

Dr. Hj. Eneng Muslihah, Ph.D.

EFEKTIFITAS MANAJEMEN PENDIDIKAN TINGGI ISLAM DI PROVINSI BANTEN

(Kajian Kualitatif berbasis TQM pada STAISMAN, UNIS dan UNMA)



FTK Banten Press
mencerahkan kehidupan

EFEKTIFITAS MANAJEMEN PENDIDIKAN TINGGI ISLAM DI PROVINSI BANTEN

Oleh:

Dr. Hj. Eneng Muslihah, Ph.D.



FTK Banten Press
mencerahkan kehidupan

EFEKTIFITAS MANAJEMEN PENDIDIKAN TINGGI ISLAM DI PROVINSI BANTEN

Dr. Hj. Eneng Muslihah, Ph.D.

Diterbitkan oleh:

FTK Banten Press
Jl. Jenderal Sudirman No. 30 Serang 42118 Banten

Desain cover dan lay out: Haryana Cerah

Cetakan pertama Januari 2015

ISBN : 978-602-340-013-3

Hak Cipta dilindungi Undang-Undang
Dilarang meng-copy, memperbanyak dan atau mengedarkan
sebagian atau seluruh isi buku ini tanpa izin penerbit.

KATA PENGANTAR

Mengawali karya ilmiah ini saya ingin memanjatkan puji syukur kehadirat Allah SWT, karena atas *ridha* dan *'inaayah-Nya* jumlah penelitian yang berjudul: "Efektifitas Manajemen Pendidikan Tinggi Islam di Provinsi Banten (Kajian Kualitatif berbasis TQM pada STAISMAN, UNIS, dan UNMA)" ini dapat diselesaikan. Penelitian ini sengaja dibuat dalam rangka memenuhi salah satu Tri Darma Perguruan Tinggi yaitu bidang Penelitian.

Dalam kesempatan ini saya ingin mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada semua pihak yang ikut berperan dalam proses penyelesaian penelitian di IAIN SMH Banten ini. Mereka itu antara lain sebagai berikut:

1. Prof. Dr. H. E. Syibli Syarjaya LML, MM. Rektor IAIN SMH Banten, atas asuhan dan kepemimpinannya, sehingga saya dapat menyelesaikan penelitian ini.
2. Drs. HMA. Djazimi, M.Pd. sebagai Ketua LP2M IAIN SMH Banten, yang telah memberikan kesempatan dan izin kepada saya, sehingga penelitian ini dapat diselesaikan.
3. Semua guru besar, para teman dosen dan semua staf IAIN SMH Banten yang telah memberikan dukungan motivasi dan informasi yang terkait untuk memperlancar penyelesaian penelitian ini.
4. Semua dosen dan staff yang ada di Fakultas Tarbiyah dan Keguruan

5. Seluruh Civitas Academica di Lingkungan STASMAN, UNIS, dan UNMA yang telah membantu terlaksanakannya penelitian ini dengan baik.

Untuk para sahabat yang ada di IAIN SMH Banten, dalam saat-saat berdiskusi tentang penelitian ini, dan semua pihak yang tidak dapat saya sebutkan satu persatu namanya dalam lembar pengantar ini, saya hanya dapat berdo'a semoga amal shaleh mereka di terima sebagai amal akherat yang kekal abadi. Amin.

Allahu 'alam bi al-shawab

Serang, Januari 2015

Dr. Hj. Eneng Muslihah, Ph.D.

DAFTAR ISI

Kata Pengantar __ iii

Daftar Isi__ v

BAB I PENDAHULUAN - 1

- A. Latar Belakang Masalah – 1
- B. Identifikasi Masalah - 9
- C. Perumusan Masalah – 10
- D. Pembatasan Masalah - 11
- E. Tujuan Penelitian - 11
- F. Manfaat Penelitian - 12

BAB II KAJIAN TEORITIS - 14

- A. Landasan Teoritis – 14
 - 1. Teori Manajemen Ilmiah – 14
 - 2. Teori Kepemimpinan – 15
 - 3. Teori Prestasi – 16
 - 4. Teori kepuasan - 17
- B. Konsep Dasar – 18
 - 1. Efektivitas Manajemen – 18
 - 2. Konsep Kepemimpinan – 51
 - 3. Kinerja Dosen – 68
 - 4. Disiplin Kerja – 74
- C. Hipotesis Penelitian – 82

BAB III METODE PENELITIAN - 83

- A. Metode Penelitian – 83
- B. Tempat dan Waktu Penelitian - 84
- C. Populasi dan Sampel Penelitian - 84
- D. Instrumen Penelitian – 85
 - 1. Variabel Efektivitas Manajemen – 86
 - 2. Variabel Kepemimpinan (X_1) – 91
 - 3. Variabel Kinerja Dosen (X_2) – 95
 - 4. Variabel Disiplin Kerja (X_3) - 99
- E. Teknik Analisis Data – 104
- F. Hipotesis Statistik - 108

BAB IV TEMUAN PENELITIAN - 110

- A. Temuan Hasil Penelitian – 110
 - 1. Uji Instrumen Penelitian – 110
 - 2. Deskripsi Data – 121
 - 3. Hasil Penelitian Inferensial – 130
- B. Interpretasi dan Pembahasan Penelitian -149
 - 1. Tingkat Efektivitas Manajemen – 149
 - 2. Tingkat Kepemimpinan – 150
 - 3. Tingkat Kinerja Dosen – 150
 - 4. Tingkat Disiplin kerja – 151
 - 5. Hubungan Kepemimpinan Dengan Efektivitas manajemen – 152
 - 6. Hubungan Kinerja Dosen Dengan Efektivitas Manajemen – 153
 - 7. Hubungan Disiplin Kerja Dengan Efektivitas Manajemen – 154
- C. Keterbatasan Penelitian – 155

BAB V PENUTUP - 158

- A. Kesimpulan - 158
- B. Implikasi - 159
- C. Rekomendasi - 161

DAFTAR PUSTAKA - 163

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Sebagai provinsi yang relatif baru, Banten terus menerus berbenah dan menata berbagai aspek pembangunan guna mewujudkan harapan dan cita luhur segenap masyarakat Banten yang tergambarkan dalam visi dan misi pada aras pemerintah provinsi hingga aras pemerintah kabupaten dan kota madya yang telah ditetapkan masing-masing sejak awal terbentuknya pemerintahan provinsi dan kabupaten serta kota madya. Pembenahan dan penataan, penggalian dan pengembangan yang dilakukan pemerintah yang didukung penuh semua lapisan masyarakatnya meliputi tidak saja aspek sumber daya alam yang dimilikinya tetapi juga sumber daya manusianya. Salah satu indikator keseriusan dan kesungguhan dalam bidang pengembangan sumber daya manusia adalah antara lain dengan terus menerus di dorong untuk didirikan dan dikembangkannya lembaga-lembaga pendidikan di Banten, mulai dari pendidikan dasar, menengah, atas hingga pendidikan tinggi.

Berdasarkan data terakhir, banten telah memiliki tidak kurang dari 4532 Sekolah Dasar, 874 Madrasah Ibtidaiyah, 1162 Sekolah Menengah Pertama, 673 Madrasah Tsanawiyah, 458 Sekolah menengah Atas, 310 Madrasah Aliyah, 510 Sekolah Menengah Kejuruan, dan

124 Perguruan Tinggi/ Universitas/ Insitut/ Sekolah Tinggi yang tersebar di 4 kabupaten dan 4 kota madya di wilayah Banten dengan perincian 1 Perguruan Tinggi Umum Negeri (Diknas), 94 Perguruan Tinggi Umum Swasta (Diknas), 2 Perguruan Tinggi Agama Negeri (Depag) dan 27 Perguruan Tinggi Agama Swasta (Depag)¹.

Khusus berkenaan dengan pendidikan tinggi dari jumlah tersebut terdapat 3 perguruan tinggi negeri, dan selebihnya swasta, jumlah total tersebut sebagai bagian dari jumlah 80% dari seluruh Pendidikan Tinggi di Indonesia. Dilihat dari penamaan perguruan tinggi umum dan agama, belum seimbang, artinya jumlah pendidikan tinggi yang ada tersebut untuk melayani warga Banten yang berjumlah 12 juta lebih, tentu saja masih belum memadai. Namun demikian dari yang sudah ada perlu mendapat perhatian utamanya dari sudut pelayanan baik akademis maupun non-akademis. Setidaknya pertumbuhan lembaga pendidikan tinggi di provinsi Banten harus pula diimbangi dengan kualitasnya, yang dalam hal ini kualitas manajemen pengelolaan dalam bidang tri dharma perguruan tinggi.

Manajemen pengelolaan dalam perguruan tinggi akan berhasil bila dijalankan oleh sumber daya manusia perguruan tinggi yang berkualitas, pengelolaan perguruan tinggi tidak bisa disamakan dengan pengelolaan sekolah, hal ini disebabkan kompleksnya

¹Banten. Bps.go.id.

permasalahan yang timbul dalam pengelolaan pendidikan di perguruan tinggi. Perguruan tinggi sebagai lembaga pendidikan tinggi sangat diharapkan untuk dapat menghasilkan sumber daya manusia yang berkualitas dan memiliki ilmu pengetahuan dan keterampilan yang baik dan berdaya saing yang tinggi.

Begitu pula dengan Universitas Islam Syekh Yusuf di Tangerang, Sekolah Tinggi Agama Islam 'Syekh Mansyur' (STAISMAN) di Pandeglang dan Universitas Mathlaa'ul Anwar di Menes Provinsi Banten, memiliki lulusan berkualitas dan memiliki daya saing tinggi, untuk itu bergantung dengan pengelolaan perguruan tinggi di ketiga perguruan tinggi tersebut, semakin berkualitas manajemen pengelolaan perguruan tinggi maka akan semakin baik pula kualitas lulusan perguruan tinggi. Pengelolaan perguruan tinggi bukan hanya berkaitan dengan administrasi saja, hubungan dengan masyarakat tetapi berkaitan dengan pengelolaan proses pembelajaran di sekolah beserta unsur-unsurnya, yaitu mahasiswa, dosen serta media proses pembelajaran dalam perguruan tinggi.

Perguruan tinggi yang berkualitas dan memiliki manajemen yang baik terbentuk dari pengelolaan perguruan tinggi yang baik. Sistem pengelolaan harus secara efektif dan efisien melaksanakan fungsi-fungsi perencanaan, pengorganisasian, penstafan, pengarahan, dan pengawasan, untuk menghasilkan manajemen yang berkualitas dalam perguruan tinggi dibutuhkan peranan yang tinggi dari berbagai pihak termasuk pimpinan serta

sumber daya perguruan tinggi, sumber daya perguruan tinggi salah satunya adalah sumber daya manusia (dosen dan staff).

Pimpinan perguruan tinggi 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. Pengelolaan perguruan tinggi yang dilaksanakan pimpinan pada dasarnya merupakan suatu proses bagaimana meningkatkan produktivitas dan efisiensi pada proses, konten dan sumber daya yang ada dalam perguruan tinggi.

Lembaga Pendidikan Tinggi sangat bergantung pada *input*, *proses*, *output* dan *outcome*, dimana kesemua tahapan ini harus dikendalikan oleh seorang pimpinan yang *compable* dalam bidangnya. Permasalahan yang dialami oleh perguruan tinggi sangat kompleks, meliputi infrastruktur, mahasiswa, pembiayaan, proses akademik, dan kualitas lulusan. Untuk itu dibutuhkan pemimpin yang inovatif dan kreatif serta memiliki kemampuan manajerial yang baik,

Pemimpin yang memiliki latar belakang intelektual murni atau tokoh yang berpengaruh kerap kesulitan ketika dihadapkan pada tugas-tugas manajerial hal ini yang menyebabkan lemahnya kepemimpinan dalam perguruan tinggi yang dikarenakan lemahnya manajemen pengelolaan yang menjadi tanggung jawab

pimpinan. Dalam kenyataannya para pemimpin dapat mempengaruhi moral dan disiplin kerja, keamanan, kualitas kehidupan kerja dan terutama tingkat prestasi suatu organisasi. Kemampuan dan keterampilan kepemimpinan dalam pengarahan adalah faktor penting efektifitas manajemen perguruan tinggi.

Robins berpendapat bahwa pemimpin terkait dengan kemampuan mempengaruhi kelompok untuk mencapai tujuan². Seorang pemimpin yang efektif tidak hanya bisa mempengaruhi bawahannya, tetapi juga bisa menjamin bahwa para bawahannya tersebut bekerja dengan seluruh kemampuan mereka³.

Selain seorang pemimpin unsur yang mempengaruhi efektivitas dalam manajemen perguruan tinggi adalah dosen. Dosen sebagai salah satu unsur dalam perguruan tinggi memegang peranan penting dalam pengelolaan dan proses pelaksanaan program-program akademik, yaitu pelaksanaan proses pembelajaran.

Kinerja dosen yang ditampilkan dalam perguruan tinggi memberikan perubahan serta perkembangan yang tinggi dalam proses pembelajaran, dosen yang profesional memiliki kinerja yang tinggi, hal ini disebabkan profesionalisme seorang dosen yang menjalankan Tri Dharma Perguruan Tinggi. Tri Dharma

²Robbins, Stephen P., (2001). *Organizational Behavior*, 9th Ed. Upper Saddle River New Jersey 07458 : Prentice Hall International.

³As'ad, (1989), *Kepemimpinan Efektif Dalam Perusahaan Suatu Pendekatan Psikologik*. Jakarta: Rineka Cipta

Perguruan Tinggi mengharuskan seorang dosen untuk melaksanakan kegiatan pendidikan dan pengajaran, penelitian, serta pengabdian kepada masyarakat. Dalam Bidang pendidikan dan pengajaran dimaksud untuk menghasilkan manusia terdidik, memiliki ilmu pengetahuan dan keterampilan yang baik, maka seorang dosen seorang dosen dituntut menguasai berbagai kemampuan teknis dan non teknis mulai dari merancang, melaksanakan sampai mengevaluasi kegiatan belajar mengajar. Pada bidang penelitian, dosen diharapkan mampu melahirkan ide-ide, konsep dan gagasan yang dituangkan baik melalui kegiatan penelitian, pembuatan buku ajar, menulis artikel maupun karya-karya ilmiah lainnya, sementara dalam bidang pengabdian kepada masyarakat diharapkan dapat menghasilkan mutu lulusan yang baik, dosen memiliki posisi yang penting dalam membentuk mutu lulusan maupun mutu lembaga secara umum.

Standar kompetensi yang diperlukan seorang guru/dosen dalam menjalankan pekerjaannya mengharuskan guru/dosen untuk menguasai kurikulum, menguasai materi pelajaran, memahami kebijakan-kebijakan pendidikan, pemahaman pada karakteristik dan isi bahan pembelajaran, menguasai konsepnya, memahami konteks ilmu tersebut dengan masyarakat dan lingkungan, memahami bagaimana dampak dan

realasi ilmu tersebut dalam kehidupan masyarakat dan dengan ilmu yang lain⁴.

Dalam Undang-undang guru dan dosen Nomor 14 Tahun 2005, bahwa dosen adalah pendidik profesional dan ilmuwan dengan tugas utama mentransformasikan, mengembangkan, dan menyebarluaskan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni melalui pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat⁵. Kualitas lulusan perguruan tinggi juga ditentukan oleh kinerja dosen, yang memiliki kemampuan dan kompetensi yang baik dengan menerapkan tri dharma perguruan tinggi dalam seluruh aktivitas yang dilakukan dosen terkait tugas dan fungsi dosen.

Dalam menghasilkan kinerjadosen seorang pimpinan lebih memperhatikan permasalahan yang dialami seorang dosen, permasalahan yang dialami dosen memberikan efek negatif terhadap kinerja, untuk itu perlu upaya dalam mengatasi permasalahan tersebut, memberikan disiplinkerja terhadap dosen merupakan salah satu bentuk kepedulian pimpinan terhadap tenaga pendidik dalam perguruan tinggi, disiplinkerja memberikan motivasi yang tinggi dalam melaksanakan tugas dan fungsi sebagai seorang tenaga pendidik. Adanya disiplinkerja akan membentuk loyalitas terhadap perguruan tinggi, Rendahnya komitmen dan loyalitas dosen kepada organisasi merupakan kerugian

⁴Suparno, Paul, (2004), *Guru Demokratis di Era Reformasi*, Jakarta: Grasindo.

