikologi industri, dan biasa dikenal dengan sebutan *the criterion problem* (Wexley dan Yukl, 1977).

Beberapa syarat kriteria yang baik adalah apabila pegawai lebih terandalkan, realistis, representatif, *acceptable*, dan *predictable* (Bellows, 1961). Sehubungan dengan itu Miner (1981) mengatakan, yang umum dianggap sebagai kriteria antara lain adalah kualitas, kuantitas, waktu yang dipakai, jabatan yang dipegang, tingkat kehadiran, dan keselamatan dalam melaksanakan tugas. Untuk mengukur kinerja, menurut Steers (1985), terdapat dua tipe ancangan; (1) ancangan berdimensi tunggal (ukuran kinerja unidimensi); (2) ancangan berdimensi ganda (ukuran kinerja multidimensi). Ukuran

kinerja unidimensi ancangan yang memandang kinerja (efektivitas) berpusat pada satu kriteria evaluasi. Ukuran efektivitas multidimensi mengembangkan model dengan beberapa kriteria berbeda secara serempak.

Menurut Lopez (1982), dalam studinya mengukur kinerja karyawan secara umum, yaitu: (1) kuantitas kerja; (2) kualitas kerja; (3) pengetahuan tentang pekerjaan; (4) pendapat atau pertanyaan yang disampaikan; (5) keputusan yang diambil; (6) perencanaan kerja, dan (7) daerah organisasi kerja. Lebih lanjut menurut Dharma (1986), mengatakan hampir seluruh cara pengukuran kinerja karyawan yang digunakan adalah: (1) kuantitas pekerjaan; (2) kualitas pekerjaan, dan (3) ketepatan waktu.

Studi Kaplan dan Norton (1996) tentang “*The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*”, mengembangkan model pengukuran kinerja yang komprehensif dan lebih seimbang, meliputi aspek keuangan dan non keuangan (kualitas) serta mencakup hasil akhir dan aktivitas pemicu hasil akhir. Model ini menggambarkan visi dan strategi dalam tindakan mencakup aspek keuangan dan non keuangan, harus menjadi sistem informasi di semua lini, yang memungkinkan manajer perusahaan mengukur cara unit bisnis berupaya menciptakan nilai saat ini dengan mempertimbangkan kepentingan dimasa yang akan datang.

Tidak semua kriteria pengukuran kinerja dapat dipakai dalam suatu penilaian kinerja anggota organisasi, hal ini tentu harus disesuaikan dengan jenis pekerjaan yang akan dinilai. Bernadin dan Russel (1993) mengajukan enam kriteria yang dapat digunakan dalam mengukur kinerja dosen, yaitu: (1) *Quality*, merupakan tingkat sejauh mana proses atau hasil pelaksanaan kegiatan mendekati kesempurnaan atau mendekati tujuan yang diharapkan; (2) *Quantity*, merupakan jumlah yang dihasilkan, misalkan jumlah pendapatan, jumlah unit, jumlah siklus kegiatan yang diselesaikan; (3) *Timeliness*, adalah tingkatan sejauhmana suatu kegiatan diselesaikan pada waktu yang dikehendaki, dengan memperhatikan koordinasi *output* lain serta waktu yang tersedia untuk kegiatan lain; (4) *Cost effectiveness*, adalah tingkat sejauh mana penggunaan sumber daya organisasi (manusia, keuangan, teknologi, material) dimaksimalkan untuk mencapai hasil

tertinggi, atau pengurangan kerugian dari setiap unit penggunaan sumber daya; (5) *Need for supervision*, merupakan tingkat sejauh mana seorang pekerja dapat melaksanakan suatu fungsi pekerjaan tanpa memerlukan suatu pengawasan seorang supervisor untuk mencegah tindakan yang kurang diinginkan, dan (6) *Interpersonal impact*, merupakan tingkat sejauhmana para dosen memelihara harga diri, nama baik, dan kerja sama di antara rekan sejawat dan bawahan.

C. Manajemen Kinerja

Manajemen kinerja adalah suatu proses yang dirancang untuk meningkatkan kinerja organisasi, kelompok dan individu yang digerakkan oleh para manajer. Pada dasarnya manajemen kinerja adalah suatu proses yang dilaksanakan secara sinergi antara manajer, individu dan kelompok terhadap suatu pekerjaan di dalam organisasi. Proses ini lebih didasarkan pada prinsip manajemen berdasarkan sasaran (*management by objective*) daripada manajemen berdasarkan perintah, meskipun hal tersebut juga mencakup kebutuhan untuk menekankan pada harapan kinerja yang tinggi melalui kontrak semacam itu (Surya Dharma, 2010).

Manajemen kinerja didasarkan kepada kesepakatan tentang sasaran, persyaratan pengetahuan, keahlian, kompetensi, rencana kerja dan pengembangan. Dengan demikian manajemen kinerja mencakup pengkajian ulang terhadap kinerja secara berkesinambungan dan dilakukan secara bersama berdasarkan kesepakatan mengenai sasaran, persyaratan pengetahuan, keahlian, kompetensi, rencana kerja dan pengembangan, serta pengimplementasian rencana peningkatan dan pengembangan lebih lanjut.

Secara khusus manajemen kinerja ditujukan untuk meningkatkan aspek-aspek kinerja yang meliputi:

1. Sasaran yang dicapai.
2. Kompetensi yang meliputi pengetahuan, keterampilan, sikap.
3. Epektivitas kerja

Manajemen kinerja membantu mengintegrasikan sasaran organisai, kelompok dan individu, terutama dalam mengomunikasikan sasaran dan mengedepankan nilai-nilai organisasi. Manajemen kinerja memiliki kompetensi untuk menjadi alat bagi pencapaian perubahan

budaya dan perilaku serta merupakan suatu cara untuk memperdayakan karyawan dengan memberikan kendali yang lebih besar atas pekerjaan mereka dan pengembangan diri pribadi mereka sendiri. Manajemen kinerja, juga dapat dijadikan dasar bagi penentuan upah/gaji yang terkait dengan kinerja.

Manajemen kinerja bertujuan untuk membangun harapan yang jelas dan pemahaman tentang:

1. Fungsi kerja esensial yang diharapkan dari para karyawan
2. Seberapa besar kontribusi pekerjaan karyawan bagi pencapaian tujuan organisasi
3. Apa arti konkretnya”melakukan pekerjaan dengan lebih baik”
4. Bagaimana karyawan dan penyeliaanya bekerja sama untuk mempertahankan, memperbaiki, maupun mengembangkan kinerja karyawan yang sudah ada sekarang
5. Bagaimana prestasi kerja akan diukur
6. Mengenali berbagai hambatan kinerja dan menyingkirkannya

Disamping itu manajemen kinerja perlu mempertimbangkan tujuan stratejik, tujuan administratif, dan tujuan pengembangan. Manajemen kinerja harus mengaitkan kegiatan pegawai dengan tujuan organisasi. Pelaksanaan strategi tersebut perlu mendefinisikan hasil yang akan dicapai, perilaku, karakteristik pegawai yang dibutuhkan untuk melaksanakan strategi, mengembangkan pengukuran dan sistem umpan balik terhadap kinerja pegawai. Tujuan Administratif, kebanyakan organisasi menggunakan informasi manajemen kinerja khususnya evaluasi kinerja untuk kepentingan keputusan administrative, seperti: penggajian, promosi, pemberhentian pegawai dan lain-lain. Tujuan Pengembangan, manajemen kinerja bertujuan mengembangkan kapasitas pegawai yang berhasil dibidang kerjanya. Pegawai yang tidak berkinerja baik perlu mendapat pemberdayaan melalui training, penempatan yang lebih cocok dan sebagainya. Pihak manajemen perlu memahami apa saja yang menyebabkan pegawai tidak berkinerja baik, apabila factor skill, motivasi, dan lain-lain sehingga dapat diambil langkah-langkah perbaikan kinerjanya.

Sistem Manajemen kinerja muncul pada akhir tahun delapan-puluhan sebagai suatu reaksi terhadap aspek negatif atas penentuan nilai berdasarkan *merit rating*, manajemen berdasarkan sasaran dan penilaian kinerja sebagaimana yang diuraikan sebelumnya.

Perkembangan manajemen kinerja dipercepat oleh faktor-faktor berikut ini.

- Munculnya manajemen sumber daya manusia sebagai suatu pendekatan yang strategis dan terpadu terhadap pengelolaan dan pengembangan SDM yang bertanggung jawab atas manajemen lini;
- Perlunya menemukan suatu pendekatan yang strategis namun fleksibel dalam mengelola suatu organisasi perusahaan;
- Kesadaran akan kenyataan bahwa kinerja hanya dapat diukur dan dinilai atas dasar suatu model *input-proses-output-outcome*, dan terlalu konsentrasi terhadap salah satu aspek kinerja tersebut dapat mengurangi efek dari keseluruhan sistemnya;
- Perhatian yang diberikan kepada konsep perbaikan dan pengembangan yang berkelanjutan, dan “*Learning Organization*” (organisasi pembelajaran);
- Kesadaran bahwa proses mengelola kinerja adalah sesuatu yang harus dilaksanakan oleh para manajer lini disepanjang tahun – bukannya suatu peristiwa tahunan yang diatur oleh departemen personalia.
- Meningkatnya kesadaran tentang pentingnya budaya organisasi (*Corporate Culture*) kebutuhan untuk memberikan daya dongkrak yang membantu mengubah budaya dan proses di bawah suatu nilai-nilai dasar (*core-values*);
- Meningkatnya penekanan terhadap komitmen dengan mengintegrasikan tujuan organisasi dan individu;
- Pengembangan konsep kompetensi dan teknik untuk menganalisis kompetensi, serta menggunakan analisis tersebut sebagai dasar penentuan dan pengukuran standar kinerja dalam perilaku;
- Kesadaran bahwa mengelola kinerja adalah urusan dari setiap orang didalam organisasi, bukan hanya para manajer;
- Ketidak-puasan terhadap hasil yang diperoleh dari cara pembayaran gaji/upah berdasarkan kinerja dan berkembangnya keyakinan bahwa akar permasalahannya seringkali disebabkan oleh ketidak-adanya proses yang memadai untuk mengukur kinerja.

Manajemen kinerja paling tidak menyertakan bagian dari falsafah manajemen berdasarkan sasaran yang menekankan pentingnya penentuan sasaran dan melakukan evaluasi kinerja sesuai sasaran yang telah disepakati'.

Manajemen kinerja juga memasukkan banyak diantara pendekatan yang terdapat dalam sistem penilaian kinerja yang berhubungan dengan penentuan sasaran, seperti tata cara yang berorientasi hasil, penggunaan faktor-faktor yang didasarkan pada perilaku (*behaviourrally anchored factors*) untuk tujuan evaluasi dalam bentuk kompetensi, dan pendekatan yang akan digunakan untuk melaksanakan pertemuan evaluasi secara formal.

Namun demikian ada beberapa perbedaan yang cukup penting. Kinerja dalam bentuknya yang paling berkembang dapat disimpulkan sebagai berikut:

- dipandang sebagai suatu pengintegrasian proses sasaran organisasi, fungsi, kelompok dan tujuan individu yang menghubungkan secara lebih erat dengan aspek lainnya dari manajemen sumberdaya manusia,
- diperlakukan sebagai suatu proses manajemen yang normal, bukan suatu tugas administratif yang dipaksakan oleh Departemen Personalia,
- menyangkut semua anggota organisasi sebagai mitra dalam proses tersebut-bukan merupakan sesuatu yang diperintahkan oleh atasannya kepada bawahannya,
- didasarkan kepada kesepakatan mengenai akuntabilitas, harapan kerja dan rencana pengembangan serta dipandang sebagai bagian dari proses interaksi normal di antara para manajer, individu dan anggota tim,
- mengukur dan mengevaluasi kinerja dengan mengacu kepada faktor-faktor input/proses (pengetahuan, keahlian, kepiawaian dan kompetensi) dan faktor-faktor output/akibat (hasil dan kontribusi),
- sebagai suatu proses yang berkisambungan, bukan hanya mengadakan kepada suatu evaluasi formal sekali setahun.'Dalam dunia yang bergerak begitu cepat dimasa kini, pemikiran bahwa suatu manajemen kinerja yang efektif dapat dikaitkan dengan sebuah tanggal tertentu dalam satu tahun adalah sangat tak masuk akal,
- memperlakukan evaluasi kinerja sebagai suatu proses bersama yang menekankan kepada pandangan yang membangun ke

masa depan-istilah '*appraisal*' dengan konotasi 'dari tinggi ke rendah' kurang bisa digunakan,

- difokuskan kepada meningkatnya kinerja, mengembangkan kompetensi dan memanfaatkan potensi,
- dapat memberikan dasar bagi keputusan untuk penentuan gaji/upah berdasarkan kinerja kalau sistem itu dipergunakan, tetapi dengan lebih memperhatikan pengembangan dari sebuah sistem penentuan nilai (*rating system*) dan bagaimana mencapai suatu konsistensi dalam memberikan penilaian (*rating*).
- mungkin tidak akan menyertakan suatu sistem *rating* sama sekali kalau proses itu dipergunakan untuk tujuan pengembangan dan perbaikan kinerja,
- tidak mengandalkan kepada formulir-formulir dan prosedur yang rumit. Catatan mengenai kesepakatan serta evaluasi dapat dipegang oleh para manajer dan karyawan dan bahkan kadang-kadang tidak berada ditangan Departemen Personalia,
- perlunya pelatihan agar memiliki keahlian yang diperlukan untuk menentukan kesepakatan, memberikan umpan balik, mengevaluasi kinerja dan membimbing serta memberikan konseling kepada para karyawan,
- secara keseluruhan, lebih mementingkan proses menentukan sasaran, mengelola kinerja sepanjang tahun dan memantau serta mengevaluasi hasil ketimbang isi dari apa yang seringkali disebut sebagai 'sistem manajemen kinerja' yang implikasinya adalah seperangkat mekanisme agar orang mengerjakan sesuatu dengan cara tertentu.

BAB 10

PENELITIAN MANAJEMEN PENDIDIKAN PADA DARUD DAKWAH WAL IRSYAD (DDI)

A. Gambaran Umum Perguruan Tinggi Darut Dakwah Wal Irsyad (DDI)

Perguruan Tinggi Darud Da'wah Wal-Irsyad (PT DDI) Polewali Mandar lahir pada tanggal 4 Safar 1394 H, bertepatan dengan tanggal 26 Februari 1974, dan upacara peresmian berdirinya PT DDI Polewali Mamasa dilaksanakan di kota Pare-Pare Sulawesi Selatan.

Nama Perguruan Tinggi Darud Da'wah Wal-Irsyad Polewali Mandar, yang disingkat "PT DDI POLMAN" menurut para pendirinya, bermakna Perguruan Tinggi yang akan membina orang-orang Islam yang berpendidikan, yang mampu mendidik dan berdakwa kepada umat Islam khususnya.

Berkat pembinaan dan pengembangan para pengelola yang dilakukan secara terus menerus dan bantuan moril dan materil serta kerjasama dengan dari berbagai pihak, kini Perguruan Tinggi Darud Da'wah Wal-Irsyad Polewali Mandar, termasuk kelompok Perguruan Tinggi yang termuka di Sulawesi Barat.

Perguruan Tinggi Darud Da'wah Wal-Irsyad (PT DDI) Polewali Mandar dewasa ini memiliki dua kampus, yaitu kampus I di jalan Kemakmuran No. 191 Kelurahan Wattang Kecamatan Polewali Kabupaten Polewali Mandar, dengan luas lahan kurang lebih 0,50 ha. Kampus II terletak di jalan Gatot Subroto Kelurahan Madatte Kecamatan Polewali Kabupaten Polewali Mandar, dengan luas lokasi lahan kurang lebih dua hektare. Kampus I dan Kampus II tersebut saat ini keduanya saat ini digunakan oleh pengelola sebagaimana mestinya.

Perguruan Tinggi Darud Da'wah Irsyad Polewali Mandar dalam fase perkembangannya, karena adanya partisipasi dan uluran tangan dari berbagai pihak, terutama dari Pemerintah Daerah dan lapisan masyarakat setempat akhirnya mengalami kemajuan yang sangat berarti. Dengan demikian, PT DDI dapat berkembang walaupun perkembangannya belum setingkat dengan Perguruan-Perguruan Tinggi ternama yang ada di Indonesia, atau masih jauh dari yang diharapkan bersama. Dalam hal itu, dengan melihat kenyataan yang ada, PT DDI dalam menjalankan misinya sebagai "Lembaga Pendidikan dan Lembaga Dakwah" menghadapi tantangan yang tidak sedikit dan menghadapi masalah-masalah yang perlu dicarikan solusinya yang tepat. Namun demikian, dengan adanya dukungan Pemerintah Daerah Kabupaten dan Propinsi serta segala lapisan masyarakat yang ada di Sulawesi Barat, maka segala tantangan dan masalah yang dihadapi dan akan dihadapi PT DDI akan terlewati dan terselesaikan dalam nuansa rasa cinta, rasa sayang, kebersamaan, kebahagiaan, dan profesionalisme yang proporsional.

Perguruan Tinggi DDI merupakan perguruan tinggi Islam yang mempunyai Dosen sebanyak 170 orang yang mana dalam penelitian ini seluruh dosen menjadi responden. Adapun deskripsi responden yang adalah sebagai berikut:

a. Jenis Kelamin Responden

Berdasarkan jawaban yang diberikan responden, dari 170 responden diperoleh hasil bahwa terdapat 108 responden atau 63,5% jenis kelamin laki-laki dan jenis kelamin perempuan 82 responden 36,5%. Hal ini dapat disimpulkan bahwa responden laki-laki mendominasi jumlah Dosen yang ada di PT DDI.

b. Pendidikan Responden

Dilihat dari pendidikan responden, dari 170 responden diperoleh hasil bahwa pendidikan pasca sarjana (S2), 112 responden 65,9%, Sarjana (S1) yaitu 42 responden atau 24,7%, sedang menempuh S2 sebanyak 7 responden 4,1%, sedang yang telah menyelesaikan pendidikan S3 sebanyak 9 orang 5,3%.

c. Status Responden

Di lihat dari jawaban responden, dari 170 responden menunjukkan bahwa sebagian responden yang sudah menikah 165 responden 97,1%, yang belum menikah 5 responden 2,9%.

d. Jabatan Fungsional dan Kepangkatan Responden

Dari kuesioner yang diberikan kepada responden diperoleh data tentang jabatan fungsional dan kepangkatan Dosen di PT DDI, sebagaimana dalam tabel 10.1 berikut.

Tabel 10.1. Dosen PNS dan Yayasan Perguruan Tinggi DDI Berdasarkan Jabatan Fungsional

No	Jabatan Fungsional	Jumlah	Persentase
1	Guru Besar	5	2,94
2	Lektor Kepala	0	0,00
3	Lektor	8	4,70
4	Asisten Ahli	157	92,40
		170	100,00

Sumber : Pengurus Besar Darud Da'wah Wal Irsyad 2011

Tabel 10.2. Dosen PNS dan Yayasan Perguruan Tinggi DDI Berdasarkan Pangkat / golongan

Keterangan	Pangkat / Golongan					
	III/a	III/b	III/c	III/d	IV/a	IV/b
Jumlah	150	10	5	0	1	4
Persentase	88,2%	5,9%	2,9%	0,0%	0,6%	2,4%

Sumber : Data Primer Diolah, 2011

Berdasarkan deskripsi di atas Dosen di PT DDI Polewali Mandar mempunyai Guru Besar sebanyak 5 orang atau 2,94%, dan berada pada golongan IV/b sebanyak 4 orang dan 1 orang IV/a. Dari 170 orang Dosen di PT DDI belum ada yang Lektor Kepala, sedangkan Lektor sebanyak 8 orang atau 4,70% dari total Dosen. Sebanyak 92,40% atau sebanyak 157 orang mempunyai jabatan fungsional sebagai Asisten Ahli. Jabatan Asisten Ahli ini tersebar ke golongan III/a sebanyak 150 orang atau 88,2%, 10 orang III/b dan 5 orang III/c. Jika dibandingkan dengan pendidikan dari semua Dosen di PT DDI seharusnya minimal sudah banyak yang mempunyai jabatan Lektor atau Lektor Kepala.

B. Analisis Statistik Deskriptif

1. Deskripsi Variabel Laten Eksogen atau Konstruk X Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja

Persepsi subyek penelitian responden dapat dilihat pada hasil analisis deskriptif (distribusi frekuensi). Variabel laten/ konstruk yang diteliti terdiri dari: Gaya Kepemimpinan (X1), Budaya Organisasi (X2), Motivasi Kerja (X3), Kepuasan kerja (Y1), Kinerja Dosen (Y2).

Distribusi frekuensi variabel diperoleh dari hasil tabulasi skor jawaban responden, berikut diuraikan secara keseluruhan hasil analisis deskriptif:

**Tabel 10.3. Deskripsi Variabel Laten Eksogen /
Konstruk X Variabel X₁, X₂, X₃.**

Keterangan	Skor Jawaban Responden										Mean
	5		4		3		2		1		
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
Gaya Kepemimpinan (X1)	8	4,1	154	78,6	34	17,3	0	0	0	0	4,44
Budaya Organisasi (X2)	-	0	58	29,6	116	59,2	21	10,7	1	5	4,14
Motivasi Kerja (X3)	10	5,1	103	52,6	81	41,3	2	1,0	0	0	4,16

Sumber: Data Primer Diolah 2011

Berdasarkan tabel di atas, persepsi responden terhadap variabel X terdiri dari variabel gaya kepemimpinan (X1), budaya organisasi (X2), motivasi kerja (X3), masing-masing variabel berada pada nilai rata-rata 3,55. Jika dilihat dari jawaban responden untuk item variabel pertama. Gaya kepemimpinan (X1) item ini mempunyai nilai rata-rata 4,44 dan 4,1% responden menjawab sangat setuju, 78,6% setuju, dan 17,3% menyatakan cukup setuju. Artinya gaya kepemimpinan yang diterapkan pada PT DDI telah sesuai dengan keinginan dari dosen dan pegawai saat ini. responden membutuhkan gaya kepemimpinan untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan dalam bekerja. Variabel kedua. Budaya Organisasi (X2) item ini mempunyai nilai rata-rata 4,14 dan 29,6% responden menjawab setuju, cukup setuju sebanyak 59,2% sedang yang menyatakan tidak setuju dan sangat tidak setuju sebanyak 15,5%. Hal ini menunjukkan bahwa budaya organisasi di PT DDI belum sepenuhnya menjadi perhatian bagi dosen. Motivasi Kerja (X3) item ini mempunyai nilai

rata-rata 4,16 dan 57,7% responden menjawab sangat setuju, dan setuju, sedangkan yang menyatakan cukup setuju dan tidak setuju sebanyak 42,3%. Artinya bahwa responden secara keseluruhan setuju terhadap indikator yang menjadikan dosen termotivasi dalam melaksanakan pekerjaan.

2. Deskripsi Variabel Laten Eksogen atau Konstruk Gaya Kepemimpinan (X1).

Variabel gaya kepemimpinan merupakan corak kepemimpinan yang dibawakan oleh seorang pemimpin dalam mempengaruhi para pengikutnya. Indikator variabel gaya kepemimpinan mengacu pada konsep Bass (1998), yang terdiri dari dua indikator yaitu: gaya kepemimpinan transformasional (X1.1), dan gaya kepemimpinan transaksional (X1.2). Gaya kepemimpinan transformasional (X1.1) terdiri dari lima item kuesioner. Tanggapan responden terhadap indikator Gaya Kepemimpinan sebagaimana dapat dilihat pada tabel 10.4 berikut :

**Tabel 10.4. Deskripsi Variabel Gaya Kepemimpinan (X1)
Indikator Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1.1)**

Keterangan	Skor Jawaban Responden										Mean
	5		4		3		2		1		
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
Pimpinan berusaha meningkatkan rasa optimis anggota untuk meraih karir yang lebih baik. (X1.1.1)	134	78,8	14	8,2	20	11,8	2	1,2	0	0	4,65
Pimpinan merupakan sosok yang menjadi simbol dari kesuksesan organisasi (X1.1.2)	73	49,9	43	25,3	46	27,1	8	4,7	0	0	4,06
Pimpinan memberikan cara pandang yang berbeda terhadap permasalahan	86	50,6	52	30,6	24	14,1	8	4,7	0	0	4,27

pekerjaan (X1.1.3)												
Pengaruh oleh pimpinan untuk memunculkan ide-ide baru dalam menjalankan pekerjaan (X1.1.4)	91	53,5	43	25,3	13	7,6	9	5,3	14	8,2	4,11	
Penghargaan dari pimpinan apabila dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik (X1.1.5)	164	96,5	4	2,4	1	0,6	1	0,6	0	0	4,94	
Mean Indikator											4,41	

Sumber: Data Primer Diolah 2011

Indikator pertama variabel gaya kepemimpinan adalah gaya kepemimpinan transformasional (X1.1). Item kuesioner pertama. Pimpinan berusaha meningkatkan rasa optimis anggota untuk meraih karir yang lebih baik (X1.1.1) item ini mempunyai nilai rata-rata 4,65 dan 87% responden menjawab sangat setuju dan setuju. Hal ini menunjukkan bahwa secara umum responden berpendapat bahwa pimpinan lembaga mampu memberikan dorongan untuk meningkatkan optimisme anggota dalam meraih karir yang lebih baik. Namun masih ada 11% responden yang menyatakan cukup setuju dan 1,2% yang menyatakan kurang setuju. Artinya sangat kecil sekali responden yang kurang optimis terhadap karir.

Pimpinan merupakan sosok yang menjadi simbol dari kesuksesan organisasi (X1.1.2) item ini mempunyai nilai rata-rata 4,06 dan 95,3% responden menyatakan sangat setuju, setuju, dan cukup setuju. Hal ini menunjukkan bahwa pimpinan pada lembaga PT DDI mempunyai banyak peranan dalam memajukan organisasi. Sedangkan 4,7% responden menyatakan kurang setuju. Pimpinan memberikan cara pandang yang berbeda terhadap masalah pekerjaan (X1.1.3), item ini mempunyai nilai rata-rata 4,27 dan 95,3% responden menjawab sangat setuju, setuju dan cukup setuju. Hal ini menunjukkan bahwa pimpinan PT DDI saat ini telah mampu memberikan cara pandang yang berbeda terhadap permasalahan

pekerjaan, sehingga pimpinan mampu memberikan suasana yang berbeda pula dalam melaksanakan pekerjaan. Walaupun 4,7% responden menyatakan kurang setuju.

Pimpinan memberikan pengaruh untuk memunculkan ide-ide baru dalam menjalankan pekerjaan (X1.1.4), item ini mempunyai nilai rata-rata 4,11 dan 87,5% responden menyatakan sangat setuju, setuju dan cukup setuju. Hal ini mengindikasikan bahwa pimpinan pada lembaga PT DDI mampu memberikan pengaruh dalam menginspirasi dosen dalam menjalankan aktivitasnya, walaupun 12,5% responden menjawab kurang setuju dan tidak setuju. Item kelima pada indikator ini adalah pimpinan memberikan penghargaan pada dosen yang dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik. Nilai rata-rata kuesioner ini 4,94 dan sebanyak 99,4% responden menyatakan sangat setuju, setuju dan cukup setuju. Hal ini mengindikasikan bahwa pimpinan secara berkala melakukan evaluasi dan memberikan penghargaan pada dosen yang berprestasi atau melakukan pekerjaan dengan baik.

Penjelasan di atas, menunjukkan bahwa indikator gaya kepemimpinan transformasional (X1.1), mempunyai nilai rata-rata 4,41 artinya secara umum dosen pada lembaga PT DDI menyatakan pendapat bahwa gaya kepemimpinan yang dijalankan pada PT DDI merupakan gaya kepemimpinan transformasional.

**Tabel 10.5. Deskripsi Variabel Gaya Kepemimpinan (X1)
Indikator Gaya Kepemimpinan Transaksional (X1.2)**

Keterangan	Skor Jawaban Responden										Mean
	5		4		3		2		1		
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
Pimpinan sering memberikan perhatian khusus dalam penyelesaian masalah pekerjaan. (X1.2.1)	98	57,6	41	24,1	19	11,2	12	7,1	0	0	4,32
Penghargaan dari pimpinan apabila dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik.	89	51,8	48	28,2	19	11,2	3	1,8	12	7,1	4,16

(X _{1.2.2})												
Pimpinan memberikan imbalan atas setiap prestasi kerja yang telah dikerjakan. (X _{1.2.3})	88	51,8	59	34,7	16	9,4	1	0,6	6	3,5	4,31	
Pimpinan memberikan petunjuk khusus tentang apa yang harus diberikan berkaitan dengan pekerjaan. (X _{1.2.4})	132	77,6	28	16,5	10	5,9	0	0	0	0	4,72	
Pimpinan di lembaga ini mendukung penuh atas segala ide atau gagasan dalam melaksanakan pekerjaan. (X _{1.2.5})	147	86,5	20	11,8	3	1,8	0	0	0	0	4,85	
Mean Indikator											4,47	

Sumber: Data Primer Diolah 2011

Indikator kedua variabel gaya kepemimpinan adalah gaya kepemimpinan transaksional (X_{1.2}). Item kuesioner pertama. Pimpinan sering memberikan perhatian khusus dalam penyelesaian masalah pekerjaan (X_{1.2.1}) item ini mempunyai nilai rata-rata 4,32 dan 92,9% responden menyatakan sangat setuju, setuju dan cukup setuju. Hal ini menunjukkan bahwa selama ini pimpinan pada lembaga PT DDI banyak memberikan perhatian terhadap penyelesaian masalah-masalah pekerjaan dosen.

Menyatakan tentang penghargaan yang didapat dosen bila menyelesaikan pekerjaan dengan baik (X_{1.2.2}) item kuesioner ini mempunyai nilai rata-rata 4,16 dan 91,1% responden menjawab sangat setuju, setuju dan cukup setuju. Hal ini menunjukkan bahwa

pimpinan telah memberikan apresiasi terhadap dosen yang melaksanakan tugas tridarma dengan baik, walaupun 8,9% responden menyatakan jarang mendapatkan penghargaan tersebut. Item indikator ketiga adalah pemberian imbalan dari pimpinan atas setiap prestasi kerja yang telah diselesaikan (X1.2.3), item kuesioner ini mempunyai nilai rata-rata 4,31 dan 95,9% responden menjawab sangat setuju, setuju dan cukup setuju. Hal ini menunjukkan bahwa lembaga PT DDI telah melaksanakan keseimbangan antara penghargaan dan *punishment* bagi dosen yang berprestasi dan yang kurang berprestasi, walaupun 4,1% responden menjawab kurang setuju, dan tidak setuju. Artinya bahwa PT DDI telah memberikan penghargaan bagi warganya yang memiliki prestasi di bidang kerjanya.

Item kuesioner keempat dari indikator gaya kepemimpinan transaksional adalah pemberian petunjuk pimpinan tentang apa yang seharusnya diberikan berkaitan dengan pekerjaan dosen (X1.2.4). Kuesioner ini mempunyai nilai rata-rata 4,72, sedangkan yang menyatakan sangat setuju dan setuju sebanyak 94,1%, hal ini mengindikasikan bahwa di lembaga ini telah berjalan pengarahan dari pimpinan lembaga dosen terkait dengan tugas pekerjaan dosen, terutama dalam mengembangkan tri darma perguruan tinggi. Kuesioner kelima pada indikator gaya kepemimpinan transaksional adalah dukungan pimpinan pada ide atau gagasan dalam pelaksanaan pekerjaan (X1.2.5). item kuesioner ini mempunyai nilai rata-rata 4,85 dan sebanyak 98,2% responden menyatakan sangat setuju dan setuju serta 1,8% menyatakan cukup setuju. Hal ini menunjukkan bahwa pimpinan pada PT DDI selama ini telah memberikan ruang ruang yang cukup bagi berkembangnya ide atau gagasan dosen dalam menjalankan tri darma perguruan tinggi di lembaganya.

Penjelasan di atas, menunjukkan bahwa indikator gaya kepemimpinan transaksional (X1.2), secara keseluruhan responden yang menjawab setuju dan sangat setuju pada semua item pernyataan pada indikator ini dengan nilai rata-rata 4,47 artinya secara umum dosen pada PT DDI merasakan penerapan gaya kepemimpinan transaksional.

3. Deskripsi Variabel Laten Eksogen Budaya Organisasi (X₂)

Variabel Budaya Organisasi dalam penelitian ini adalah norma perilaku, nilai-nilai dan kebiasaan yang menggambarkan kepribadian organisasi yang dipersepsi oleh para dosen. Indikator variabel Budaya Organisasi mengacu pada konsep Wibowo (2006) yang terdiri dari empat indikator yaitu: (1) orientasi pada tugas dengan indikator; kebebasan dalam merencanakan tugas, kebebasan dalam melaksanakan tugas, kebebasan dalam mengajukan ide atau pendapat; (2) orientasi pada hasil, dengan indikator; adanya perencanaan kerja, adanya target kerja, capaian atau realisasi kerja; (3) orientasi pada manusia, dengan indikator; pelaksanaan rekrutmen, adanya penilaian kerja, adanya penghargaan, adanya sanksi atau hukuman; dan (4) orientasi pada pengembangan dengan indikator; pelaksanaan pendidikan dan pengajaran, pelaksanaan penelitian, pengabdian pada masyarakat, kegiatan unsur penunjang. Tanggapan responden terhadap indikator *stressor* ekstra organisasi sebagaimana dapat dilihat pada tabel berikut.

**Tabel 10.6. Deskripsi Variabel Budaya Organisasi (X₂)
Indikator Orientasi pada tugas (X_{2.1})**

Keterangan	Skor Jawaban Responden										Mean
	5		4		3		2		1		
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
Lembaga memberikan kesempatan pada anggotanya untuk menyusun program kerja bersama. (X _{2.1.1})	73	42,9	54	31,8	38	22,4	5	2,9	0	0	4,15
Lembaga memberikan kebebasan dalam melaksanakan tugas yang anda lakukan dengan cara anda. (X _{2.1.2})	49	28,8	91	53,5	29	17,1	1	0,6	0	0	4,11
Lembaga memberikan kebebasan kepada anggota organisasi untuk mengajukan	58	34,1	84	49,4	25	14,7	3	1,8	0	0	4,16

saran. (X _{2.1.3})											
Lembaga membuat program kerja secara periodik dalam menjalankan kegiatan organisasi. X _{2.1.4})	97	57,1	50	29,4	18	10,6	5	2,9	0	0	4,41
Mean Indikator											4,20

Sumber: Data Primer Diolah 2011

Indikator pertama variabel budaya organisasi adalah orientasi pada tugas yang merupakan derajat kebebasan individu dalam menyelesaikan pekerjaannya (X_{2.1}). Lembaga memberikan kesempatan pada dosen untuk menyusun program kerja bersama (X_{2.1.1}), item ini mempunyai nilai rata-rata 4,15. Dari nilai mean ini 97,1% responden menjawab sangat setuju, setuju dan cukup setuju. Hal ini menunjukkan bahwa hingga saat ini lembaga sering mengajak para dosen untuk menyusun program kerja secara bersama-sama agar menghasilkan program yang akomodatif dan bisa diterima oleh semua pihak, namun 2,9% responden menjawab kurang setuju.

Lembaga memberikan kebebasan dalam melaksanakan tugas yang dilakukan oleh dosen (X_{2.1.2}), item ini mempunyai nilai rata-rata 4,11 dan 82,3% responden yang menyatakan sangat setuju dan setuju, sedangkan yang menyatakan cukup setuju dan kurang setuju sebanyak 17,7%. Hal ini menunjukkan hingga saat ini telah terbentuk budaya dalam organisasi PT DDI bahwa dosen mempunyai kebebasan untuk berkreasi dalam melaksanakan tugas tri darma perguruan tinggi sesuai dengan kemampuan dosen.

Kebebasan dalam menyampaikan saran kepada lembaga (X_{2.1.3}), item ini mempunyai nilai rata-rata 4,16 nilai ini diikuti dengan jawaban responden 98,2% responden menyatakan sangat setuju, setuju dan cukup setuju, sedangkan yang menyatakan kurang setuju sebanyak 1,8%. Hal ini menunjukkan bahwa PT DDI telah menerapkan prinsip keterbukaan yang bertanggung jawab, dengan cara memberikan kebebasan kepada anggota organisasi dalam hal ini adalah dosen untuk memberikan saran bagi perbaikan dan kemajuan lembaga.

Lembaga membuat program kerja secara periodik dalam menjalankan kegiatan organisasi (X2.1.4), item ini mempunyai nilai rata-rata 4,41 dan 97,1% responden menyatakan sangat setuju, setuju dan cukup setuju. Hal ini menunjukkan bahwa dalam persepsi dosen PT DDI telah membuat program kerja secara periodik (misalnya tahunan) sebagai pedoman kerja pada tahun tersebut, walaupun 2,9% responden menyatakan bahwa lembaga belum membuat program kerja secara periodik. Penjelasan di atas, menunjukkan bahwa indikator orientasi pada tugas (X2.1) secara keseluruhan responden yang menjawab setuju dengan nilai rata-rata 4,20 artinya bahwa secara keseluruhan telah terbentuk budaya organisasi bagi dosen yang memperhatikan tugas pokok seorang dosen yaitu menjalankan tri darma perguruan tinggi.

**Tabel 10.7. Deskripsi Variabel Budaya Organisasi (X₂)
Indikator Orientasi pada hasil (X_{2.2})**

Keterangan	Skor Jawaban Responden										Mean
	5		4		3		2		1		
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
Lembaga membuat target hasil kerja yang harus dicapai oleh anggota organisasi. (X _{2.2.1})	49	28,8	44	25,9	66	38,8	10	5,9	1	0,6	3,76
Realisasi hasil kerja lembaga dikomunikasikan kepada seluruh anggota organisasi. (X _{2.2.2})	72	42,4	51	30,0	43	25,3	4	2,4	0	0	4,12
Mean Indikator											3,94

Sumber: Data Primer Diolah 2011

Indikator kedua dari variabel budaya organisasi, adalah orientasi pada hasil yang menjelaskan tentang sejauh mana manajemen memfokuskan pada hasil bukan pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil itu (X2.2). Item kuesioner pertama. Lembaga membuat target hasil kerja yang harus dicapai oleh anggota organisasi (X2.2.1), item ini mempunyai nilai rata-rata 3,76 dan terdapat 93,5% responden menjawab sangat setuju, setuju dan

cukup setuju dan terdapat 6,5% responden yang menyatakan tidak setuju dan sangat tidak setuju. Hal ini menunjukkan bahwa secara umum responden mempunyai persepsi bahwa dosen bekerja harus menyesuaikan dengan target yang telah disusun oleh lembaga, misalnya jumlah penelitian yang harus dihasilkan serta target mutu yang harus dicapai. Realisasi hasil kerja lembaga dikomunikasikan kepada seluruh anggota organisasi (X2.2.2), item ini mempunyai nilai rata-rata 4,12 dan 97,6%, responden menjawab sangat setuju, setuju dan cukup setuju dan hanya 2,4% yang menjawab tidak setuju. Hal ini menunjukkan bahwa hasil yang telah dicapai oleh dosen selalu dikomunikasikan kepada yang bersangkutan sebagai bahan evaluasi dan perbaikan.

Penjelasan di atas, menunjukkan bahwa indikator orientasi pada hasil (X2.2) secara keseluruhan responden yang menjawab cukup setuju dengan nilai rata-rata 3,94 artinya secara umum budaya organisasi pada PT DDI salah satunya ditunjukkan dengan capaian hasil dosen pada perguruan tinggi DDI ini.

**Tabel 10.8 Deskripsi Variabel Budaya Organisasi (X₂)
Indikator Orientasi pada manusia (X_{2.3})**

Keterangan	Skor Jawaban Responden										Mean
	5		4		3		2		1		
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
Lembaga selektif dalam melakukan kegiatan rekrutmen dosen baru (X _{2.3.1})	16	9,4	119	70,0	30	17,6	5	2,9	0	0	3,86
Lembaga melakukan kegiatan evaluasi terhadap kinerja para dosen. (X _{2.3.2})	120	70,6	40	23,5	10	5,9	0	0	0	0	4,64
Lembaga menghargai kinerja baik yang dilakukan oleh para dosen. (X _{2.3.3})	90	52,9	39	22,9	38	22,4	3	1,8	0	0	4,27
Lembaga memberikan sanksi atas	13	7,6	124	72,9	32	18,8	1	0,6	0	0	3,88

kinerja jelek oleh para dosen. (X2.3.4)											
Mean Indikator											4,16

Sumber: Data Primer Diolah 2011

Indikator ketiga dari variabel budaya organisasi adalah orientasi pada manusia (X2.3), yaitu sejauh mana keputusan manajemen memprhitungkan efek hasil-hasil pada orang di dalam organisasi. Item kuesioner pertama. Lembaga bersikap selektif dalam melakukan kegiatan rekrutmen dosen baru (X2.3.1) item ini mempunyai nilai rata-rata 3,86 dan 97,1% responden menjawab sangat setuju, setuju dan cukup setuju, serta 2,9% yang menyatakan tidak setuju. Hal ini menunjukkan bahwa salah peran serta dalam peningkatan kinerja dosen dan lembaga adalah sumber daya dosen yang baik, sehingga PT DDI bersikap selektif terhadap rekrutmen dosen baru dengan berbagai persyaratan yang telah ditentukan lembaga. Item kuesioner kedua. Lembaga melakukan kegiatan evaluasi terhadap kinerja para dosen (X2.3.2), item ini mempunyai nilai rata-rata 3,50 dan 84,6% responden menjawab sangat setuju, setuju dan cukup setuju. Hal ini menunjukkan bahwa PT DDI secara berkala telah melakukan evaluasi kinerja terhadap dosen yang ada, hal ini untuk memacu dosen agar lebih produktif dan bermutu dalam memberikan layanan kepada mahasiswa.

Lembaga menghargai atas kinerja baik yang telah dilakukan oleh para dosen (X2.3.3), item ini mempunyai nilai rata-rata 4,27 dan 98,2% responden menjawab sangat setuju, setuju dan cukup setuju, Hal ini menunjukkan bahwa dari evaluasi kinerja yang telah dilakukan, lembaga memberikan penghargaan terutama pada dosen yang mempunyai kinerja baik sesuai dengan tolok ukur yang telah ditentukan oleh PT DDI. Lembaga memberikan sangsi atas kinerja jelek yang dilakukan oleh para dosen (X2.3.4) item ini mempunyai nilai rata-rata 3,88. Sebanyak 79,5% responden menjawab sangat setuju, setuju sedangkan yang menyatakan cukup setuju sebanyak 18,8% dan tidak setuju 0,6%. Hasil ini menunjukkan bahwa secara keseluruhan dosen di PT DDI percaya bahwa lembaga akan memberikan sangsi jika dosen mempunyai kinerja yang jelek, untuk itu perlu diupayakan se-optimal mungkin dosen di PT DDI mempunyai kinerja yang baik.

Penjelasan di atas, menunjukkan bahwa indikator orientasi pada manusia (X2.3) secara keseluruhan responden yang menjawab setuju dan sangat setuju dengan nilai rata-rata 4,16 artinya secara umum dosen PT DDI mempunyai budaya organisasi yang baik dengan memperhatikan hubungan manusiawi antar dosen di lembaga tersebut.

**Tabel 10.9. Deskripsi Variabel Budaya Organisasi (X₂)
Indikator Orintasi pada pengembangan (X_{2.4})**

Keterangan	Skor Jawaban Responden										Mean
	5		4		3		2		1		
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
Lembaga memberikan kebebasan untuk berinisiatif guna mengembangkan cara pembelajaran. (X _{2.4.1})	93	54,7	54	31,8	22	12,9	1	0,6	0	0	4,41
Lembaga berusaha keras mendorong para dosen untuk melakukan kegiatan di bidang penelitian. (X _{2.4.2})	61	35,9	77	45,3	28	16,5	4	2,4	0	0	4,15
Lembaga mengembangkan cara melakukan kegiatan pengabdian pada masyarakat agar efektif dalam pelaksanaannya. (X _{2.4.3})	60	35,3	76	44,7	33	19,4	1	0,6	0	0	4,15
Lembaga memberikan dukungan dalam melaksanakan kegiatan pertemuan ilmiah di dalam kampus. (X _{2.4.4})	91	53,5	57	33,5	22	12,9	0	0	0	0	4,41
Mean Indikator											4,28

Sumber: Data Primer Diolah 2011

Indikator variabel budaya organisasi adalah orientasi pada pengembangan (X_{2.4}). Lembaga memberikan kebebasan untuk berinisiatif guna mengembangkan cara pembelajaran (X_{2.4.1}) item ini mempunyai nilai rata-rata 4,41 dan 86,5% responden menyatakan

sangat setuju, dan setuju serta 12,9% menyatakan cukup setuju. Hasil ini menunjukkan bahwa lembaga PT DDI telah memberikan kebebasan berinisiatif bagi para dosen untuk mengembangkan cara pembelajaran sesuai dengan karakteristik mata kuliah masing-masing.

Lembaga berusaha keras mendorong para dosen untuk melakukan kegiatan di bidang penelitian (X2.4.2), item ini mempunyai nilai rata-rata 4,15 dan 97,6% responden menjawab sangat setuju, setuju dan cukup setuju. Hal ini menunjukkan bahwa PT DDI telah berusaha untuk mendorong dosen melaksanakan unsur tri darma perguruan tinggi yang kedua yaitu penelitian agar dosen mempunyai karya pada unsur kedua ini. Namun demikian masih ada (2,4%) dosen yang beranggapan bahwa belum ada upaya yang dilakukan PT DDI untuk mendorong dosen melakukan penelitian.

Lembaga mengembangkan cara melakukan kegiatan pengabdian pada masyarakat agar efektif dalam pelaksanaan pengabdian tersebut (X2.4.3), item ini mempunyai nilai rata-rata 4,15. Dari nilai ini 99,4% responden menjawab sangat setuju, setuju dan cukup setuju dan 0,6% menyatakan tidak setuju. Hal ini menunjukkan bahwa dosen percaya bahwa lembaga mempunyai kesiapan yang baik untuk mengembangkan metode-metode pengabdian pada masyarakat agar pelaksanaannya lebih efektif. Artinya lembaga beserta dosen mempunyai rancangan untuk melaksanakan pengabdian yang lebih efektif dan mengena kepada masyarakat.

Lembaga memberikan dukungan dalam melaksanakan kegiatan pertemuan ilmiah di dalam kampus (X2.4.4), item ini mempunyai nilai rata-rata 4,41. Dari nilai ini 87,1% responden menyatakan sangat setuju dan setuju, sedangkan yang menyatakan cukup setuju sebesar 12,9%. Hal ini mengindikasikan bahwa lembaga PT DDI telah memberikan dukungan kepada para dosen dalam penyelenggaraan pertemuan-pertemuan ilmiah, baik yang dilakukan di internal kampus maupun mengirimkan dosen pada pertemuan ilmiah di luar kampus.

Secara keseluruhan pada variabel budaya organisasi indikator orientasi pengembangan (X2.4) mempunyai nilai rata-rata 4,28 artinya secara umum dosen dan lembaga PT DDI telah mempunyai budaya organisasi yang baik dalam mengembangkan lembaga serta individu dosen menuju kearah yang lebih baik.

4. Deskripsi Variabel Laten Eksogen atau Konstruk Motivasi Kerja (X3)

Variabel motivasi kerja (X3) dalam penelitian ini adalah kemauan para dosen untuk melakukan sesuatu tindakan yang sifatnya menggerakkan dan mengarahkan perilaku mereka kearah tujuan yang ingin diraih dalam rangka mencapai suatu prestasi. Indikator variabel motivasi kerja mengacu pada konsep Gibson, et al. (1994) yang terdiri dari tiga indikator yaitu : (1) kebutuhan akan berprestasi, dengan indikator: memperhitungkan resiko tugas, memperhitungkan keberhasilan, bekerja keras dalam melaksanakan tugas; (2) kebutuhan akan kekuasaan, dengan indikator; suka mempengaruhi, suka memberi saran, suka mengendalikan; dan (3) kebutuhan akan afiliasi, dengan indikator; bekerjasama dengan orang lain, menyesuaikan diri di tempat kerja, sosialisasi dengan kolega. Tanggapan responden terhadap indikator Motivasi Kerja sebagaimana dapat dilihat pada tabel berikut.

**Tabel 10.10. Deskripsi Variabel Motivasi Kerja (X3)
Indikator Kebutuhan berprestasi (X3.1)**

Keterangan	Skor Jawaban Responden										Mean
	5		4		3		2		1		
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
Dalam bekerja memperhitungkan dampak resiko yang akan diperoleh. (X _{3.1.1})	39	22,9	104	61,2	27	15,9	0	0	0	0	4,07
Selain mengerjakan tugas utama juga dapat menyelesaikan pekerjaan tambahan dengan baik. (X _{3.1.2})	39	22,9	118	69,4	13	7,6	0	0	0	0	4,15
Dalam bekerja berusaha keras untuk menjalankannya dengan sebaik mungkin. (X _{3.1.3})	79	46,5	73	42,9	18	10,6	0	0	0	0	4,36
	Mean Indikator										4,19

Sumber: Data Primer diolah 2011

Indikator variabel motivasi kerja adalah kebutuhan akan berprestasi (X3.1). Item kuesioner pertama dalam bekerja memperhitungkan dampak resiko yang akan diperoleh (X3.1.1), item

ini mempunyai nilai rata-rata adalah 4,07. Dari nilai ini responden yang menyatakan sangat setuju dan setuju sebanyak 84,1% sedangkan cukup setuju sebanyak 15,9%. Hal ini menunjukkan bahwa hampir keseluruhan dosen di PT DDI memperhitungkan dampak yang ditimbulkan atau konsekuensi dari pekerjaan yang telah dilakukan dalam bentuk penghargaan-penghargaan bagi dosen yang berprestasi.

Selain mengerjakan tugas utama juga dapat menyelesaikan pekerjaan tambahan dengan baik (X3.1.2) item ini mempunyai nilai rata-rata 4,15. Responden yang menyatakan sangat setuju dan setuju sebanyak 92,4%, sedangkan yang menyatakan cukup setuju sebanyak 7,6%. Artinya secara keseluruhan dosen di PT DDI Polewali Mandar relatif mempunyai kemampuan yang baik, karena mampu mengerjakan tugas tambahan selain tugas utama yang harus di selesaikannya.

Kuesioner ketiga pada indikator kebutuhan akan berprestasi adalah dalam bekerja dosen berusaha keras untuk menjalankannya sebaik mungkin (X3.1.3), item ini mempunyai nilai rata-rata 4,36, nilai ini menunjukkan kecenderungan yang baik terhadap item kuesioner. Sebanyak 89,4% responden memilih sangat setuju dan setuju, sedangkan yang menyatakan cukup setuju sebanyak 10,9%. Hal ini menunjukkan bahwa secara keseluruhan dosen di PT DDI Polewali Mandar telah melakukan upaya yang baik dalam menjalankan tugas-tugasnya.

Indikator kebutuhan akan berprestasi (X2.2) mempunyai nilai rata-rata 4,19, hal ini mengindikasikan bahwa bahwa secara keseluruhan dosen di PT DDI mempunyai motivasi yang baik untuk berprestasi di bidang masing-masing.

**Tabel 10.11. Deskripsi Variabel Motivasi Kerja (X₃)
Indikator Kebutuhan akan kekuasaan (X_{3.2})**

Keterangan	Skor Jawaban Responden										Mean
	5		4		3		2		1		
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
Berusaha mempertahankan argumentasi yang anda kemukakan dalam kegiatan rapat yang diselenggarakan. (X _{3.2.1})	102	60,0	51	30,0	14	8,2	3	1,8	0	0	4,48
Suka memberikan	65	38,2	83	48,8	22	12,9	0	0	0	0	4,25

saran kepada kolega anda dalam menyelesaikan tugasnya. (X _{3,2,2})											
Suka berusaha mengambil alih tanggung jawab rekan kerja supaya dianggap mampu bekerja dengan baik. (X _{3,2,3})	27	15,9	65	38,2	52	30,6	16	9,4	10	5,9	3,49
	Mean Indikator										4,07

Sumber: Data Primer Diolah 2011

Indikator kedua variabel motivasi kerja adalah kebutuhan akan kekuasaan (X_{3.2}). Item kuesioner pertama indikator ini adalah, berusaha mempertahankan argumentasi yang di kemukakan dalam kegiatan rapat yang diselenggarakan (X_{3.2.1}) item kuesioner ini mempunyai nilai rata-rata 4,48. Responden yang menyatakan sangat setuju dan setuju sebanyak 90 %, sedangkan yang menyatakan cukup setuju dan kurang setuju sebanyak 10%. Hal ini menunjukkan bahwa pendapat yang baik dalam rapat perlu mendapatkan perhatian, terutama dalam pengembangan lembaga maupun diri pribadi dosen.

Suka memberikan saran kepada kolega dalam menyelesaikan tugas (X_{3.2.2}) item ini mempunyai nilai rata-rata 4,25, dari nilai ini 87,1% responden menjawab sangat setuju dan setuju, sedangkan yang menyatakan cukup setuju sebanyak 12,9%. Hal ini mengindikasikan bahwa secara keseluruhan dosen di PT DDI mempunyai kepedulian yang baik kepada sesama kolega untuk saling mengingatkan dan membantu dalam penyelesaian tugas. Artinya bahwa saling mengingatkan atau memberikan saran kepada sesama telah dipunyai oleh sebagian besar dosen di PT DDI.

Berusaha mengambil alih tanggung jawab rekan kerja untuk menunjukkan kemampuan kerja (X_{3.2.3}) item ini mempunyai nilai rata-rata 3,49. Dari nilai ini sebanyak 54,1% responden menyatakan sangat setuju dan setuju, cukup setuju sebanyak 30,6%, sedangkan yang menyatakan tidak setuju dan sangat tidak setuju sebanyak 15,3%. Hal ini menunjukkan bahwa tidak banyak dosen yang suka mengambil tanggung jawab orang lain atau kolega dengan tujuan agar dinilai mempunyai kemampuan yang lebih dibandingkan rekan sekerja lainnya.

Secara keseluruhan indikator kebutuhan akan kekuasaan (X3.2) ini mempunyai nilai rata-rata 4,07 artinya secara umum karyawan mempunyai motivasi yang baik untuk terus mengembangkan kapasitas diri sendiri dan lembaga menuju perkembangan yang lebih baik.

**Tabel 10.12. Deskripsi Variabel Motivasi Kerja (X3)
Indikator Kebutuhan akan berafiliasi (X3.3)**

Keterangan	Skor Jawaban Responden										Mean
	5		4		3		2		1		
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
Dalam bekerja menyukai melakukan dengan bekerja sama dengan kolega. (X3.3.1)	59	34,7	65	38,2	39	22,9	4	2,4	0	0	4,07
Lingkungan kerja menuntut anda harus menyesuaikan diri dengan kondisi kerja. (X3.3.2)	67	39,4	72	42,4	28	16,5	3	1,8	0	0	4,19
Dalam bekerja suka melakukan kegiatan bersosialisasi dengan kolega. (X3.3.3)	102	60,0	41	24,1	25	14,7	2	1,2	0	0	4,43
	Mean Indikator										4,23

Sumber: Data Primer Diolah 2011,

Indikator ketiga variabel Motivasi Kerja adalah kebutuhan akan berafiliasi (X3.3). Item kuesioner pertama. Dalam bekerja menyukai bekerjasama dengan kolega (X3.3.1) item ini mempunyai nilai rata-rata 4,07 dan 97,6% responden menyatakan sangat setuju, setuju dan cukup setuju dan 2,4% menyatakan tidak setuju. Hal ini mengindikasikan bahwa secara umum dosen di lingkungan PT DDI mempunyai motivasi kerja yang baik untuk selalu melakukan kerjasama atau terja tim dengan sesama kolega. Hal ini merupakan modal sosial bagi lembaga PT DDI untuk mengembangkan perguruan tinggi yang baik secara bersama-sama dengan dukungan dari warga yang baik.

Item kuesioner kedua. Lingkungan kerja menuntut untuk menyesuaikan diri dengan kondisi kerja (X3.3.2) item ini mempunyai

nilai rata-rata 4,19. Sebanyak 81,8% responden menjawab sangat setuju dan setuju, cukup setuju sebanyak 16,5% dan tidak setuju sebanyak 1,8 %. Hal ini menunjukkan bahwa responden, dalam hal ini adalah dosen di PT DDI pada umumnya dosen telah mampu untuk menyesuaikan diri dengan kondisi dan situasi di lingkungan lembaga PT DDI.

Item kuesioner ketiga. Melakukan kegiatan bersosialisasi di lingkungan kerja dengan kolega (X3.3.3), item ini mempunyai nilai rata-rata 4,43 dan 98,8% responden menjawab sangat setuju, setuju dan cukup setuju. Hal ini menunjukkan bahwa rata-rata dosen di lingkungan PT DDI selalu melakukan sosialisasi dan berafiliasi dengan kolega untuk memupuk rasa persaudaraan dan persahabatan dengan sesama kolega dan karyawan lain di lembaga ini.