⁵Undang-undang guru dan dosen Nomor 14 Tahun 2005

kepada perguruan tinggi. disiplin kerja seseorang berbeda-beda tergantung dari sisi mana orang tersebut memandangnya.

Efektivitas manajemen yang tinggi dalam Universitas Islam Syekh Yusuf di Tangerang, Sekolah Tinggi Agama Islam 'Syekh Mansyur' (STAISMAN) di Pandeglang dan Universitas Mathlaa'ul Anwar di Menes Provinsi Bantenakan diperoleh jika pimpinan, dosen sebagai tenaga pendidik bekerja penuh dengan kinerja dan disiplin kerja serta komitmen yang tinggi yang selalu terpelihara dengan baik. Disiplin kerja dapat terlihat dari kesiapan dalam melaksanakan pekerjaan, kepatuhan dalam mengikuti peraturan, proses pelaksanaan, mutu pengawasan, kondisi kesehatan, kemampuan dan tingkat pendidikan.

Universitas Islam Syekh Yusuf di Tangerang, Sekolah Tinggi Agama Islam 'Syekh Mansyur' (STAISMAN) di Pandeglang dan Universitas Mathlaa'ul Anwar di Menes merupakan perguruan tinggi yang terdapat di Provinsi Banten, untuk menghasilkan kualitas mutu pendidikan, dibutuhkan efektivitas manajemen yang baik, yang dijalankan oleh sumber daya manusia perguruan tinggi yang kompeten dan professional, yang memiliki dedikasi dan integritas yang tinggi terhadap peningkatan mutu pendidikan di perguruan tinggi, untuk itu dibutuhkan peranan pimpinan sebagai pengelola (manajer) di perguruan tinggi dalam upaya peningkatan kualitas sumber daya

manusia termasuk kinerja dosen, dan kedisiplinan dalam bekerja.

Untuk itu dalam penelitian ini, peningkatan efektifitas manajemen dalam perguruan tinggi difokuskan dalam pengembangan dan perbaikan kepemimpinan perguruan tinggi, kinerja dosen dan disiplin kerja di tiga perguruan tinggi yaitu Universitas Islam Syekh Yusuf di Tangerang, Sekolah Tinggi Agama Islam 'Syekh Mansyur' (STAISMAN) di Pandeglang dan Universitas Mathlaa'ul Anwar di Menes Provinsi Banten.

B. Identifikasi Masalah

Pendidikan tinggi, terutama pendidikan tinggi Islam mempunyai beberapa masalah yang menarik untuk ditelaah, dicermati dan diteliti antara lain menyangkut kualitas layanan, kualitas akademik, kepemimpinan, kinerja dosen, sumber daya manusia, proses pembelajaran dan lain sebagainya. Beberapa permasalahan tersebut dapat diidentifikasi dalam penelitian ini yaitu :

1. Apakah terdapat hubungan antara kepemimpinan dengan efektifitas manajemen dalam perguruan tinggi?
2. Apakah terdapat hubungan antara kualitas layanan dengan efektifitas manajemen dalam perguruan tinggi?
3. Apakah terdapat hubungan antara proses pembelajaran dengan efektivitas manajemen dalam perguruan tinggi?

4. Apakah terdapat hubungan antara motivasi kerja dengan efektivitas manajemen dalam perguruan tinggi?
5. Apakah terdapat hubungan antara disiplin kerja dengan efektivitas manajemen dalam perguruan tinggi?
6. Apakah terdapat hubungan antara kinerja dosen dengan efektivitas manajemen dalam perguruan tinggi?
7. Apakah terdapat hubungan antara kemampuan manajerial pimpinan dengan efektivitas manajemen dalam perguruan tinggi?
8. Apakah terdapat hubungan antara latar belakang pendidikan dengan efektivitas manajemen dalam perguruan tinggi?

C. Perumusan Masalah

Dari uraian identifikasi masalah diatas, maka dapat dirumuskan beberapa masalah, yang berkaitan dengan efektivitas manajemen dalam perguruan tinggi dan menjadi target dalam penelitian ini yaitu sebagai berikut:

1. Apakah terdapat hubungan antara kepemimpinan dengan efektivitas manajemen perguruan tinggi?.
2. Apakah terdapat hubungan antara kinerja dosen dengan efektivitas manajemen perguruan tinggi?.

3. Apakah terdapat hubungan antara disiplinkerja dengan efektivitas manajemen perguruan tinggi?.

D. Pembatasan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang dan identifikasi masalah di atas, banyak faktor yang berhubungan dengan efektivitas manajemen dalam perguruan tinggi, oleh karena keterbatasan kemampuan, dana dan waktu peneliti, maka penelitian ini perlu dibatasi pada tiga variabel bebas dan satu variabel terikat. Untuk variabel bebas pertama adalah kepemimpinan (X_1), dan variabel bebas kedua adalah kinerja dosen (X_2), variabel bebas ketiga adalah disiplinkerja (X_3). Sedangkan variabel terikat adalah efektivitas manajemen (Y).

E. Tujuan Penelitian

Tujuan dalam penelitian ini adalah untuk melihat hubungan yang kuat terhadap efektivitas manajemen di Universitas Islam Syekh Yusuf di Tangerang, Sekolah Tinggi Agama Islam 'Syekh Mansyur' (STAISMAN) di Pandeglang dan Universitas Mathlaa'ul Anwar di Menes Provinsi Banten. Dalam penelitian ini akan diteliti lebih lanjut dan lebih cermat terhadap faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas manajemen di perguruan tinggi, diantaranya yaitu kepemimpinan, kinerja dosen dan disiplinkerja yang tinggi, tujuan penelitian tersebut adalah :

1. Mengetahui hubungan antara kepemimpinan dengan efektivitas manajemen perguruan tinggi?.
2. Mengetahui hubungan antara kinerja dosen dengan efektivitas manajemen perguruan tinggi?.
3. Mengetahui hubungan antara disiplin kerja dengan efektivitas manajemen perguruan tinggi?

F. Manfaat Penelitian

Penelitian ini akan bermanfaat bagi pengembangan ilmu pengetahuan untuk menggali keterlibatan kepemimpinan, kinerja dosen serta disiplin kerja dalam peningkatan efektivitas manajemen perguruan tinggi. Hal ini sangat penting karena efektivitas manajemen perguruan tinggi sangat berpengaruh terhadap pencapaian mutu pendidikan dalam perguruan tinggi.

Penelitian ini akan menjadi masukan terhadap para pengambil kebijakan yang strategis pada lembaga pendidikan khususnya pendidikan tinggi yaitu Universitas Islam Syekh Yusuf di Tangerang, Sekolah Tinggi Agama Islam 'Syekh Mansyur' (STAISMAN) di Pandeglang dan Universitas Mathla'ul Anwar di Menes Provinsi Banten dalam kaitannya dengan peningkatan mutu perguruan tinggi, dalam hal peningkatan kepemimpinan perguruan tinggi dalam pengelolaan manajemen perguruan tinggi, kinerja dosen sebagai

tenaga pengajar dan pimpinan proses pembelajaran, serta disiplin kerja yang menjadi dorongan dan motivasi dalam peningkatan loyalitas dosen terhadap perguruan tinggi untuk pencapaian kualitas pendidikan yang baik.

Sebagai bahan masukan bagi dosen di Universitas Islam Syekh Yusuf di Tangerang, Sekolah Tinggi Agama Islam 'Syekh Mansyur' (STAISMAN) di Pandeglang dan Universitas Mathlaa'ul Anwar di Menes Provinsi Banten, dalam usahanya untuk meningkatkan kinerja dosen dan disiplin kerja, sehingga perguruan tinggi mendapatkan kualitas serta profesionalisme dosen sebagai tenaga pendidikan dalam peningkatan mutu pendidikan yang lebih baik lagi bagi tercapainya tujuan pendidikan dalam perguruan tinggi.

Sebagai bahan informasi bagi para civitas akademika yang berminat melanjutkan penelitian ini dalam usaha peningkatan efektivitas manajemen perguruan tinggi baik di perguruan tinggi swasta maupun perguruan tinggi negeri di wilayah lain.

BAB II KAJIAN TEORITIS

A. Landasan Teoritis

1. Teori Manajemen Ilmiah

Teori manajemen ilmiah Taylor merupakan titik tolak penerapan manajemen secara ilmiah hasil penelitian tentang studi waktu kerja (*time & motion studies*). Taylor memfokuskan perhatiannya pada studi waktu untuk setiap pekerjaan (*time and motion study*); dari sini ia mengembangkan analisis kerja. Taylor kemudian memperkenalkan sistem pembayaran differential (*differential rate*). Manajemen Taylor didasarkan pada langkah atau prinsip sebagai berikut :

- a. Mengembangkan Ilmu untuk setiap elemen pekerjaan, untuk menggantikan pikiran yang didasari tanpa ilmu
- b. Mambilh karyawan secara ilmiah, dan melatih mereka untuk melakukan pekerjaan seperti yang ditentukan pada langkah I
- c. Mengawasi karyawan secara ilmiah, untuk memastikan mereka mengikuti metode yang telah ditentukan
- d. Kerjasama antara manajemen dengan pekerja ditingkatkan. Persahabatan antara keduanya juga ditingkatkan

Manajemen ilmiah kemudian dikembangkan lebih jauh oleh pasangan suami-istri Frank dan Lillian Gilbreth. Beliau percaya bahwa tujuan akhir manajemen

ilmiah adalah membantu pekerja mencapai potensi penuhnya sebagai seorang manusia. Keduanya mengembangkan rencana promosi tiga tahap, yaitu: Menyiapkan Promosi, Malatih Calon Pengganti, Melakukan Pekerjaan.

2. Teori Kepemimpinan

Teori tentang kepemimpinan dapat dipandang dari beberapa segi dari posisi maupun peranan pemimpin, disatu sisi pemimpin berfungsi sebagai bagian integral karyawan dan sebaliknya dari sisi lain pemimpin adalah sebagai bagian integral pemerintah/instansi terkait⁶.

Siagian dalam bukunya "Filsafat Administrasi" menyimpulkan ada tiga teori yang menonjol mengenai timbulnya seorang pemimpin. Ketiga teori itu adalah: (1) Teori Genetis (*hereditary theory*); (2) Teori Sosial; (3) Teori Ekologis.⁷

(1) Teori Genetis (*hereditary theory*)

Penganut teori ini berpendapat bahwa seorang akan menjadi pemimpin karena bakat-bakat kepemimpinan yang telah dimiliki sejak dilahirkan dan ditakdirka menjadi seorang pemimpin. Dalam keadaan yang bagaimanapun seseorang ditempatkan, karena ia telah ditakdirkan menjadi pemimpin, maka suatu saat ia akan muncul

⁶ Ndraha, Taliziduhu. (1999). *Teori Budaya Organisasi. Pegangan Belajar dan Bahan Diskusi*. IIP-UNPAD.

⁷ Siagian, Sondang. P. (1980). *Sistem Informasi untuk Pengambilan Keputusan*. Jakarta: Haji Masagung h.44.

menjadi pemimpin. Pandangan ini tergolong pandangan yang fatalistis atau deterministis.

(2) Teori Sosial

Menurut teori sosial mengatakan bahwa setiap orang akan dapat menjadi pemimpin apabila diberikan pendidikan dan pengalaman yang cukup.

(3) Teori Ekologis

Teori ini berpendapat bahwa seseorang hanya akan berhasil menjadi pemimpin yang baik, apabila ia sejak dilahirkan telah memiliki bakat-bakat kepemimpinan, bakat-bakat mana kemudian dikembangkan melalui pendidikan yang teratur dan pengalaman-pengalaman yang memungkinkan untuk mengembangkan lebih lanjut bakat-bakat yang memang telah dimilikinya itu. Dengan kata lain teori ini menggabungkan segi-segi positif dari kedua teori terdahulu dan karenanya teori ini dapat dikatakan merupakan teori yang paling mendekati kebenaran.

3. Teori Prestasi

Teori Prestasi dari McClelland. Menurut McClelland karakteristik orang yang berprestasi tinggi (*high achievers*) memiliki tiga ciri umum yaitu : (1) sebuah preferensi untuk mengerjakan tugas-tugas dengan derajat kesulitan moderat; (2) menyukai situasi-situasi di mana kinerja mereka timbul karena upaya-upaya

mereka sendiri, dan bukan karena faktor-faktor lain, seperti kemujuran misalnya; dan (3) menginginkan umpan balik tentang keberhasilan dan kegagalan mereka, dibandingkan dengan mereka yang berprestasi rendah. David McClelland dikenal menjelaskan tiga jenis motivasi, yang diidentifikasi dalam buku "The Achieving Society" yaitu: Motivasi untuk berprestasi (n-ACH); Motivasi untuk berkuasa (n-pow); Motivasi untuk berafiliasi/bersahabat (n-affil). Dalam Teori ini memfokuskan pada tiga kebutuhan yaitu kebutuhan akan prestasi (achievement), kebutuhan kekuasaan (power), dan kebutuhan afiliasi.

4. Teori kepuasan

Teori kepuasan kerja yang menjadi landasan adalah teori *Two-Factor Theory* oleh Herzberg. Furnham et al. menyatakan teori dua faktor merupakan teori kepuasan kerja yang menganjurkan bahwa *Satisfaction* dan *dissatisfaction* merupakan bagian dari kelompok variabel yang berbeda, yaitu faktor *motivators* dan *hygiene factors*⁸. Pada teori ini, ketidakpuasan dihubungkan dengan kondisi di sekitar pekerjaan dan bukannya dengan pekerjaan itu sendiri. Karena faktor ini mencegah reaksi negatif, dinamakan sebagai *hygiene* atau *maintenance factors*.

⁸ Furnham et al. (2009) *Personality, motivation and job satisfaction: Herzberg meets the Big Five*, Journal of Managerial Psychology, Vol 24, Iss 8. h 765-779

Teori ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Furnham et al. yang menguatkan prasarat sebuah kepuasan kerja adalah *motivators* dan *hygiene factors* dimana penelitian ini menyelidiki sejauh mana *motivators* dan *hygiene factors* menjelaskan varians dalam kepuasan kerja⁹. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *motivators* dan *hygiene factors* adalah prasyarat untuk kepuasan kerja.

B. Konsep Dasar

1. Efektivitas Manajemen

a. Efektivitas

Kata efektif berasal dari bahasa Inggris yaitu *effective* yang berarti berhasil atau sesuatu yang dilakukan berhasil dengan baik. Pengertian efektifitas menurut Schemerhon adalah sebagai berikut :“Efektifitas adalah pencapaian target output yang diukur dengan cara membandingkan output anggaran atau seharusnya (OA) dengan output realisasi atau sesungguhnya (OS), jika $(OA) > (OS)$ disebut efektif¹⁰”.

Selanjutnya Steers mengemukakan bahwa: “Efektivitas adalah jangkauan usaha suatu program sebagai suatu sistem dengan sumber daya dan sarana tertentu untuk memenuhi tujuan dan sasaran tanpa melumpuhkan cara dan sumber daya itu serta tanpa

⁹ *Ibid.*

¹⁰ Schemerhon John R. Jr. (1986) *Strategy and Tactic of Marketing*, Boston : Kluwer Academic Publisher, h. 35.

memberi tekanan yang tidak wajar terhadap pelaksanaannya¹¹”.

Menurut Effendy mendefinisikan efektivitas sebagai berikut: “Komunikasi yang prosesnya mencapai tujuan yang direncanakan sesuai dengan biaya yang dianggarkan, waktu yang ditetapkan dan jumlah personil yang ditentukan”¹², sementara menurut Prasetyo “Efektifitas adalah seberapa besar tingkat kelekatan output yang dicapai dengan output yang diharapkan dari sejumlah input¹³”.