Dari keseluruhan variabel motivasi kerja indikator kebutuhan akan berafiliasi (X3.3) mempunyai nilai rata-rata 4,23 artinya bahwa secara keseluruhan responden mempunyai kebutuhan untuk berafiliasi yang cukup baik dan berusaha untuk bekerja sama dan lebih giat lagi untuk menjadikan PT DDI Polewali Mandar sukses. Hal ini menjadi modal sosial yang baik bagi lembaga agar lebih sukses dan maju di masa mendatang.

5. Deskripsi Variabel Laten Endogen atau Konstruk Y Kepuasan Kerja dan Kinerja Dosen.

Persepsi subyek penelitian responden dapat dilihat pada hasil analisis deskriptif pada tabel (distribusi frekuensi). Variabel laten endogen konstruk Y yang diteliti terdiri dari : Kepuasan kerja (Y1), Kinerja Dosen (Y2).

a. Deskripsi Variabel Laten Endogen/ Konstruk Kepuasan Kerja (Y1)

Variabel kepuasan kerja (Y1) dalam penelitian ini adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan bagi para karyawan dalam memandang pekerjaan mereka, dan kepuasan kerja juga mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Variabel kepuasan kerja mengacu pada konsep Arif (1986) yang terdiri dari lima indikator yaitu : (1) pekerjaan itu sendiri, dengan indikator; menguasai pekerjaan, menyenangkan, dan

membanggakan; (2) imbalan, dengan indikator; merasa cukup, sesuai harapan, dan tepat waktu; (3) Kesempatan untuk promosi, dengan indikator; memiliki kesempatan sama, sangat terbuka, dan memiliki aturan yang jelas; (4) Supervisi, adanya pembinaan, merasa dibimbing, dan tidak mencari-cari kesalahan; dan (5) teman sekerja, dengan indikator; menyenangkan, saling mendukung, dan bisa kerjasama.

**Tabel 10.13. Deskripsi Variabel Kepuasan Kerja (Y₁)
Indikator pekerjaan itu sendiri(Y_{1.1})**

Keterangan	Skor Jawaban Responden										Mean
	5		4		3		2		1		
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
Merasa bahwa menguasai pekerjaan yang menjadi tugas saat ini. (Y _{1.1.1})	9	5,3	152	89,4	7	4,1	1	0,6	1	0,6	3,98
Merasa nyaman dengan pekerjaan / profesi sebagai seorang dosen. (Y _{1.1.2})	132	77,6	30	17,6	6	3,5	1	0,6	1	0,6	4,71
Merasa bangga dengan pekerjaan / profesi sebagai seorang dosen. (Y _{1.1.3})	87	51,2	80	47,1	1	0,6	1	0,6	1	0,6	4,47
	Mean Indikator										4,39

Sumber: Data Primer Diolah 2011

Indikator pertama dari variabel kepuasan kerja adalah pekerjaan itu sendiri (Y_{1.1}). merasa menguasai pekerjaan yang menjadi tugas saat ini (Y_{1.1.1}), item ini mempunyai nilai rata-rata 3,98 dan 94,7% responden menjawab sangat setuju dan setuju, sedangkan cukup setuju 4,1 % serta tidak setuju dan sangat tidak setuju masing-masing 0,6%. Hal ini menunjukkan bahwa secara umum responden merasa telah mampu menguasai pekerjaan yang saat ini dibebankannya.

Merasa nyaman dengan profesi sebagai seorang dosen (Y_{1.1.2}), item kuesioner ini mempunyai nilai rata-rata 4,71. Sebanyak 95,2% responden menjawab sangat setuju dan setuju serta 3,5 menyatakan cukup setuju dan masing-masing 0,6% menyatakan tidak setuju atau sangat tidak setuju. Hal ini menunjukkan bahwa rata-rata profesi

dosen yang dimiliki oleh responden saat menjadikan nyaman para responden dalam penelitian ini. Artinya para responden telah merasa nyaman dengan tingkat kepuasa yang relatif stabil dengan profesi yang dijalani saat ini.

Merasa bangga dengan profesi sebagai seorang dosen (Y1.1.3) item kuesioner ini mempunyai nilai rata-rata 4,47 dan 98,9% responden menyatakan sangat setuju, setuju dan cukup setuju. Hal ini menunjukkan bahwa secara umum para dosen di lingkungan PT DDI merasa bangga dengan profesi seorang dosen. Artinya bahwa secara umum dosen mempunyai kepuasan kerja yang cukup baik dengan indikasi kebanggan terhadap profesi dosen.

Secara keseluruhan dari hasil analisis deskriptif variabel kepuasan kerja dari indikator pekerjaan itu sendiri (Y.1.1) mempunyai nilai rata-rata 4,39 artinya dosen PT DDI dapat merasakan kepuasan kerja yang ditunjukkan dari respon terhadap indikator dari pekerjaan tersebut.

**Tabel 10.14. Deskripsi Variabel Kepuasan Kerja (Y₁)
Indikator Imbalan (Y_{1.2})**

Keterangan	Skor Jawaban Responden										Mean
	5		4		3		2		1		
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
Merasa cukup dengan pendapatan yang anda terima saat ini. (Y _{1.2.1})	50	29,4	57	33,5	62	36,5	0	0	1	0,6	3,91
Pendapatan yang terima saat ini sudah sesuai dengan harapan. (Y _{1.2.2})	73	42,9	52	30,6	45	26,5	0	0	0	0	4,16
Pembayaran gaji yang diterima selama ini sudah tepat waktu. (Y _{1.2.3})	99	58,2	45	26,5	24	14,1	2	1,2	0	0	4,41
	Mean Indikator										4,16

Sumber: Data Primer Diolah, 2011

Indikator kedua dari variabel kepuasan kerja adalah imbalan (Y1.2). Item kuesioner pertama. Merasa cukup dengan pendapatan yang diterima saat ini. (Y1.2.1) item kuesioner ini mempunyai nilai rata-rata 3,91 dan 62,9% responden menyatakan sangat setuju dan

setuju sedangkan yang menyatakan cukup setuju sebanyak 36,5 serta 0,6% menyatakan sangat tidak setuju. Hal ini menunjukkan separo lebih responden menyatakan telah cukup dengan pendapatan yang telah diterima saat ini dan sebagian lagi ragu-ragu. Artinya masih ada sebagian responden yang menyatakan bahwa pendapatan yang diterima saat ini relatif belum mencukupi untuk menutup kebutuhannya.

Pendapatan yang diterima saat ini telah sesuai dengan harapan (Y1.2.2) item ini mempunyai nilai rata-rata 4,16 dan 73,5% responden menjawab sangat setuju dan setuju, sedangkan yang menyatakan cukup setuju sebanyak 26,5%. Hal ini mengindikasikan bahwa sebagian responden menyatakan bahwa pendapatan yang diterima saat ini telah sesuai dengan harapannya walaupun masih ada yang menyatakan ragu-ragu bahwa pendapatan yang diterima saat ini belum sesuai dengan harapannya.

Pembayaran gaji yang diterima sudah tepat waktu dalam pembayarannya (Y1.2.3) item kuesioner ini mempunyai nilai rata-rata 4,41 dan 79,7% responden menjawab sangat setuju dan setuju, sedangkan cukup setuju sebanyak 14,1 %, serta 1,2% menyatakan tidak setuju. Hal ini menunjukkan bahwa dalam hal ketepatan waktu pembayaran gaji di PT DDI, sebagian besar responden menyatakan telah tepat waktu, walaupun ada yang menyatakan ragu-ragu sebesar 14,1% responden namun secara umum bisa dinyatakan bahwa pembayaran imbalan semua bentuk pendapatan dosen telah diberikan tepat waktu.

Dari analisis deskriptif atas pilihan responden dalam menentukan pilihan jawaban kuesioner, menunjukkan bahwa indikator imbalan (Y1.2) mempunyai nilai rata-rata 3,19 artinya secara umum belum semua responden merasakan kepuasan terhadap pembayaran serta ketepatan waktu dalam pembayaran di PT DDI.

**Tabel 10.15. Deskripsi Variabel Kepuasan Kerja (Y1)
Indikator Kesempatan untuk promosi (Y1.3)**

Keterangan	Skor Jawaban Responden										Mean
	5		4		3		2		1		
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
Semua dosen pada lembaga memiliki kesempatan yang sama untuk promosi. (Y1.3.1)	110	64,7	38	22,4	21	12,4	1	0,6	0	0	4,5
Lembaga membuka peluang yang seluas-luasnya untuk pengembangan karier. (Y1.3.3)	55	32,4	101	59,4	12	7,1	2	1,2	0	0	4,23
Lembaga memiliki aturan yang jelas tentang kesempatan promosi. (Y1.3.3)	107	62,9	36	21,2	25	14,7	2	1,2	0	0	4,46
	Mean Indikator										4,39

Sumber: Data Primer Diolah 2011

Indikator ketiga dari variabel kepuasan kerja adalah kesempatan untuk promosi (Y1.3). Semua dosen pada lembaga memiliki kesempatan yang sama untuk promosi (Y1.3.1) kuesioner ini mempunyai nilai rata-rata 4,50 dan 87,1 %, responden menjawab sangat setuju dan setuju, sedangkan yang menyatakan cukup setuju sebanyak 12,4%, dan 0,6% tidak setuju. Hal ini menunjukkan bahwa rata-rata dosen di PT DDI mempunyai persepsi yang sama bahwa dosen di PT DDI mempunyai kesempatan yang sama untuk bisa dipromosikan ke jenjang yang lebih tinggi baik di struktural maupun fungsional.

Lembaga membuka peluang yang seluas-luasnya untuk pengembangan karier (Y1.3.2) item ini mempunyai nilai rata-rata 4,23 dan 91,8% responden menyatakan sangat setuju dan setuju, sedangkan 7,1% menyatakan cukup setuju, serta 1,2% tidak setuju. Hal ini menunjukkan bahwa semua responden mempunyai persepsi yang sama bahwa lembaga telah memberikan peluang yang seluas-luasnya bagi dosen untuk mengembangkan karier dan profesionalitas dosen di lingkungan PT DDI.

Lembaga memiliki aturan yang jelas tentang kesempatan promosi (Y1.3.3). item ini mempunyai nilai rata-rata 4,46 dan 84,1% responden menyatakan sangat setuju dan setuju, sedangkan yang menyatakan cukup setuju sebesar 14,7% serta 1,2% menyatakan tidak setuju. Hal ini menunjukkan bahwa kesempatan luas yang diberikan lembaga untuk mengembangkan karier bagi dosen mempunyai aturan yang jelas dalam kesempatan promosi tersebut.

Penjelasan di atas, menunjukkan bahwa indikator kesempatan untuk promosi (Y1.3) secara keseluruhan responden yang menjawab setuju dengan nilai rata-rata 3,39 artinya secara umum PT DDI memberikan kesempatan yang luas dan sama kepada semua warga terutama bagi dosen yang ingin mengembangkan kariernya baik struktural maupun fungsional.

**Tabel 10.16. Deskripsi Variabel Kepuasan Kerja (Y₁)
Indikator Supervisi (Y_{1.4})**

Keterangan	Skor Jawaban Responden										Mean
	5		4		3		2		1		
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
Lembaga melakukan pembinaan pada semua dosen. (Y _{1.4.1})	108	63,5	45	26,5	16	9,4	1	0,6	0	0	4,53
Selama ini merasa di bimbing oleh lembaga dalam menjalankan tugas yang menjadi beban. (Y _{1.4.2})	60	35,3	91	53,5	16	9,4	2	1,2	1	0,6	4,22
Lembaga berusaha waspada terhadap kesalahan yang dilakukan dosen. (Y _{1.4.3})	125	61,8	41	24,1	15	8,8	3	1,8	6	3,5	4,39
	Mean Indikator										4,38

Sumber: Data Primer Diolah 2011

Indikator keempat dari variabel kepuasan kerja adalah supervisi (Y1.4), merupakan kemampuan penyelia untuk memberikan bantuan teknis dan dukungan perilaku. Indikator ini mempunyai tiga item kuesioner. Pertama, Lembaga melakukan pembinaan pada semua dosen (Y1.4.1) item ini mempunyai nilai rata-rata 4,53 dan 90% responden

menyatakan sangat setuju dan setuju, sedangkan cukup setuju sebanyak 9,4% dan 0,6% menyatakan tidak setuju. Hal ini menunjukkan bahwa lembaga PT DDI dalam menjalankan organisasinya telah memberikan pembinaan terhadap warganya, terutama para dosen untuk mengembangkan mutu pendidikan di wilayah Polewali Mandar.

Item kuesioner kedua. Selalu dibimbing lembaga dalam menjalankan tugas (Y1.4.2) item kuesioner ini mempunyai nilai rata-rata 4,22 dan 88,8% responden menyatakan sangat setuju dan setuju, sedangkan yang menyatakan cukup setuju sebanyak 9,4%, tidak setuju dan sangat tidak setuju 1,8%. Hal ini menunjukkan bahwa secara keseluruhan dosen di PT DDI merasa bahwa dalam menjalankan tugasnya lembaga memberikan bimbingan sesuai dengan kebutuhan masing-masing dosen, misalnya dalam hal mengembangkan pengajaran, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat.

Item kuesioner ketiga. Lembaga berusaha waspada terhadap kesalahan yang dilakukan dosen(Y1.4.3) item ini mempunyai nilai rata-rata 4,39 dan 85,9% responden menyatakan sangat setuju dan setuju, sedangkan yang menyatakan cukup setuju sebanyak 8,8% dan yang menyatakan tidak setuju dan sangat tidak setuju sebanyak 5,3%. Hal ini menunjukkan bahwa mutu pengawasan sangat penting dimana dosen yang dirasa membuat kesalahan diingatkan terlebih dulu sebelum terlanjur menjadi kesalahan yang besar dan berkepanjangan, misalnya dalam hal plagiasi karya ilmiah. Sehingga lembaga selama ini telah melakukan kewaspadaan terhadap kesalahan-kesalahan tersebut.

Penjelasan di atas, menunjukkan bahwa indikator supervisi (Y1.4) secara keseluruhan mempunyai nilai rata-rata 4,38 artinya secara umum mutu pengawasan perlu dipertahankan oleh PT DDI dengan efektif dalam bekerja, karena sudah dilakukan dengan baik.

**Tabel 10.17. Deskripsi Variabel Kepuasan Kerja (Y₁)
Indikator Teman sekerja (Y_{1.5})**

Keterangan	Skor Jawaban Responden										Mean
	5		4		3		2		1		
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
Dalam bersosialisasi, teman sekerja (kolega)	78	45,9	82	46,2	7	4,1	2	1,2	1	0,6	4,38

menyenangkan. (Y1.5.1)												
Temannya sekerja saling mendukung dalam menjalankan tugas-tugas yang diberikan lembaga. (Y1.5.2)	74	43,5	85	50,0	8	4,7	2	1,2	1	0,6	4,35	
Temannya sekerja bisa diajak kerja sama dalam menjalankan tugas yang diberikan oleh lembaga. (Y1.5.3)	65	38,2	89	52,4	7	4,1	6	3,5	3	1,8	4,22	
	Mean Indikator										4,31	

Sumber: Data Primer Diolah 2011

Indikator kelima dari variabel kepuasan kerja adalah teman sekerja (Y1.5), indikator ini diartikan sebagai derajat dimana teman sekerja secara teknis cakap dan pandai mendukung. Indikator ini mempunyai tiga item kuesioner. Pertama, dukungan teman sekerja yang menyenangkan (Y1.5.1) item ini mempunyai nilai rata-rata 4,38 dan 92,1% responden menyatakan sangat setuju dan setuju, sedangkan cukup setuju sebanyak 4,1% dan 1,8% menyatakan sangat tidak setuju dan tidak setuju. Hal ini menunjukkan bahwa secara umum responden mempunyai teman sekerja atau kolega yang menyenangkan dalam bersosialisasi. Hal ini sangat mendukung dalam menciptakan suasana kerja yang kondusif.

Temannya sekerja saling mendukung dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan oleh lembaga (Y1.5.2) item kuesioner ini mempunyai nilai rata-rata 4,35 dan 93,5% responden menyatakan sangat setuju dan setuju, sedangkan yang menyatakan cukup setuju sebanyak 4,7%, tidak setuju dan sangat tidak setuju 1,8%. Hal ini menunjukkan bahwa teman sekerja atau para dosen di lingkungan PT DDI selalu saling mendukung dan bekerjasama dalam menjalankan tugas sehari-hari yang dibebankan oleh lembaga.

Temannya sekerja bisa diajak kerjasama dalam menjalankan tugas yang dibebankan oleh lembaga (Y1.4.3) item kuesioner ini mempunyai nilai rata-rata 4,22 dan 90,6% responden menyatakan sangat setuju dan setuju, sedangkan yang menyatakan cukup setuju sebanyak 4,1% dan yang menyatakan tidak setuju dan sangat tidak

setuju sebanyak 5,3%. Hal ini menunjukkan bahwa secara umum teman sekerja, dalam hal ini adalah dosen di PT DDI bisa diajak kerjasama dengan baik dalam menyelesaikan tugas-tugas yang dibebankan lembaga. Sehingga suasana kerja terasa nyaman diantara lingkungan sesama dosen.

Penjelasan di atas, menunjukkan bahwa indikator teman sekerja (Y1.5) secara keseluruhan mempunyai nilai rata-rata 4,31 artinya secara umum telah tercipta suasana kerja yang baik, nyaman diantara para dosen di lingkungan PT DDI, hal ini secara umum mampu meningkatkan kepuasan kerja bagi dosen-dosen dalam menjalankan tugas sehari-hari.

b. Deskripsi Variabel Laten Endogen/ Konstruk Kinerja Dosen (Y2)

Variabel kinerja dosen (Y2) dalam penelitian ini adalah dinilai dari hasil kerja di bidang tri darma perguruan tinggi, yang terdiri dari bidang pendidikan dan pengajaran, bidang penelitian, bidang pengabdian kepada masyarakat, dan unsur penunjang. Untuk menghasilkan kinerja yang tinggi, dosen harus menjalankan seluruh fungsinya dengan baik, tugas-tugas dosen dalam menjalankan profesi adalah mendidik, membimbing, meneliti, dan melakukan pengabdian kepada masyarakat. Kinerja dosen dalam penelitian ini diukur dari: pendidikan dan pengajaran, penelitian, pengabdian kepada masyarakat dan unsur penunjang, sesuai dengan SK Menko Wasbang No. 38/Kep/MK.WASPAN/8/1999.

**Tabel 10.18. Deskripsi Variabel Kinerja Dosen (Y2)
Indikator Pendidikan dan Pengajaran (Y2.1)**

Keterangan	Skor Jawaban Responden										Mean
	5		4		3		2		1		
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
Telah melaksanakan perkuliahan dan menguji (Y _{2.1.1})	124	72,9	29	17,1	15	8,8	2	1,2	0	0	4,62
Telah melakukan bimbingan seminar mahasiswa (Y _{2.1.2})	56	32,9	55	32,9	33	19,4	26	15,3	0	0	3,83
Memberikan bimbingan KKN/PKN/PKL (Y _{2.1.3})	74	43,5	59	34,7	36	21,2	1	0,6	0	0	4,21

Pembimbingan disertasi /tesis/skripsi/laporan akhir studi (Y _{2.1.4})	71	41,8	60	35,3	35	20,6	4	2,4	0	0	4,16
Sebagai penguji pada ujian akhir (Y _{2.1.5})	63	37,1	51	30,0	39	22,9	17	10,0	0	0	3,94
Menjadi dosen pembimbing akademik dan kemahasiswaan (Y _{2.1.6})	101	59,4	37	21,6	30	17,6	2	1,2	0	0	4,39
Mengembangkan bahan pengajaran bagi mahasiswa (Y _{2.1.7})	134	78,8	13	7,6	19	11,2	4	2,4	0	0	4,63
Melakukan orasi ilmiah pada pertemuan-pertemuan ilmiah (Y _{2.1.8})	10	5,9	141	82,9	16	9,4	3	1,8	0	0	3,93
	Mean Indikator										4,23

Sumber: Data Primer Diolah 2011

Indikator pertama dari variabel kinerja dosen adalah bidang Pendidikan dan pengajaran (Y2.1). Indikator ini mempunyai delapan item kuesioner. Pelaksanaan perkuliahan dan menguji yang dilakukan oleh dosen (Y2.1.1) item ini mempunyai nilai rata-rata 4,62 dan 90,0% responden menjawab sangat setuju dan setuju, sedangkan yang menyatakan cukup setuju, 8,8% serta 1,2% yang menyatakan tidak setuju. Hal ini menunjukkan bahwa secara umum dosen di lingkungan PT DDI telah melaksanakan proses perkuliahan serta menguji sebagai tugas pokok seorang dosen. Sedangkan sejumlah 1,2% yang menyatakan tidak setuju merupakan dosen kontrak yang masih sangat sedikit memiliki jam mengajar serta menguji.

Melakukan bimbingan seminar mahasiswa (Y2.1.2) item kuesioner ini mempunyai nilai rata-rata 3,83 dan 65,8% responden menyatakan sangat setuju dan setuju sedangkan yang menyatakan cukup setuju 19,4% dan yang menyatakan tidak setuju sebanyak 15,3%. Hal ini menunjukkan bahwa banyak dosen yang terlibat dalam seminar yang dilakukan oleh mahasiswa. Sebagian lagi 19,4% ragu-ragu dalam mempersiapkan bimbingan seminar mahasiswa mengingat yang terlibat dalam mata kuliah seminar tidak semua dosen, hal ini ditunjukkan juga oleh 15,3% responden yang tidak setuju terhadap pernyataan kuesioner tersebut.

Memberikan bimbingan praktek kerja nyata, kuliah kerja nyata dan praktek kerja lapang (Y2.1.3) item kuesioner ini mempunyai nilai rata-rata 4,21 dan 76,2% responden menjawab sangat setuju dan setuju, sedangkan yang menyatakan cukup setuju sebanyak 21,2% dan tidak setuju 0,6%. Hal ini mengindikasikan bahwa hampir semua terlibat dalam proses bimbingan PKN, KKN dan PKL bagi mahasiswa.

Pembimbingan skripsi dan tugas akhir (Y2.1.4) item ini mempunyai nilai rata-rata 4,16 dan 77,1% responden menyatakan sangat setuju dan setuju, sedangkan yang menyatakan cukup setuju sebanyak 20,6% dan tidak setuju 2,4%. Pembimbingan skripsi dan tugas akhir ini menyangkut pangkat dan golongan dosen. Hasil ini mengindikasikan bahwa secara umum dosen di lembaga PT DDI telah melaksanakan pembimbingan skripsi dan tugas akhir. Artinya hampir semua dosen di lembaga ini telah memenuhi syarat untuk melaksanakan pembimbingan skripsi.

Sebagai penguji pada ujian akhir skripsi (Y2.1.5) item ini mempunyai nilai rata-rata 3,94 dan 67,1% responden menjawab sangat setuju dan setuju, sedangkan yang menyatakan cukup setuju 22,9% serta 10% yang menyatakan tidak setuju. Hal ini mengindikasikan bahwa beberapa dosen di lingkungan PT DDI telah memenuhi syarat untuk menguji skripsi pada ujian akhir. Sedangkan sejumlah 10% yang menyatakan tidak setuju merupakan dosen masih belum memenuhi syarat untuk menguji.

Menjadi dosen pembimbing akademik dan kemahasiswaan (Y2.1.6) item kuesioner ini mempunyai nilai rata-rata 4,39 dan 81,0% responden menyatakan sangat setuju dan setuju sedangkan yang menyatakan cukup setuju 17,6% dan yang menyatakan tidak setuju sebanyak 1,2%. Hal ini mengindikasikan bahwa dosen di lembaga PT DDI telah banyak pembimbingan akademik dan bimbingan kemahasiswaan sebagai upaya memenuhi kewajiban sebagai seorang dosen. Artinya, sebagian besar dosen di PT DDI telah melaksanakan proses pembimbingan akademik dan kemahasiswaan sebagai perwujudan dari peningkatan kinerjanya.

Mengembangkan bahan pengajaran bagi mahasiswa (Y2.1.7) item kuesioner ini mempunyai nilai rata-rata 4,63 dari nilai ini

sebanyak 86,4% responden menjawab sangat setuju dan setuju, sedangkan yang menyatakan cukup setuju sebanyak 11,2% dan tidak setuju 2,4%. Hal ini mengindikasikan bahwa semua dosen di lembaga PT DDI telah melaksanakan pengembangan bahan pengajaran bagi mahasiswa sesuai dengan perkembangan keilmuan masing-masing dosen tersebut.

Melakukan orasi ilmiah pada pertemuan-pertemuan ilmiah (Y2.1.8) item ini mempunyai nilai rata-rata 3,93 dan 87,8% responden menyatakan sangat setuju dan setuju, sedangkan yang menyatakan cukup setuju sebanyak 9,4% dan tidak setuju 1,8%. Hal ini mengindikasikan bahwa sebagian besar responden telah melakukan kegiatan pertemuan ilmiah dan melakukan orasi ilmiah baik di internal kampus PT DDI maupun diluar kampus. Artinya dari sisi pertemuan ilmiah dan orasi ilmiah, dosen di PT DDI melaksanakannya sehingga bisa dikatakan mempunyai kinerja yang baik.

Penjelasan di atas, menunjukkan bahwa indikator pendidikan dan pengajaran (Y2.1) secara keseluruhan responden yang menjawab setuju dengan nilai rata-rata 4,23 artinya secara umum karyawan PT DDI Polewali Mandar telah bekerja sesuai dengan pengetahuan, keterampilan dan kemampuan yang dimiliki untuk meningkatkan kinerja dan bisa dikatakan disini secara umum dari sisi pendidikan dan pengajaran dosen di PT DDI telah mempunyai kinerja yang baik.

**Tabel 10.19. Deskripsi Variabel Kinerja Dosen (Y₂)
Indikator Penelitian (Y_{2.2})**

Keterangan	Skor Jawaban Responden										Mean
	5		4		3		2		1		
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
Menghasilkan karya ilmiah dalam terbitan berkala ilmiah (Y _{2.2.1})	107	62,9	44	25,9	10	5,9	9	5,3	0	0	4,46
Melakukan penelitian baik dengan biaya lembaga ataupun mandiri (Y _{2.2.2})	72	42,4	74	43,5	24	14,1	0	0	0	0	4,28
Menulis buku ajar ataupun modul (Y _{2.2.3})	104	61,2	45	26,5	17	10,0	4	2,4	0	0	4,46
	Mean Indikator										4,02

Sumber: Data Primer Diolah 2011

Indikator kedua dari variabel kinerja dosen adalah Penelitian (Y2.2) Menghasilkan karya ilmiah pada terbitan ilmiah (Y2.2.1) item

ini mempunyai nilai rata-rata 4,46 dan 88,8% responden menyatakan sangat setuju dan setuju. Sedangkan yang menyatakan cukup setuju sebanyak 5,9 % dan tidak setuju 5,3%. Hal ini mengindikasikan bahwa sebagian besar dosen di lingkungan lembaga PT DDI telah menghasilkan karya ilmiah serta mempublikasikan pada terbitan ilmiah dalam bentuk jurnal maupun terbitan ilmiah lain.

Melakukan penelitian baik dengan biaya lembaga maupun mandiri (Y2.2.2) item ini mempunyai nilai rata-rata 4,28 dari nilai ini 85,9%, responden menjawab sangat setuju dan setuju. Sedangkan yang menyatakan cukup setuju sebanyak 14,1%, serta tidak ada yang menyatakan tidak setuju maupun sangat tidak setuju. Hal ini mengindikasikan bahwa dosen di lingkungan PT DDI mempunyai kinerja yang baik, artinya semua dosen telah melakukan penelitian secara berkala baik dengan biaya lembaga maupun dengan biaya sendiri.

Menulis buku ajar maupun modul sebagai bahan ajar (Y2.2.3) item kuesioner ini mempunyai nilai rata-rata 4,46 dan 87,6% responden menyatakan sangat setuju dan setuju. Sedangkan yang menyatakan cukup setuju sebanyak 10% dan tidak setuju sebanyak 2,4%. Hal ini menunjukkan bahwa secara umum dosen menghasilkan karya dalam bentuk buku ajar ataupun modul yang diterbitkan di kalangan sendiri maupun lainnya, walaupun ada beberapa orang dosen yang masih belum menghasilkan karya buku dan modul dari responden yang menyatakan cukup setuju dan tidak setuju.