Pendapat Emerson yang dikutip Handyaningrat yang menyatakan bahwa “Efektivitas adalah pengukuran dalam arti tercapainya tujuan yang telah ditentukan sebelumnya¹⁴.” Efektifitas dapat ditinjau dari sudut pencapaian tujuan dari sebuah organisasi, seperti yang dikatakan oleh Georgopolous dan Tannemaum, mengemukakan: “Efektivitas ditinjau dari sudut pencapaian tujuan, dimana keberhasilan suatu organisasi harus mempertimbangkan bukan saja sasaran organisasi tetapi juga mekanisme mempertahankan diri dalam mengejar sasaran. Dengan kata lain, penilaian

¹¹ Steers dan Magdalena (1985) *Efektivitas Organisasi*, Jakarta : Erlangga. h.87

¹² Effendy, Onong Uchjana (1989) *Kamus Komunikasi*. Bandung : PT. Mandar Maju, h. 14

¹³ Prasetyo Budi Saksono (1984). *Dunia Ekuin Dan Perbankan*, Volume 9, Masalah 23-24, Centre for Strategic and International Studies. Jakarta

¹⁴ Soewarno Handyaningrat S. (1994) *Pengantar Studi Ilmu Administrasi dan Manajemen*. Jakarta : CV.Haji Masagung, h.16

efektivitas harus berkaitan dengan masalah sasaran maupun tujuan¹⁵.”

Pengertian lain menurut Susanto, “Efektivitas merupakan daya pesan untuk mempengaruhi atau tingkat kemampuan pesan-pesan untuk mempengaruhi”¹⁶. Begitu pula dengan Agung Kurniawan dalam bukunya *Transformasi Pelayanan Publik* mendefinisikan efektivitas, sebagai berikut: “Efektivitas adalah kemampuan melaksanakan tugas, fungsi (operasi kegiatan program atau misi) daripada suatu organisasi atau sejenisnya yang tidak adanya tekanan atau ketegangan diantara pelaksanaannya”¹⁷

Yuchman et.al., yang dikutip Steer mengemukakan bahwa efektivitas merupakan kapasitas suatu organisasi untuk memperoleh dan memanfaatkan sumber daya yang langka dan berharga sependai mungkin dalam usahanya mengejar tujuan operasi dan operasionalnya¹⁸.

Efektivitas adalah pemanfaatan sumber daya, sarana dan prasarana dalam jumlah tertentu yang ditetapkan sebelumnya untuk menghasilkan sejumlah barang atas jasa kegiatan yang dijalankannya. Efektivitas

¹⁵ Georgopolous dan Tannembaum (1985) *Efektivitas Organisasi*. Jakarta: Erlangga, h. 50

¹⁶ Susanto, Astrid. S (1975). *Pendapat Umum*. Bandung: Bina Cipta, h. 156.

¹⁷ Kurniawan, Agung. (2005) *Transformasi Pelayanan Publik*, Yogyakarta: Pembaharuan, h.109

¹⁸ Steer Richard, M. (1980). *Efektivitas Organisasi*, Jakarta: Erlangga. h. 5

menunjukkan keberhasilan dari segi tercapai tidaknya sasaran yang telah ditetapkannya. Jika hasil kegiatan semakin mendekati sasaran, berarti makin tinggi efektivitasnya¹⁹.

Sementara Hersey berpendapat efektivitas adalah suatu proses untuk mencapai tujuan organisasi, menunjukkan bahwa definisi efektivitas ada dua pendekatan, yaitu pertama pendekatan menurut tujuan, yaitu menekankan bahwa ukuran efektivitas adalah tingkat pencapaian tujuan yaitu organisasi dapat dikatakan efektif apabila tujuan yang diharapkan terpenuhi. Kedua efektivitas dapat dipahami melalui pendekatan menurut system. Pendekatan sistem yang dilakukan melalui cara yang dibutuhkan oleh organisasi. Dengan cara ini kerja akan dikatakan efektif apabila aktivitasnya menurut cara-cara yang telah ditentukan organisasi. Hal ini dimaksudkan untuk mendapatkan nuansa efektivitas dan integritas dalam organisasi²⁰.

Menurut pendapat Mahmudi mendefinisikan efektivitas, sebagai berikut: "Efektivitas merupakan hubungan antara output dengan tujuan, semakin besar kontribusi (sumbangan) output terhadap pencapaian tujuan, maka semakin efektif organisasi, program atau

24 ¹⁹ Siagian, SP. (2001). *Manajemen Strategik*, Jakarta : Bina Aksara.h.

²⁰ Hersey, Paul, Kenneth H. Blanchard, dan Dewey E. Johnson. (1996). *Management of Organizational Behavior, Utilizing Human Resources*. New Jersey : Prentice Hall Inc. Upper Saddle River.h. 144.

kegiatan²¹". Efektivitas berfokus pada outcome (hasil), program, atau kegiatan yang dinilai efektif apabila output yang dihasilkan dapat memenuhi tujuan yang diharapkan atau dikatakan *spending wisely*. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada Gambar 2.1 mengenai hubungan arti efektivitas di bawah ini:

$$\text{Efektivitas} = \frac{\text{OUTCOME}}{\text{OUTPUT}}$$

Sumber: Mahmudi, 2005:92

Menurut pendapat Markus Zahnd dalam bukunya *Perancangan Kota Secara Terpadu* mendefinisikan efektivitas dan efisiensi, sebagai berikut: "Efektivitas yaitu berfokus pada akibatnya, pengaruhnya atau efeknya, sedangkan efisiensi berarti tepat atau sesuai untuk mengerjakan sesuatu dengan tidak membuang-buang waktu, tenaga dan biaya"²².

Robbins mendefinisikan efektivitas adalah sejauh mana sebuah organisasi mewujudkan tujuan-

²¹ Mahmudi, (2005). *Manajemen Kinerja Sektor Publik*, Yogyakarta: UPP AMP YKPN. h. 92

²² Zahnd, Markus. (2006). *Perancangan Kota Terpadu*. Yogyakarta: PT.Graha Ilmu. h. 200-201

tujuannya²³. Dengan demikian efektivitas mempunyai peranan tertentu dalam memberhasilkan tujuan sebuah organisasi. Hampir sama dengan pendapat Prokopenko memberikan pengertian efektivitas adalah suatu tingkatan terhadap tujuan yang dicapai²⁴.

Dapat disimpulkan efektivitas adalah suatu ukuran yang menyatakan seberapa jauh target (kuantitas, kualitas dan waktu) yang telah dicapai oleh manajemen, tingkat efektivitas juga dapat diukur dengan membandingkan antara rencana yang telah ditentukan dengan hasil nyata yang telah diwujudkan. Terdapat beberapa cara pengukuran terhadap efektivitas, sebagai berikut:

1. Keberhasilan program
2. Keberhasilan sasaran
3. Kepuasan terhadap program
4. Tingkat input dan output
5. Pencapaian tujuan menyeluruh²⁵

Adapun kriteria atau ukuran mengenai pencapaian tujuan efektif atau tidak, sebagaimana dikemukakan oleh S.P. Siagian, yaitu:

²³ Robbins, Stephen P., (1994). *Teori Organisasi: Struktur, Desain dan Aplikasi*, Alih Bahasa. Jusuf Udaya, Jakarta, Arcan. h. 53.

²⁴ Prokopenko Joseph (1987) *Productivity Management A Pratical Handbook*. Ganeva : International Labour Office, h. 5.

²⁵ Campbell, (1989) *Riset dalam Efektivitas Organisasi*, Terjemahan Sahat Simamora. Jakarta: Erlangga h.121.

- a) Kejelasan tujuan yang hendak dicapai, hal ini dimaksudkan supaya karyawan dalam pelaksanaan tugas mencapai sasaran yang terarah dan tujuan organisasi dapat tercapai.
- b) Kejelasan strategi pencapaian tujuan, telah diketahui bahwa strategi adalah “pada jalan” yang diikuti dalam melakukan berbagai upaya dalam mencapai sasaran-sasaran yang ditentukan agar para implementer tidak tersesat dalam pencapaian tujuan organisasi.
- c) Proses analisis dan perumusan kebijakan yang mantap, berkaitan dengan tujuan yang hendak dicapai dan strategi yang telah ditetapkan artinya kebijakan harus mampu menjembatani tujuan-tujuan dengan usaha-usaha pelaksanaan kegiatan operasional.
- d) Perencanaan yang matang, pada hakekatnya berarti memutuskan sekarang apa yang dikerjakan oleh organisasi dimasa depan.
- e) Penyusunan program yang tepat suatu rencana yang baik masih perlu dijabarkan dalam program-program pelaksanaan yang tepat sebab apabila tidak, para pelaksana akan kurang memiliki pedoman bertindak dan bekerja.
- f) Tersedianya sarana dan prasarana kerja, salah satu indikator efektivitas organisasi adalah kemampuan bekerja secara produktif. Dengan

sarana dan prasarana yang tersedia dan mungkin disediakan oleh organisasi.

- g) Pelaksanaan yang efektif dan efisien, bagaimanapun baiknya suatu program apabila tidak dilaksanakan secara efektif dan efisien maka organisasi tersebut tidak akan mencapai sasarannya, karena dengan pelaksanaan organisasi semakin didekatkan pada tujuannya.
- h) Sistem pengawasan dan pengendalian yang bersifat mendidik mengingat sifat manusia yang tidak sempurna maka efektivitas organisasi menuntut terdapatnya sistem pengawasan dan pengendalian²⁶.

Steers dalam Tangkilisan mengemukakan 5 (lima) kriteria dalam pengukuran efektivitas, yaitu: 1. Produktivitas 2. Kemampuan adaptasi kerja 3. Kepuasan kerja 4. Kemampuan berlaba 5. Pencarian sumber daya²⁷. Menurut pendapat Gibson Ivancevich Donnelly menyebutkan bahwa ukuran efektivitas organisasi, sebagai berikut:

- a. Produksi adalah merupakan kemampuan organisasi untuk memproduksi jumlah dan mutu output sesuai dengan permintaan lingkungan.
- b. Efisiensi adalah merupakan perbandingan (ratio) antara output dengan input.

²⁶ S.P. Siagian (1978) *Administrasi Pembangunan: konsep, dimensi dan strateginya* Jakarta: Gita Karya h. 7.

²⁷ Tangkilisan Nogi Hessel. (2005). *Manajemen Publik*. Jakarta : PT. Gramedia Widiasarana Indonesia h. 141

- c. Kepuasan adalah merupakan ukuran untuk menunjukkan tingkat dimana organisasi dapat memenuhi kebutuhan masyarakat.
- d. Keunggulan adalah tingkat dimana organisasi dapat dan benar-benar tanggap terhadap perubahan internal dan eksternal.
- e. Pengembangan adalah merupakan mengukur kemampuan organisasi untuk meningkatkan kapasitasnya dalam menghadapi tuntutan masyarakat²⁸

Menurut pendapat Steers menyebutkan beberapa ukuran daripada efektivitas, yaitu:

- a. Kualitas artinya kualitas yang dihasilkan oleh organisasi;
- b. Produktivitas artinya kuantitas dari jasa yang dihasilkan;
- c. Kesiagaan yaitu penilaian menyeluruh sehubungan dengan kemungkinan dalam hal penyelesaian suatu tugas khusus dengan baik;
- d. Efisiensi merupakan perbandingan beberapa aspek prestasi terhadap biaya untuk menghasilkan prestasi tersebut;
- e. Penghasilan yaitu jumlah sumber daya yang masih tersisa setelah semua biaya dan kewajiban dipenuhi;

²⁸ Gibson Ivancevich Donnelly (1996) *Perilaku, Struktur, Proses Manajemen* Jakarta: PT Indeks Kelompok Gramedia h. 34

- f. Pertumbuhan adalah suatu perbandingan mengenai eksistensi sekarang dan masa lalunya;
- g. Stabilitas yaitu pemeliharaan struktur, fungsi dan sumber daya sepanjang waktu;
- h. Kecelakaan yaitu frekuensi dalam hal perbaikan yang berakibat pada kerugian waktu;
- i. Semangat Kerja yaitu adanya perasaan terikat dalam hal pencapaian tujuan, yang melibatkan usaha tambahan, kebersamaan tujuan dan perasaan memiliki;
- j. Motivasi artinya adanya kekuatan yang muncul dari setiap individu untuk mencapai tujuan;
- k. Kepaduan yaitu fakta bahwa para anggota organisasi saling menyukai satu sama lain, artinya bekerja sama dengan baik, berkomunikasi dan mengkoordinasikan;
- l. Keluwesan Adaptasi artinya adanya suatu rangsangan baru untuk mengubah prosedur standar operasinya, yang bertujuan untuk mencegah keterbekuan terhadap rangsangan lingkungan²⁹.

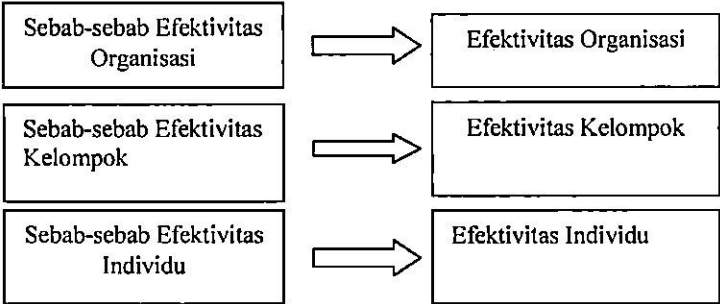
Sehubungan dengan hal-hal yang dikemukakan di atas, maka ukuran efektivitas merupakan suatu standar akan terpenuhinya mengenai sasaran dan tujuan yang akan dicapai serta menunjukan pada tingkat sejauhmana

²⁹ Richard M. Steers (1985) *Efektivitas Organisasi*. Jakarta : Erlangga
h. 46-48

organisasi, program/kegiatan melaksanakan fungsi-fungsinya secara optimal.

Efektivitas merupakan taraf sampai sejauh mana peningkatan kesejahteraan manusia dengan adanya suatu program tertentu, karena kesejahteraan manusia merupakan tujuan dari proses pembangunan. Efektivitas dijabarkan berdasarkan kapasitas suatu organisasi untuk memperoleh dan memanfaatkan sumber daya yang langka dan berharga secara sepandai mungkin dalam usahanya mengejar tujuan operasi dan operasionalnya³⁰.

Sebab dari efektivitas individu yang tercermin dari ciri fisik, sifat psikologis dan motivasi dapat menyebabkan perbedaan dalam prestasi kerja di antara individu sebagaimana yang terlihat pada gambar berikut :



Gambar 2 : Sebab-sebab efektivitas kerja

³⁰ Ibid. h. 4-5

Sumber : David J. Lawless dalam James L. Gibson dkk³¹.

Efektivitas adalah seberapa baik pekerjaan yang dilakukan dan sejauh mana organisasi menghasilkan keluaran sesuai dengan yang diharapkan. Ini dapat diartikan, apabila sesuatu pekerjaan dapat dilakukan dengan baik sesuai dengan yang direncanakan.

b. Efektivitas Manajemen

Efektivitas pendidikan ini dapat dilihat dari sudut proses pendidikan, meliputi kegairahan atau motivasi belajar yang tinggi pada peserta didik. Tilaar mengemukakan bahwa: Tujuh unsur yang merupakan poros-poros penentu perumusan strategi manajemen, diantaranya efisiensi sistem pendidikan melalui penggunaan sumber-sumber yang efisien serta optimalisasi pembiayaan pendidikan melalui peningkatan dorongan untuk memobilisasi sumber daya pendidikan dengan penyertaan partisipasi masyarakat dalam pengelolaannya³².

Efektivitas manajemen merupakan upaya mencari jalan terbaik untuk mencapai tujuan pendidikan yang semakin bermutu, relevan, efektif dan efisien melalui pendekatan manajemen pendidikan. Efektivitas manajemen mencakup kegiatan perencanaan,

³¹ James H. Donnelly, Jr., James L. Gibson, John M. Ivancevich, (1984), *Management, USA: Business Publication, Inc.* h. 26,

³² Tilaar, H.A.R (1999). *Manajemen Pendidikan Nasional*. Bandung: Rosdakarya. h. 35

pengorganisasian, penggerakan, pengawasan, dan penataan terhadap sumber daya pendidikan, yang diberdayakan dan dikembangkan secara efektif, dapat dikatakan efektif apabila tujuan pendidikan tercapai dengan baik dengan sumber daya yang ada dalam sebuah organisasi termasuk perguruan tinggi.