Secara keseluruhan indikator penelitian (Y2.2) mempunyai nilai rata-rata 4,02 artinya secara umum dosen di lingkungan PT DDI mempunyai kinerja yang cukup baik dilihat dari hasil karya penelitian serta karya ilmiah lainnya dalam bentuk penulisan pada jurnal ilmiah maupun buku ajar dan modul.

**Tabel 10.20. Deskripsi Variabel Kinerja Dosen (Y₂)
Indikator Pengabdian Kepada Masyarakat (Y_{2.3})**

Keterangan	Skor Jawaban Responden										Me an
	5		4		3		2		1		
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
Mengembangkan hasil penelitian dalam bentuk pengabdian kepada masyarakat (Y _{2.3.1})	29	17,1	128	75,3	10	5,9	3	1,8	0	0	4,00

Memberikan pelatihan/penyuluhan/penerangan/ceramah pada masyarakat (Y _{2.3.2})	147	86,5	5	2,9	13	7,6	5	2,9	0	0	3,82
Memberikan pelayanan kepada masyarakat dalam bidang kemasyarakatan (Y _{2.3.3})	39	22,9	111	65,3	16	9,4	4	2,4	0	0	3,46
Menulis karya pengabdian dan dipublikasikan (Y _{2.3.4})	39	22,9	100	58,8	16	9,4	15	2,4	0	0	3,56
	Mean Indikator										3,71

Sumber: Data Primer Diolah 2011

Indikator ketiga dari variabel kinerja dosen adalah pengabdian kepada masyarakat (Y_{2.3}). Mengembangkan hasil penelitian dalam bentuk pengabdian kepada masyarakat (Y_{2.3.1}) item ini mempunyai nilai rata-rata 4,00 dan 92,3% responden menyatakan sangat setuju dan setuju. Sedangkan yang menyatakan cukup setuju sebanyak 5,9% dan tidak setuju sebanyak 1,8%. Hal ini menunjukkan bahwa dosen di lingkungan PT DDI banyak yang telah mengembangkan hasil penelitian yang dilakukan untuk diterapkan pada masyarakat dalam bentuk pengabdian, walaupun masih ada beberapa yang menyatakan tidak setuju.

Memberikan pelatihan, ceramah, dan penyuluhan kepada masyarakat (Y_{2.3.2}) item kuesioner ini mempunyai nilai rata-rata 3,82 dan 89,4% responden menjawab sangat setuju dan setuju. Sedangkan yang menyatakan cukup setuju sebanyak 7,6% dan tidak setuju sebanyak 2,9%. Hal ini mengindikasikan bahwa sebagian besar dosen di lingkungan lembaga PT DDI telah melakukan pengabdian masyarakat dalam bentuk memberikan ceramah, pelatihan dan penyuluhan lainnya sesuai dengan bidang keahliannya masing-masing, walaupun masih ada beberapa orang dosen yang masih belum melakukannya.

Memberikan layanan kepada masyarakat di bidang kemasyarakatan (Y_{2.3.3}) item kuesioner ini mempunyai nilai rata-rata 3,46 dan 88,2% responden menyatakan sangat setuju dan setuju. Sedangkan yang menyatakan cukup setuju sebanyak 7,6% dan tidak setuju sebanyak 2,9%. Hal ini mengindikasikan bahwa sebagian besar dosen di PT DDI telah memberikan layanan kepada masyarakat dalam

bentuk fasilitasi pada lembaga-lembaga keswadayaan masyarakat dalam rangka pengabdian kepada masyarakat.

Menulis karya pengabdian kepada masyarakat dan dipublikasikan (Y2.3.4) item kuesioner ini mempunyai nilai rata-rata 3,56 dan 81,7% responden menjawab sangat setuju dan setuju. Sedangkan yang menyatakan cukup setuju sebanyak 9,4% dan tidak setuju sebanyak 2,4%. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian dosen di PT DDI telah menuliskan karya pengabdian kepada masyarakat kemudian dipublikasikannya dalam terbitan berkala ilmiah baik yang terakreditasi maupun yang belum terakreditasi.

Secara keseluruhan indikator pengabdian kepada masyarakat (Y2.3) mempunyai nilai rata-rata 3,71 artinya secara umum dosen dilingkungan PT DDI Polewali Mandar mempunyai kinerja yang cukup baik dilihat dari hasil karya pengabdian kepada masyarakat sebagai salah satu dari tugas pokok dalam tridarma perguruan tinggi.

**Tabel 10.21. Deskripsi Variabel Kinerja Dosen (Y₂)
Indikator Unsur Penunjang (Y_{2.4})**

Keterangan	Skor Jawaban Responden										Mean
	5		4		3		2		1		
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
Terlibat dalam kepanitiaan kegiatan pada perguruan tinggi ini (Y _{2.4.1})	54	31,8	72	42,4	36	21,2	3	1,8	5	2,9	3,98
Menjadi anggota organisasi profesi (Y _{2.4.2})	112	65,9	36	21,2	13	7,6	9	5,3	0	0	4,47
Aktif dalam berbagai pertemuan ilmiah (Y _{2.4.3})	82	48,2	66	38,8	19	11,2	3	1,8	0	0	4,33
Pernah mendapatkan tanda jasa / penghargaan dari berbagai lembaga / instansi (Y _{2.4.4})	105	61,8	43	25,3	17	10,0	5	2,9	0	0	4,46
Pernah mempunyai prestasi di bidang olahraga ataupun seni (Y _{2.4.5})	42	24,7	40	23,5	43	25,3	17	10,0	28	16,5	3,3
	Mean Indikator										4,11

Sumber: Data Primer Diolah 2011

Indikator ketiga dari variabel kinerja dosen adalah unsur penunjang (Y2.4). Terlibat dalam kepanitiaan (Y2.4.1) item kuesioner ini mempunyai nilai rata-rata 3,98 dan 74,2% responden menyatakan sangat setuju dan setuju. Sedangkan yang menyatakan cukup setuju sebanyak 21,2% dan tidak setuju sebanyak 1,8%. Hal ini menunjukkan bahwa dosen di lingkungan PT DDI sebagian terlibat dalam kepanitiaan pada kegiatan-kegiatan yang diselenggarakan di internal kampus PT DDI.

Menjadi anggota organisasi profesi (Y2.4.2) item kuesioner ini mempunyai nilai rata-rata 4,47 dan 86,1% responden menyatakan sangat setuju dan setuju. Sedangkan yang menyatakan cukup setuju sebanyak 7,6% dan tidak setuju sebanyak 5,3%. Hal ini mengindikasikan bahwa sebagian besar dosen di lingkungan lembaga PT DDI telah banyak terlibat dalam organisasi profesi baik ditingkat lokal maupun ditingkat provinsi dan nasional.

Aktif dalam berbagai pertemuan ilmiah (Y2.4.3) item kuesioner ini mempunyai nilai rata-rata 4,33 dan 87,0% responden menyatakan sangat setuju dan setuju. Sedangkan yang menyatakan cukup setuju sebanyak 11,2% dan tidak setuju sebanyak 1,8%. Hal ini mengindikasikan bahwa ada banyak dosen di PT DDI telah aktif dalam berbagai pertemuan ilmiah baik di internal kampus maupun diluar kampus. Aktivitas ini mengindikasikan bahwa kinerja dosen di PT DDI cukup tinggi.

Pernah mendapatkan tanda jasa/penghargaan dari berbagai lembaga/instansi (Y2.4.4) item kuesioner ini mempunyai nilai rata-rata 4,46 dan 87,1% responden menjawab sangat setuju dan setuju. Sedangkan yang menyatakan cukup setuju sebanyak 11,2% dan tidak setuju sebanyak 2,9%. Hal ini mengindikasikan bahwa sebagian dosen di PT DDI pernah mendapatkan penghargaan baik di internal kampus maupun di luar kampus dalam berbagai bidang dan aktivitas yang digeluti oleh dosen di lingkungan PT DDI.

Pernah mempunyai prestasi di bidang olah raga ataupun seni (Y2.4.5) item kuesioner ini mempunyai nilai rata-rata 3,3 dan 48,2% responden menjawab sangat setuju dan setuju. Sedangkan yang menyatakan cukup setuju sebanyak 25,3% dan tidak setuju sebanyak 10,0% serta sangat tidak setuju sebanyak 16,5%. Hal ini menunjukkan

bahwa sebagian dosen di PT DDI belum pernah mempunyai prestasi di bidang olah raga ataupun seni.

Penjelasan di atas, menunjukkan bahwa indikator unsur penunjang (Y2.4) secara keseluruhan mempunyai nilai rata-rata 4,11 artinya secara umum dosen dilingkungan PT DDI mempunyai kinerja baik yang didasarkan atas indikator unsur penunjang.

6. Evaluasi Terhadap Asumsi-Asumsi *Structural Equation Model* (SEM)

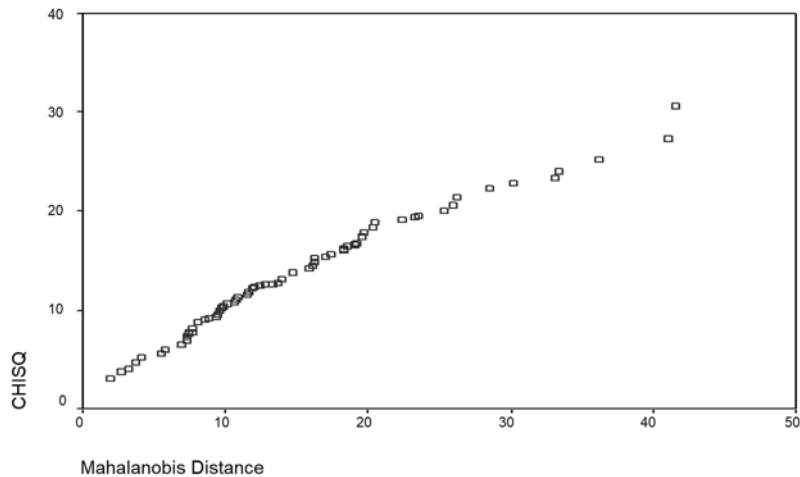
a. Evaluasi Terhadap Ukuran Sampel

Hair *et al.* (1998) berpendapat bahwa ukuran sampel minimum yang harus dipenuhi dalam SEM adalah 100. Pada penelitian ini dikembangkan model struktural dengan 20 indikator dari lima variabel. Variabel gaya kepemimpinan terdiri dari dua indikator antara lain gaya kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan transaksional. Variabel budaya organisasi terdiri dari empat indikator yaitu orientasi pada tugas, orientasi pada hasil, orientasi pada manusia dan orientasi pada pengembangan. Variabel motivasi terdiri dari tiga indikator antara lain kebutuhan akan berprestasi, kebutuhan akan kekuasaan dan kebutuhan akan berafiliasi. Jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini sebanyak 170 responden. Variabel kepuasan kerja terdiri dari empat indikator yaitu, pekerjaan itu sendiri, imbalan, kesempatan untuk promosi, supervisi dan teman sekerja. Kinerja dosen terdiri dari empat indikator yaitu pendidikan dan pengajaran, penelitian, pengabdian kepada masyarakat dan unsur penunjang. Berdasarkan dari evaluasi terhadap ukuran sampel data ini maka model hipotesis bisa dilanjutkan untuk dianalisis menggunakan SEM.

b. Evaluasi Terhadap Normalitas

Sebaran data secara *multivariate* harus dianalisis untuk melihat apakah asumsi normalitas dipenuhi sehingga data dapat diolah lebih lanjut untuk pemodelan SEM. Pemeriksaan distribusi normal secara *multivariate* dilakukan dengan menghitung korelasi jarak *Mahalanobis* terhadap nilai *chi-square* pada derajat bebas sebanyak indikator yang digunakan (Sharma, 1996:380). Cara ini mirip dengan pemeriksaan distribusi sebuah data yang bersifat *univariate* dengan

menggunakan *Q-Q plot*. Ada empat langkah yang dilakukan pada pengujian ini. Pertama, mengurutkan jarak *Mahalanobis* dari kecil ke besar. Kedua, menghitung $(j-0,5)/N$ sebagai nilai persentil pada setiap observasi, dengan j menunjukkan nilai urutan. Ketiga, menghitung nilai *chi-square* berdasarkan luas daerah peluang persentil dengan derajat bebas sebesar 14. Keempat, menghitung koefisien korelasi *product moment* antara nilai *chi square* dengan jarak *Mahalanobis*. Selanjutnya harga korelasi yang diperoleh dibandingkan dengan harga korelasi untuk plot normal sebesar 0,986 pada $n = 196$ dan $\alpha = 0,05$. Data berdistribusi multinormal jika koefisien korelasi yang diperoleh adalah sama atau lebih besar dari nilai kritis koefisien korelasi untuk plot peluang normal. Seluruh proses perhitungan terhadap pengujian distribusi normal secara *multivariate* dilakukan dengan menggunakan *software* SPSS 11.5. Diperoleh nilai korelasi antara nilai *chi square* dengan *mahalanobis distance* sebesar 0,986 sehingga dapat ditarik kesimpulan bahwa evaluasi terhadap distribusi multinormal telah terpenuhi.



Gambar 10.1. Hasil Uji Distribusi Multinormal

c. Evaluasi Terhadap *Outliers*

Pemeriksaan adanya *outlier univariate* dapat dilakukan dengan menentukan nilai ambang batas yang dikategorikan sebagai *outlier* dengan cara mengkonversikan nilai data penelitian ke dalam skor standar atau yang biasa disebut *z-score*. Untuk sampel besar (di

atas 80 observasi), evaluasi terhadap *outlier* secara *univariate* terjadi jika nilai *z-score* berada pada rentang 3 sampai dengan 4 (Hair *et al.* 1998:59). Dengan menggunakan dasar bahwa observasi-observasi yang mempunyai $z\text{-score} \geq 4,00$ dapat dikategorikan sebagai *outliers*, dari hasil analisis diketahui bahwa pada 14 indikator yang digunakan pada penelitian ini tidak ada yang mengandung *outlier univariate*. Untuk mendeteksi *outlier* secara *multivariate* digunakan jarak *Mahalanobis* (*Mahalanobis Distance* yang dapat dijumpai pada *output* hasil analisis dengan menggunakan AMOS 4.0. *Outlier multivariate* terjadi jika nilai $p_1 < 0,05$. Hal ini telah menunjukkan adanya gejala *outliers multivariate*.

Dalam analisis ini, gejala *outlier multivariate* yang ditemukan pada beberapa nomor observasi tidak dihilangkan dari analisis selanjutnya, karena tidak terdapat alasan khusus pada profil responden. Untuk itu, beberapa observasi yang bersifat *outlier multivariate* tetap dianalisis.

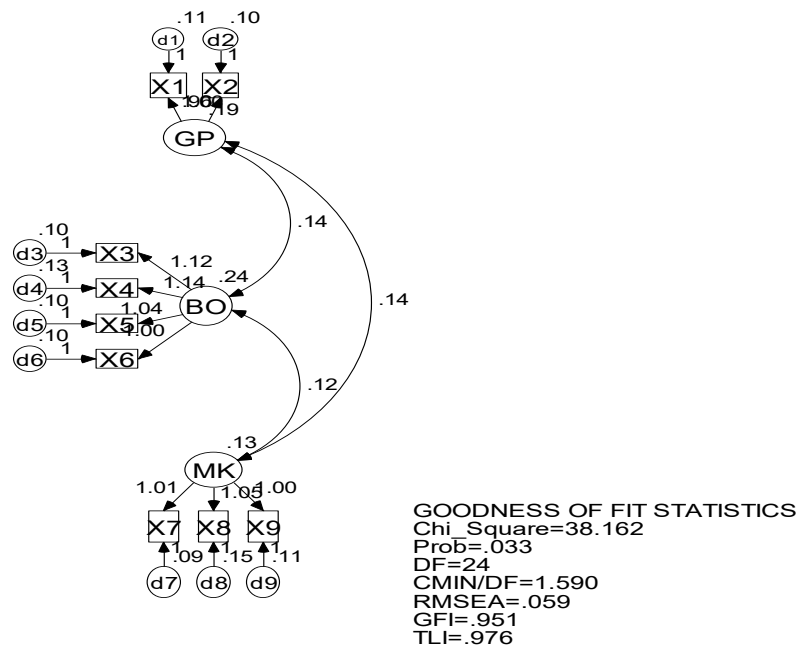
d. Evaluasi Terhadap Unidimensionalitas

Unidimensionalitas adalah syarat yang diperlukan untuk analisis reliabilitas dan validitas *construct* (Anderson dan Gerbing, 1991 dalam Ferdinand, 2005). *Confirmatory Factor Analysis* (CFA) dapat digunakan untuk memeriksa unidimensionalitas dari sebuah konstruk. Model yang ada pada *confirmatory factor analysis* terbukti memiliki matriks kovarian hasil estimasi yang tidak berbeda dengan matriks kovarian asal pada tingkat signifikansi $\alpha = 0,05$ jika nilai probabilitas yang diperoleh lebih besar dari 0,05. Kriteria lain yang digunakan untuk mengukur kelayakan model adalah nilai *goodness of fit index* (GFI). Nilai minimal yang diharapkan untuk GFI adalah 0,90 (Hair, 1995).

Dalam penelitian ini seluruh konstruk diukur oleh sekurang-kurangnya dua indikator. Beberapa kriteria yang digunakan untuk mengukur kehandalan sebuah konstruk antara lain adalah koefisien reliabilitas *Alpha Cronbach*, koefisien reliabilitas *composite* dan proporsi *extracted variance*. Sekaran (2002) dan Malhotra (1996) menyarankan bahwa sebuah konstruk dianggap handal jika memiliki nilai koefisien reliabilitas *Alpha Cronbach* sekurang-kurangnya 0,6. Ukuran kehandalan dengan reliabilitas *composite* diharapkan dapat

lebih dari 0,7 (Ferdinand, 2005). Selain itu, proporsi keragaman dari setiap indikator yang ada pada sebuah konstruk diharapkan dapat mencapai sekurang-kurangnya 0,5 (Hair *et al.* (1995). Pemeriksaan validitas didasarkan pada besarnya nilai bobot (*loading*) faktor yang diperoleh. Sharma (1996) merekomendasikan bahwa bobot faktor di atas 0,4 telah menunjukkan adanya validasi yang cukup kuat dari sebuah indikator untuk mengukur suatu konstruk. Berikut hasil-hasil yang berhubungan dengan kelima konstruk yang ada pada penelitian ini. Unidimensionalitas dapat juga diukur dengan validitas konvergen dari delta Bentler–Bonnet. Koefisien delta ini adalah rasio perbedaan antara nilai chi-square dan *null measurement model* dan nilai *chi square* dari model yang dianalisis (Ferdinand, 2005; Wijanto, 2008). Nilai delta dengan nilai lebih dari 0.90 menunjukkan validitas konvergen yang tinggi.

e. Variabel Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja



Gambar 10.2. Model Unidimensionalitas Variabel Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja

Keterangan :

- X1.1 = Gaya kepemimpinan transformasional
- X1.2 = Gaya kepemimpinan transaksional
- X2.1 = Orientasi pada tugas
- X2.2 = orientasi pada hasil
- X2.3 = orientasi pada manusia
- X2.4 = orientasi pada pengembangan
- X3.1 = Kebutuhan akan berprestasi
- X3.2 = Kebutuhan akan kekuasaan
- X3.3 = Kebutuhan akan berafiliasi

Tabel 10.22. Evaluasi Unidimensionalitas Variabel Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja

Kriteria	Hasil	Nilai Kritis	Evaluasi Model
Chi-square (χ^2)	3.8162	$\leq 3,84$	Baik
Probabilitas	0.032	$\geq 0,05$	Baik
CMIN/DF	1.590	$\leq 2,00$	Baik
GFI	0.951	$\geq 0,90$	Baik
AGFI	0.998	$\geq 0,90$	Baik
TLI	0.976	$\geq 0,95$	Baik
RMSEA	0.059	$\leq 0,08$	Baik

Sumber: Data Primer Diolah 2011

Seluruh perhitungan hasil analisis unidimensionalitas variabel Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja telah memenuhi syarat *confirmatory factor analysis*. Nilai GFI sebagai ukuran kelayakan dari model mencapai nilai 1,000 (lebih besar dari 0,90) dan nilai *chi square* sebesar 0,125 menghasilkan nilai probabilitas sebesar 0,940 (lebih besar dari 0,05). Berdasarkan hal tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa telah ada bukti bahwa variabel Gaya Kepemimpinan memiliki unidimensionalitas yang dapat diterima.

Variabel Gaya Kepemimpinan terdiri atas dua indikator. Dari hasil analisis menunjukkan hasil *confirmatory factor analysis* (CFA) pada analisis unidimensionalitas yang ada pada variabel gaya kepemimpinan.

Tabel 10.23. Hasil Unidimensionalitas Variabel Gaya Kepemimpinan

Indikator	C.R.	P	<i>Lambda / Factor Loading</i>
Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1.1)	-	Fix	1
Gaya Kepemimpinan Transaksional (X1.2)	10.038	0,000	0.96

Sumber: Data Primer Diolah 2011

Hasil uji terhadap statistik C.R pada setiap indikator pada variabel gaya kepemimpinan telah menunjukkan hasil yang signifikan. Hasil ini dibuktikan dengan nilai C.R lebih dari 2 atau *p-value* < 0,05. Berdasarkan nilai *factor loading* (lambda), seluruhnya bernilai di atas 0,40, sehingga juga memberikan bukti bahwa setiap indikator memiliki tingkat validitas terhadap konstruk yang tinggi (Sharma, 1996). Secara substansial hasil uji dimensionalitas menunjukkan bahwa kedua indikator dapat membentuk gaya kepemimpinan. Nilai *factor loading* paling tinggi terdapat pada indikator jenis gaya kepemimpinan transformasional (X1.1). *Factor loading* terbesar ini memberikan arti bahwa jenis gaya kepemimpinan transformasional telah memberikan manfaat yang cukup berarti. Hasil analisis ini juga menjelaskan adanya variasi yang besar pada persoalan gaya kepemimpinan transformasional pada organisasi pada lingkup PT DDI. Pada indikator lainnya dengan *factor loading* lebih dari 0,40 juga dapat menerangkan bahwa perbedaan gaya kepemimpinan bisa diukur melalui gaya kepemimpinan transaksional dan gaya kepemimpinan transformasional.

f. Variabel Budaya Organisasi

Variabel budaya organisasi terdiri atas empat indikator. Dari hasil analisis menunjukkan bahwa hasil *confirmatory factor analysis* (CFA) pada analisis unidimensionalitas yang ada pada variabel budaya organisasi.

**Tabel 10.24. Hasil Unidimensionalitas
Variabel Budaya Organisasi**

Indikator	C.R.	P	Lambda / Faktor Loading
Orientasi pada tugas (X2.1)	13.344	0	1.115
orientasi pada hasil (X2.2)	13.197	0	1.141
orientasi pada manusia (X2.3)	13.815	0	1.038
orientasi pada pengembangan (X2.4)	-	fix	1.000

Sumber: Data Primer Diolah 2011

Hasil uji terhadap statistik C.R pada setiap indikator pada variabel budaya organisasi telah menunjukkan hasil yang signifikan. Hasil ini dibuktikan dengan nilai C.R lebih dari 2 atau $p\text{-value} < 0,05$. Berdasarkan nilai *factor loading* (lambda), seluruhnya bernilai di atas 0,40, sehingga juga memberikan bukti bahwa setiap indikator memiliki tingkat validitas terhadap konstruk yang tinggi (Sharma,1996).

Secara substansial hasil uji dimensionalitas menunjukkan bahwa keempat indikator dapat mengkonstruksi budaya organisasi. Nilai *factor loading* paling tinggi terdapat pada indikator orientasi pada hasil (X2.2). *Factor loading* terbesar ini memberikan arti bahwa budaya organisasi yang terbentuk lebih kuat indikasinya dari orientasi hasil. Hasil analisis ini juga menjelaskan bahwa budaya organisasi pada lembaga PT DDI memiliki variasi yang besar. Pada tiga indikator lainnya dengan *factor loading* lebih dari 0,40 juga dapat menerangkan bahwa perbedaan budaya organisasi bisa diukur melalui orientasi pada tugas, orientasi pada hasil, orientasi pada manusia dan orientasi pada pengembangan.

Tabel 10.25. Hasil Unidimensionalitas Variabel Motivasi Kerja

Indikator	C.R.	P	Lambda / Faktor Loading
Kebutuhan akan berprestasi (X3.1)	9.434	0	1.007
Kebutuhan akan kekuasaan X3.2	8.237	0	1.054
Kebutuhan akan berafiliasi X3.3	-	Fix	1,000

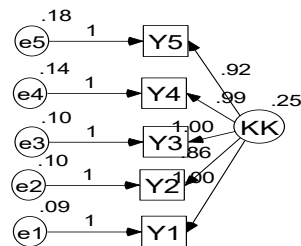
Sumber: Data Primer Diolah 2011

Hasil uji terhadap statistik C.R pada setiap indikator pada variabel motivasi kerja telah menunjukkan hasil yang signifikan. Hasil ini dibuktikan dengan nilai C.R lebih dari 2 atau $p\text{-value} < 0,05$. Berdasarkan nilai *factor loading* (lambda), seluruhnya bernilai di atas 0,40, sehingga juga memberikan bukti bahwa setiap indikator memiliki tingkat validitas terhadap konstruk yang tinggi (Sharma, 1996). Secara substansial hasil uji dimensionalitas menunjukkan bahwa keempat indikator dapat membentuk motivasi kerja. Nilai *factor loading* paling tinggi terdapat pada indikator konsistensi (X3.2). *Factor loading* terbesar ini memberikan arti bahwa pada lingkup organisasi PT DDI perbedaan motivasi kerja dijelaskan sangat kuat dari indikator konsistensi dengan kata lain organisasi PT DDI yang memiliki budaya yang kuat lebih banyak ditentukan oleh konsistensi dalam menjaga budaya tersebut.

Pada tiga indikator lainnya dengan *factor loading* lebih dari 0,40 juga dapat menerangkan bahwa perbedaan motivasi kerja bisa diukur melalui kebutuhan akan prestasi, kebutuhan akan kekuasaan, dan kebutuhan berafiliasi.

g. Variabel Kepuasan Kerja

Variabel kepuasan kerja terdiri atas empat indikator. Gambar 5.5 menunjukkan hasil *confirmatory factor analysis* (CFA) pada analisis unidimensionalitas yang ada pada variabel kepuasan kerja.



GOODNESS OF FIT STATISTICS
 Chi_Square=3.595
 Prob=.609
 DF=5
 CMIN/DF=.719
 RMSEA=.000
 GFI=.991
 TLI=1.006

Gambar 5.5. Model Unidimensionalitas Variabel Kepuasan Kerja

Keterangan : Y1.1 = Pekerjaan itu sendiri
 Y1.2 = Imbalan
 Y1.3 = Kesempatan untuk promosi
 Y1.4 = Supervisi
 Y1.4 = Teman sekerja

Tabel 5.26. Evaluasi Unidimensionalitas Variabel Kepuasan Kerja

Kriteria	Hasil	Nilai Kritis	Evaluasi Model
Chi-square (χ^2)	3.595	$\leq 3,84$	Baik
Probabilitas	0.609	$\geq 0,05$	Baik
CMIN/DF	0.719	$\leq 2,00$	Baik
GFI	0.991	$\geq 0,90$	Baik
TLI	1.006	$\geq 0,95$	Baik
RMSEA	0.000	$\leq 0,08$	Baik

Sumber: Data Primer Diolah 2011

Seluruh perhitungan hasil analisis unidimensionalitas variabel kepuasan kerja telah memenuhi syarat *confirmatory factor analysis*. Nilai GFI sebagai ukuran kelayakan dari model mencapai nilai 0.991 (lebih besar dari 0,90) dan nilai *chi square* sebesar 3.595 menghasilkan nilai probabilitas sebesar 0.609 (lebih besar dari 0,05). Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa telah ada bukti bahwa variabel kepuasan kerja memiliki unidimensionalitas yang dapat diterima.

Tabel 10.27. Hasil Unidimensionalitas Variabel Kepuasan Kerja

Indikator	C.R.	P	<i>Lambda / Factor Loading</i>
Pekerjaan itu sendiri (Y1.1)	-	Fix	1,000
Imbalan (Y1.2)	12.405	0,000	0,861
Kesempatan untuk promosi (Y1.3)	13.727	0,000	1,002
supervisi (Y1.4)	12.235	0,000	0,992
Teman sekerja (Y1.4)	11.077	0,000	0,923

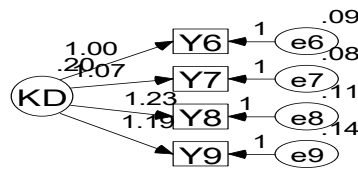
Sumber: Data Primer Diolah 2011

Hasil uji terhadap statistik C.R pada setiap indikator pada variabel kepuasan kerja telah menunjukkan hasil yang signifikan. Hasil ini dibuktikan dengan nilai C.R lebih dari 2 atau *p-value* $< 0,05$. Berdasarkan nilai *factor loading* (lambda), seluruhnya bernilai di atas 0,40, sehingga juga memberikan bukti bahwa setiap indikator

memiliki tingkat validitas terhadap konstruk yang tinggi (Sharma, 1996). Secara substansial hasil uji dimensionalitas menunjukkan bahwa keempat indikator dapat mengkonstruksi kepuasan kerja. Nilai *factor loading* paling tinggi terdapat pada indikator kesempatan untuk promosi (Y1.3). *Factor loading* terbesar ini memberikan arti bahwa pada lingkup organisasi PT DDI, perbedaan Motivasi Kerja dijelaskan sangat kuat dari indikator kesempatan untuk promosi dengan kata lain lembaga PT DDI yang memiliki dosen dengan tingkat kepuasan kerja yang baik lebih banyak ditentukan oleh kesempatan untuk promosi yang dijalankan oleh organisasi tersebut. Pada tiga indikator lainnya dengan *factor loading* lebih dari 0,40 juga dapat menerangkan bahwa perbedaan kepuasan kerja bisa diukur melalui pekerjaan itu sendiri, imbalan, kesempatan untuk promosi, supervisi dan teman sekerja.

h. Variabel Kinerja Dosen

Variabel kinerja dosen terdiri atas lima indikator. Gambar 5.6 menunjukkan hasil *confirmatory factor analysis* (CFA) pada analisis unidimensionalitas yang ada pada variabel kinerja dosen.



GOODNESS OF FIT STATISTICS
 Chi_Square=.624
 Prob=.732
 DF=2
 CMIN/DF=.312
 RMSEA=.000
 GFI=.998
 TLI=1.010

Gambar 10.6. Model Unidimensionalitas Variabel Kinerja Dosen

- Keterangan :
- Y2.1 = Pendidikan dan pengajaran
 - Y2.2 = Penelitian
 - Y2.3 = Pengabdian kepada masyarakat
 - Y2.4 = Unsur penunjang

Tabel 5.28. Evaluasi Unidimensionalitas Variabel Kinerja Dosen

Kriteria	Hasil	Nilai Kritis	Evaluasi Model
Chi-square (χ^2)	0.624	$\leq 3,84$	Baik
Probabilitas	0.732	$\geq 0,05$	Baik
CMIN/DF	0.312	$\leq 2,00$	Baik
GFI	0.998	$\geq 0,90$	Baik
TLI	1.010	$\geq 0,95$	Baik
RMSEA	0.000	$\leq 0,08$	Baik

Sumber: Data Primer Diolah 2011

Seluruh perhitungan hasil analisis unidimensionalitas variabel kinerja dosen telah memenuhi syarat *confirmatory factor analysis*. Nilai GFI sebagai ukuran kelayakan dari model mencapai nilai 0.990 (lebih besar dari 0,90) dan nilai *chi square* sebesar 0.624 menghasilkan nilai probabilitas sebesar 0.732 (lebih besar dari 0,05). Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa telah ada bukti bahwa variabel kinerja dosen memiliki unidimensionalitas yang dapat diterima.

Tabel 10.29. Hasil Unidimensionalitas Variabel Kinerja Dosen

Indikator	C.R.	P	Lambda / Factor Loading
Pendidikan dan Pengajaran (Y2.1)	-	Fix	1.000
Penelitian (Y2.2)	13.249	0,000	1,067
Pengabdian kepada masyarakat (Y2.3)	13.078	0,000	1,234
Unsur penunjang (Y2.4)	12.096	0,000	1,189

Sumber: Data Primer Diolah 2011

Hasil uji terhadap statistik C.R pada setiap indikator pada variabel kinerja dosen telah menunjukkan hasil yang signifikan. Hasil ini dibuktikan dengan nilai C.R lebih dari 2 atau *p-value* $< 0,05$. Berdasarkan nilai *factor loading* (lambda), seluruhnya bernilai di atas 0,40 sehingga juga memberikan bukti bahwa setiap indikator memiliki tingkat validitas terhadap konstruk yang tinggi (Sharma, 1996). Secara substansial hasil uji dimensionalitas menunjukkan bahwa keempat indikator dapat mengkonstruksi kinerja dosen. Nilai *factor loading* paling tinggi terdapat pada indikator Pengabdian kepada masyarakat (Y2.2). *Factor loading* terbesar ini memberikan arti bahwa pada lingkup organisasi PT DDI perbedaan kinerja dosen dijelaskan sangat kuat dari indikator pengabdian kepada masyarakat dengan kata lain

kinerja dosen PT DDI di Polewali Mandar yang mempunyai kinerja tinggi lebih banyak ditentukan oleh pengabdian kepada masyarakat. Pada indikator lainnya dengan *factor loading* lebih dari 0,40 juga dapat menerangkan bahwa perbedaan kinerja dosen bisa diukur melalui pendidikan dan pengajaran, penelitian, pengabdian kepada masyarakat dan unsur penunjang.

Secara keseluruhan dari masing-masing *factor loading* setiap indikator dalam penelitian ini bisa dirangkum sebagaimana pada tabel 5.30.

Tabel 10.30. Nilai *Factor Loading* Indikator Variabel

Variabel / Indikator		<i>Factor Loading</i>	<i>Standardized Factor Loading</i>
Variabel Gaya Kepemimpinan			
X1.1	Kepemimpinan Transformasional	1,00	0.797
X1.2	Kepemimpinan Transaksional	0,96	0.799
Variabel Budaya Organisasi			
X2.1	Orientasi pada tugas	1.000	0.845
X2.2	Orientasi pada hasil	1.038	0.843
X2.3	Orientasi pada manusia	1.141	0.838
X2.4	Orientasi pada pengembangan	1.115	0.862
Variabel Motivasi Kerja			
X3.1	Kebutuhan akan berprestasi	1,000	0.743
X3.2	Kebutuhan akan kekuasaan	1,054	0.703
X3.3	Kebutuhan akan berafiliasi	1,007	0.780
Variabel Kepuasan Kerja			
Y1.1	Pekerjaan itu sendiri	1,000	0.856
Y1.2	Imbalan	0,861	0.801
Y1.3	Kesempatan untuk promosi	1,002	0.851
Y1.4	Supervisi	,992	0.794
Y1.5	Teman sekerja	0,923	0.739
Variabel Kinerja Dosen			
Y2.1	Pendidikan dan pengajaran	1.000	0.827
Y2.2	Penelitian	1,067	0.864
Y2.3	Pengabdian kepada masyarakat	1,234	0.860
Y2.4	Unsur penunjang	1.189	0.819

Sumber : Data Primer Diolah 2011

Dari Tabel 10.30 di atas bisa dijelaskan untuk masing-masing variabel sebagai berikut. Variabel gaya kepemimpinan terdiri dari dua indikator yaitu : gaya kepemimpinan transformasional dan gaya

kepemimpinan transaksional. Diantara kedua indikator tersebut yang mempunyai *standardized factor loading* tertinggi adalah gaya kepemimpinan transaksional, artinya gaya kepemimpinan transaksional merupakan indikator paling kuat dalam membentuk variabel gaya kepemimpinan dengan kata lain bahwa gaya kepemimpinan transaksional bagi dosen sangat diperhatikan. Sedangkan indikator yang mempunyai nilai *standardized factor loading* terkecil adalah indikator gaya kepemimpinan transformasional. Namun secara keseluruhan kedua indikator gaya kepemimpinan ini mempunyai nilai indikator di atas 0,4, sehingga bisa dikatakan bahwa kedua indikator ini mampu untuk membentuk variabel gaya kepemimpinan.

Variabel budaya organisasi mempunyai empat indikator yaitu orientasi pada tugas, orientasi pada hasil, orientasi pada manusia dan orientasi pada pengembangan. Diantara keempat indikator ini yang mempunyai nilai *standardized factor loading* tertinggi adalah indikator orientasi pada pengembangan, artinya orientasi pada pengembangan memberikan andil yang cukup besar dalam membentuk budaya organisasi di lingkungan PT DDI polewali Mandar. Sedangkan indikator yang mempunyai nilai *standardized factor loading* terkecil adalah orientasi pada manusia, namun keempat indikator tersebut mempunyai nilai *factor loading* di atas 0,4, dan bisa dikatakan bahwa keempat variabel tersebut mampu untuk membentuk variabel budaya organisasi.

Variabel motivasi kerja, yang dibentuk oleh tiga indikator yaitu, kebutuhan akan berprestasi, kebutuhan akan kekuasaan dan kebutuhan akan berafiliasi. Diantara tiga indikator tersebut yang mempunyai nilai *standardized factor loading* terbesar adalah indikator kebutuhan akan berafiliasi, artinya kebutuhan berafiliasi merupakan hal yang dominan dalam membentuk motivasi kerja di lingkungan lembaga PT DDI. Namun secara keseluruhan ketiga indikator tersebut mampu membentuk variabel motivasi kerja yang ditandai dengan nilai *standardized factor loading* yang dimiliki masing-masing indikator di atas 0,4.

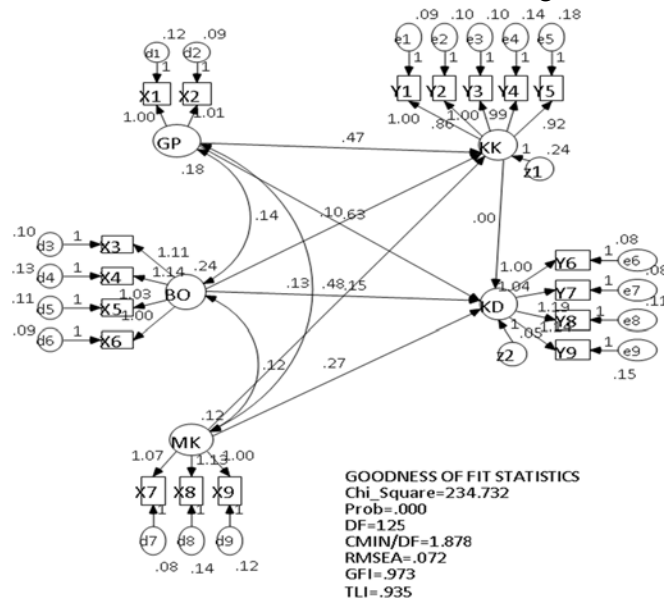
Variabel kepuasan kerja, dibentuk oleh lima indikator yaitu, pekerjaan itu sendiri, imbalan, kesempatan untuk promosi, supervisi

dan teman sekerja. Diantara lima indikator tersebut yang mempunyai nilai *standardized factor loading* terbesar adalah indikator pekerjaan itu sendiri, artinya pekerjaan yang dijalankan oleh dosen pada PT DDI yang selama ini dijalani oleh dosen telah sesuai dengan karakternya. Namun secara keseluruhan keempat indikator tersebut mampu membentuk variabel kepuasan kerja yang ditandai dengan nilai yang dimiliki masing-masing indikator di atas 0,4.

Variabel kinerja dosen dibentuk oleh empat indikator yaitu pendidikan dan pengajaran, penelitian, pengabdian kepada masyarakat dan unsur penunjang. Keempat indikator tersebut mempunyai nilai *factor loading* di atas 0,4. diantara ketiga indikator tersebut penelitian mempunyai nilai *standardized factor loading* yang lebih tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa penelitian yang diselesaikan oleh dosen menjadi acuan dalam mengukur kinerja dosen.

i. Evaluasi Kriteria *Goodness of Fit Model*

Berdasarkan hasil perhitungan dalam analisis SEM dengan menggunakan software Amos, memberikan hasil sebagai berikut :



Sumber: Data Primer Diolah 2011

Gambar 10.8. Hasil Evaluasi Model Struktural Akhir

Berdasarkan komputasi AMOS 4.0 untuk model SEM ini, dihasilkan indeks-indeks kesesuaian model (*goodness off fit*) yang disajikan pada Tabel di bawah. Selanjutnya nilai-nilai indeks ini dibandingkan dengan nilai *kritis (cut-off value)* dari masing-masing indeks. Sebuah model yang baik diharapkan mempunyai indeks-indeks *goodness off fit* yang lebih besar atau sama dengan nilai kritis. Gambar 5.8 di atas adalah hasil evaluasi pertama model struktural yang diteliti.

Tabel 10.31. Evaluasi Kriteria Indeks Kesesuaian Model Struktural Akhir

Kriteria	Hasil	Nilai Kritis	Evaluasi Model
Chi-square (χ^2)	234.732	$\leq 52,192$	Kurang Baik
Probabilitas	0.00	$\geq 0,05$	Kurang Baik
CMIN/DF	1.878	$\leq 2,00$	Baik
GFI	0.973	$\geq 0,90$	Baik
TLI	0.935	$\geq 0,95$	Baik
RMSEA	0.072	$\leq 0,08$	Baik

Sumber : Data Primer Diolah 2011

Kelayakan model evaluasi memberikan hasil yang berbeda dengan model sebelumnya. Hasil uji kelayakan model telah menunjukkan hasil yang baik yang memenuhi kriteria dalam evaluasi model SEM. Nilai GFI sebesar 0,873 berarti 87,3% matriks kovarian populasi dapat dijelaskan oleh matriks kovarian sampel, sehingga kelayakan model berdasarkan nilai GFI adalah baik. Nilai RMSEA sebesar 0,072 telah memenuhi kriteria rekomendasi yang disarankan yaitu dibawah 0,080, sehingga kelayakan model berdasarkan RMSEA adalah baik. Nilai GFI berstatus baik karena nilai telah melebihi batas minimal nilai yang direkomendasikan. Kriteria lainnya adalah berstatus baik karena memiliki hasil perhitungan yang telah memenuhi nilai rekomendasi. Hasil uji model dengan *chi-square* menghasilkan penurunan nilai hingga 234,732 dengan probabilitas 0,00. Hasil uji ini menjelaskan bahwa data empiris tidak berbeda dengan model yang diajukan ($prob > 0,05$). Hasil-hasil analisis memberikan kesimpulan bahwa model evaluasi memiliki kelayakan yang dapat diterima.

7. Pengujian Hipotesis

Hubungan kausalitas yang dikembangkan dalam hipotesis pada model ini diuji dengan hipotesis nol yang menyatakan bahwa koefisien regresi antara hubungan adalah tidak berbeda dengan nol melalui uji-t seperti yang ada dalam analisis regresi. Nilai statistik C.R (Critical Ratio) akan berdistribusi t dengan derajat bebas sebesar 37. Berikut ini adalah uraian hasil uji terhadap tiga hipotesis pada model struktural yang diajukan pada penelitian ini. Pemakaian lambang *gamma* (γ) menunjukkan besar pengaruh dari konstruk eksogen terhadap endogen, sedangkan lambang *beta* (β) menunjukkan besar pengaruh dari konstruk endogen terhadap endogen.

a. Pengujian Hipotesis Kesatu

Hipotesis satu menyatakan diduga bahwa gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan motivasi kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja, dimana motivasi kerja berpengaruh dominan. Berdasarkan hasil analisis pada pengujian hipotesis enam seperti dalam Tabel 10.32.

Tabel 10.32. Uji t (CR) Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja

			<i>Lambda / Factor Loading</i>	SE	C.R.	P
KK	<--	GP	0.472	0.134	3.522	0.000
KK	<--	BO	0.101	0.036	2.806	0.000
KK	<--	MK	0.482	0.148	3.527	0.000

Sumber : Data Primer Diolah 2011

Tabel di atas menunjukkan bahwa semua indikator variabel mempunyai nilai critical ratio (CR) lebih besar dari 2 dan nilai *p-value* lebih kecil dari 0,05. Dalam bentuk *standardized* koefisien *factor loading* gaya kepemimpinan bernilai 0.472, budaya organisasi 0.101, dan motivasi kerja sebesar 0.482. Hasil ini memberikan keputusan bahwa semua variabel mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja. Jika dilihat dari nilai *factor loading* yang mempunyai nilai tertinggi adalah motivasi kerja, maka variabel motivasi kerja

merupakan variabel dominan yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Dengan demikian, hipotesis penelitian yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan, budaya organisasi, motivasi kerja berpengaruh signifikan pada kepuasan kerja, dimana motivasi kerja berpengaruh dominan adalah terbukti (dapat diterima).

b. Pengujian Hipotesis Kedua

Hipotesis dua menyatakan diduga bahwa gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja, dimana motivasi kerja berpengaruh dominan. Berdasarkan hasil analisis pada pengujian hipotesis tujuh seperti dalam Tabel 10.33.

Tabel 10.33. Uji t (CR) Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Dosen

			<i>Lambda / Factor Loading</i>	SE	C.R.	P
KD	<--	GP	0.627	0.282	2.223	0.026
KD	<--	BO	0.151	0.178	0.848	0.352
KD	<--	MK	0.267	0.036	7.417	0.000

Sumber : Data Primer Diolah 2011

Tabel di atas menunjukkan bahwa semua indikator variabel mempunyai nilai *critical ratio* (CR) lebih besar dari 2 dan nilai *p-value* lebih kecil dari 0,05. Kecuali variabel budaya organisasi mempunyai nilai CR 0,848 lebih kecil dari 2 dan *p-value* 0,352 lebih besar dari 0,05, artinya budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja dosen. Dalam bentuk *standardized* koefisien *factor loading* gaya kepemimpinan bernilai 0.627, budaya organisasi 0.151, dan motivasi kerja sebesar 0.267. Hasil ini memberikan keputusan bahwa variabel gaya kepemimpinan dan motivasi kerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja dosen, sedangkan budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja dosen. Jika dilihat dari nilai *factor loading* yang mempunyai nilai tertinggi adalah gaya kepemimpinan, maka variabel gaya kepemimpinan merupakan variabel dominan yang berpengaruh terhadap kinerja dosen. Dengan demikian, hipotesis penelitian yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan, budaya organisasi, motivasi kerja berpengaruh signifikan pada kinerja,

dimana motivasi kerja berpengaruh dominan adalah tidak terbukti (tidak dapat diterima/ditolak).

c. Pengujian Hipotesis Ketiga

Hipotesis tiga menyatakan diduga gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja melalui kepuasan kerja. Berdasarkan hasil analisis Pada pengujian hipotesis delapan seperti dalam Tabel 10.34.

Tabel 10.34. Uji t (CR) Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Dosen

	<i>Lambda / Factor Loading</i>	SE	C.R.	P
KD <-- KK	0.802	0.120	6.683	0.000

Sumber : Data Primer Diolah 2011

Tabel 10.34 menunjukkan bahwa variabel kepuasan kerja mempunyai nilai critical ratio (CR) sebesar 6,683 lebih besar dari 2 dan nilai *p-value* lebih kecil dari 0,05. koefisien *factor loading* kepuasan kerja ke kinerja mempunyai nilai sebesar 0.802. Hasil ini memberikan keputusan bahwa variabel kepuasan kerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja dosen. Dengan demikian, hipotesis penelitian yang menyatakan gaya kepemimpinan, budaya organisasi, motivasi kerja berpengaruh signifikan pada kinerja, melalui kepuasan kerja adalah terbukti (dapat diterima).

d. Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung

Tabel 10.35. Pengaruh Langsung, Tidak Langsung dan Total

Independen	Dependen	Langsung	Tidak Langsung	Total
Gaya kepemimpinan	Kepuasan Kerja	0.395	0.000	0.395
Budaya Organisasi	Kepuasan Kerja	0.099	0.000	0.099
Motivasi Kerja	Kepuasan Kerja	0.337	0.000	0.337
Gaya kepemimpinan	Kinerja Dosen	0.575	0.36	0.931
Budaya Organisasi	Kinerja Dosen	0.161	0.09	0.250
Motivasi Kerja	Kinerja Dosen	0.204	0.34	0.543
Kepuasan Kerja	Kinerja Dosen	0.900	0.000	0.900

Sumber : Data Primer Diolah 2011

Dari tabel di atas dapat ditunjukkan bahwa hubungan antar variabel eksogen gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan motivasi kerja mempunyai pengaruh langsung terhadap variabel endogen kepuasan kerja. Sedangkan pengaruh tidak langsung mempunyai nilai yang sangat kecil atau nol

Begitu juga pengaruh variabel eksogen gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan motivasi kerja terhadap variabel endogen kinerja dosen mempunyai nilai pengaruh tidak langsung yang relatif besar. Hal ini menunjukkan bahwa variabel kepuasan kerja telah mampu memediasi variabel eksogen gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja dosen. Hasil ini terbukti juga dengan signifikannya pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja dosen pada PT DDI Polewali Mandar. Selain itu untuk variabel budaya kerja terhadap kinerja dosen mempunyai pengaruh yang relatif besar jika dimediasi oleh variabel kepuasan kerja.

8. Pembahasan Hasil Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja dosen melalui kepuasan kerja. Tujuan penelitian ini didasari keinginan untuk mengintegrasikan model kausalitas gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja dosen secara langsung. Selain itu secara tidak langsung juga diuji gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja dosen melalui kepuasan kerja.

Hasil analisis statistik deskriptif, model pengukuran dan pengujian model SEM terhadap tiga hipotesis dari masing-masing model SEM memberikan temuan menarik yang memberikan implikasi penting, baik secara teoritis untuk studi manajemen sumber daya manusia dan organisasi, serta implikasi praktis bagi Perguruan Tinggi DDI di Polewali Mandar.

Pertama, hasil analisis deskriptif menunjukkan secara umum bahwa dosen PT DDI Polewali Mandar yang menjadi responden dalam penelitian ini memberikan respon baik (tinggi) terhadap gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan motivasi kerja. Akan tetapi, memiliki beberapa perbedaan dalam hal 1) Indikator-indikator mana

dari gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan motivasi kerja yang secara aktual dinilai/dirasakan paling kuat gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan motivasi kerja, dan 2) Kontribusi indikator dalam evaluasi menyeluruh dari karyawan PT DDI Polewali Mandar terhadap gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan motivasi kerja.

Kedua, pengujian hipotesis dengan analisis SEM yang menghasilkan bahwa 1) Terdapat pengaruh yang signifikan antara gaya kepemimpinan, dan motivasi kerja terhadap kinerja dosen, sedangkan budaya organisasi berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja dosen 2) gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, dan 3) Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja Dosen.

Rangkuman temuan tersebut di atas, pada uraian berikut ini, dibahas dengan memberi penjelasan yang dikaitkan dengan teori dan fakta, mengenai kondisi gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan motivasi kerja serta hasil pengujian hipotesis. Selanjutnya, pada bagian berikutnya juga dipaparkan implikasi teoritis dan praktis, sehubungan dengan temuan penelitian ini.

a. Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi Dan Motivasi Kerja Pada PT DDI Polewali Mandar

Hasil uji statistik dan observasi yang dilakukan dalam penelitian ini menghasilkan temuan bahwa gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan motivasi kerja, kepuasan kerja dan kinerja dosen PT DDI Polewali Mandar dapat dijelaskan sebagai berikut:

Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan adalah suatu pola perilaku pemimpin yang dirancang untuk memadukan kehendak organisasi dan pegawai untuk mencapai tujuan. Armandi dkk. (2003) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transaksional mengarah pada pelaksanaan tugas, dan gaya kepemimpinan transformasional mengarah pada hubungan manusia dalam upaya menginspirasi atau memberdayakan individu untuk berprestasi berdasarkan kepercayaan terhadap pemimpinnya.

Kepemimpinan secara teoritik maupun empirik di atas, jelas bahwa kepemimpinan dapat dipandang dalam bentuk *multiple perspective*, dimana dapat diartikan sebagai suatu tindakan perilaku atau proses. Hal

ini dalam manajemen modern yang paling tepat untuk diterapkan adalah *involvement oriented style* yang terpusat pada komitmen dan keterlibatan pegawai.

Hasil penelitian pada PT DDI, menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang dijalankan dapat dinilai cukup berhasil. Interpretasi ini dilandasi oleh fakta bahwa responden secara umum memberikan nilai yang baik (skor rata-rata tinggi) terhadap indikator-indikator gaya kepemimpinan, selain itu juga ditunjukkan oleh nilai *factor loading* dan masing-masing indikator tersebut saling mendukung dalam mekanisme diterapkannya Gaya Kepemimpinan. Dari hasil analisis statistik deskriptif diketahui bahwa indikator gaya kepemimpinan transaksional mendapat penilaian tertinggi kemudian gaya kepemimpinan transformasional. Namun hasil dari analisis *standardizedfactor loading* indikator gaya kepemimpinan transformasional mempunyai nilai *factor loading* yang lebih tinggi. Temuan ini menunjukkan bahwa secara empiris gaya kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan transaksional merupakan indikator gaya kepemimpinan yang saat ini terasa paling kuat digunakan pada lembaga PT DDI. Artinya bahwa dalam menerapkan gaya kepemimpinan di PT DDI perlu memperhatikan hubungan kemanusiaan dan hubungan tugas secara bersamaan (Armandi, 2003).

Berdasarkan analisis data deskriptif, dan muatan faktor indikator-indikator gaya kepemimpinan, maka dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan merupakan hal yang penting dalam meningkatkan kinerja dosen. Hal tersebut dilandasi temuan: 1) Responden memberikan penilaian yang baik (tinggi) pada semua indikator variabel gaya kepemimpinan, 2) Secara faktual indikator gaya kepemimpinan transaksional mendapat penilaian tertinggi, 3) perhatian terhadap hubungan kemanusiaan dan pelaksanaan tugas dari penerapan kedua gaya kepemimpinan tersebut perlu mendapat perhatian yang lebih serius, karena keseimbangan keduanya merupakan kombinasi yang baik dalam penerapan gaya kepemimpinan di PT DDI.

Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan norma-norma dan kebiasaan yang diterima sebagai suatu kebenaran oleh semua orang dalam

organisasi (Wibowo, 2006). Pada penelitian ini, budaya organisasi diukur dengan empat indikator, yaitu orientasi pada tugas, orientasi pada hasil, orientasi pada manusia dan orientasi pada pengembangan. Hasil analisis statistik deskriptif menunjukkan bahwa seluruh indikator budaya organisasi dinilai baik (tinggi) oleh responden. Indikator orientasi pada tugas merupakan indikator utama dalam menjelaskan variabel budaya organisasi yang ditunjukkan oleh nilai *standardized factor loading*. Sedangkan indikator orientasi pada pengembangan mempunyai nilai rata-rata yang lebih tinggi dibandingkan dengan indikator lainnya dalam analisis deskriptif. Nilai tersebut menunjukkan bahwa pada lingkungan PT DDI pada umumnya mempunyai budaya organisasi yang berorientasi pada pengembangan lembaga dan individu karyawan dan dosen.

Indikator orientasi pada tugas mempunyai nilai *loading factor* tertinggi sedangkan orientasi pada pengembangan mempunyai nilai *factor loading* urutan kedua dalam menjelaskan Budaya Organisasi dengan nilai rata-rata masuk kategori baik. Hal ini menunjukkan bahwa orientasi pada tugas dan orientasi pada pengembangan berperan cukup besar dalam membentuk Budaya Organisasi pada lingkungan lembaga PT DDI. Temuan hasil penelitian ini sesuai dengan yang dikemukakan oleh Wilderom dan Van den Berg (2000) bahwa untuk optimalisasi praktik organisasional, budaya organisasi dibagi dalam lima dimensi, yaitu: otonomi pekerjaan, orientasi eksternal, orientasi antar departemen, orientasi pada sumber daya manusia dan orientasi pada pengembangan. Uraian selengkapnya adalah sebagai berikut: (1) otonomi pekerjaan (*job autonomy*), (2) orientasi eksternal (*external orientation*), (3) orientasi antar departemen (*interdepartmental orientation*), (4) orientasi pada sumber daya manusia (*human resources orientation*), dan (5) orientasi pada pengembangan (*Improvement orientation*). Dari hasil analisis statistik deskriptif didapatkan penilaian responden bahwa, nilai rata-rata skor indikator orientasi pada pengembangan mempunyai nilai rata-rata tertinggi dibandingkan dengan indikator lainnya. Hal ini menunjukkan bahwa secara umum dosen di lingkungan PT DDI Polewali Mandar dalam praktek organisasional lebih menekankan pada pengembangan kualitas dosen untuk menyesuaikan dengan

perubahan-perubahan tuntutan organisasi baik internal maupun eksternal. Begitu juga dari hasil analisis SEM menunjukkan bahwa indikator orientasi pengembangan mempunyai nilai *loading factor* tertinggi dibandingkan dengan indikator lainnya. Hal ini menunjang hasil analisis deskriptif bahwa pengembangan kualitas dosen di lingkungan lembaga PT DDI Polewali Mandar menjadi prioritas penting. Hal ini mencakup: pengembangan penelitian untuk kemajuan organisasi, mengembangkan inisiatif dalam cara-cara melakukan pekerjaan, dan senantiasa meningkatkan daya saing (lokal, nasional maupun internasional).