Melalui kegiatan manajemen pendidikan yang tepat diharapkan tercipta iklim yang kondusif bagi pencapaian tujuan pendidikan, efektivitas manajemen merupakan proses sistematis dan sistemik dalam pencapaian tujuan, dan untuk merealisasikannya perlu didukung pendayagunaan sumber daya yang ada seperti kurikulum yang jelas, pembelajaran, ketenagaan, sarana, dana, informasi, dan lingkungan kondusif, yang dikelola melalui proses manajemen.

"Kriteria atau ukuran keberhasilan administrasi pendidikan adalah produktivitas pendidikan yang merupakan kombinasi efektivitas dan efisiensi"³³. Lebih lanjut Engkoswara mengemukakan bahwa mutu pendidikan berkaitan dengan konteks produktivitas dan proses pendidikan³⁴.

Produktivitas pendidikan di ukur dari prestasi yang meliputi: (a) masukan yang merata, (b) keluaran yang banyak dan bermutu tinggi, (c) ilmu dan keluaran yang relevan dengan kebutuhan masyarakat, dan (d)

³³ Fattah, Nanang, (1996), *Landasan Manajemen Pendidikan*, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, h. 44.

³⁴ Engkoswara (1987). *Dasar-dasar Administrasi Pendidikan*. Jakarta: Depdikbud. h. 17

pendapatan lulusan atau keluaran memadai. Kebermutuan proses pendidikan dapat diamati dari: (a) motivasi dan kegairahan belajar tinggi, (b) semangat bekerja yang besar, (c) kepercayaan berbagai pihak, dan (d) penggunaan tenaga, pembiayaan, waktu, dan fasilitas.

c. Pengertian Manajemen

Menurut Sutisna, "istilah manajemen sama artinya dengan administrasi. Maka pengelolaan pendidikan dapat diartikan sebagai upaya untuk menerapkan kaidah-kaidah administrasi dalam bidang pendidikan³⁵".

Menurut Hamalik ada beberapa hal yang perlu dijelaskan lebih lanjut: 1) Manajemen merupakan suatu proses sosial yang merupakan proses kerjasama antara dua orang atau lebih secara formal, 2) Manajemen dilaksanakan dengan bantuan sumber-sumber, yakni: sumber manusia, sumber material, sumber biaya, dan sumber informasi, 3) Manajemen dilaksanakan dengan metode kerja tertentu yang efisien dan efektif, dari segi tenaga, dana, waktu dan sebagainya, 4) Manajemen mengacu ketencapaian tujuan tertentu, yang telah ditentukan sebelumnya³⁶.

Sementara Siagian "mendefinisikan pengertian administrasi sebagai keseluruhan proses kerja sama antar dua orang manusia atau lebih yang didasarkan atas

³⁵ Sutisna Oteng (1993) *Administrasi Pendidikan*. Bandung: Aksara, h.78.

³⁶ Hamalik Oemar (2008). *Kurikulum dan Pembelajaran*. Jakarta: Bumi Aksara. h.16

rasionalitas tertentu untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya³⁷". Pengertian manajemen yang dihimpun oleh Wiludjeng sebagai berikut:

- 1) *Management is the process of designing and maintaining an environment in which individuals, working together in groups, efficiently accomplish selected aims (Koontez)*
- 2) *Management is the process of planning, organizing, directing, and controlling the activities of an enterprise to achieve specific objectives (Musselman)*
- 3) *Management is the art of getting thing tought people (Mary Parker Follet)*
- 4) *Management is the process of planning, organizing, leading and controlling the effect of organization members and the use of other organizationa iresources in order to achieve stated organization goal (James AF Stoner)³⁸*

Stoner dalam Sudjana, mendefinisikan "Management merupakan serangkaian kegiatan merencanakan, mengorganisasikan, menggerakkan, mengendalikan, dan mengembangkan segala upaya di

³⁷ Siagian, Sondang P. (1997). *Filsafat Administrasi*. Jakarta : PT Toko Gunung Agung

³⁸ Sri Wiludjeng S.P, (2007). *Pengantar Manajemen*, Yogyakarta: Graha Ilmu.h. 3.

dalam mengatur dan mendayagunakan sumber daya untuk mencapai tujuan organisasi³⁹”.

Dapat dikatakan bahwa manajemen merupakan sebuah proses pemberdayaan dan pengelolaan sumber daya manusia dalam sebuah organisasi untuk pencapaian tujuan organisasi tersebut, melalui berbagai tahap yaitu tahap perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, pengendalian dan evaluasi serta penilaian.

Hersey dan Blanchard mendefinisikan manajemen sebagai “proses kerja sama melalui orang-orang atau kelompok untuk mencapai tujuan organisasi yang diterapkan pada semua bentuk dan jenis organisasi⁴⁰”. Menurut Siagian manajemen dapat disoroti dari paling sedikit empat sudut pandang.

- 1) Pertama, betapapun berhasilnya para ilmuwan mengembangkan teori tentang manajemen yang antara lain berakibat pada pengakuan bahwa manajemen merupakan salah satu cabang ilmu pengetahuan social, penerapan berbagai teori manajemen itu tetap berdasarkan pendekatan yang situasional
- 2) Kedua, manajemen selalu berkaitan dengan kehidupan organisasional ketika terdapat sekelompok orang yang menduduki berbagai

³⁹ Nana Sudjana. (2000). *Dasar-Dasar Proses Pembelajaran*. Bandung: Sinar Baru Algosindo. h.6

⁴⁰ Hersey, P dan Blanchard, K.H. (1982). *Management of Organizational Behavior Utilizing Human Resources*.⁴ Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.Inc. h. 3

jenjang tingkat kepemimpinan dan kelompok orang lain yang tanggung jawab utamanya adalah menyelenggarakan berbagai kegiatan organisasional

- 3) Ketiga, keberhasilan organisasi sesungguhnya merupakan gabungan antara kemahiran manajerial dan keterampilan teknis para pelaksana kegiatan operasional.
- 4) Keempat, kedua kelompok utama dalam organisasi, yaitu kelompok manajerial dan kelompok pelaksana mempunyai bidang tanggung jawab masing-masing yang secara konseptual dan teoritikal dapat dipisahkan⁴¹.

Manajemen meliputi berbagai fungsi. Fungsi manajemen yang dimaksud menurut Morris dalam Sudjana adalah: rangkaian berbagai kegiatan wajar yang telah ditetapkan dan memiliki hubungan serta saling ketergantungan antara yang satu dengan yang lainnya dilaksanakan oleh orang-orang, organisasi atau bagian-bagiannya, yang diberi tugas untuk melaksanakan kegiatan-kegiatan tersebut⁴².

Menurut Gulick dalam Satori "karena manajemen dipandang sebagai suatu bidang pengetahuan yang secara sistematis berusaha memahami mengapa dan

⁴¹ Siagian S.P (2007). *Manajemen sumber daya manusia*. Jakarta: Bumi Aksara h. 1

⁴² Sudjana, op.cit.h.34

bagaimana orang bekerjasama”⁴³. Proses kegiatan dalam manajemen pada dasarnya merupakan tiga fungsi manajemen, yaitu : “(1) Perencanaan (*perencanaan*), (2) Pelaksanaan (*execution*) dan (3) evaluasi (*evaluation*)”⁴⁴.

Sementara menurut Henry Fayol dalam Siagian, bahwa “fungsi manajemen adalah (1) *Planning*, (2) *Organizing*, (3) *Commanding*, (4) *Coordinating*, dan (5) *Controlling*”⁴⁵. Lebih lanjut John F. Mee dalam Siagian, mengemukakan fungsi manajemen yaitu: “(1) *Planning*, (2) *Organization*, (3) *Motivating*, dan (4) *Controlling*”⁴⁶.

Manajemen sebagai suatu proses yang khas menurut Terry terdiri atas “tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengawasan yang dilaksanakan untuk menentukan serta mencapai sasaran-sasaran yang telah ditetapkan melalui pemanfaatan sumber daya manusia serta sumber daya (*resources*) lainnya”⁴⁷.

Tilaar mengemukakan bahwa proses perencanaan dan pendidikan yang efektif harus dapat menumbuhkan suatu sistem pendidikan dan perencanaan yang

⁴³ Satori, Djan'an. (2006). *Partisipasi Masyarakat dalam Penyelenggaraan Pendidikan (Kajian Peran serta Masyarakat Melalui Komite Sekolah dan Dewan Pendidikan)*. Jurnal Tenaga Kependidikan, h. 10,

⁴⁴ Tahalele, J.F. dan Soekarto Indrafachrudi, (1975), *Kepemimpinan Pendidikan*, Malang: Sub Proyek Penulisan Buku Pelajaran P3T, IKIP Malang.h. 36.

⁴⁵ Siagian, S.P. (1970). *Filsafat administrasi*. Jakarta: Gunung Agung. h. 73

⁴⁶ Ibid. h. 75.

⁴⁷ Terry George (1964). *Principles of Management*. Illinois Richard D. Irwin. h. 87.

mengakomodasikan lahirnya kemampuan-kemampuan yang diperlaukan oleh suatu masyarakat industri⁴⁸.

Tilaar menegaskan bahwa: Suatu masyarakat industri adalah masyarakat yang menggunakan kemampuan akal dan bukan semata-mata kemampuan otot⁴⁹. Oleh sebab itu perencanaan pendidikan dan pelatihan diarahkan kepada pengembangan dan penguasaan ilmu-ilmu pengetahuan dan teknologi serta penerapannya dibutuhkan di dalam pasar kerja oleh dunia industri atau oleh kesempatan-kesempatan yang muncul karena ilmu dan teknologi.

Sejalan dengan pengertian perencanaan yang telah dikemukakan di atas, Sutisna mengemukakan bahwa: Perencanaan adalah persiapan yang cerdas bagi perbuatan, karena hanyalah jika maksud-maksud dan tujuan-tujuan dipahami dengan jelas maka alasan-alasan bagi program-program dan kegiatan-kegiatan menjadi terang. Dua pertanyaan yang sangat pokok yang harus dijawab oleh perencanaan ialah "apa yang akan dicapai" dan "bagaimana mencapainya"⁵⁰.

Proses *planning* merupakan langkah awal dari proses manajemen yang lainnya. Menurut Wiludjeng Terdapat beberapa definisi tentang perencanaan, diantaranya yang dikemukakan Koontz sebagai berikut: *Planing involves selecting missions and objectives and the*

⁴⁸ Tilaar. *Op.Cit.* h.113

⁴⁹ *Ibid.* h.112

⁵⁰ Sutisna, Oteng. (1989). *Administrasi Pendidikan*. Bandung: Angkasa.h.162

*actions to achieve them; it request decision making, that is, choosing from among alternative future courses of action*⁵¹.

Pengorganisasian adalah proses mengatur, mengalokasikan dan mendistribusikan pekerjaan, wewenang dan sumber daya diantara anggota organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. Stoner menyatakan bahwa pengorganisasian adalah proses mempekerjakan dua orang atau lebih untuk bekerja sama dalam cara terstruktur guna mencapai sasaran spesifik atau beberapa sasaran⁵². Sutisna menyatakan 'mengorganisasikan mengandung makna sebagai kegiatan dalam menyusun struktur dan membentuk hubungan-hubungan agar diperoleh kesesuaian dalam usaha untuk mencapai tujuan yang telah disepakati bersama'⁵³.

Suryobroto, mengemukakan bahwa, pengorganisasian diartikan sebagai kegiatan membagi tugas-tugas kepada orang yang terlibat dalam kerjasama pendidikan. Karena tugas-tugas ini demikian banyak dan tidak dapat diselesaikan oleh satu orang saja, maka tugas-tugas ini dibagi untuk dikerjakan masing-masing anggota organisasi⁵⁴.

⁵¹ Wiludjeng *Op.Cit.* h.58

⁵² Stoner JAF., (1991). *Perencanaan dan Pengambilan Keputusan dalam Manajemen (I)*. Jakarta: Erlangga. h. 11.

⁵³ Sutisna *Op.Cit.*h. 51.

⁵⁴ Suryosubroto B. (2004). *Manajemen Pendidikan di Sekolah*. Jakarta: Rineka Cipta.h. 17.

Pelaksanaan merupakan bagian penting dalam proses manajemen menurut Terry pelaksanaan adalah “menempatkan semua anggota untuk berjuang mencapai tujuan secara sukarela dan sejalan dengan usaha perencanaan dan pengorganisasian⁵⁵”. Fungsi pelaksanaan ini sangat penting karena tanpa pelaksanaan fungsi ini segala yang telah direncanakan dan diorganisasikan tidak dapat terealisasi dalam kegiatan. Pada tahap pelaksanaan berintikan pada penggerakkan personal untuk melaksanakan kerja.

Siagian pelaksanaan atau penggerakan dapat didefinisikan sebagai keseluruhan usaha, cara, teknik, dan metode untuk mendorong para anggota organisasi agar mau dan ikhlas bekerja dengan sebaik mungkin demi tercapainya tujuan organisasi dengan efisien, efektif, dan ekonomis⁵⁶.

Sementara pengawasan yang dilakukan untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan dari suatu program organisasi memberikan dampak positif terhadap keberhasilan tujuan organisasi. Sutisna menyatakan bahwa pengawasan adalah sebagai suatu proses fungsi dan prinsip administrasi untuk melihat apa yang terjadi sesuai dengan apa yang semestinya terjadi⁵⁷.

⁵⁵ Terry, George R. (1981). *Principles of Managements*. Illions: Inc. Home Wood. h.118

⁵⁶ Siagian *Op.Cit.* h. 95.

⁵⁷ Sutisna *Op.Cit.* h.53

Terdapat dua hal yang mendorong adanya pengawasan, yaitu: (1) tujuan-tujuan individu atau kelompok, kadang-kadang atau pada umumnya bertentangan dengan tujuan organisasi, (2) adanya jangka waktu antara saat tujuan dirumuskan dan pada saat tujuan diwujudkan kemungkinan adanya penyimpangan yang perlu diluruskan⁵⁸. Selanjutnya dilakukan penilaian, penilaian yang benar berdasarkan data dan fakta akan memberikan informasi yang sebenarnya dibutuhkan demi kemajuan organisasi. Sutisna menyatakan bahwa penilaian sebagai seperangkat kegiatan yang dapat menentukan baik tidaknya program-program atau kegiatan-kegiatan organisasi yang sedang dijalankan untuk mencapai tujuan-tujuan yang telah ditentukan⁵⁹.

d. Manajemen Pendidikan

Apabila dikaitkan dengan aktivitas pendidikan dalam lembaga pendidikan termasuk perguruan tinggi maka manajemen pendidikan adalah seluruh kegiatan yang berkenaan dengan pengembangan mutu pendidikan, melalui fungsi manajemen, baik personal, materil maupun spiritual untuk mencapai tujuan pendidikan secara efektif dan efisien. Menurut Gaffar bahwa "manajemen pendidikan mengandung arti sebagai suatu proses kerja sama yang sistematis,

⁵⁸ Dasuki, Hafizh., dkk, (1994), *Ensiklopedi Islam*, Jakarta: PT. Ichtiar Baru Van Hoeven, h. 72

⁵⁹ Sutisna *Op.Cit.* h.54

sistemik, dan komprehensif dalam rangka mewujudkan tujuan pendidikan nasional”⁶⁰

Knezevich dalam Permadi, mengemukakan bahwa manajemen pendidikan sebagai: Manajemen pendidikan merupakan sekumpulan fungsi untuk menjamin efisiensi dan efektivitas pelayanan pendidikan, melalui perencanaan, pengambilan keputusan, perilaku kepemimpinan, penyiapan alokasi sumber daya, stimulus dan koordinasi personal, penciptaan iklim organisasi yang kondusif, serta penentuan Pembinaan fasilitas untuk memenuhi kebutuhan peserta didik. Manajemen pendidikan merupakan rangkaian kegiatan bersama atau keseluruhan proses pengendalian dalam mencapai tujuan pendidikan yang telah ditetapkan secara berencana dan sistematis, yang diselenggarakan pada suatu lingkungan tertentu⁶¹.