Motivasi Kerja

Motivasi merupakan dorongan baik yang datang dari dalam diri seseorang maupun yang datang dari luar, sehingga membuat seseorang melakukan sesuatu. Dari hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa kebutuhan akan berafiliasi mempunyai nilai rata-rata tertinggi dibandingkan dengan indikator lainnya. Hal ini menunjukkan bahwa hubungan antar individu dosen yang baik untuk menciptakan lingkungan kerja yang nyaman sehingga mampu memotivasi dosen untuk berkarya lebih baik. Dari hasil analisis SEM jika dilihat nilai *standardized factor loading*, menunjukkan bahwa kebutuhan berafiliasi merupakan indikator utama dalam membentuk variabel motivasi kerja.

Temuan hasil penelitian ini menunjukkan bahwa, motivasi berprestasi dosen yang saat ini sudah terbina dengan baik dalam organisasi merupakan hal penting dalam membentuk dan memperkuat motivasi kerja. Dari ketiga indikator yang membentuk motivasi kerja selain indikator kebutuhan berafiliasi yang mempunyai nilai *factor loading* tertinggi, indikator kebutuhan berprestasi dan kebutuhan akan kekuasaan juga mempunyai nilai *standardized factor loading* yang cukup besar. Hal ini menunjukkan bahwa secara bersama-sama ketiga indikator ini mampu membentuk variabel motivasi kerja.

Jika diurutkan berdasarkan nilai *standardized factor loading*, Indikator kebutuhan berprestasi mempunyai nilai tertinggi disusul kebutuhan berafiliasi, dan yang ketiga adalah kebutuhan akan kekuasaan. Berdasarkan hal tersebut maka dalam meningkatkan motivasi kerja dosen di lingkungan PT DDI Polewali Mandar maka

perlu diperhatikan kebutuhan akan berprestasi. Hal ini sesuai dengan pernyataan bahwa motivasi berprestasi dosen adalah keseluruhan kondisi intrinsik maupun ekstrinsik yang menjadi tenaga penggerak bagi seseorang untuk mau dan ingin melakukan sesuatu untuk memenuhi kebutuhan, baik kebutuhan materi maupun kebutuhan non materi. Hoy dan Miskell (1987) mengemukakan motivasi berprestasi dosen terdiri dari tiga komponen dasar, yaitu (a) mengaktifkan tingkah laku; (b) mengarahkan tingkah laku; dan (c) mempertahankan tingkah laku. Oleh karena itu kepala sekolah selaku manajer dan administrator pendidikan, senantiasa dituntut untuk memberikan motivasi kepada para dosen, yang bertujuan: (1) meningkatkan semangat, gairah, dorongan dan kedisiplinan kerja dosen; (2) memupuk rasa memiliki, loyalitas dan partisipasi dosen; (3) meningkatkan kreativitas dan kemampuan dosen untuk berkembang; (4) meningkatkan prestasi dosen, dan (5) meningkatkan kesejahteraan dan kepuasan kerja dosen.

Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan bagi para karyawan dalam memandang pekerjaan karyawan, dan kepuasan kerja juga mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya, Ghiselli (Gilmer, 1975: 229). Jadi kepuasan kerja adalah suatu ungkapan emosional yang bersifat positif atau menyenangkan, sebagai hasil dari penilaian terhadap suatu pekerjaan atau pengalaman kerja. Kepuasan kerja juga merupakan perbedaan antara seberapa banyak segala sesuatu yang seharusnya diterima dengan segala sesuatu yang senyatanya ada pada saat ini.

Dari hasil analisis terhadap variabel kepuasan kerja, dan dilihat nilai *standardized factor loading*, menunjukkan bahwa pekerjaan itu sendiri merupakan indikator utama dalam membentuk kepuasan kerja. Temuan hasil penelitian ini menunjukkan bahwa, kepuasan kerja dosen lebih dominan dibentuk oleh seberapa besar pekerjaan memberikan tugas-tugas yang menarik pada pegawai, kesempatan untuk belajar, dan kesempatan menerima tanggung jawab. Dari keempat indikator yang membentuk kepuasan kerja selain indikator pekerjaan itu sendiri, indikator kesempatan untuk promosi mempunyai nilai *standardized factor loading* yang cukup besar. Hal ini

menunjukkan bahwa kesempatan memperoleh promosi untuk jenjang yang lebih tinggi mampu membentuk kepuasan kerja dosen terutama pada jenjang kepegawaian fungsional dan golongan bagi dosen tersebut.

Nilai *standardized factor loading* Indikator imbalan atau jaminan finansial dan jaminan sosial merupakan indikator urutan ketiga dalam membentuk kepuasan kerja dosen, berdasarkan hasil analisis statistik deskriptif, penilaian responden pada indikator jaminan finansial dan jaminan sosial mempunyai penilaian yang baik. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baiknya imbalan atau jaminan finansial dan jaminan sosial menjadikan kepuasan kerja dosen yang semakin meningkat, sehingga perlu kiranya bagi organisasi memperhatikan indikator tersebut. Berdasarkan nilai *standardized factor loading*, indikator supervisi berada pada urutan keempat dalam menjelaskan variabel kepuasan kerja. Dari hasil analisis statistik deskriptif didapatkan penilaian responden dari indikator ini masuk dalam kategori baik. Hal ini menunjukkan bahwa tingkat penyediaan yang dilaksanakan dan dukungan penyelia yang dirasakan oleh pegawai dalam bekerja terhadap pekerjaan yang dilakukan oleh dosen di PT DDI Polewali Mandar mampu memberikan tingkat kepuasan yang baik bagi dosen.

Kausalitas Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja dan Kinerja Dosen di PT DDI Polewali Mandar

Berdasarkan hasil uji hipotesis, dapat dirangkum bahwa gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan motivasi kerja terbukti berpengaruh terhadap kepuasan kerja dosen. Gaya kepemimpinan dan motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja, sedangkan budaya kerja terbukti tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja dosen PT DDI Polewali Mandar dan kepuasan kerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja. Berdasarkan hasil uji tiga hipotesis tersebut yang mencerminkan pengaruh langsung, maka disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dosen di PT DDI. Dari hasil uji hipotesis tersebut, selanjutnya dibahas kausalitas masing-masing variabel.

Hubungan Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Budaya Organisasi dengan Kepuasan Kerja

Dari hasil analisis statistik yang dilakukan, menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan motivasi kerja mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang memperhatikan hubungan tugas dan hubungan manusia bagi dosen dilingkungan PT DDI mampu meningkatkan kepuasan karyawan dalam bekerja. Hal ini juga terjadi pada motivasi kerja, artinya semakin baik motivasi kerja yang dimiliki oleh dosen yang ditandai dengan peningkatan kebutuhan untuk berafiliasi sehingga bisa diciptakan suasana kerja yang nyaman, maka akan mampu meningkatkan kepuasan kerja dosen.

Begitu juga untuk variabel budaya organisasi dalam membentuk kepuasan kerja, semakin baiknya organisasi memperhatikan hubungan anggota organisasi dengan tugas yang dijalankan oleh dosen, serta perhatian terhadap hubungan manusiawi di lingkungan PT DDI Polewali Mandar akan semakin meningkatkan kepuasan karyawan dalam bekerja. Perhatian terhadap motivasi kerja terutama perhatian terhadap kebutuhan akan berafiliasi dan kebutuhan akan berprestasi maka kepuasan kerja akan meningkat.

Hasil ini mendukung hasil penelitian Chen (2004), Purwoatmodjo (2005), Josep (2005), Rijanti (2007), yang menunjukkan bahwa motivasi kerja yang baik akan mampu meningkatkan kepuasan kerja karyawan, selain itu budaya organisasi yang baik sehingga sehingga dosen bisa bekerja dengan nyaman maka dapat meningkatkan kepuasan kerja. Pemenuhan kebutuhan karyawan terhadap peningkatan prestasinya bisa dilakukan dengan pemberian motivasi dosen yang disesuaikan dengan kebutuhan dalam menjalankan tri darma perguruan tinggi. Artinya agar organisasi mampu dengan cepat dan tanggap terhadap peningkatan kepuasan kerja dosen maka perlu diperhatikan variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini serta indikator-indikator yang membentuk variabel tersebut.

Hubungan Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Budaya Organisasi Dengan Kinerja Dosen

Berdasarkan hasil pengujian statistik dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan dan motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja dosen, sedangkan budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja. Hal ini menandakan bahwa penerapan gaya kepemimpinan yang tepat sesuai dengan kondisi organisasi maka akan meningkatkan kinerja dosen. Hal sama juga ada pada variabel motivasi kerja, semakin tinggi motivasi kerja yang dimiliki oleh dosen maka semakin baik pula kinerja dosen yang dilihat dari proses pendidikan dan pengajaran, kualitas dan kuantitas penelitian dan pengabdian masyarakat yang dijalankan serta aktivitas dosen pada kegiatan-kegiatan yang dilaksanakan di internal dan eksternal kampus. Semakin baiknya motivasi kerja menurut persepsi dosen di PT DDI Polewali Mandar, maka semakintinggi tingkat kinerja dosen tersebut. Motivasi kerja ini terutama dipicu oleh kebutuhan akan berprestasi dan kebutuhan akan berafiliasi yang mempunyai nilai *factor loading* yang tinggi. Secara parsial dapat dijelaskan bahwa gaya kepemimpinan yang baik dan sesuai dengan kondisi organisasi maka akan meningkatkan kinerja dosen.

Budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja dosen, artinya peningkatan perbaikan budaya organisasi di PT DDI Polewali Mandar secara langsung tidak mampu meningkatkan kinerja dosen. Hal ini disebabkan masih kuatnya budaya lokal dalam mempengaruhi internal lembaga pendidikan. Sehingga menyebabkan lambannya pengembangan budaya organisasi yang berorientasi pada perbaikan sistem kerja dan kinerja dosen. Namun penciptaan kepuasan kerja dosen secara signifikan mampu meningkatkan kinerja dosen. Sedangkan Motivasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dosen. Secara teoritis temuan hasil penelitian ini mendukung teori Oemar (2005), Josep (2005), Sutomo (2006), Morales, Reche dan Torres (2008), yang menyatakan bahwa Motivasi Kerja berpengaruh terhadap peningkatan kinerja individu. Hasil penelitian ini tidak mendukung hasil penelitian sebelumnya, antara lain Mitchell (1982) dalam Sedarmayanti (2001) Hasibuan (2000), Robbins (2003), Gomes (2000), Sari (dalam Alwi 2001), Rivai (2004),

Bernadin dan Rusel (dalam Ahmad 2006), Sikula (dalam Mangkunegara 2005), Davis (dalam Mangkunegara 2005), Siagian (1999), yang meneliti tentang pengaruh budaya organisasi terhadap tingkat kinerja dosen. Selain itu hasil penelitian ini juga mendukung beberapa hasil penelitian tentang gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan yang dilakukan Yousuf (2004), Ali (2002), Siegel dan Marconi (1989) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan menjadi alternatif bagi peningkatan kinerja. Hal ini juga bisa dipakai sebagai dasar strategi yang dapat meningkatkan kinerja dosen.

Kinerja dosen dapat ditingkatkan ketika dosen tersebut menjadi individu yang berdaya, dengan gaya kepemimpinan, budaya organisasi yang baik serta seorang individu yang mempunyai motivasi tinggi. Secara langsung gaya kepemimpinan mampu meningkatkan kinerja dosen, begitu juga motivasi kerja yang baik juga mampu meningkatkan kinerja dosen. Sedangkan budaya organisasi dalam penelitian ini tidak mampu meningkatkan kinerja dosen.

Hubungan Kepuasan Kerja Dengan Kinerja Dosen

Temuan menarik dari hasil penelitian ini didasarkan atas informasi analisis statistik menunjukkan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja dosen, namun berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Sedangkan kepuasan kerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja dosen. Artinya, secara langsung budaya organisasi tidak mampu untuk membentuk kinerja dosen yang baik, namun harus melalui kepuasan kerja. Jadi kepuasan kerja mampu untuk memediasi gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan motivasi kerja untuk meningkatkan kinerja dosen.

Temuan ini mendukung penelitian sebelumnya, antara lain dilakukan oleh Chen (2004), Purwoatmodjo (2005), Josep (2005), Rijanti (2007), dalam Roberts dan Reed (1996), Oemar (2005), Josep (2005), Y. Sutomo (2006), Morales, Reche dan Torres (2008) bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Selain itu kepuasan kerja mampu untuk memediasi peningkatan kinerja dosen yang berasal dari gaya kepemimpinan yang mengutamakan hubungan tugas dan hubungan kemanusiaan, budaya organisasi yang terbentuk dari orientasi pada pekerjaan, orientasi pada hasil, orientasi pada manusia dan orientasi pada pengembangan. Selain itu kepuasan kerja

juga mampu memediasi motivasi kerja yang dibentuk dari kebutuhan akan berprestasi, kebutuhan akan kekuasaan dan kebutuhan akan berafiliasi.

BAB 11

AKREDITASI INSTITUSI PERGURUAN TINGGI

Bab ini akan mendeskripsikan Akreditasi Institusi Perguruan Tinggi berdasarkan Pedoman dari Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi (2011). Akreditasi merupakan salah satu bentuk penilaian (evaluasi) mutu dan kelayakan institusi perguruan tinggi atau program studi yang dilakukan oleh organisasi atau badan mandiri di luar perguruan tinggi. Bentuk penilaian mutu eksternal yang lain adalah penilaian yang berkaitan dengan akuntabilitas, pemberian izin, pemberian lisensi oleh badan tertentu.

Berbeda dari bentuk penilaian mutu lainnya, akreditasi dilakukan oleh pakar sejawat dan mereka yang memahami hakikat pengelolaan perguruan tinggi sebagai Tim atau Kelompok Asesor. Keputusan mengenai mutu didasarkan pada penilaian terhadap berbagai bukti yang terkait dengan standar yang ditetapkan dan berdasarkan nalar dan pertimbangan para pakar sejawat (*judgments of informed experts*). Bukti-bukti yang diperlukan termasuk laporan tertulis yang disiapkan oleh institusi perguruan tinggi yang akan diakreditasi yang diverifikasi dan divalidasi melalui kunjungan para pakar sejawat ke tempat kedudukan perguruan tinggi.

Akreditasi merupakan suatu proses dan hasil. Sebagai proses, akreditasi merupakan suatu upaya BAN-PT untuk menilai dan menentukan status mutu institusi perguruan tinggi berdasarkan standar mutu yang telah ditetapkan. Sebagai hasil, akreditasi merupakan status mutu perguruan tinggi yang diumumkan kepada masyarakat. Dengan demikian, tujuan dan manfaat akreditasi institusi perguruan tinggi adalah sebagai berikut:

1. Memberikan jaminan bahwa institusi perguruan tinggi yang terakreditasi telah memenuhi standar mutu yang ditetapkan oleh BAN-PT, sehingga mampu memberikan perlindungan bagi

masyarakat dari penyelenggaraan perguruan tinggi yang tidak memenuhi standar.

2. Mendorong perguruan tinggi untuk terus menerus melakukan perbaikan dan mempertahankan mutu yang tinggi
3. Hasil akreditasi dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan dalam transfer kredit, usulan bantuan dan alokasi dana, serta mendapat pengakuan dari badan atau instansi yang berkepentingan.

Mutu institusi perguruan tinggi merupakan totalitas keadaan dan karakteristik masukan, proses dan produk atau layanan institusi perguruan tinggi yang diukur dari sejumlah standar sebagai tolok ukur penilaian untuk menentukan dan mencerminkan mutu institusi perguruan tinggi. Penilaian mutu dalam rangka akreditasi institusi perguruan tinggi harus dilandasi oleh standar yang lengkap dan jelas sebagai tolok ukur penilaian tersebut, dan juga memerlukan penjelasan operasional mengenai prosedur dan langkah-langkah yang ditempuh, sehingga penilaian itu dapat dilakukan secara sistemik dan sistematis.

Sebagai arahan yang komprehensif, BAN-PT telah mengembangkan seperangkat instrumen dan pedoman akreditasi institusi perguruan tinggi yang dituangkan dalam enam buku, yaitu:

Buku I – Naskah Akademik

Buku II – Standar Dan Prosedur

Buku III – Pedoman Penyusunan Borang

Buku IV – Pedoman Evaluasi-Diri

Buku V – Pedoman Penilaian Borang Dan Evaluasi-Diri

Buku VI – Matriks Penilaian Borang Dan Evaluasi-Diri

Pedoman Asesmen Lapangan

Naskah ini merupakan Buku II, yaitu mengenai Standar dan Prosedur Akreditasi Institusi Perguruan Tinggi, yang terdiri atas tiga bab sebagai berikut.

Bab I. Pendahuluan.

Bab II. Standar Akreditasi Institusi Perguruan Tinggi, dan

Bab III. Prosedur Akreditasi Institusi Perguruan Tinggi.

Diharapkan Buku II ini dapat memberikan arahan yang jelas mengenai standar yang digunakan sebagai tolok ukur penilaian serta langkah-langkah dalam rangka akreditasi institusi perguruan tinggi.

A. Bab II. Standar Akreditasi Institusi Perguruan Tinggi

Standar akreditasi adalah tolok ukur yang harus dipenuhi oleh institusi perguruan tinggi. Suatu standar akreditasi terdiri atas beberapa parameter (elemen penilaian) yang dapat digunakan sebagai dasar untuk mengukur dan menetapkan mutu dan kelayakan perguruan tinggi untuk menyelenggarakan program-programnya.

Eligibilitas

Asesmen kinerja perguruan tinggi didasarkan pada pemenuhan tuntutan standar akreditasi. Dokumen akreditasi perguruan tinggi yang dapat diproses harus telah memenuhi persyaratan awal (eligibilitas) yang ditandai dengan adanya izin penyelenggaraan perguruan tinggi dari pejabat yang berwenang, dan memiliki minimal 75% program studi yang masih berstatus terakreditasi dari semua program studi pada semua tingkat yang ada di perguruan tinggi terkait.

Standar akreditasi institusi perguruan tinggi mencakup komitmen perguruan tinggi terhadap kapasitas institusi dan keefektifan pendidikan yang terdiri atas tujuh standar seperti berikut.

- Standar 1. Visi, misi, tujuan dan sasaran, serta strategi pencapaian
- Standar 2. Tata pamong, kepemimpinan, sistem pengelolaan, dan penjaminan mutu
- Standar 3. Mahasiswa dan lulusan
- Standar 4. Sumber daya manusia
- Standar 5. Kurikulum, pembelajaran, dan suasana akademik
- Standar 6. Pembiayaan, sarana dan prasarana, serta sistem informasi
- Standar 7. Penelitian, pelayanan/pengabdian kepada masyarakat, dan kerjasama

Deskripsi masing-masing standar beserta rincian elemen-elemen yang dinilai itu adalah sebagai berikut.

B. Standar 1. Visi, misi, tujuan dan sasaran, serta strategi pencapaian

1. Kerangka Konseptual

Standar ini merupakan standar yang mencerminkan mutu pengelolaan perguruan tinggi yang memiliki kelayakan arah masa depan yang jelas. Perguruan tinggi harus memiliki strategi dan upaya perwujudannya yang dipahami dan didukung dengan penuh komitmen serta partisipasi yang optimal semua pemangku kepentingan (*stakeholders*).

Rumusan visi dan misi harus mudah dipahami, dijabarkan secara logis, dan tata urutan serta pengaturan langkah-langkahnya mengikuti alur pikir (logika) yang secara akademik wajar.

Strategi yang dirumuskan didasari analisis kondisi yang komprehensif, menggunakan tools dan instrumen yang sah dan andal, sehingga menghasilkan landasan bagi langkah-langkah pelaksanaan dan kinerja yang urutannya sistematis, saling berkontribusi dan sinambung. Kesuksesan di salah satu sub-sistem berkontribusi dan ditindaklanjuti oleh subsistem lain yang terkait. Keberhasilan pelaksanaan strategi diukur dengan tolok ukur yang mudah dipahami semua pemangku kepentingan, sehingga visi yang diajukan bukan sekedar mimpi dan kiasan (*platitute*).

Keberhasilan pelaksanaan misi menjadi cerminan perwujudan visi. Dengan demikian, rumusan visi dan misi merupakan satu kesatuan wujud cerminan integritas perguruan tinggi yang bersangkutan.

2. Deskripsi

Standar ini merupakan standar yang mencerminkan mutu pengelolaan perguruan tinggi yang memiliki kelayakan arah masa depan yang jelas. Visi merupakan gambaran tentang masa depan yang dicita-citakan perguruan tinggi yang dirumuskan secara jelas untuk diwujudkan dalam kurun waktu yang tegas, sedangkan misi adalah rumusan tugas pokok dan fungsi perguruan tinggi yang ditata secara sistematis. Untuk mewujudkan visinya, maka misi perguruan tinggi dinyatakan secara spesifik sebagai apa yang hendak dilaksanakan

dalam penyelenggaraan program dan kegiatan akademik. Visi dan misi perguruan tinggi menjadi acuan utama dalam menentukan tujuan dan sasaran yang hendak dicapai, dengan rumusan yang jelas, spesifik, dapat diukur ketercapaiannya dalam kurun waktu yang ditentukan.

3. Elemen Penilaian

- a. Visi dikembangkan berdasarkan kaidah-kaidah ilmiah yang baik dan melibatkan seluruh pemangku kepentingan.
- b. Pengembangan visi dan misi perguruan tinggi melalui mekanisme yang akuntabel.
- c. Perguruan tinggi menetapkan tonggak-tonggak capaian (*milestones*) tujuan dalam rencana strategis.
- d. Sosialisasi visi dan misi perguruan tinggi dilaksanakan secara berkala kepada pemangku kepentingan.
- e. Visi dan misi perguruan tinggi dijadikan rambu-rambu, panduan, dan pedoman bagi semua pemangku kepentingan internal serta dijadikan acuan untuk mengembangkan Renstra, keterwujudan visi, keterlaksanaan misi, ketercapaian tujuan melalui strategi-strategi yang dikembangkan.

C. Standar 2. Tata pamong, kepemimpinan, sistem pengelolaan, dan penjaminan mutu

1. Kerangka Konseptual

Standar ini adalah acuan keunggulan mutu tata pamong (*governance*), kepemimpinan, sistem pengelolaan, dan penjaminan mutu institusi perguruan tinggi sebagai satu kesatuan yang terintegrasi yang menjadi kunci penting bagi keberhasilan institusi dalam mewujudkan visi, melaksanakan misi, dan mencapai tujuan yang dicita-citakan sesuai dengan strategi-strategi yang dikembangkan dan harapan-harapan pemangku kepentingan.

Tata pamong institusi perguruan tinggi harus mencerminkan pelaksanaan *good university governance* dan mengakomodasi seluruh nilai, norma, struktur, peran, fungsi, dan aspirasi pemangku kepentingan.

Kepemimpinan institusi PT harus secara efektif memberikan arah, motivasi dan inspirasi kepada setiap unit dalam institusi untuk mewujudkan visi, melaksanakan misi, dan mencapai tujuan yang dicita-citakan sesuai dengan strategi-strategi yang dikembangkan dan harapan-harapan pemangku kepentingan.

Sistem pengelolaan harus secara efektif dan efisien melaksanakan fungsi-fungsi perencanaan, pengorganisasian, penstafan, pengarahan, dan pengawasan.

Untuk menjaga dan meningkatkan mutu pendidikan perguruan tinggi secara berkelanjutan, setiap perguruan tinggi harus memiliki sistem penjaminan mutu sebagai bagian dari sistem pengelolaan dan proses pelaksanaan program-program akademik.

2. Deskripsi

Standar ini adalah acuan keunggulan mutu tata pamong (*governance*), kepemimpinan, dan sistem pengelolaan institusi perguruan tinggi sebagai satu kesatuan yang terintegrasi yang menjadi kunci penting bagi keberhasilan institusi dalam mewujudkan visi, melaksanakan misi, dan mencapai tujuan yang dicita-citakan.

Tata pamong adalah sistem yang menjamin penyelenggaraan institusi dalam memenuhi prinsip-prinsip kredibilitas, transparansi, akuntabilitas, tanggung jawab, dan keadilan. Tata pamong dikembangkan berdasarkan nilai-nilai moral dan etika, serta norma-norma dan nilai akademik.

Perguruan tinggi dapat mempunyai lembaga-lembaga tertentu yang dianggap penting untuk menciptakan suatu tata pamong yang baik sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Dalam hubungannya dengan lingkungan eksternal, tata pamong yang baik mampu menciptakan hubungan saling membutuhkan dan saling menguntungkan antara institusi dengan para pemangku kepentingan.

Tata pamong yang baik memerlukan kepemimpinan yang baik di semua tingkatan unit kerja institusi. Kepemimpinan institusi yang baik tercermin pada kemampuan yang komprehensif untuk menumbuhkembangkan pemahaman dan komitmen di setiap unit kerja guna mewujudkan visi, melaksanakan misi, dan mencapai tujuan

yang dicita-citakan sesuai dengan strategi-strategi yang dikembangkan dan harapan-harapan pemangku kepentingan.

Tata pamong dan kepemimpinan yang baik memerlukan dukungan sistem pengelolaan yang baik. Sistem pengelolaan yang baik tercermin dalam keefektifan semua fungsi dan operasi manajemen di semua tingkat unit kerja perguruan tinggi.

Penjaminan mutu perguruan tinggi adalah proses penetapan dan pemenuhan standar pengelolaan perguruan tinggi secara konsisten dan berkelanjutan, sehingga semua pemangku kepentingan memperoleh kepuasan.

Sistem penjaminan mutu perguruan tinggi mencakup pengelolaan masukan, proses, keluaran, dampak, umpan, dan balikan untuk menjamin mutu penyelenggaraan akademik.

3. Elemen Penilaian

- a. Perguruan tinggi memiliki tata pamong yang memungkinkan terlaksananya secara konsisten prinsip-prinsip tata pamong, terutama yang terkait dengan pelaku tata pamong (aktor) dan sistem ketatapamongan yang baik (kelembagaan, instrumen, perangkat pendukung, kebijakan dan peraturan, serta kode etik).
- b. Struktur organisasi yang lengkap dan efektif sesuai dengan kebutuhan penyelenggaraan dan pengembangan perguruan tinggi yang bermutu.
- c. Kelembagaan kode etik.
- d. Karakteristik kepemimpinan yang efektif.
- e. Partisipasi pemangku kepentingan dalam menyusun rencana strategis (renstra).
- f. Sosialisasi renstra secara efektif dan intensif.
- g. Pelaksanaan renstra dalam bentuk program yang terintegrasi.
- h. Prosedur perencanaan dan implementasi kebijakan perguruan tinggi.
- i. Program peningkatan kompetensi manajerial untuk menjamin proses pengelolaan yang efektif dan efisien di setiap unit.
- j. Diseminasi hasil kerja perguruan tinggi sebagai akuntabilitas publik.

- k. Sistem audit internal yang efektif, menggunakan kriteria dan instrumen untuk mengukur kinerja setiap unit.
- l. Keberadaan manual mutu.
- m. Implementasi penjaminan mutu.
- n. Monitoring dan evaluasi hasil penjaminan mutu minimal di bidang pendidikan, penelitian, pelayanan/pengabdian kepada masyarakat, aset, sarana prasarana, keuangan, manajemen.
- o. Data dan informasi mutakhir tentang peringkat dan masa berlaku akreditasi program studi.
- p. Jumlah program studi Diploma, Sarjana, Magister, Doktor, dan Profesi (untuk universitas, institut, dan sekolah tinggi) atau Diploma (untuk politeknik dan akademi) dengan peringkat akreditasi yang masih berlaku.

D. Standar 3. Mahasiswa dan lulusan

1. Kerangka Konseptual

Standar ini merupakan acuan keunggulan mutu mahasiswa dan lulusan, serta bagaimana seharusnya perguruan tinggi memperlakukan dan memberikan layanan kepada mahasiswa dan lulusannya. Perguruan tinggi bertanggung jawab memberikan jaminan mutu dan layanan untuk menjamin keberhasilan mahasiswa.