Dauglass menyatakan bahwa prinsip-prinsip manajemen pendidikan adalah sebagai berikut:

- 1) Memprioritaskan tujuan di atas kepentingan pribadi dan kepentingan mekanisme kerja.
- 2) Mengkoordinasikan wewenang dan tanggung jawab

⁶⁰ Fakry Gaffar. (1989), *Manajemen Pendidikan*. Bandung: IKIP.h. 64

⁶¹Dadi, Permadi.(2001).*Manajemen Berbasis Sekolah dan Kepemimpinan Mandiri Kepala Sekolah*. Bandung: PT Sarana Panca Karsa, h. 49

- 3) Memberi tanggung jawab kepada personel hendaknya sesuai dengan sifat-sifat dan kemampuannya
- 4) Mengenal secara baik faktor-faktor psikologis manusia
- 5) Memperhatikan nilai-nilai dalam organisasi⁶²

Menurut Suryosubroto bahwa manajemen pendidikan mengandung pengertian proses untuk mencapai tujuan pendidikan. Proses ini dimulai dari perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pemantauan, dan penilaian. Perencanaan meliputi kegiatan menetapkan apa yang ingin dicapai, bagaimana mencapainya, berapa lama, berapa orang yang diperlukan, dan berapa banyak biayanya. Perencanaan itu dibuat sebelum suatu tindakan dilaksanakan⁶³.

Manajemen perguruan tinggi menyangkut semua kegiatan dalam perguruan tinggi, yang berkaitan dengan materi, personal, perencanaan, kerja sama, kepemimpinan, kurikulum suasana serta kondisi-kondisi belajar mengajar yang baik, yang diberdayakan dan dikembangkan dalam rangka mencapai tujuan pendidikan yang telah ditetapkan. Manajemen pendidikan adalah suatu penataan bidang garapan pendidikan melalui proses pendekatan manajemen untuk mencapai tujuan pendidikan, dengan

⁶² McGregor, Douglas. (1967) *The Personal Management*, ed C. McGregor and W.Bennis, New York McGraw Hill, h. 13-17

⁶³ Suryosubroto *Op.Cit* h. 16

mendayagunakan segala sumber secara efisien untuk mencapai tujuan secara efektif.

e. Total Quality Management

Kid Sadgrove, mengemukakan: Manajemen Mutu terpadu atau disebut juga Total Quality Management (TQM) dapat dijabarkan dari tiga kata yang dimilikinya yaitu: *Total* (keseluruhan), *Quality* (kualitas, derajat/tingkat keunggulan barang atau jasa), *Management* (tindakan, seni, cara meng-handle, pengendalian, pengarahan)⁶⁴. Menurut Sallis bahwa *"Total Quality Management is a philosophy and a methodology which assist institutions to manage change and set their own agendas for dealing with the plethora of new external pressures."*⁶⁵

*Total quality management (TQM) is determined by the senior managers of an organization, who by virtue of the positions they hold, are responsible to customers, employees, suppliers, and shareholders for the success of the business.*⁶⁶ Sementara menurut Hashmi *TQM is a method by which management and employees can become involved in the continuous improvement of the production of goods and services. It is a combination of quality and*

⁶⁴ Sadgrove Kit, (1996). *The Complete Guide to Business Risk Management*, Gower Publishing,

⁶⁵ Sallis, Edward, (1993) *Total Quality Management in Education*. Yogyakarta: Ircisod, h. 13.

⁶⁶ Tenner, R. Arthur, Detoro J. Irving. (1992). *Total Quality Management Three Steps To Continous Improvement*. California. New York. Addison-Wesley Publishing Company. h. 31.

*management tools aimed at increasing business and reducing losses due to wasteful practices*⁶⁷.

Sallis, juga menjelaskan: *"TQM is about creating a quality culture where the aim of every member of staff is to delight their customers and where the structure of their organization allows them to do so"*⁶⁸. Hal yang menjadi fokus daripada TQM dalam konteks PT adalah *future need, customer satisfaction, dan continues improvement*⁶⁹.

Total Quality Management (TQM) adalah nama atau istilah yang pertama kali diperkenalkan oleh Waren (*behavioral scientist*) dan didokumentasikan oleh Walton⁷⁰. Dalam dunia usaha/industri, Tjiptono & Diana berpendapat bahwa *total quality management* merupakan suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba untuk memaksimumkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus menerus atas produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungannya⁷¹.

TQM juga diartikan sebagai perpaduan fungsi semua fungsi dari organisasi ke dalam falsafah holistik yang

⁶⁷ Hashmi, K. 2004. *Introduction and Implementation of Total Quality Management (TQM)*, www.isisigma.com.h.1

⁶⁸ Sallis Edward. *Op.Cit.*h. 26.

⁶⁹ Burnham, John West, (1997), *Managing Quality in School (Effective Strategies for Quality-Bases School Improvement)*, London: Prentice Hall.h.16

⁷⁰ Burhanuddin, dkk. (2002). *Manajemen Pendidikan*. Malang: Universitas negeri Malang. h. 17.

⁷¹ Fandy Tjiptono, Anastasia Diana(2002). *Total Quality Management*. Edisi Revisi. ANDI, Yogyakarta.h. 4

dibangun berdasarkan konsep kualitas, *teamwork*, produktivitas, dan pengertian serta kepuasan pelanggan⁷². Slamet, dkk menyatakan bahwa TQM atau manajemen mutu terpadu adalah suatu pola manajemen yang berisi prosedur agar dalam organisasi, setiap orang berusaha keras secara terus menerus memperbaiki jalan menuju sukses⁷³.

Hensler dan Brunnel dalam Nasution, menjelaskan empat prinsip utama dalam TQM, keempat prinsip tersebut, yaitu: "(1) Kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*), (2) Rasa hormat (*respect*) kepada setiap orang, (3) Manajemen berdasarkan fakta, dan (4) Perbaikan berkesinambungan (*continues improvement*).⁷⁴"

Ada beberapa tokoh yang mengemukakan prinsip-prinsip TQM. Salah satunya adalah Creech mengatakan bahwa program TQM harus mempunyai empat prinsip bila ingin sukses dalam penerapannya. Keempat prinsip tersebut adalah sebagai berikut:

- (1) Program TQM harus didasarkan pada kesadaran akan kualitas dan berorientasi pada kualitas dalam semua kegiatannya sepanjang program, termasuk dalam setiap proses dan produk.

⁷² Ibid..

⁷³ Slamet, Margono. dkk (1996). *Manajemen Mutu Terpadu di Perguruan Tinggi*. Jakarta: HEDS Project. h. 1.

⁷⁴ Nasution. M.N. (2001). *Manajemen Mutu Terpadu (Total Quality Management)*. Jakarta: Ghalia Indonesia, h.33-34.

- (2) Program TQM harus mempunyai sifat kemanusiaan yang kuat dalam memberlakukan karyawan, mengikutsertakannya, dan memberinya inspirasi.
- (3) Program TQM harus didasarkan pada pendekatan desentralisasi yang memberikan wewenang disemua tingkat, terutama di garis depan, sehingga antusiasme keterlibatan dan tujuan bersama menjadi kenyataan.
- (4) Program TQM harus diterapkan secara menyeluruh sehingga semua prinsip, kebijaksanaan, dan kebiasaan mencapai setiap sudut dan celah organisasi⁷⁵.

Untuk mencapai TQM secara menyeluruh dapat dilakukan dengan memperhatikan karakteristiknya sebagai berikut:

- 1) Fokus pada pelanggan, baik pelanggan internal maupun eksternal.
- 2) Memiliki obsesi yang tinggi terhadap kualitas.
- 3) Menggunakan pendekatan ilmiah dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah.
- 4) Memiliki komitmen jangka panjang.
- 5) Membutuhkan kerjasama tim (*teamwork*).
- 6) Memperbaiki proses secara berkesinambungan.

⁷⁵ Creech Bill. (1995). *The Five Pillars of TQM*, Alih bahasa Alexandra Sindoro Jakarta: Penerbit Binarupa Aksara, 16,

- 7) Memberikan kebebasan yang terkendali.
- 8) Melakukan pendidikan dan pelatihan
- 9) Memiliki kesatuan tujuan.
- 10) Adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan⁷⁶.

Begitu pula dengan Creech, menyatakan bahwa prinsip-prinsip dalam sistem TQM harus dibangun atas dasar 5 pilar sistem yaitu: "(1) Produk, (2) Proses, (3) Organisasi, (4) Kepemimpinan, dan (5) Komitmen."⁷⁷ Menurut Tjiptono terdapat beberapa unsur TQM yang terdiri dari: (1) kepuasan pelanggan; (2) respek terhadap setiap orang; (3) manajemen berdasarkan fakta; dan (4) perbaikan berkesinambungan⁷⁸.

Indikasi utama dari organisasi yang mengimplementasikan TQM adalah (1) bertujuan untuk meningkatkan kualitas secara terus menerus; (2) prinsip yang digunakan adalah berfokus pada pelanggan (kepuasan), perbaikan pada proses, dan melibatkan seluruh anggotanya secara optimal; dan (3) menggunakan elemen-elemen pendukungnya meliputi kepemimpinan, diklat, adanya dukungan struktur,

⁷⁶ Goetsch, D.L & Davis, S, (1994). *Introduction to Total Quality, Quality, Productivity, Competitiveness*, Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall International Inc, h.14-18

⁷⁷ Creech, Bill, *Op.Cit.* h.14

⁷⁸ Tjiptono *Op.Cit.* h.14

komunikasi multi arah, adanya penghargaan, dan pengukuran secara optimal.⁷⁹

Menurut Hensler dan Brunell dalam Scheuing dan Cristhoper, ada empat prinsip utama dalam TQM, yaitu :

1. Kepuasan Pelanggan; Dalam TQM, konsep mengenai kualitas dan pelanggan diperluas. Kualitas tidak hanya bermakna kesesuaian dengan spesifikasi-spesifikasi tertentu, tetapi kualitas tersebut ditentukan oleh pelanggan.
2. Respek Terhadap Setiap Orang; Dalam perusahaan yang kualitasnya kelas dunia, setiap karyawan dipandang sebagai individu yang memiliki talenta dan kreativitas tersendiri yang unik. Dengan demikian karyawan menjadi sumber daya yang organisasi yang paling bernilai. Oleh karena itu setiap orang dalam organisasi diperlakukan dengan baik dan diberi kesempatan untuk terlibat dan berpartisipasi dalam tim pengambilan keputusan.
3. Manajemen Berdasarkan Fakta; Perusahaan kelas dunia berorientasi pada fakta. Maksudnya bahwa setiap keputusan selalu didasarkan pada data, bukan sekedar pada perasaan (*feeling*). Ada dua konsep pokok berkaitan dengan hal ini. Pertama, prioritas yakni suatu konsep bahwa perbaikan tidak dapat dilakukan pada semua aspek pada

⁷⁹ Supriyanto, Achmad. (1999). *Total Quality Management (TQM) di Bidang Pendidikan*. Malang: FIP IKIP Malang.h.1.

saat yang bersamaan, mengingat keterbatasan sumber daya yang ada. Oleh karena itu dengan menggunakan data maka manajemen dan tim dalam organisasi dapat memfokuskan usahanya pada situasi tertentu yang vital.

4. Perbaiki Berkesinambungan; Agar dapat sukses, setiap perusahaan perlu melakukan proses secara sistematis dalam melaksanakan perbaikan berkesinambungan. Konsep yang berlaku disini adalah siklus PDCA (plan-do-check-act), yang terdiri dari langkah - langkah perencanaan rencana, pemeriksaan hasil pelaksanaan rencana, dan tindakan korektif terhadap hasil yang diperoleh⁸⁰.

Total Quality Management (TQM) atau disebut pula Pengelolaan Mutu Total (PMT) adalah suatu pendekatan mutu pendidikan melalui peningkatan mutu komponen terkait. M. Jusuf Hanafiah, dkk mendefinisikan Pengelolaan Mutu Total (PMT) adalah suatu pendekatan yang sistematis, praktis, dan strategis dalam menyelenggarakan suatu organisasi, yang mengutamakan kepentingan pelanggan. pendekatan ini bertujuan untuk meningkatkan dan mengendalikan mutu.⁸¹

⁸⁰ scheting E. Eberhard & Cristhoper, F.W. (1993). *Service Quality Handbook*. New York: Amacon

⁸¹ M. Jusuf Hanafiah, dkk (1994). *Pengelolaan Mutu Total pendidikan Tinggi, Suatu Buku Pedoman Bagi Pengelola Perguruan Tinggi Untuk*

Kemenade dan Garre mengidentifikasi delapan kategori yang dibutuhkan dari lulusan perguruan tinggi sehingga dapat memenuhi permintaan bisnis dan industri di Belgia, Belanda, Finlandia, dan Inggris, yaitu: (1) berorientasi pada pelanggan, (2) memiliki pengetahuan praktis dan aplikasi alat-alat *total quality management* (TQM), (3) mampu membuat keputusan berdasarkan fakta, (4) memiliki pemahaman bahwa bekerja adalah suatu proses, (5) berorientasi pada kelompok (*teamwork*), (6) memiliki komitmen untuk peningkatan terus-menerus, (7) pembelajaran aktif (*active learning*), dan (8) memiliki perspektif sistem⁸².

Aplikasi TQM dalam dunia pendidikan termasuk perguruan tinggi mengundang perdebatan, beberapa pengamat mempertanyakan kelayakan dan kesesuaian konsep TQM dengan karakteristik perguruan tinggi⁸³. Pengamat tersebut berargumen bahwa TQM merupakan konsep yang sulit untuk dievaluasi dalam dunia pendidikan (pendidikan tinggi)⁸⁴

Terdapat enam tantangan pokok yang dikaji dan dikelola secara strategik dalam rangka menerapkan konsep TQM dalam dunia perguruan tinggi yakni

Meningkatkan Mutu. Jakarta: Badan kerjasama perguruan Tinggi Wilayah Indonesia Barat (BKS PTN Barat)h. 4

⁸² Kemenade, E. V. and Paul Garre. (2000). *Teach What You Preach—Higher Education and Business: Partners and Route to Quality*. Quality Progress

⁸³ Fandy Ciptono, (1999), *Aplikasi TQM Dalam Manajemen Perguruan Tinggi*, Usahawan, Nopember, Vol 1. h.7

⁸⁴ *Ibid.*

berkenaan dengan dimensi kualitas fokus pada pelanggan, kepemimpinan, perbaikan berkesinambungan, manajemen SDM, manajemen berdasarkan fakta⁸⁵

Manajemen Peningkatan Mutu (TQM) dalam pendidikan sebagaimana yang dikutip oleh William dan didefinisikan sebagai sekumpulan prinsip dan teknik yang menekankan bahwa peningkatan mutu harus bertumpu pada lembaga pendidikan untuk secara terus menerus dan berkesinambungan meningkatkan kapasitas dan kemampuan organisasinya guna memenuhi tuntutan dan kebutuhan peserta didik dan masyarakat⁸⁶

Ivancevich dalam Fandy menyatakan bahwa langkah pertama dalam menerapkan TQM adalah memandang mahasiswa sebagai pelanggan yang harus dilayani. Pandangan ini dikenal secara luas, tapi tidak diterima secara universal⁸⁷. Salah satu pihak yang mengajukan keberatan atas pandangan ini adalah Wambsganss dan Kennett mereka mengungkapkan bahwa secara tradisional, para mahasiswa dianggap sebagai pelanggan karena mereka yang "membayar SPP" dan menerima jasa yang ditawarkan (pendidikan). Universitas atau fakultas tidak akan ada tanpa mereka.

⁸⁵ Ibid.