Perguruan tinggi harus memiliki dan menerapkan kebijakan tentang rekrutmen dan seleksi mahasiswa baru, serta pengelolaan lulusan sebagai satu kesatuan mutu yang terintegrasi, dan menyelenggarakan kegiatan akademik untuk mewujudkan visi, melaksanakan misi, dan mencapai tujuan melalui strategi-strategi yang dikembangkan. Perguruan tinggi mempunyai peran penting dalam melakukan monitoring dan evaluasi, termasuk pengumpulan dan analisis data akademik, karakteristik, profil, dan peta sebaran mahasiswa dan lulusan yang dapat mencerminkan keseluruhan kinerja perguruan tinggi dalam peningkatan mutu lembaga secara berkelanjutan. Perguruan tinggi harus membantu lulusan dalam pengembangan karirnya, dan memelihara interaksi antara lulusan dan institusi.

Agar mahasiswa dan lulusan memiliki mutu seperti yang diharapkan sesuai dengan bidang keilmuan/vokasi/profesinya, perguruan tinggi harus mengikutsertakan semua program studi dalam perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi hasil rekrutmen dan seleksi mahasiswa baru. Untuk menjamin mutu lulusan, perguruan tinggi harus menyediakan dan mengelola akses mahasiswa terhadap berbagai layanan kemahasiswaan, serta pengembangan minat dan bakat.

Supaya terjalin hubungan yang erat dan produktif antara lulusan dan lembaga pendidikan, perguruan tinggi harus mengelola dan memperlakukan lulusan sebagai produk dan mitra dalam perbaikan dan peningkatan mutu lembaga secara berkelanjutan. Perguruan tinggi harus berpartisipasi aktif dalam pemberdayaan dan pendayagunaan lulusan di masyarakat dan pasar kerja. Perguruan tinggi harus menentukan persyaratan, kebutuhan, harapan, dan pilihan tentang mahasiswa dan lulusan. Perguruan tinggi membangun hubungan dengan mahasiswa dan pemangku kepentingan dan menentukan faktor-faktor utama yang mengarah kepada kepuasan dan kesetiaan mahasiswa dan pemangku kepentingan, kelestarian keberadaan mahasiswa, peningkatan layanan dan program pendidikan, dan keberlanjutan perguruan tinggi.

2.Deskripsi

Standar ini merupakan acuan keunggulan mutu mahasiswa dan lulusan, serta bagaimana seharusnya perguruan tinggi memperlakukan dan memberikan layanan kepada mahasiswa dan lulusannya.

Kemahasiswaan adalah segala urusan yang berkenaan dengan upaya perguruan tinggi untuk memperoleh mahasiswa yang bermutu melalui sistem dan program rekrutmen, seleksi, pemberian layanan akademik/fisik/sosial-pribadi, monitoring dan evaluasi keberhasilan mahasiswa dalam menempuh pendidikan di perguruan tinggi, penelaahan kebutuhan dan kepuasan mahasiswa dan pemangku kepentingan, sehingga mampu menghasilkan lulusan yang bermutu dan memiliki kompetensi yang sesuai dengan kebutuhan dan tuntutan pemangku kepentingan.

Mahasiswa adalah kelompok pemangku kepentingan internal yang harus mendapatkan manfaat, dan sekaligus sebagai pelaku,

proses pembentukan nilai tambah dalam penyelenggaraan kegiatan/program akademik yang bermutu di perguruan tinggi. Mahasiswa merupakan pembelajar yang membutuhkan pengembangan diri secara holistik yang mencakup unsur fisik, mental, dan kepribadian sebagai sumber daya manusia yang bermutu di masa depan. Oleh karena itu, selain layanan akademik, mahasiswa perlu mendapatkan layanan pengembangan minat dan bakat dalam bidang spiritual, seni budaya, olahraga, kepekaan sosial, pelestarian lingkungan hidup, serta bidang kreativitas lainnya. Mahasiswa perlu memiliki nilai-nilai profesionalisme, kemampuan adaptif, kreatif dan inovatif dalam mempersiapkan diri memasuki dunia profesi dan atau dunia kerja.

Lulusan adalah status yang dicapai mahasiswa setelah menyelesaikan proses pendidikan sesuai dengan persyaratan kelulusan yang ditetapkan oleh perguruan tinggi. Sebagai salah satu keluaran langsung dari proses pendidikan yang dilakukan oleh perguruan tinggi, lulusan yang bermutu memiliki ciri penguasaan kompetensi akademik termasuk hard skills dan soft skills sebagaimana dinyatakan dalam sasaran mutu serta dibuktikan dengan kinerja lulusan di masyarakat sesuai dengan profesi dan bidang ilmu.

3. Elemen Penilaian

- a. Sistem penerimaan (rekrutmen dan seleksi) mahasiswa baru disusun secara lengkap dan dilaksanakan secara konsisten.
- b. Sistem penerimaan mahasiswa baru mampu menjamin mutu, ekuitas, aksesibilitas secara efektif.
- c. Rasio calon mahasiswa yang melamar dibanding calon mahasiswa yang diterima.
- d. Daya tarik perguruan tinggi secara nasional, berupa penyebaran mahasiswa yg berasal dari berbagai provinsi (penerapan prinsip pemerataan daerah asal mahasiswa).
- e. Pedoman seleksi calon mahasiswa baru disusun secara lengkap.
- f. Sistem untuk memberikan peluang dan menerima mahasiswa dari golongan tidak mampu dan cacat fisik.

- g. Akses dan layanan kepada mahasiswa untuk membina dan mengembangkan penalaran, minat dan bakat, kesejahteraan, bimbingan karir.
- h. Pemanfaatan unit-unit layanan yang disediakan oleh perguruan tinggi secara efektif.
- i. Program layanan bimbingan karir dan informasi kerja bagi mahasiswa dan lulusan.
- j. Pelaksanaan program layanan bimbingan karir dan informasi kerja bagi mahasiswa dan lulusan, serta hasilnya.
- k. Peningkatan partisipasi mahasiswa dalam kegiatan ilmiah dan dalam bidang minat dan bakat pada tingkat lokal/nasional/internasional.
- l. Peningkatan prestasi mahasiswa dalam kegiatan ilmiah dan dalam bidang minat dan bakat pada tingkat lokal/nasional/internasional.
- m. Keberadaan kode etik mahasiswa.
- n. Sosialisasi kode etik mahasiswa.
- o. Penerapan kode etik mahasiswa dan hasilnya.
- p. Pemilikan instrumen survei kepuasan mahasiswa terhadap layanan kemahasiswaan.
- q. Pelaksanaan survei kepuasan mahasiswa terhadap layanan kegiatan kemahasiswaan.
- r. Sistem dokumentasi hasil pelacakan dan evaluasi lulusan.
- s. Mekanisme yang menjamin evaluasi hasil pelacakan lulusan digunakan sebagai umpan balik bagi institusi dalam menentukan kebijakan akademik.

E. Standar 4. Sumber daya manusia

1. Kerangka Konseptual

Standar ini merupakan acuan keunggulan mutu sumber daya manusia, serta bagaimana seharusnya perguruan tinggi memperlakukan dan memberikan layanan kepada sumber daya manusia. Pengelolaan perguruan tinggi yang baik harus didukung oleh sumber daya manusia, terdiri atas dosen dan staf pendukung yang memiliki kompetensi relevan dan andal dalam jumlah yang memadai. Dosen merupakan sumber daya manusia utama dalam proses

pembentukan nilai tambah yang bermutu pada diri mahasiswa yang dibimbingnya, bagi bidang ilmu yang diampunya, dan kesejahteraan masyarakat. Dosen harus memenuhi kualifikasi akademik dan profesional, ditandai dengan latar pendidikan yang dibuktikan dengan ijazah dan sertifikat kompetensi yang dipersyaratkan seperti termaktub dalam Undang-undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, Pasal 45 dan 46; Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan, Pasal 28 Ayat (1) dan (2); dan memiliki mutu kinerja yang ditandai dengan tingkat jabatan akademik dan rekam jejak (*track record*) yang baik. Staf pendukung merupakan sumber daya manusia yang berfungsi menunjang dan memfasilitasi proses pembentukan nilai tambah yang diharapkan.

Perguruan tinggi memiliki dosen tetap dan – apabila diperlukan – dosen tidak tetap yang memenuhi kualifikasi akademik dan profesional, serta mutu kinerja, dalam jumlah yang selaras dengan tuntutan penyelenggaraan program-program studi yang ada di perguruan tinggi.

Perguruan tinggi harus melakukan upaya-upaya yang optimal untuk mendayagunakan kapasitas dosen, sebagai komponen sumber daya utama, sedemikian sehingga dapat menciptakan kontribusi yang maksimal terhadap lingkungan internal maupun lingkungan eksternal.

2. Deskripsi

Standar ini merupakan acuan keunggulan mutu sumber daya manusia, serta bagaimana seharusnya perguruan tinggi memperlakukan dan memberikan layanan kepada sumber daya manusia. Sumber daya manusia perguruan tinggi adalah dosen dan tenaga kependidikan yang mencakup pustakawan, laboran, teknisi, dan tenaga administrasi yang bertanggung jawab atas pencapaian sasaran mutu keseluruhan program tri darma perguruan tinggi.

Dosen adalah komponen sumber daya utama yang merupakan pendidik profesional dan ilmuwan dengan tugas pokok dan fungsi mentransformasikan, mengembangkan, menyebarluaskan, dan menerapkan ilmu pengetahuan, teknologi dan seni melalui pendidikan, penelitian, dan pelayanan/pengabdian kepada masyarakat. Dosen menentukan mutu penyelenggaraan akademik perguruan tinggi.

Perguruan tinggi memiliki tenaga kependidikan, terdiri atas pustakawan, laboran, teknisi, dan staf administrasi dengan kualifikasi dan mutu kinerja, serta jumlah yang sesuai dengan kebutuhan penyelenggaraan program-program studi yang ada di perguruan tinggi yang bersangkutan.

Perguruan tinggi merencanakan dan melaksanakan program-program peningkatan mutu dosen dan tenaga kependidikan yang selaras dengan kebutuhan, untuk mewujudkan visi dan melaksanakan misinya.

Perguruan tinggi menjalin kerja sama dengan perguruan tinggi lain untuk memperoleh dosen tidak tetap yang sangat dibutuhkan.

3. Elemen Penilaian

- a. Sistem pengelolaan sumber daya manusia yang lengkap.
- b. Sistem monitoring dan evaluasi, serta rekam jejak kinerja akademik dosen dan kinerja tenaga kependidikan.
- c. Pelaksanaan monitoring dan evaluasi, serta rekam jejak kinerja akademik dosen dan kinerja tenaga kependidikan.
- d. Jumlah dosen tetap.
- e. Pendidikan dosen tetap.
- f. Dosen tetap dengan jabatan guru besar di universitas, institut dan sekolah tinggi, dan lektor kepala untuk politeknik dan akademi, jumlah lektor kepala.
- g. Jumlah dosen yang mengikuti tugas belajar.
- h. Jumlah dosen tidak tetap.
- i. Jumlah dan kualifikasi tenaga kependidikan (pustakawan, laboran, teknisi, operator, programmer, administrasi, dll).
- j. Sertifikat kompetensi bagi teknisi, laboran, analis, dan pustakawan.
- k. Upaya peningkatan kualifikasi dan kompetensi tenaga kependidikan.
- l. Instrumen survei kepuasan dosen dan tenaga kependidikan terhadap sistem pengelolaan sumber daya manusia
- m. Pelaksanaan survei kepuasan dosen dan tenaga kependidikan terhadap sistem pengelolaan sumber daya manusia.

- n. Pemanfaatan hasil survei kepuasan dosen dan tenaga kependidikan terhadap sistem pengelolaan sumber daya manusia.

F. Standar 5. Kurikulum, pembelajaran, dan suasana akademik

1. Kerangka Konseptual

Standar ini merupakan acuan keunggulan mutu sistem pembelajaran di perguruan tinggi. Dalam kegiatan akademik – termasuk pengembangan dan penetapan kurikulum program studi, proses pembelajaran, dan evaluasi hasil belajar, perguruan tinggi berfungsi sebagai pemberi kemungkinan (*enabler*) bagi kegiatan program studi.

Perguruan tinggi memfasilitasi upaya-upaya program studi untuk meningkatkan relevansi sosial, keilmuan dan personal, melalui pemutakhiran kurikulum bersama pemangku kepentingan secara periodik untuk menjamin kesesuaian keberhasilan mahasiswa dengan kompetensi yang diperlukan oleh pengguna lulusan dan perkembangan Ipteks.

Suasana akademik yang baik ditunjukkan dengan perilaku yang mengutamakan kebenaran ilmiah, profesionalisme, kebebasan akademik dan kebebasan mimbar akademik, serta penerapan etika akademik secara konsisten.

2. Deskripsi

Standar ini merupakan acuan keunggulan mutu sistem pembelajaran di perguruan tinggi.

Kurikulum adalah rancangan seluruh kegiatan pembelajaran mahasiswa sebagai rujukan program studi dalam merencanakan, melaksanakan, memonitor dan mengevaluasi seluruh kegiatannya untuk mencapai tujuan program studi. Kurikulum disusun berdasarkan kajian mendalam tentang hakikat keilmuan bidang studi dan kebutuhan pemangku kepentingan terhadap bidang ilmu dan penjaminan tercapainya kompetensi lulusan yang dicakup oleh suatu program studi dengan memperhatikan standar mutu, dan visi, misi perguruan tinggi. Sesuai dengan kebutuhan masing-masing program

studi, perguruan tinggi menetapkan kurikulum dan pedoman yang mencakup struktur, tataurutan, kedalaman, keluasan, dan penyertaan komponen tertentu.

Pembelajaran (tatap muka atau jarak jauh) adalah pengalaman belajar yang diperoleh mahasiswa dari kegiatan belajar, seperti perkuliahan, praktikum atau praktek, magang, pelatihan, diskusi, lokakarya, seminar, dan tugas-tugas pembelajaran lainnya. Dalam pelaksanaan pembelajaran digunakan berbagai pendekatan, strategi, dan teknik, yang menantang agar dapat mengkondisikan mahasiswa berpikir kritis, bereksplorasi, berkreasi, dan bereksperimen dengan memanfaatkan berbagai sumber belajar. Pendekatan pembelajaran yang digunakan berpusat pada mahasiswa (*student-centered*) dengan kondisi pembelajaran yang mendorong mahasiswa untuk belajar mandiri dan kelompok.

Evaluasi hasil belajar adalah upaya untuk mengetahui sampai di mana mahasiswa mampu mencapai tujuan pembelajaran, dan menggunakan hasilnya dalam membantu mahasiswa memperoleh hasil yang optimal. Evaluasi mencakup semua ranah belajar dan dilakukan secara objektif, transparan, dan akuntabel dengan menggunakan instrumen yang sahih dan andal, serta menggunakan penilaian acuan patokan (*criterion-referenced evaluation*). Evaluasi hasil belajar difungsikan dan didayagunakan untuk mengukur pencapaian akademik mahasiswa, kebutuhan akan remedial serta metaevaluasi yang memberikan masukan untuk perbaikan sistem pembelajaran.

Suasana akademik adalah kondisi yang dibangun untuk menumbuhkembangkan semangat dan interaksi akademik antara mahasiswa-dosen-tenaga kependidikan, pakar, dosen tamu, nara sumber, untuk meningkatkan mutu kegiatan akademik, di dalam maupun di luar kelas. Suasana akademik yang baik ditunjukkan dengan perilaku yang mengutamakan kebenaran ilmiah, profesionalisme, kebebasan akademik dan kebebasan mimbar akademik, serta penerapan etika akademik secara konsisten.

3. Elemen Penilaian

- a. Kebijakan pengembangan kurikulum yang lengkap.

- b. Monitoring dan evaluasi pengembangan kurikulum program studi.
- c. Unit pengkajian dan pengembangan sistem dan mutu pembelajaran mendorong mahasiswa untuk berpikir kritis, bereksplorasi, berekspresi, bereksperimen dengan memanfaatkan aneka sumber yang hasilnya dimanfaatkan oleh institusi.
- d. Penjaminan mutu proses pembelajaran.
- e. Pedoman pelaksanaan tridarma perguruan tinggi yang digunakan sebagai acuan bagi perencanaan dan pelaksanaan program tridarma unit di bawahnya, menjamin keselarasan visi dan misi perguruan tinggi dengan program pencapaiannya.
- f. Jaminan pelaksanaan kebebasan akademik, kebebasan mimbar akademik, dan otonomi keilmuan.
- g. Sistem pengembangan suasana akademik yang kondusif bagi pembelajar untuk meraih prestasi akademik yang maksimal

G. Standar 6. Pembiayaan, sarana dan prasarana, serta sistem informasi

1. Kerangka Konseptual

Standar ini merupakan acuan keunggulan mutu pengadaan dan pengelolaan dana, sarana dan prasarana, data dan informasi yang diperlukan untuk penyelenggaraan program-program dalam perwujudan visi, melaksanakan misi, dan pencapaian tujuan perguruan tinggi.

Perguruan tinggi harus mampu menjamin pengadaan dan pengelolaan dana yang memadai, penyediaan serta pemeliharaan sarana dan prasarana, serta sistem informasi yang baik untuk menunjang pelaksanaan tridarma perguruan tinggi.

Usaha penggalangan dana oleh perguruan tinggi sebagai lembaga nirlaba, dilandasi oleh dan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Pengelolaan pembiayaan perguruan tinggi yang meliputi perencanaan kebutuhan, pembukuan penerimaan dan pengeluaran dana, serta monitoring dan evaluasi dilakukan secara tertib, transparan dan dapat dipertanggungjawabkan kepada semua pemangku kepentingan.

Pengelolaan sarana dan prasarana menjamin adanya akses yang luas terutama bagi mahasiswa dan dosen, melalui pemanfaatan sumber bersama (*resource sharing*).

Sistem informasi yang baik yang antara lain tercermin dari kepemilikan blue print yang jelas tentang pengembangan, pengelolaan dan pemanfaatan sistem informasi yang lengkap, serta kepemilikan sistem pendukung pengambilan keputusan (*decision support system*) yang lengkap, efektif, dan obyektif.

2. Deskripsi

Standar ini merupakan acuan keunggulan mutu pengadaan dan pengelolaan dana, sarana, dan prasarana yang diperlukan untuk penyelenggaraan program-program dalam perwujudan visi, melaksanakan misi, dan pencapaian tujuan perguruan tinggi.

Pembiayaan adalah usaha penyediaan, pengelolaan serta peningkatan mutu anggaran yang memadai untuk mendukung penyelenggaraan program-program akademik yang bermutu di perguruan tinggi sebagai lembaga nirlaba.

Sarana pendidikan adalah segala sesuatu yang dapat digunakan dalam penyelenggaraan proses akademik sebagai alat teknis dalam mencapai maksud, tujuan, dan sasaran pendidikan yang bersifat mobil (dapat dipindah-pindahkan), antara lain komputer, peralatan dan perlengkapan pembelajaran di dalam kelas, laboratorium, kantor, dan lingkungan akademik lainnya. Prasarana pendidikan adalah sumber daya penunjang dalam pelaksanaan tridarma perguruan tinggi yang pada umumnya bersifat tidak bergerak/tidak dapat dipindah-pindahkan, antara lain bangunan, lahan percobaan, dan fasilitas lainnya.

Pengelolaan sarana dan prasarana perguruan tinggi meliputi perencanaan, pengadaan, penggunaan, pemeliharaan, pemutakhiran, inventarisasi, dan penghapusan aset yang dilakukan secara baik, sehingga efektif mendukung kegiatan penyelenggaraan akademik di perguruan tinggi. Kepemilikan dan aksesibilitas sarana dan prasarana sangat penting untuk menjamin mutu penyelenggaraan akademik secara berkelanjutan.

Sistem pengelolaan informasi mencakup pengelolaan masukan, proses, dan keluaran informasi, dengan memanfaatkan teknologi informasi dan pengetahuan untuk mendukung penjaminan mutu penyelenggaraan akademik perguruan tinggi.

3. Elemen Penilaian

- a. Proses pengelolaan dana institusi perguruan tinggi
- b. Mekanisme penetapan biaya pendidikan (SPP dan biaya lainnya) serta pihak-pihak yang berperan dalam penetapan tersebut.
- c. Kebijakan pembiayaan mahasiswa yang berpotensi secara akademi dan kurang mampu secara ekonomi.
- d. Realisasi penerimaan dana dari berbagai sumber.
- e. Penggunaan dana untuk penyelenggaraan pendidikan, penelitian, pengabdian kepada masyarakat, serta investasi prasarana, sarana, dan sumber daya manusia.
- f. Dana kegiatan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat dari berbagai sumber.
- g. Sistem monitoring dan evaluasi pendanaan internal.
- h. Audit keuangan yang transparan dan dapat diakses oleh semua pemangku kepentingan.
- i. Sistem pengelolaan sarana dan prasarana.
- j. Lokasi, status, penggunaan, dan luas lahan yang digunakan untuk kegiatan perguruan tinggi.
- k. Data prasarana (kantor, ruang kelas, laboratorium, dan studio, dll).
- l. Bahan pustaka yang digunakan dalam proses pembelajaran.
- m. Penyediaan sarana dan prasarana pembelajaran tingkat terpusat untuk mendukung interaksi akademik antara mahasiswa, dosen, pakar, dan nara sumber lainnya dalam kegiatan-kegiatan pembelajaran.
- n. Sistem informasi dan fasilitas yang digunakan perguruan tinggi untuk kegiatan pembelajaran, administrasi (akademik, keuangan, dan personel), dan pengelolaan sarana dan prasarana, serta komunikasi internal dan eksternal kampus.
- o. Sistem pendukung pengambilan keputusan (*decision support system*) yang lengkap, efektif, dan obyektif.

- p. Perguruan tinggi memiliki kapasitas internet dengan rasio bandwidth per mahasiswa yang memadai.
- q. Aksesibilitas data.
- r. *Blue print* yang jelas tentang pengembangan, pengelolaan dan pemanfaatan sistem informasi yang lengkap.

H. Standar 7. Penelitian, pelayanan/pengabdian kepada masyarakat, dan kerjasama

1. Kerangka Konseptual

Standar ini adalah acuan keunggulan mutu penelitian, pelayanan/ pengabdian kepada masyarakat, dan kerjasama yang diselenggarakan untuk dan terkait dengan pengembangan mutu perguruan tinggi.

Perguruan tinggi memberdayakan dan melibatkan program studi untuk berpartisipasi aktif dalam perencanaan, pengembangan dan pelaksanaan program dan kegiatan penelitian, pelayanan/ pengabdian kepada masyarakat.

Perguruan tinggi merancang dan melaksanakan kerjasama dengan instansi dan pemangku kepentingan terkait dalam rangka pendayagunaan, peningkatan kepakaran dosen, kompetensi mahasiswa, serta sumber daya lain yang dimiliki perguruan tinggi secara saling menguntungkan.

2. Deskripsi

Standar ini adalah acuan keunggulan mutu penelitian, pelayanan/ pengabdian kepada masyarakat, dan kerjasama yang diselenggarakan untuk dan terkait dengan pengembangan mutu perguruan tinggi.

Penelitian adalah salah satu tugas pokok perguruan tinggi yang memberikan kontribusi dan manfaat kepada proses pembelajaran, pengembangan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni, serta peningkatan mutu kehidupan masyarakat. Perguruan tinggi harus memiliki sistem perencanaan pengelolaan serta implementasi program-program penelitian yang menjadi unggulan. Sistem pengelolaan ini mencakup akses dan pengadaan sumber daya dan

layanan penelitian bagi pemangku kepentingan, memiliki peta-jalan (*road-map*), melaksanakan penelitian serta mengelola dan meningkatkan mutu hasilnya dalam rangka mewujudkan visi, melaksanakan misi, dan mencapai tujuan yang dicita-citakan perguruan tinggi.

Perguruan tinggi menciptakan iklim yang kondusif agar dosen dan mahasiswa secara kreatif dan inovatif menjalankan peran dan fungsinya sebagai pelaku utama penelitian yang bermutu dan terencana. Perguruan tinggi memfasilitasi dan melaksanakan kegiatan diseminasi hasil-hasil penelitian dalam berbagai bentuk, antara lain penyelenggaraan forum/seminar ilmiah, presentasi ilmiah dalam forum nasional dan internasional, publikasi dalam jurnal nasional terakreditasi dan/atau internasional yang bereputasi.

Pelayanan/pengabdian kepada masyarakat dilaksanakan sebagai perwujudan kontribusi kepakaran, kegiatan pemanfaatan hasil pendidikan, dan/atau penelitian dalam bidang ilmu pengetahuan, teknologi, dan/atau seni, dalam upaya memenuhi permintaan dan/atau memprakarsai peningkatan mutu kehidupan bangsa. Perguruan tinggi yang baik memiliki sistem pengelolaan kerja sama dengan pemangku kepentingan eksternal dalam rangka penyelenggaraan dan peningkatan mutu secara berkelanjutan program-program akademik. Hasil kerja sama dikelola dengan baik untuk kepentingan akademik dan sebagai perwujudan akuntabilitas perguruan tinggi sebagai lembaga nirlaba. Perguruan tinggi yang baik mampu merancang dan mendayagunakan program-program kerja sama yang melibatkan partisipasi aktif program studi dan memanfaatkan dan meningkatkan kepakaran dan mutu sumber daya perguruan tinggi.

Akuntabilitas pelaksanaan tridarma dan kerja sama perguruan tinggi diwujudkan dalam bentuk keefektifan pemanfaatannya untuk memberikan kepuasan pemangku kepentingan terutama peserta didik.

3. Elemen Penilaian

- a. Kebijakan dan sistem pengelolaan penelitian yang lengkap dan dikembangkan serta dipublikasikan oleh institusi.
- b. Jumlah dan judul penelitian yang dilakukan oleh dosen tetap.

- c. Judul artikel ilmiah/karya ilmiah/karya seni/buku yang dihasilkan oleh dosen tetap.
- d. Jumlah artikel ilmiah yang tercatat dalam sitasi internasional.
- e. Karya dosen atau mahasiswa yang telah memperoleh Paten/HaKI/karya yang mendapat penghargaan tingkat nasional/internasional.
- f. Kebijakan dan upaya yang dilakukan institusi dalam menjamin keberlanjutan dan mutu penelitian.
- g. Kebijakan dan sistem pengelolaan PkM.
- h. Jumlah kegiatan PkM berdasarkan sumber pembiayaan.
- i. Kebijakan dan upaya yang dilakukan institusi dalam menjamin keberlanjutan dan mutu PkM.
- j. Kebijakan dan upaya kerjasama.
- k. Instansi dalam dan luar negeri yang menjalin kerjasama.
- l. Proses monitoring dan evaluasi pelaksanaan dan hasil kerjasama serta waktu pelaksanaannya.
- m. Manfaat kerjasama dan kepuasan mitra kerjasama.

I. Bab III. Prosedur Akreditasi Institusi Perguruan Tinggi

Evaluasi dan penilaian dalam rangka akreditasi perguruan tinggi dilakukan melalui peer review oleh tim asesor yang terdiri atas para pakar dalam berbagai bidang keilmuan, dan pakar/praktisi yang memahami hakikat penyelenggaraan/pengelolaan perguruan tinggi. Semua perguruan tinggi akan diakreditasi secara berkala. Akreditasi dilakukan oleh BAN-PT terhadap perguruan tinggi negeri dan swasta yang berbentuk universitas, institut, sekolah tinggi, politeknik, dan akademi. Akreditasi dilakukan melalui prosedur sebagai berikut.

1. BAN-PT memberitahu perguruan tinggi mengenai prosedur pelaksanaan akreditasi institusi dan mengumumkan melalui Website: [www.http://ban-pt.kemdiknas.go.id](http://ban-pt.kemdiknas.go.id).
2. Perguruan tinggi dapat mengunduh instrumen AIPT dari situs [www.http://ban-pt.kemdiknas.go.id](http://ban-pt.kemdiknas.go.id)
3. Perguruan Tinggi menyusun borang AIPT dan evaluasi-diri sesuai dengan pedoman.

4. Perguruan Tinggi mengirimkan borang dan evaluasi-diri tersebut beserta lampiran yang dipersyaratkan pada Lampiran 1 Buku III (Borang AIPT) kepada BAN-PT.
5. BAN-PT memverifikasi kelengkapan kedua dokumen tersebut.
6. BAN-PT menetapkan (melalui seleksi dan pelatihan) tim asesor yang terdiri atas tiga sampai tujuh orang pakar sejawat yang memahami pengelolaan perguruan tinggi.
7. Setiap asesor secara mandiri menilai borang dan evaluasi-diri pada asesmen kecukupan di tempat yang disediakan oleh BAN-PT selama 2 – 3 hari.
8. Pada tahap akhir kegiatan asesmen kecukupan, tim asesor bertemu dan mendiskusikan secara mendalam hasil penilaian mandiri untuk persiapan asesmen lapangan.
9. Hasil asesmen kecukupan akan diverifikasi oleh BAN-PT, dan bagi institusi perguruan tinggi yang layak, dilanjutkan ke tahap asesmen lapangan.
10. Tim asesor melakukan asesmen lapangan ke lokasi perguruan tinggi selama 3 s.d. 5 hari.
11. Tim asesor melaporkan hasil asesmen lapangan kepada BAN-PT paling lambat seminggu setelah asesmen lapangan.
12. BAN-PT memvalidasi laporan tim asesor.
13. BAN-PT menetapkan hasil akreditasi perguruan tinggi.
14. BAN-PT mengumumkan hasil akreditasi kepada masyarakat luas, menginformasikan hasil keputusan kepada asesor yang terkait, dan menyampaikan sertifikat akreditasi kepada perguruan tinggi yang bersangkutan.

Catatan:

Jika terdapat keluhan atau pengaduan dari perguruan tinggi atau masyarakat, Tim Banding dan Penyelesaian Permasalahan Akreditasi (BPA) BAN-PT akan melakukan kajian atas kesahihan dan keandalan informasi aduan. Jika hasil kajian Tim BPA menunjukkan bahwa informasi aduan layak ditindaklanjuti, maka akan dilakukan asesmen surveilen dalam rangka transparansi dan akuntabilitas publik BAN-PT.

DAFTAR RUJUKAN

- Arikunto, Suharsimi. (1989). *Evaluasi Program*. Jakarta: Proyek Pengembangan LPTK Depdiknas.
- Ashkenas, Ron et. Al. 1995. *The Boundaryless Organization: Breaking the Chains of Organizational Structure*. San Fransisco: Josey- Bass, Publisher.
- Bafadal, Ibrahim. 2004. *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah. Dalam Tim Pakar Manajemen Pendidikan UM. Perspektif Manajemen Pendidikan Berbasis Sekolah*. Malang: Penerbit UM.
- Bridges, Edwin M. 1999. *A Model for Chared Decision Making in the School Principalship*. Educational Administration Quarterly, 3.
- Buck, R. 1988. *Human Motivation and Emotion*. 2th Edition. John Wiley & Sons. New York
- Calder, B.J. and Staw, B.M. 1995. *Self Perception of Intrinsic and Extrinsic Motivation*. Journal of Personality and Social Psychology. 31, 599 – 605.
- Ceng, Y.C. 1993. *Conceptualization ang Measurement of School effectiveness: and Organisational Perscpective*. Atlanta: AERA paper.
- Daman. (2001). *Pelaksanaan Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (MPMBS) di SLTP Kota Semarang*. Laporan Peenlitian, FIP Unes.
- Davis and Newstrom. 1985. *Human Behavior at Work : Organizational Behavior*. New York : Mc. Graw – Hill.
- Davis, G.A., & Thomas, M.A. 1989. *Effective Schools and Effective Teachers*. Boston: Allyn and Bacon, Inc.
- De Roche, Edward. F. 1985. *How to School Administrator Solve Problems*. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.

- Depdiknas, 2003. *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah*. Jakarta: Depdiknas.
- DeRoche, E.F., 1985. *How School Administrators Solve Problems*. New Jersey: Englewood Cliffs, Prentice Hall.
- DeRoche, E.F., 1987. *An Administrator's Guide for Evaluating Programs and Personnel: An Effective Schools Approach*. (2nd ed.) Boston: Allyn and Bacon, Inc.
- Dharma, Agus. 2003. *Dicari Kepala Sekolah Yang Kompeten*, online ([http:// www.geocities.com](http://www.geocities.com). Diakses 22 Juni 2005).
- Dharma, Surya. 2005. *School Effectiveness and Academic Achievement, An Empirical Evidence from American Public School*. Malang: Wineka Media.
- Direktorat TK SD, Ditjen Dikdasmen Depdiknas. 2004. *TOR Pengkajian Manajemen Sekolah pada Satuan Pendidikan Sekolah Dasar*. Jakarta: Depdiknas.
- Dubin, A. E. 1991. *The Principal as Chief Executive Officer*. New York: The Falmer Press.
- Fattah, Nanang dan Ali, Muhammad. 2003. *Manajemen Berbasis Sekolah. Modul Universitas Terbuka*. Jakarta: Pusat Penerbitan UT.
- Franken, R. E. 1997. *Human Motivation*. California: Brook Cole Publishing Company.
- Frymier, J., Cornbelth, C., Donmoyer, R., Gansneder, B.M., Jeter, J.T., Klein, M.F., Schwab, M., & Alexander, W.M. 1984. *One Hundred Good Schools*. West Lafayette, Indiana: Delta Phi Kappa
- Gordon, B. 1986. *Teachers Evaluate Supervisory Behavior in the Individual Conference*. *Journal of Educational Research*, Vol. 49, hlm. 231 – 238.
- Gordon, B. 1997. *Teachers Evaluate Supervisory Behavior in the Individual Conference*. *Journal of Educational Research*, Vol. 56, hlm. 231 – 238.
- Gordon, R.A. 1976. *School Administration: Challenge and Opportunity for Leadership*. Dubuque- Iowa: Wm.C. Brown Company Publisher.

- Gorton, R.A., & Schneider, G.T. 1991. *School-Based Leadership: Challenges and Opportunities*. Dubuque, Iowa: Wm C Brown Company Publisher.
- Greenfield, W.D. 1987. *Instructional Leadership: Concepts, Issue, and Controversies*. Boston: Allyn and Bacon.
- Guba, Egon G. and Lincoln, Yvonna S. (1983). *Effective Evaluation*. San Fransisco: Jossey-BassInc. Publishers
- Guthire, J.W., & Reed, R.J. 1986. *Educational Administration and Policy: Effective Leadership for American Educations*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall Inc.
- Hallinger, P., Murphy, J., Mesa, R.P., & Mitman, A. 1983. *Identifying the Specific Practices and Behaviours For Principals*. *NASSP Bulletin*, May: 83-91
- Hargreaves, D.H, and Hopkins, D. 1991. *The Empowered School*. London: Cassell.
- Hasselbein, Frances, et. al. 1996. *The Leader of The Future*. Jakarta: Elex Media Kompetindo.
- Heck, R.H.; Larsen, T.J., & Marcoulides, G.A. 1990. *Instructional Leadership and School Achievement: Validation of a Causal Model*. *Educational Administration Quarterly*, 26(2): 94-125.
- Hommonagangan, S. (2004). *Kesiapan Pengelolaan dan Pengembangan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) dalam Rangka Pelaksanaan Otonomi dAerah di Kabupaten Grobogan*. Semarang: Sari Penelitian-Lemlit Unes.
- Hoy, K.W. & Miskel, C.G. 1987. *Education Administration: Theory, Research dan Practice*. (2nd ed.). New York: Random House.
- Huberman and Miles, 1995. *Data Analysis*. New York: Mc Graw Hill Book, Co.
- Ihallauw, J.J.O.I., 2003. *Bangunan Teori*. Salatiga: FE UKASW.
- Indarno, Jasman. 2002. *Kontribusi Penerapan Berbasis Sekolah terhadap kualitas Penyelenggaraana Pendidikan Tingkat Dasar Di Jawa Tengah*. *Tesis*. Semarang: Program Pasca Sarjana Universitas Diponegoro.
- Jones, J.A. 1993. *Principle of Guidance*. McGraw-Hill Book Company Inc. New York.

- Joseph, Berk Susan. 1995. *Total Quality Management*. Kuala Lumpur: Sppriya.
- Kamaludin. 1989. *Manajemen*, Jakarta: P2LPTK Depdikbud.
- Landy, F.J & Farr, J.L. 1983. *The Measurement of Work Performance: Methods, Theory and Applications*. San Diego: Academic Press, Inc.
- Lovell, John T. dan Phelps, Margert S. 1977. *Supervision in Tennessee as Perceived by Teachers, Principals, and Supervisors*, Educational Leadership, 35, hlm. 226 –268.
- Maier, N. R. F. 1996. *Psychology in Industry*. Third Edition, Oxford & IBH Publishing Co; New Delhi, Calcutta, Bombay.
- Mantja, Willem. 2002. *Manajemen Pendidikan dan Supervisi Pengajaran*. Malang: Wineka Media
- Maslow, A.H. 1970. *Motivation and Personality*. 2th Edition. Harper & Row Publisher. New York. Evanston and London.
- MBE Project. 2004. *Studi Peran Kepala Sekolah dan Komite Sekolah*, online ([http:// www. MBEProject.net](http://www.MBEProject.net). Diakses 22 Juni 2005).
- Meter, G. I. 1999. *Hubungan Antara Kemampuan Akademik, Motivasi Kerja, Dan Minat Menjadi Guru Dengan Profesionalisme Guru Pada Sekolah Dasar Di Kecamatan Kubutambahan Kabupaten Buleleng*. (Tesis) Malang: PPS Univ. Negeri Malang.
- Meter, G. I. 2003. *Hubungan Antara Perilaku Kepemimpinan, Profesionalime dengan Motivasi Kerja Guru Pada Sekolah Menengah Umum Negeri Di Propinsi Bali*. (Disertasi) Malang: PPS Univ. Negeri Malang.
- Miarso, Yusufhadi. 2004. *Menyemai Benih Teknologi Pendidikan*. Jakarta: Prenada Media.
- Miner, J.B. (1997). *Organization Behavior, Performance and Productivity*. New York: Random House, Inc.
- MPMBS.2004. *Konsep Dasar MPMBS*, online ([http:// www. Konsep MPMBS. PDF](http://www.KonsepMPMBS.PDF). Diakses 22 Juni 2005).
- Mulyasa, E. 2002. *Manajemen Berbasis Sekolah*. Bandung: Rosda.
- Mulyasa, E. 2003. *Manajemen Berbasis Sekolah: Konsep, Strategi dan Implementasi*. Bandung: PT Rosdakarya.

- Neville, West . 1988. *Midle Management In The Primary School*. London: David Fulton Publisher.
- Nickerson, N.C. 1997. *Status of Programs for Principals*, NASSP Bulletin, 56.
- Oliva, Peter F. 1985 *Supervisory for Today's Schools*, 2nd. ed., Longman Inc., NY.
- Orlosky, D.E., McCleary, L.E., Shapiro. A., & Webb, L.D. 1984. *Educational Administration Today*. Columbus, Ohio: Bell & Howell Company.
- Petri, H.L. 1981. *Motivation: Theory and Research*. California: Wadsworth Publishing Company.
- Pidarta, Made. 1988. *Manajemen Pendidikan Indonesia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Riecken Ted, Court Deborah. 1993. *Dillemas In Education Change*. Canada: Detseling: Detseling Enterprize, Ltd.
- Rosow, L.F. 1990. *The Principalship: Dimensions in Instructional Leadership*. Boston: Allyn and Bacon.
- Scheerens (1992). *Effective School, Research, Theori and Practice*. London: Cassel.
- Scheerens, J. 2000. *Improving School Efectiveness*. UNESCO.
- Scheerens, J. and Bosker, R.J. 1997. *The Foundations of Educationela 2 Effectiveness*. Oxford: Elsevier Science Ltd.
- Sergiovani, Thomas J. 1982, Supervision and Improvement of Instruction, *Supervision of Teaching*, Yearbook, ASCD, Virginia.
- Sergiovani, Thomas J. 1984. *Supervision and Improvement of Instruction, Supervision of Teaching*, Yearbook, ASCD, Virginia.
- Sergiovani, Thomas J. dan Starratt, Robert J. 1983. *Professional Supervision for Professional Teachers*, ASCD, Washington.
- Sergiovanni, Th. J. 1987. *The Principalship*. Boston: Allyn and Bacon, Inc.

- Smith, W.F., & Andrews, R.L. 1989. *Instructional Leadership: How Principals Make Difference*. Washington, DC.: ASCD Publications.
- Steer, R.M. 1984. *Introduction of Organizational Behavior*. (2nd ed.). Englewood, New Jersey: Scott Foresmen Co.
- Surya Dharm. 2010. *Manajemen Kinerja Falsafah Teori dan Penerapannya*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar
- Thompson, J.C. 1979. *On Models of Supervision in General and Peer Clinical; Supervision in Particular, Association for Supervision and Curriculum Development*, Washington.
- Townsend, T. 1994a. *Goals for Effectiveness Schools: The View from the Field. School Effectiveness and School Improvement: An International Journal of Research, Policy, and Practice*. 5(2):127-148.
- Townsend, T. 1994b. *Effective Schooling for The Community*. New York: Routledge.
- Ubben, G.C., & Hughes, L.W. 1992. *The Principal: Creative Leadership for Effective Schools*. Boston: Allyn and Bacon.
- Warner, Jon dan Bondi, Joseph. 1986. *Supervision : A Guide to Practice*, (2nd ed). Charles E., Merrill Publishing Company, A Bell and Howell Company, Columbus, Ohio.
- Wiles, Kimball dan Lovell, John T. 1993. *Supervision for Better School*, 4th ed., Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, NJ
- Wiles, J., & Bondi, J. 1983. *Principles of Schooling Administration. The Real world of Leadership in School*. Columbus, Ohio: Charles E. Meriill Publishing Company.
- Wood, Fred, et. all. 1992. *How to Organize a School-Based Staff Development Program*. Alexandria, Virginia: ASCD.

INDEKS

- (*School Based Quality Improvement*), 12
- Akreditasi, 189, 190, 206, 207, 219
- Akreditasi Institusi Perguruan Tinggi, 189, 190, 206
- akuntabilitas, 2, 4, 8
- Asesmen kinerja, 191
- Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi, 189
- BAN-PT, 189, 190, 206, 207
- belajar, 1, 4, 5, 6, 19, 20, 21, 22
- Budaya konstruktif, 100
- Budaya organisasi, 93, 94, 95, 96, 98, 182, 187
- Budaya pasif-definitif, 100
- C.R (Critical Ratio), 177
- chi square*, 165, 166, 168, 171, 173
- confirmatory factor analysis* (CFA), 168, 169, 170, 172
- daerah, 2, 4, 7, 8, 9
- daya saing, 4, 8, 9
- Efektivitas sekolah, 68
- Efisiensi pendidikan, 68
- Eligibilitas, 191**
- etos kerja, 5
- evaluasi, 10, 12, 24, 32, 34, 38, 39, 41, 47, 48, 49, 50, 54, 55, 56, 57, 58, 59, 60, 64, 66, 67, 69, 70, 80, 82, 116, 125, 127, 128, 131, 132, 133, 139, 144, 145, 164, 165, 176, 180, 189, 195, 196, 198, 199, 200, 202, 204, 206, 207
- factor loading*, 168, 169, 170, 171, 173, 174, 175, 178, 179, 181, 182, 184, 187
- formal, 1, 17, 19, 20, 21, 35, 63, 65, 71, 85, 93, 101, 111, 132
- gaya kepemimpinan, 75, 84, 85, 87, 88, 89, 91, 137, 138, 139, 140, 141, 164, 168, 174, 177, 178, 179, 180, 181, 182, 185, 186, 187, 188
- global, 1, 2, 3, 4, 9, 20
- good university governance*, 193
- goodness of fit index* (GFI), 166
- guru, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 13, 25, 28, 32, 38, 39, 41, 43, 44, 46, 47, 48, 49, 50, 51, 52, 54, 62, 64, 65, 66, 67, 68, 69, 69, 70, 71, 72, 73, 75, 76, 78, 79, 80, 81, 82, 200, 220
- Guru, 6, 9
- iklim organisasi, 74, 75, 102, 122
- iklim sekolah, 5, 38, 40, 64, 65, 66, 69, 70, 71, 74, 75, 76, 81, 82
- indikator, 3, 63, 64, 67, 68, 70, 77, 78, 137, 139, 140, 141,

143, 144, 145, 147, 148,
149, 150, 151, 152, 153,
154, 156, 157, 160, 161,
162, 164, 165, 166, 168,
169, 170, 171, 172, 173,
174, 175, 178, 180, 181,
182, 183, 184, 185, 186
informal, 1, 19, 21, 111
kebijakan, 2, 4, 6, 7, 8, 9, 10,
11, 23, 24, 28, 29, 35, 42,
43, 47, 50, 53, 54, 55, 56,
70, 78, 81, 102, 122, 194,
195, 198
kepemimpinan, 4
kepemimpinan pembelajaran,
71
kepemimpinan transaksional,
86, 87, 88, 89, 91, 137, 140,
141, 164, 167, 168, 174,
181, 182
kepemimpinan transformasional,
85, 86, 88, 89, 90, 137, 138,
139, 167, 168, 174, 181, 182
kepuasan kerja, 99, 107, 112,
114, 116, 117, 118, 119,
120, 121, 123, 151, 152,
153, 154, 155, 156, 157,
164, 170, 171, 175, 177,
178, 179, 180, 181, 184,
185, 186, 187, 188
kinerja guru, 72, 78, 79, 80,
81, 82
kompetensi, 3, 8, 9
kurikulum, 4, 5, 9, 10, 28, 38,
41, 46, 47, 64, 67, 69, 70,
74, 81, 200, 201, 202
lembaga pendidikan, 4, 6
lokal, 1, 2, 9
manajemen, 1, 4, 8, 10, 11, 13,
14, 15, 16, 17, 23, 26, 27,
28, 31, 32, 34, 37, 42, 43,
44, 46, 47, 48, 51, 52, 54,
62, 67, 73, 74, 86, 89, 90,
91, 92, 104, 117, 118, 119,
124, 129, 130, 131, 132,
133, 143, 144, 180, 181,
194, 195
Manajemen kinerja, 129, 130,
131
Manajemen pendidikan, 16
MBS, 11, 12, 23, 24, 25, 26,
27, 28, 29, 30, 31, 32, 33,
35, 36, 37, 38, 42, 43, 44,
50, 51, 52, 53, 54, 211
motivasi, 7, 27, 36, 41, 67, 71,
74, 76, 77, 78, 79, 81, 82,
85, 89, 105, 106, 107, 108,
109, 110, 111, 112, 113,
114, 115, 124, 126, 130,
137, 147, 148, 149, 150,
164, 170, 175, 177, 178,
179, 180, 181, 183, 184,
185, 186, 188, 193
motivasi kerja, 76, 78, 81, 82,
111, 112, 126, 137, 147,
148, 149, 150, 170, 175,
177, 178, 179, 180, 181,
183, 184, 185, 186, 188
MPMBS, 11, 27, 28, 67, 76,
209, 212
mutu,, 4, 8, 9
nasional, 1, 2, 3, 4, 6, 7, 9, 10,
20, 21
paradigma, 5, 28
PAUD, 5, 19
pembelajaran, 1, 6, 8, 9, 10,
31, 38, 41, 46, 47, 49, 51,
52, 53, 62, 64, 65, 66, 67,
70, 71, 72, 73, 80, 81, 93,
95, 99, 100, 131, 145, 146,
191, 200, 201, 202, 203,
204, 205, 220
pembelajaran yang optimal,
71

pemerintah, 2, 5, 17, 18
pemimpin pembelajaran, 71,
72, 73
pendidikan, 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7,
8, 9, 17, 18, 19, 20, 21, 22
Pendidikan akademik, 22
Pendidikan anak usia dini, 18,
19
pendidikan dasar, 1, 10, 11,
18, 19, 20, 22, 46, 48, 50, 51
Pendidikan dasar, 19
Pendidikan formal, 20
Pendidikan informal, 21
Pendidikan khusus, 22
Pendidikan menengah, 20
Pendidikan non-formal, 20
Pendidikan vokasi, 22
pengukuran kinerja, 127, 128
prasarana, 4, 6, 7, 8, 9
produktivitas pendidikan, 68
profesi keguruan, 79
profesionalisme, 5, 6, 9
p-value, 168, 169, 170, 171,
173, 178, 179
relevansi, 2, 3, 4, 8, 9
renstra, 3
sarana, 2, 4, 6, 7, 8, 9
sekolah efektif, 31, 62, 63, 64,
65, 66, 67, 71, 73, 81
sekolah menengah kejuruan,
20, 22
sistem mutu, 34
sumber daya manusianya, 2
tata kelola, 4, 8
teknologi informasi dan
komunikasi, 2, 4, 8
tenaga pendidik, 2, 6
teori kepemimpinan, 84, 86,
87, 89
teori kinerja, 125
teori motivasi, 107, 110, 113,
115
wacana sekolah efektif, 62
z-score, 165

TENTANG PENULIS

DR. H. Anwar Sewang, M.Ag.

Dilahirkan di Polmas Tahun 1958,
Beragama Islam.

Pekerjaan sebagai PNS Dosen
STAIN Parepare DPK pada STAI DDI
Polman. NIP: 19581231 198611 1 046.
Pangkat dan Golongan Ruang : Pembina
Utama Muda, IV/c.

Alamat Rumah: Jl. Mr. Soepomo
No. 3 Pekkabata Kel. Takkatidung, Kec.
Polewali, Kab. Polewali Mandar Prov.
Sulawesi Barat. Telpon Rumah/HP : 0428-21026, HP.0821 8948
2533.

Email : anwarsewang@gmail.com.

Alamat Kantor : Jl. Gatot Soebroto No. 61 Madatte Polewali.
Telpon/Fax: 0428-21413.

Menikah dengan Hj. Andi Darmawati P. Depu dan telah
dikarunai putra/putri : 1. Andi Darmawangsa, 2. Andi Muh. Ibnu Aqil
dan 3. Andi Anbarwati.

Riwayat Pendidikan:

Sekolah Dasar di SDN 002 Polewali Tahun 1970, SLTP di
PGAPN (4 Tahun) Pare Pare Tahun 1974, SLTA di PGA (6 Tahun)
Pare Pare Tahun 1977. DIII Tahun 2001.

Pendidikan S1 pada Fakultas Tarbiyah IAIN Makassar Jurusan
Pendidikan Bahasa Arab Tahun 1985, S2 Fakultas Tarbiyah IAIN
Makassar Jurusan Pendidikan Bahasa Arab Pasca Sarjana IAIN
Makassar Jurusan Pendidikan Islam Tahun 2001, dan S3 Universitas
Merdeka Malang konsentrasi Manajemen Pendidikan Tahun 2012.



Riwayat Pekerjaan/Jabatan:

Memulai karier sebagai Pegawai Negeri Sipil (PNS) mulai Tahun 1986 dengan riwayat jabatan sebagai berikut: sebagai Kepala SMP DDI Polewali 1-7-1986 s/d 1990, Kepala SMAN 3 Polewali 1-7-2001 s/d 7-2-2006, Koordinator Pengawas Sekolah 8-11-2006 s/d 2-11-2007, Kepala Bagian TU Disdik Polman 2-11-2007 s/d 20 Oktober 2008, Sekretaris Disdikpora 20 Oktober 2008 s/d 10 Februari 2010, Sekretaris Dinas Catatan Sipil & Kependudukan 10 Februari 2010, Staf Ahli Bupati Polman Bidang SDM 2010-2011, Kepala Dinas Pariwisata & Kebudayaan 2013, Ketua STAI DDI Polewali Mandar 2000-2013, dan sampai saat ini menjadi PNS Dosen STAIN Parepare DPK pada STAI DDI Polman.

Pengalaman dibidang Organisasi Sosial dan Kemasyarakatan:

IPNU Polmas (Ketua) Tahun 1975-1977, IPP-DDI Polmas (Ketua) Tahun 1975-1977, Grakan Pemuda Ansor (Ketua Umum) Tahun 1984 -1987, Pramuka Polmas (Andalan Cabang) Tahun 2004-2009, DDI Polmas (Ketua) Tahun 2006- 2011, PCNU Polewali Mandar (Ketua Tanfidiyah) Tahun 2010-2015, Yayasan DDI Polmas (Sekretaris II) Tahun 1987-2004, Yayasan DDI Polmas (Ketua Yayasan) Tahun 2004 – Sekarang, PB DDI Makassar (Ketua LPT DDI) Tahun 2003-2008, PB DDI (Ketua III) Tahun 2008-2013, PGRI Polmas (Ketua Bidang Pengembangan Keagamaan) Tahun 2004-2009, Dewan Pendidikan Polmas (Ketua Korwil Wil. IV) Tahun 2000-2004, Badan Akreditasi Sekolah/Madrasah Provinsi Sulawesi Barat (Anggota) Tahun 2007-2011, Asosiasi Badan Penyelenggara PTS Indonesia (ABP-PTSI) Wilayah Sulawesi Barat (Ketua II) Tahun 2010-2014, Asosiasi Perguruan Tinggi Swasta Indonesia (APTISI) Wilayah IX–A Sulawesi, (Ketua Badan Penelitian dan Pengembangan) Tahun 2010-2014, Badan Musyawarah Perguruan Swasta (BMPS) Provinsi Sulawesi Barat (Sekretaris Umum) Tahun 2011-2016.

Karya Tulis dalam Bentuk Buku:

- “Sosialisasi Siri Dalam Masyarakat Mandar”, Penerbit Mahaputra Mandar 2002.
- “Srikandi dari Jazirah Tiplayo”, Penerbit Mahaputra Mandar 2010. “Konsep Ilmu Dalam Al-Qur’an” ISBN 978-602-8484-69-5, Penerbit Alauddin Press 2010.
- “Konsep Ta’lim dalam Alqur’an” ISBN 978-602-8484-68-8, Penerbit Alauddin Press 2010.

Karya Tulis dalam Bentuk Makalah:

- Persepsi Mahasiswa PGSD/MI STAI DDI Polewali Mandar terhadap Profesi guru. Penanaman Nilai-Nilai anti korupsi dalam pembelajaran Pendidikan Agama Islam (Tinjauan Aspek Kurikulum Pendidikan Agama Islam).
- Etika dalam Budaya Mandar (Tulisan Berseri pada Media Cetak Harian “Sulbar Pos”) yang segera akan terbit dalam bentuk buku.

MANAJEMEN PENDIDIKAN

DR. H. Anwar Sewang, M.Ag.



Dr. H. Anwar Sewang, M.Ag., lahir di Polmas Tahun 1958. Pekerjaan sebagai PNS Dosen STAIN Parepare DPK pada STAI DDI Polman. Pendidikan S1 pada Fakultas Tarbiyah IAIN Makassar Jurusan Pendidikan Bahasa Arab Tahun 1985, S2 Fakultas Tarbiyah IAIN Makassar Jurusan Pendidikan Bahasa Arab Pasca Sarjana IAIN Makassar Jurusan Pendidikan Islam Tahun 2001, dan S3 Universitas Merdeka Malang konsentrasi Manajemen Pendidikan Tahun 2012.

Pengalaman Kerja antara lain sebagai: Sekretaris Disdikpora 20 Oktober 2008 s/d 10 Februari 2010, Sekretaris Dinas Catatan Sipil & Kependudukan 10 Februari 2010, Staf Ahli Bupati Polman Bidang SDM 2010-2011, Kepala Dinas Pariwisata & Kebudayaan 2013, Ketua STAI DDI Polewali Mandar 2000-2013.

Berbagai jabatan organisasi kemasyarakatan telah dijalaninya, diantaranya: Badan Akreditasi Sekolah/Madrasah Provinsi Sulawesi Barat (Anggota) Tahun 2007-2011, Asosiasi Badan Penyelenggara PTS Indonesia (ABP-PTSI) Wilayah Sulawesi Barat (Ketua II) Tahun 2010-2014, Asosiasi Perguruan Tinggi Swasta Indonesia (APTISI) Wilayah IX-A Sulawesi (Ketua Badan Penelitian dan Pengembangan) Tahun 2010-2014, Badan Musyawarah Perguruan Swasta (BMPS) Provinsi Sulawesi Barat (Sekretaris Umum) Tahun 2011-2016.

Karya Tulis dalam Bentuk Buku : "Sosialisasi Siri Dalam Masyarakat Mandar" Penerbit Mahaputra Mandar 2002. "Srikandi dari Jazirah Tupalayo" Penerbit Mahaputra Mandar 2010. "Konsep Ilmu Dalam Al-Qur'an" Penerbit Alauddin Press 2010. "Konsep Ta'lim dalam Alqur'an" Penerbit Alauddin Press 2010. Karya Tulis dalam Bentuk Makalah: "Persepsi Mahasiswa PGSD/MI STAI DDI Polewali Mandar terhadap Profesi Guru". "Penanaman Nilai-Nilai anti korupsi dalam pembelajaran Pendidikan Agama Islam (Tinjauan Aspek Kurikulum Pendidikan Agama Islam)". "Etika dalam Budaya Mandar (Tulisan Berseri pada Media Cetak Harian "Sulbar Pos")".



WINEKA MEDIA
BELAJAR SEPANJANG HAYAT

Jl. Palmerah XII N29B,
Vila Gunung Buring, Malang

ISBN: 978-602-0923-49-9



9 786020 923499