⁸⁶ William Mantja, (2000), *Manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan*, Ilmu Pendidikan. *Jurnal Ilmu Pendidikan Manajemen*. Januari hal.13

⁸⁷ Tjiptono, Fandy. *Op.Cit.*

Akan tetapi menurut mereka TQM bukanlah konsep tradisional. Justru memakai akhir (*end user*) yang harus menjadi fokus utama perguruan tinggi. Atas dasar itu, mereka menegaskan bahwa *future employer* merupakan pelanggan utama bagi perguruan tinggi⁸⁸. Pendidikan adalah sesuatu yang berkaitan dengan pembelajaran masyarakat. Jika TQM bertujuan untuk memiliki relevansi dalam pendidikan, maka ia harus memberi penekanan pada mutu mahasiswa sebagai pelanggan.

2. Konsep Kepemimpinan

a. Pengertian Kepemimpinan

Tasmara menyatakan bahwa: memimpin bukan hanya mempengaruhi agar orang lain mengikuti apa yang diinginkannya⁸⁹. Bagi seorang muslim, memimpin berarti memberikan arah atau visi berdasarkan nilai-nilai ruhaniah. Mereka menampilkan diri sebagai teladan dan memberikan inspirasi bagi bawahannya untuk melaksanakan tugas sebagai keterpanggilan ilahi. Sehingga, mereka memimpin berdasarkan visi atau mampu melihat dan menjangkau ke masa depan (*visionary leadership*). Wahjosumidjo menyatakan bahwa "apabila seseorang ingin mempelajari dan memahami segala sesuatu yang berkaitan dengan

⁸⁸ *Ibid.*

⁸⁹ Tasmara, Toto. (2002). *Membangun Etos Kerja Islam*. Jakarta: Gema Insani Pers. h. 196

kepemimpinan, perlu lebih dahulu mengerti dan paham arti atau batasan istilah kepemimpinan⁹⁰”.

Ada tiga aspek pengertian kepemimpinan dari Thoha yaitu: Kepemimpinan sebagai suatu seni untuk menciptakan kesesuaian paham, bahwa setiap pemimpin melalui kerjasama yang sebaik-baiknya harus mampu membuat para bawahan mencapai hasil yang ditetapkan, sehingga disini peran seorang pemimpin memberikan dorongan terhadap bawahan; Pemimpin sebagai suatu tindakan atau perilaku, tingkah laku kepemimpinan biasanya diartikan sebagai suatu tindakan dimana pemimpin mengarahkan dan mengkoordinasikan kegiatan kelompok dan tindakan yang terlibat didalamnya membentuk hubungan kerja, memuji atau mengkritik anggota kelompok; Kepemimpinan sebagai alat untuk mencapai tujuan, pemimpin disini adalah merupakan individu yang memiliki program atau rencana yang bersama anggota kelompok berusaha untuk mencapai tujuan dari kelompok tersebut sehingga kepemimpinan dapat dipandang sebagai kekuatan dinamik yang merangsang motivasi dan koordinasi anggota dalam mencapai tujuan⁹¹.

Ariani menjelaskan bahwa kepemimpinan merupakan proses pemberian pengaruh yang tidak memaksa. Pemimpin mempunyai pengikut yang secara

⁹⁰ Wahjosumidjo,(1995), *Kepemimpinan Kepala Sekolah, Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, Jakarta: PT. Raja Grafindo.h.10.

⁹¹ Thoha, Miftah. (1990). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Penerbit Rajawali.

sukarela melaksanakan tugas-tugasnya dengan keahlian dan intelektualnya sebagai sumber kekuasaan⁹². Kekuasaan tersebut digunakan untuk memelihara fleksibilitas dan memperkenalkan perubahan. Liphon dalam Thomas, mengartikan kepemimpinan sebagai berikut: *Leadership is that behavior of an individual that initiates a new structure in interaction within social system by changing the goals, objectives, configurations, procedure, inputs, processes, or outputs of the system*⁹³.

Menurut pandangan Fiedler dalam Stogdill mendefinisikan kepemimpinan sebagai berikut: "Perilaku kepemimpinan yang dimaksudkan pada umumnya adalah beberapa tindakan khusus, dimana pemimpin itu terlibat dengan cara-cara pengarahan dan pengoorganisasian pekerjaan anggota kelompok⁹⁴". Lebih lanjut Siagian mendefinisikan Kepemimpinan sebagai keterampilan dan kemampuan seseorang mempengaruhi perilaku orang lain, baik kedudukannya lebih tinggi, setingkat maupun yang lebih rendah dari padanya, dalam berfikir dan bertindak agar perilaku yang semula mungkin, individualistik dan egosentrik berubah menjadi perilaku organisasional⁹⁵. Lebih lanjut

⁹² Ariani, Wahyu Dorothea. (2003). *Manajemen Kualitas Pendekatan Sisi Kualitatif*. Jakarta: Ghalia Indonesia. h. 95

⁹³ Jones, Thomas. H (1985). *Introduction to School Finance Technique and Social Policy*. New York: MacMillan Publishing Company. h.56

⁹⁴ Stogdill, M Ralph, (1974), *Handbook of Leadership : A Survey of Theory and Research*, New York : MacMillan Publishing Co.Inc. h.10

⁹⁵ Siagian, Sondang P. (1982) Bunga rampai manajemen modern. Jakarta: Gunung Agung.h. 12.

lagi Stogdill mengklasifikasikan definisi kepemimpinan sebagai berikut:

- 1) kepemimpinan sebagai fokus proses-proses kelompok;
- 2) kepemimpinan sebagai suatu kepribadian;
- 3) kepemimpinan sebagai seni mempengaruhi orang lain;
- 4) kepemimpinan sebagai penggunaan pengaruh;
- 5) kepemimpinan sebagai tindakan atau tingkah laku;
- 6) kepemimpinan sebagai bentuk persuasi;
- 7) kepemimpinan sebagai hubungan kekuasaan;
- 8) kepemimpinan sebagai alat mencapai tujuan;
- 9) kepemimpinan sebagai akibat interaksi;
- 10) kepemimpinan sebagai perbedaan peran;
- 11) kepemimpinan sebagai inisias struktur.⁹⁶

“Kepemimpinan adalah sebuah proses memberi arti (*pengarahan berarti*) terhadap usaha kolektif, dan yang mengakibatkan kesediaan untuk melakukan usaha yang diinginkan untuk mencapai sasaran”⁹⁷. Kepemimpinan diartikan sebagai kemampuan yang memiliki seseorang pemimpin dalam memberdayakan seluruh potensi yang ada dalam mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkannya. Hal tersebut juga diperkuat oleh Hersey

⁹⁶ Stogdill, M Ralph. *Op.Cit.* h1-15.

⁹⁷ Jacobs, T.O., & Jaques E, (1990), *Military executive leadership*, di K.E. Clark % M.B. Clark (Dds), *Measures of Leadership*, NJ, Leadership Library of America. h. 281.

& Blanchard menyatakan bahwa kepemimpinan "is the process on influencing the activities of an individual or group in effort toward goal achievement in a given situation". Pandangan ini senada dikemukakan bahwa : "leadership is the process of influencing group activities toward goal setting and goal achievement".⁹⁸.

Kartini Kartono menuliskan sebab musabab lahirnya pimpinan yakni : a) Teori Genetis, dimana Pemimpin itu tidak dibuat akan tetapi dilahirkan menjadi pemimpin oleh bakat-bakat alami yang luar biasa sejak lahirnya; b) Teori social, diman pemimpin itu harus disiapkan, dididik, dan dibentuk tidak terlahirkan begitu saja. Artinya bahwa setiap individu bisa menjadi pemimpin melalui usaha penyiapan dan pendidikan serta dorongan oleh kemauan sendiri; dan c) Teori Ekologi atau Sintesis, yakni seseorang akan sukses menjadi pemimpin bila sejak lahirnya ia telah memiliki bakat-bakat kepemimpinan dan bakat-bakat ini sempat dikembangkan melalui pengalaman dan usaha pendidikan, juga sesuai dengan tuntutan lingkungan / ekologisnya.⁹⁹

Suatu kepemimpinan bertujuan untuk membantu individu lain dalam menegakkan kembali, mempertahankan dan meningkatkan motivasi kerja

⁹⁸ Hersey, P. & Blanchard K.H. (1977). *Management if Organizational Behavior*, 3rd Edition. Englewood Cliffs, New York: Prentice-Hall, Inc. h. 83.

⁹⁹ Kartini Kartono, (1994). *Iklm Organisasi*. Jakarta: Bumi Aksara. h. 29.

mereka. Jadi, sosok pemimpin berperan sebagai individu yang membantu individu lain untuk memperoleh hasil-hasil yang diinginkan. Stoner mengemukakan kepemimpinan adalah proses pengarahan dan mempengaruhi aktifitas yang berkaitan dengan pekerjaan dari anggota kelompok,¹⁰⁰ Dalam hal ini yang berperan adalah pimpinan dari suatu organisasi. Sementara Robbins berpendapat kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok ke arah tercapainya tujuan yang telah ditetapkan dan disepakati bersama dalam suatu kelompok atau organisasi.¹⁰¹

Dalam hal ini Tannenbaum, dkk. menuliskan mengenai kepemimpinan yang merupakan pengaruh antara pribadi yang dijalankan dalam situasi tertentu, serta diarahkan melalui proses komunikasi kearah pencapaian satu atau beberapa tujuan tertentu.¹⁰²

Wahjosumidjo menjelaskan bahwa butir-butir pengertian dari berbagai kepemimpinan pada hakikatnya memberikan makna:

- 1) Kepemimpinan adalah suatu yang melekat pada diri seorang pemimpin yang berupa sifat-sifat tertentu seperti: kepribadian

¹⁰⁰ James AF. Stoner, R. Edward Freeman and Daniel R. Gilbert Jr, (1996), *Manajemen*, Terjemahan Alexander Sindaro, Jakarta; Prenhallindo. h. 55.

¹⁰¹ Stephen P. Robbins, (1996). *Organizational Behavior : Concept, Controversies and Application*. Englewood Cliff : Prentice Hall., h. 57.

¹⁰² *Ibid*, 58 .

(*personality*), kemampuan (*ability*) dan kesungguhan (*capability*).

- 2) Kepemimpinan adalah rangkaian kegiatan (*activity*) pemimpin yang tidak dapat dipisahkan dengan kedudukan (*posisi*) serta gaya atau perilaku pemimpin itu sendiri.
- 3) Kepemimpinan adalah sebagai proses antar hubungan atau interaksi antara pemimpin, pengikut dan situasi¹⁰³.

Ada tiga pendekatan tentang studi kepemimpinan. Pertama, studi kepemimpinan yang mencoba mengadakan identifikasi berbagai sifat para pemimpin, yakni dalam usaha menjawab pertanyaan "*How one becomes a leader*". Kedua, studi kepemimpinan yang menekankan kepada berbagai perilaku pemimpin, yaitu untuk memberikan jawaban atau pertanyaan "*How leader behave*", dan ketiga, studi kepemimpinan kontingensi, yaitu studi kepemimpinan yang hakikatnya berusaha untuk memenuhi jawaban atas pertanyaan "*What makes the leader effective*"¹⁰⁴.

Peranan pemimpin menurut hasil penelitian Henry Mintzberg adalah sebagai berikut:

- 1) Peranan yang bersifat interpersonal. Dalam fungsi yang bersifat interpersonal meliputi 3 macam peran, yaitu: (1) figurehead yakni sebagai pemimpin suatu organisasi kadang-kadang harus

¹⁰³ Wahjosumidjo Op.Cit. h.11.

¹⁰⁴ Ibid. h. 12.

tampil alam berbagai upacara resmi dan undangan, misalnya hadir dalam upacara anggota stafnya, menghadiri upacara-upacara pelantikan dan sebagainya, (2) berperan sebagai leader (penggerak) harus mampu memberikan bimbingan sehingga bawahan dapat dibina dan dikembangkan dalam pelaksanaan tugas, (3) berperan sebagai liaison (penghubung) untuk mengembangkan hubungan kerjasama, bukan hanya dengan bawahan melainkan dengan lingkungan kerja diluar satuannya dalam satuannya untuk saling tukar menukar informasi.

- 2) Peranan yang bersifat informasional. Menerima dan menyampaikan informasi adalah peranan penting bagi setiap manajer, sebab dalam setiap pengambilan keputusan manajer perlu informasi. Ada tiga macam peranan yang bersifat informasional, yaitu: (1) peranan sebagai Pemonitor dalam arti setiap manajer harus selalu mengikuti dan memperoleh segala macam informasi seluruh proses kegiatan di satuan kerjanya, (2) peranan sebagai Dissiminator, seorang manajer harus selalu memberikan informasi kepada bawahannya tentang setiap hal yang berkaitan dengan satuan kerjanya. Hal ini penting agar para bawahan selalu dapat mengikuti setiap program dan perubahan yang terjadi di lingkungan kerjanya, (3) peranan sebagai juru bicara.

- 3) Peranan sebagai pengambil keputusan. Dalam pengambilan keputusan setiap manajer dapat berperan sebagai (1) entrepreneur, (2) mampu mengatasi segala macam kesulitan (*disturbances handler*), (3) mampu mengatur segala macam sumber yang ada, dan (4) mampu mewakili dalam setiap hubungan kerja dengan satuan kerja diluarnya¹⁰⁵.

Penggambaran tentang kepemimpinan secara komprehensif telah dilakukan oleh Stogdill dan mitranya dari Ohio State dalam Fattah dengan mengajukan dua belas dimensi kepemimpinan. Kesemuanya itu dikelompokkan ke dalam komponen-komponen yang bersifat umum yang disebut perilaku pada sistem (*system oriented*) dan perilaku yang berorientasi pada orang (*person oriented*)¹⁰⁶.

Menurut Covey, seorang pemimpin yang efektif memiliki prinsip-prinsip dalam membangun organisasinya. Prinsip adalah bagian dari kondisi, kesadaran dan suara hati. Prinsip dapat menimbulkan kepercayaan dan merupakan kompas yang menunjukkan arah, panduan yang tidak berubah¹⁰⁷. Sistem kepemimpinan Likert dalam Stone menyusun

¹⁰⁵ Mintzberg, Henry. (1997). *Strategy Concept I : Five Ps for Strategy and Strategy Concept II : Another Look at Why Organizations Need Strategies*. Adelaide University Union Bookshop. h. 84

¹⁰⁶ Fattah, *Op.Cit.* h. 111.

¹⁰⁷ Covey Stephen R. (1997) *The Principle Centered Leadership*"Kepemimpinan Yang Berprinsip, Jakarta: PT. Dunamis Internmaster. h.26.

model efektivitas kepemimpinan menjadi empat tingkat yaitu sebagai berikut:

- 1) *Sistem otoritatif eksploitatif*, cirinya dalam membuat semua keputusan yang berhubungan dengan pekerjaan dan memerintahkan bawahan untuk melaksanakannya.
- 2) *Sistem otoritatif benevolent*, cirinya masih memberi perintah-perintah, tetapi bawahan masih mempunyai kebebasan tertentu untuk mengomentari perintah.
- 3) *Sistem konsultatif*, cirinya menetapkan tujuan dan memberi perintah umum setelah dibahas bersama bawahan.
- 4) *Sistem partisipatif*, cirinya tujuan ditetapkan dan keputusan dibuat oleh kelompok (*sistem ideal*)¹⁰⁸.

Selain itu dalam kepemimpinan seorang pemimpin perlu mengetahui prinsip-prinsip kepemimpinan. Dalam hal ini Covey, menguraikan prinsip-prinsip seorang pemimpin yang efektif adalah sebagai berikut:

- 1) Selalu belajar terus-menerus. Seorang pemimpin selalu belajar dengan membaca, menulis, maupun melihat dan mendengar. Bahkan dari pengalaman yang baik maupun yang buruk dapat dipakai sebagai sumber belajar. Dengan kata lain

¹⁰⁸ Stoner, J. P. (1995). *Management 6 th ed.* New Jersey. Prentice-Hall. h.72.

- pemimpin selalu mengikuti pelatihan baru dan mengembangkan keterampilan-keterampilan baru.
- 2) Berorientasi pada pelayanan. Seorang pemimpin tidak hanya dilayani tetapi mampu melayani berbagai pihak. Karena prinsip pemimpin yang berprinsip bukan pada karier tujuan akhirnya tetapi pada pelayanan. Dalam melaksanakan pelayanan harus mengacu pada prinsip-prinsip pelayanan prima.
 - 3) Memancarkan energi positif. Setiap orang memiliki suatu energi dan semangat. Penggunaan energi yang positif dilandasi dengan hati dan semangat mendukung keberhasilan seseorang. Untuk mencapai kepemimpinan yang baik diperlukan energi yang positif. Seorang pemimpin harus mampu dan sanggup bekerja dalam jangka panjang dan dalam waktu dan kondisi yang tidak menentu sekalipun. Oleh karena itu seorang pemimpin harus memiliki energi yang positif.
 - 4) Mempercayai orang lain. Seorang pemimpin harus mampu memberikan kepercayaan kepada orang lain termasuk kepada bawahannya. Sehingga bawahan termotivasi untuk bekerja lebih baik. Namun dalam mempercayai orang lain perlu disertai unsur kewaspadaan.
 - 5) Hidup seimbang. Seorang pemimpin harus mampu membuat keseimbangan antara tugas dan berorientasi pada kemanusiaan serta keseimbangan diri antara pekerjaan dan

kemampuan untuk berolahraga, istirahat dan refreking. Keseimbangan juga berarti keseimbangan hidup di dunia maupun kehidupan akhirat.

- 6) Melihat hidup sebagai petualangan. Kata petualangan sering menjadi konotasi negative. Petualangan dalam pengertian ini adalah mampu menikmati hidup dengan segala konsekuensinya. Karena hidup adalah suatu petualangan, maka pemimpin yang memiliki jiwa petualang akan memiliki rasa aman yang datang dari dalam dirinya sendiri. Rasa aman terletak pada inisiatif, keterampilan, kreativitas, kemauan, keberanian, dinamika dan kecerdasan.
- 7) Sinergistik. Orang-orang berprinsip selalu sinergik dan merupakan katalis perubahan. Dia selalu memperbaiki kelemahan-kelemahan dirinya dengan kekuatan orang lain. Sinergi adalah bekerja sama (*working together*) yang saling menguntungkan kedua belah pihak, atau menurut The New Broiler Webster Internasional Dictionary yang disebut dengan sinergi adalah setiap usaha kerjasama dari berbagai instansi yang berlaianan yang membawa hasil lebih efektif daripada bekerja sendiri-sendiri. Seorang pemimpin harus mampu melaksanakan sinergi dengan siap saja, baik dengan atasan, teman sejawat maupun bawahannya.
- 8) Selalu berlatih untuk memperbaharui diri agar mampu mencapai prestasi yang tinggi. Oleh karena

itu orientasinya bukan hanya produk saja tetapi juga berorientasi pada proses. Proses ini meliputi unsur-unsur yang berkaitan dengan (a) pemahaman terhadap materi, (b) perluas cakrawala materi, (c) mengajarkan materi pada orang lain, (d) menerapkan prinsip-prinsip, dan (e) pemantauan hasil¹⁰⁹.

b. Gaya Kepemimpinan

Seorang pimpinan dalam pengelolaan manajemen organisasi membutuhkan Gaya kepemimpinan yang diterapkan dalam organisasi, Bogardus mengajukan empat tipe kepemimpinan yaitu :

1. Tipe Otokratik, yang sangat berkuasa dalam organisasi
2. Tipe Demokratik, yang melambangkan interes dari kelompok.
3. Tipe Eksekutif, yang memperoleh kepemimpinan karena segala hal dapat terlaksana.
4. Tipe Cermin Intelektual, yang mendapat kesukaran dalam merebut banyak pengikut¹¹⁰.

Gaya kepemimpinan banyak dikenalkan oleh para ahli teori kepemimpinan antara lain:

- 1) Gaya kepemimpinan tipe otokratis. Seorang yang otokratik cenderung menganut nilai organisasional

¹⁰⁹ Covey Op.Cit. h.27-37.

¹¹⁰ Bass & Stogdill's (1990). *Handbook of Leadership: Theory, Research & Managerial Applications*. New York: The Free Press, h. 124.

yang berkisar pada pembenaran segala cara yang ditempuh untuk pencapaian tujuannya.

- 2) Gaya kepemimpinan tipe paternalistik. Ditinjau dari segi nilai-nilai organisasional yang dianut, biasanya seorang pemimpin yang paternalistik mengutamakan kebersamaan. Artinya pemimpin yang bersangkutan berusaha untuk memperlakukan semua orang dan semua satuan kerja yang terdapat di dalam organisasi seadil dan serata mungkin.
- 3) Gaya kepemimpinan tipe kharismatik. Seorang pemimpin yang kharismatik adalah seseorang yang dikagumi oleh banyak pengikut meskipun para pengikut tersebut tidak selalu dapat menjelaskan secara konkret mengapa orang tertentu dikagumi.
- 4) Gaya kepemimpinan *laissez faire*. Seorang pemimpin yang *laissez faire* cenderung memilih peranan yang pasif dan membiarkan organisasi berjalan menurut temponya sendiri tanpa banyak mencampuri bagaimana organisasi harus dijalankan dan digerakkan.
- 5) Gaya kepemimpinan demokratik. Seorang pemimpin yang demokratik biasanya menyadari bahwa mau tidak mau organisasi harus disusun sedemikian rupa sehingga menggambarkan secara jelas aneka ragam tugas dan kegiatan yang tidak

bisa tidak harus dilaksanakan demi tercapainya tujuan dan berbagai sasaran organisasi¹¹¹.

Sementara Getzels dan Guba mengajukan tiga tipe kepemimpinan yang didasarkan kepada kebutuhan individu dan organisasi yaitu :

1. *Nomothetic leadership*, berkaitan dengan harapan-harapan dan peranan-peranan yang menentukan dimensi normatif dari aktivitas dalam sistem sosial.
2. *Ideographic leadership*, hubungan dengan kebutuhan individual dan posisi anggota yang menentukan dimensi personal dan aktivitas kelompok.
3. *Synthetic leadership*, mempertemukan dari adanya dua sistem yang berlawanan antara dimensi normatif dengan dimensi personal di dalam kelompok¹¹².

Dari pengertian dan penjelasan diatas maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan dalam organisasi adalah kemampuan seseorang dalam mengkoordinasikan, suatu upaya untuk menggerakkan dan mengorganisasikan sumber daya organisasi untuk terlibat langsung dalam proses pelaksanaan sehingga mampu mewujudkan tujuan organisasi yang telah ditetapkan secara efektif dan efisien.

¹¹¹ Siagian, S.P (1994). *Teori dan Praktek Kepemimpinan*. Jakarta: Penerbit Rhineka.

¹¹² Getzels, J.W. And E.G, Cuba, (1957). *Social Behavior and the administrative Process School*; Review.h.115.

Kepemimpinan diwujudkan melalui gaya kerja atau cara bekerja sama dengan orang lain yang konsisten, melalui apa yang dikatakannya dan apa yang diperbuat, dengan keberadaan seorang pimpinan yang berusaha membantu orang lain untuk memperoleh hasil yang diinginkan. Karen Boehnke dkk. menuliskan bahwa setidaknya terdapat 5 indikasi yang mendasar dari kepemimpinan yang harus diikuti dan sekaligus yang membedakan antara kebanyakan pemimpin yang lain, yaitu :

1. *Visioning*: dimana seorang pemimpin dituntut untuk memiliki suatu visi untuk memajukan organisasi dan mampu membatasi pengeluaran dari organisasi, serta punya pandangan kedepan yang luas.
2. *Inspiring*: sosok pimpinan yang memiliki perencanaan kerja yang terarah, dan sekaligus sebagai motor penggerak (*inspirator*) para bawahan dalam mengerjakan tugas dengan segenap kemampuan. Seorang pimpinan juga dituntut untuk selalu optimis dalam menyelesaikan perencanaan yang sudah direncanakan sendiri.
3. *Stimulating*: seorang pemimpin senantiasa berusaha untuk mendapatkan ide-ide yang baru dalam menjalankan tugasnya dan berusaha memberikan pegawai stimulasi pemikiran berkenaan dengan hal-hal baru yang sedang trend.
4. *Coaching*: seorang pemimpin juga merupakan pelatih, dimana pemimpin dituntut untuk

senantiasa mendengarkan keluhan dari para pegawai dan berusaha untuk memberikan solusi setiap kendala yang ada, baik dengan contoh kerja maupun melalui support yang membangun.

5. *Team-Building*: pemimpin berusaha untuk membentuk suatu team work yang efektif dalam menyelesaikan pekerjaan dengan menciptakan skill yang bisa diandalkan.¹¹³

Sementara pemakaian istilah "gaya" bermakna cara atau cara melakukan sesuatu.¹¹⁴ Gaya sama juga dengan cara yang digunakan pemimpin untuk mempengaruhi para pengikutnya.¹¹⁵ Kemudian teori kepemimpinan telah dikembangkan untuk menjelaskan bagaimana perilaku seorang pemimpin mempengaruhi kepuasan dan kinerja para bawahan.¹¹⁶

Christine M. Shea menuliskan, setidaknya ada tiga hal mendasar dari gaya kepemimpinan yang bisa dinilai, yang meliputi : *Charismatic, structuring and considerate*.¹¹⁷

¹¹³ Karen Boehnke, Andrea C. DiStefano, Joseph J. DiStefano and Nick Bontis, (1997), *Leadership for Extraordinary Performance*, Canada: Journal Business Quarterly, vol. 61, h. 58 - 59.

¹¹⁴ Poerwadarminta, (1982), *Kamus Umum Bahasa Indonesia*, Jakarta; Balai Pustaka, h. 302.

¹¹⁵ Miftah Thoha, (1995), *Kepemimpinan dalam Manajemen : Suatu Pendekatan Perilaku*, Jakarta; PT. Raja Grafindo Persada, h. 49.

¹¹⁶ Yuki, (1994), *Leadership in Organization*, New Jersey; Prentice-Hall International, Inc.,h. 285.

¹¹⁷ Christine M. Shea, (1999), *The Effect of Leadership Style on Performance Improvement on a Manufacturing task*. US: Journal of business (IBU) vol. 72, h. 407.

3. Kinerja Dosen

a. Pengertian Kinerja

Dalam kamus besar bahasa Indonesia Balai pustaka dikemukakan bahwa kata kinerja mempunyai arti: "sesuatu yang telah dicapai; juga berarti prestasi yang diperlihatkan, juga bisa diartikan kemampuan kerja.¹¹⁸ Pengertian mengenai kinerja tidak didapati suatu kesepakatan antara para pakar. Peletakan pengertian kinerja lebih ditujukan kepada sudut pandang setiap individu yang menyikapi masalah kinerja tersebut.

Hasibuan mengemukakan bahwa kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya berdasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu. Kinerja juga merupakan gabungan dari tiga faktor penting yaitu kemampuan dan minat seseorang pekerja, kemampuan dan penerimaan atas penjelasan delegasi tugas dan peran serta tingkat motivasi seorang pekerja. Semakin tinggi ketiga faktor di atas, maka semakin besarlah kinerja pegawai bersangkutan.¹¹⁹

Kinerja menurut H Kusnadi, HMA adalah gerakan, perbuatan, pelaksanaan, kegiatan, kegiatan atau tindakan sadar yang diarahkan untuk mencapai suatu

¹¹⁸ Departemen P & K, (1997), *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Jakarta: Balai Pustaka, h. 503.

¹¹⁹ Melayu Hasibuan, S.P, (1991), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta : Rajawali, h.105

tujuan atau target tertentu.¹²⁰ Suprihanto menyatakan bahwa kinerja adalah “Hasil kerja seorang pegawai selama periode tertentu dibandingkan dengan kemungkinan, misalnya : standart, target/sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama”.¹²¹

Menurut Bernadin J. Russel mendefinisikan kinerja adalah: “*Performance is defined as the record of outcomes produced a specified job function or activity a specified time period*”.¹²² (Jumlah keluaran yang dihasilkan pada fungsi pekerjaan tertentu atau keluaran aktivitas dalam jangka tertentu).

Kata kinerja mempunyai arti: “sesuatu yang telah dicapai; juga berarti prestasi yang diperhitungkan, juga bisa diartikan kemampuan kerja.¹²³ Menurut Lawler dan Porter dalam As’ad kinerja adalah *succesfull role achivement* yang diperoleh seseorang dari pekerjaannya.¹²⁴

Menurut Shea, setidaknya ada dua cabang dari kinerja kategori yakni quality and quantity.

¹²⁰ H Kusnadi, HMA (2002), *Masalah, kerja sama, Konflik dan Kinerja*, Malang : Torada, h.264

¹²¹ Suprihanto, John, (1988), *Manajemen Sumber Daya Manusia II*, Jakarta : Karunika, h.7

¹²² Bernadin,H John and Russel,Joice,EA,(1993), *Human resource Management*. New York : Mc.Graw Hill,Inc, h.379

¹²³ Departemen Pendidikan dan Kebudayaan, (1997). *Kamus Besar Bahasa Indonesia*. Jakarta: Balai Pustaka, h. 503

¹²⁴ Muhammad As’ad. (1995). *Psikologi Industri*. Yogyakarta: Liberty, h. 47.

"Performance Quality was assessed by an inspection carried out by a professional quality control inspector whose service were retained for that purpose. Performance quantity was computed by dividing the actual time taken by the participants to do the steps completed into the total standard time associated with those steps".¹²⁵

Briggs mengatakan, kinerja mengacu kepada inisiatif kerja disaat menghadapi suatu tugas. Kinerja juga menyangkut semua kegiatan atau tingkah laku yang kita alami yang dapat ditampilkan melalui jawaban yang kita buat untuk memberikan hasil atau tujuan.¹²⁶

Sedangkan Prasetya Irawan mengemukakan bahwa kinerja atau *performance* adalah hasil kerja seorang pekerja, dalam sebuah proses manajemen atau organisasi secara keseluruhan, dimana hasil kerja tersebut harus dapat ditunjukkan buktinya secara konkret dan dapat diukur atau dibandingkan dengan standar yang telah ditentukan.¹²⁷

Kinerja memiliki ciri utama yang mendasar menyangkut standar keunggulan yang membanggakan. Orang yang memiliki kinerja rendah cenderung pasrah dan berusaha mempertahankan pekerjaan yang ada,

¹²⁵ Christine M. Shea, *Op.Cit.* h. 413.

¹²⁶ Leslie J. Briggs. (1979). *Instructional Design : Principles and Applications*. New Jersey: Englewood Cliffs, h. 56

¹²⁷ Prasetya Irawan. (1995). *Analisa Kinerja Panduan Praktis Untuk Menganalisis Kinerja Organisasi, Kinerja Proses dan Kinerja Pegawai*. Jakarta: Erlangga. h. 43.

sedangkan orang yang kinerjanya tinggi cenderung membuat usaha sendiri dengan menggunakan ide-ide cemerlang yang mereka miliki.¹²⁸

Whitmore mengemukakan pengertian kinerja sebagai suatu perbuatan, suatu prestasi atau apa yang diperlihatkan seseorang melalui keterampilannya yang nyata¹²⁹. Lase mengemukakan definisi konseptual kinerja sebagai penilaian seseorang tentang potensi dan tingkat pemenuhan kerja yang terdiri dari perbuatan, prestasi, keterampilan di depan umum, kompetensi, dan juga tuntutan mengemban tanggungjawab¹³⁰. Selanjutnya, Mangkunegara mengatakan bahwa kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya¹³¹. Kinerja yang baik akan dipengaruhi oleh dua hal yaitu tingkat kemampuan dan motivasi kerja yang baik¹³²

¹²⁸ Camille B. Wortman, Elizabeth F. Loftus, Mary E. Marshall. (1985). *Psychology*. USA: Alfred A Knopf. Inc, h. 327.

¹²⁹ Jhon Whitmore. (1997) *Coaching for Performance : Seni Mengarahkan Untuk Mendobrak Kinerja*, terjemahan Jakarta : Gramedia Pustaka Utama.h.104

¹³⁰ Lase, Jason. (2003). *Motivasi Berprestasi, Kecerdasan Emosional, Percaya Diri dan Kinerja*. Jakarta: PPs FKIP UKL.h. 31

¹³¹ Mangkunegara AA. Anwar Prabu (1995). *Manajemen SDM Perusahaan*. Jakarta: Remaja Rosdakarya, h. 45.

¹³² Mitchell, T.R. (1982). *People in Organizations Understanding Their Behavior*. New York: McGraw Hill, Book Company.h. 159.

b. Kinerja Dosen

Setiap dosen harus menyadari pekerjaan yang dilakukannya membuahkan suatu hasil. Jadi Kinerja itu dapat diartikan sebagai hasil kerja atau kemampuan kerja yang diperlihatkan seseorang atau sekelompok orang (organisasi) atas suatu pekerjaan, pada waktu tertentu.¹³³ Kinerja yang dihasilkan dosen berupa bentuk perilaku, kecakapan, kompetensi, sarana dan keterampilan spesifik yang dapat mendukung pencapaian sasaran organisasi.

Dikaitkan dengan konsep Dunkin dan Biddle dalam Reddy, yang mengemukakan bahwa dalam menilai kinerja dosen variabel proses lebih penting dari pada variabel hasil, maka penilaian kinerja dosen bidang pendidikan dan pengajaran merujuk pada capaian-capaian dosen dalam mengajar dan atau melatih, mulai dari merencanakan, mempersiapkan dan melaksanakan pengajaran di dalam kelas¹³⁴.

Sebagaimana standar kerja yang ditetapkan oleh ILO (International Labour Office) yaitu: *Standard of performance: However, standard should always be achievable to maintain confidence and the "will to do" is affected by job satisfaction which managers can enhance by making job interesting, challenging and bigger, more*

¹³³ J.P.G. Sianipar, (2000). *Perencanaan Peningkatan Kinerja ; Bahan Diklat Staf dan Pimpinan Tingkat Pertama*. Jakarta : Lembaga Administrasi Negara.

¹³⁴ Reddy, R.S. (1998). *Principles and Practices of Teacher Education*. New Delhi: Rajat Publication.h. 122.

*worth while and self-contained. Job enrichment and job enlargement can influence job satisfaction and motivate higher productivity. The second faktor in the role played by the people involved in a productivity drive is effectiveness. Effectiveness is the extent to which the application of human effort brings the desired result in output and quality. It is a function of method, technique, personal skill, knowledge, attitude and aptitude – the “ability to do”. The ability to do a productive job can be improved through training and development, job rotation and placements, systematic job progression (promotion), and career planning.*¹³⁵ Dari uraian diatas terdapat dua faktor penting yang perlu diperhatikan dalam mencapai kinerja, yaitu faktor keinginan dan faktor kemampuan. Mitchell menentukan beberapa persyaratan standar untuk mengukur kesuksesan kinerja pekerja sebagaimana yang dikutip oleh Sudarmayati yakni:

- a. Standar kinerja haruslah relevan dengan individu dan organisasi.
- b. Standar kinerja haruslah stabil dan diandalkan.
- c. Standar kinerja haruslah membedakan antara pelaksana pekerjaan yang sedang rusak.
- d. Standar kinerja haruslah dinyatakan dalam angka.
- e. Standar kinerja haruslah dipahami oleh dosen dan pengawas.

¹³⁵ Joseph Prokopenko. (1987). *Productivity Management A Practical Handbook*. Geneva : International Labour Office, h. 13

- f. Standar kinerja haruslah memberikan penafsiran tunggal.¹³⁶

4. Disiplin Kerja

Disiplin dalam Good's Dictionary Of Education seperti yang dikutip oleh Sutisna, mengandung banyak arti yaitu: 1) Proses atau hasil pengarahan atau pengendalian keinginan, dorongan, atau kepentingan demi suatu cita-cita atau untuk mencapai tingkat yang lebih efektif. 2) Pencarian suatu cara bertindak yang terpilih dengan gigih, aktif dan diarahkan sendiri sekalipun menghadapi rintangan. 3) Pengendalian perilaku dengan langsung dan otoriter melalui hukuman atau hadiah. 4) Pengekangan, dorongan, sering melalui cara yang tidak enak, menyakitkan.¹³⁷

Menurut A.S. Moenir disiplin perlu di dimiliki dan dipelihara oleh semua anggota organisasi. Faktor-faktor yang berfungsi menumbuhkan dan memelihara disiplin kerja itu adalah kesadaran, keteladanan dan keketatan pengaturan.¹³⁸

Prawirosentono menuliskan bahwa disiplin secara praktis memiliki hubungan yang erat dengan sanksi yang perlu dijatuhkan kepada individu yang

¹³⁶ Sudarmayati. (1995). *Sumber daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Jakarta: Penerbit Bina aksara, h. 27

¹³⁷ Oteng Sutisna. (1987). *Administrasi Pendidikan Dasar Teoritis Untuk Peraktek Profesional*. Bandung : Angkasa, h. 97.

¹³⁸ A. S. Munir, (1991). *Pendekatan Manusiawi dan Organisasi Terhadap Pembinaan Kepegawaian*. Jakarta: Gunung Agung, h. 182.

melanggarnya.¹³⁹ Sementara Nitisemito menuliskan bahwa disiplin juga diartikan suatu sikap, tingkah laku dan perbuatan yang sesuai dengan peraturan dari suatu organisasi baik yang tertulis maupun tidak.¹⁴⁰

Sedangkan Hasibuan memberikan pengertian disiplin adalah kesadaran atau kesediaan individu untuk mentaati semua peraturan organisasi dan norma-norma sosial yang berlaku didalamnya.¹⁴¹ lebih lanjut Keith Davis mengemukakan sebagai mana yang di kutip Anwar Prabu dalam Manajemen Sumberdaya Manusia mengemukakan bahwa: *Dicipline is management as action to enforce organization standards.*¹⁴²

Disiplin juga merupakan suatu keadaan dalam organisasi yang terdapat keteraturan, dimana para pegawainya bertingkah laku sesuai dengan aturan dan perilaku yang diterima dalam organisasi.¹⁴³ Soegeng Prijodarminto menuliskan bahwa : Orang-orang yang

¹³⁹ Suryadi Prawirosentono. (1999). *Manajemen Sumber Daya Manusia : Kebijakan Kinerja Guru : Kiat Membangun Organisasi Kompetitif Menjelang Perdagangan Bebas Dunia..* Yogyakarta : BPFE. h. 31.

¹⁴⁰ Alex S. Nitisemito.(1996). *Manajemen Sumber Daya Manusia.* Jakarta : Ghalia Indonesia. h. 199.

¹⁴¹ Malayu S. P. Hasibuan. (1994). *Manajemen sumberdaya Manusia.* Jakarta: CV. Haji Masagung, h. 212.

¹⁴² AA. Anwar Prabu,(2000), *Manajemen Sumberdaya Manusia,* Bandung; Remaja Rosda Karya, h, 129.

¹⁴³ David A. De Cenzo dan Stephen P. Robbins. (1996). *Human Resoces Management. 5 Th. Ed.* New York: John Willey and Sons, Inc. h. 113.

berhasil atau berprestasi adalah orang yang memiliki disiplin tinggi.¹⁴⁴

Disebutkan juga disiplin adalah suatu peraturan, tata tertib atau cara-cara untuk mengawasi, mendidik dan melatih suatu sikap tingkah laku untuk membantu seseorang mencapai kemampuan atau prestasi yang baik, tetapi tidak boleh dengan hukuman yang menyakitkan.¹⁴⁵

Siswanto mengemukakan, disiplin kerja sebagai suatu sikap menghormati, menghargai, patuh dan taat terhadap peraturan-peraturan yang berlaku, baik yang tertulis maupun yang tidak tertulis, serta sanggup menjalankannya dan tidak mengelak untuk menerima sanksi-sanksinya apabila ia melanggar tugas dan wewenang yang diberikan kepadanya.¹⁴⁶ Hal senada juga dikemukakan oleh Haiman dan Hilgert bahwa "*Discipline as a condition of orderliness in which members of a organization act sensibly ed obseve the organization's standars of acceptable behavior*". Disiplin adalah satu keadaan atau kondisi dalam suatu organisasi yang terdapat keteraturan, dimana anggota organisasi berperilaku dan bertindak sesuai dengan standar

¹⁴⁴ Soegeng Prijodarminto, (1994). *Disiplin Kiat Menuju Sukses*. Jakarta: Abadi, h. 3.

¹⁴⁵ Discipline, (1999). (<http://www.pinetreeweb.com/whatis.htm>.), h. 1.

¹⁴⁶ B. Siswanto Sastro Hadiwiryo, (2002). *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia*. Jakarta: Bumi Aksara, h. 291.

perilaku yang dapat di terima dalam usaha mencapai tujuan organisasi.¹⁴⁷

Siswanto dalam Hadiwiryo mengemukakan, disiplin kerja sebagai suatu sifat menghormati, menghargai, patuh dan taat terhadap peraturan-peraturan yang berlaku, baik yang tertulis maupun yang tidak tertulis, untuk sanggup menjalankannya dan tidak mengelak untuk menerima hukumannya apabila ia melanggar tugas dan kekuasaan yang diberikan kepadanya¹⁴⁸. Pada dasarnya banyak petunjuk yang mempengaruhi tahap kedisiplinan pekerja suatu organisasi di antaranya ialah: (1) tujuan dan kemampuan, (2) teladan pimpinan, (3) balas jasa (gaji dan kesejahteraan), (4) keadilan, (5) WASKAT (pengawasan melekat), (6) sanksi hukuman, (7) ketegasan, dan (8) hubungan kemanusiaan¹⁴⁹

Hasibuan juga menjelaskan, kedisiplinan adalah kesadaran dan kesediaan seseorang mentaati semua peraturan organisasi dan norma-norma social yang berlaku. Kedisiplinan yang merupakan fungsi operatif manajemen sumber daya manusia yang terpenting

¹⁴⁷ Theo Haiman and Raymond L. Hoelgert, (1989). *Supervision : Concepts and Practice Management* Cincinnati, Ohio: South-Western Publishing Co, h. 326.

¹⁴⁸ Hadiwiryo. *Op.Cit.*

¹⁴⁹ Hasibuan, (2000). *Organisasi dan Motivasi : Dasar Peningkatan Produktivitas*. Jakarta; Bumi Aksara.

karena semakin disiplin pekerja, maka akan semakin baik prestasi kerjanya¹⁵⁰.

Hasibuan menuliskan, agar disiplin dapat tumbuh dan terpelihara dengan baik, maka terdapat tiga faktor yang perlu diperhatikan, yaitu :

1) Kesadaran

Sebagaimana yang telah disinggung di atas, kesadaran merupakan factor utama tegaknya disiplin. Sedangkan keteladanan dan penegakan peraturan merupakan dua factor pendukung terhadap factor utama. Keteladanan dan penegakan peraturan tidak akan bertahan lama bila tidak dilandasi dengan kesadaran yang tumbuh dalam diri para dosen.

2) Keteladanan

Teladan dari pimpinan mempunyai pengaruh yang sangat besar dalam menegakkan disiplin, sebab pimpinan adalah panutan dan sorotan bagi para bawahannya. Jika suatu organisasi hendak menerapkan serta menegakkan disiplin berkenaan waktu kerja yang akurat atau jangan terlambat masuk kerja, maka hendaknya para pimpinan organisasi tersebut memberi contoh terlebih dahulu untuk melaksanakannya.

3) Penegakan Peraturan

Satu hal yang diyakini bahwa disiplin akan menjadi sesuatu yang dihormati dan dijunjung tinggi

¹⁵⁰ Ibid.

karena dipercaya mampu membimbing dan mengarahkan perilaku setiap anggota kelompok, bila terdapat komitmen yang tinggi untuk menegakkannya tanpa kecuali. Kaitannya dengan hal ini, maka perlu diiringi dengan sosialisasi sanksi atau hukuman bagi para pelanggar peraturan (indisiplinier). Penerapannya memerlukan adanya ketegasan dan keadilan yang berlaku bagi semua anggota kelompok tanpa kecuali.¹⁵¹

Dessler mengemukakan bahwa: "Tujuan utama pendisiplinan adalah mendorong pegawai berperilaku sepantasnya di tempat kerja, di mana perilaku yang pantas ditetapkan sebagai kepatuhan terhadap peraturan. Dalam sebuah organisasi pada dasarnya peraturan berfungsi sama dengan peraturan perundang-undangan di masyarakat dan tindakan pendisiplinan timbul sebagai akibat adanya pelanggaran terhadap peraturan tersebut".¹⁵² Menurut Rivai, terdapat empat perspektif yang ditekankan dalam menegakkan disiplin kerja:

- 1) Disiplin retributif (*retributive discipline*), yaitu berusaha menghukum orang yang bersalah
- 2) Disiplin korektif (*corective discipline*), yaitu berusaha membantu pekerja mengoreksi prilakunya yang tidak tepat.

¹⁵¹ Malayu S. P. Hasibuan. *Op. Cit.* h. 215.

¹⁵² Gerry Dessler, (1991). *Personnel/Human Resource Management*. Englewood Cliffs, New Jersey: Printice Hall, Inc., h. 22.

- 3) Perspektif hak-hak individu (*individual right perspective*), yaitu berusaha melindungi hak-hak dasar individu selama tindakan-tindakan disiplin.
- 4) Perspektif utilitarian (*utilitarian perspective*), yaitu memberi tumpuan kepada pengguna disiplin hanya pada saat akibat-akibat tindakan disiplin melebihi kesannya¹⁵³.

Untuk efektifnya pendisiplinan, maka masih ada hal lainnya yang perlu diperhatikan antara lain :

- 1) Tujuan dan kemampuan

Tujuan yang akan dicapai harus ditetapkan secara ideal serta cukup menantang bagi kemampuan dosen.

- 2) Balas Jasa

Balas jasa (gaji dan kesejahteraan) akan memberikan kepuasan dan kecintaan karyawan terhadap organisasi dan pekerjaannya. Untuk mewujudkan kedisiplinan dosen yang baik, organisasi harus memberikan balas jasa yang relatif besar dan sesuai dengan kerja yang dilaksanakan.

- 3) Keadilan

Keadilan yang dimaksud adalah keadilan dalam pemberian balas jasa dan pemberian hukuman. Dengan demikian akan merangsang terciptanya kedisiplinan kerja dosen yang baik, oleh sebab itu

¹⁵³ Rivai, Veithzal. (2005). *Performance Appraisal*. Jakarta: Rajagrafindo Persada.

setiap pimpinan harus senantiasa berlaku adil kepada bawahannya.

4) Pengawasan Melekat

Pengawasan melekat merupakan suatu tindakan nyata yang akhir-akhir ini dianggap paling efektif dalam mewujudkan kedisiplinan kerja baik dalam lembaga swasta dan terlebih di lembaga pemerintah. Dalam hal ini atasan harus aktif dan langsung mengawasi perilaku, moral, sikap, gairah kerja dan prestasi kerja bawahannya.

5) Sanksi Hukuman

Dengan sanksi hukuman yang semakin berat, dosen akan semakin takut melanggar peraturan organisasi, sehingga sikap dan perilaku dosen yang indisipliner akan berkurang. Agar sanksi hukuman tersebut bersifat mendidik, maka harus ditetapkan berdasarkan pertimbangan yang logis, adil dan sesuai tingkatannya. Dengan demikian faktor hukuman sangat berpengaruh terhadap hasil kerja yang dicerminkan dari kinerja.

6) Hubungan Kemanusiaan

Dalam hal ini pimpinan harus dapat menciptakan suasana hubungan kemanusiaan yang baik, dalam arti serasi, harmonis, dan mengikat, baik vertical maupun horizontal diantara semua dosennya. Jika hal ini tercipta dalam suatu organisasi, maka akan terwujud lingkungan dan suasana kerja yang

nyaman, sehingga akan memotivasi kedisiplinan kerja yang baik pada organisasi.¹⁵⁴

C. Hipotesis Penelitian

Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini, berkaitan dengan empat variabel yang dijadikan objek dalam penelitian ini, hipotesis tersebut adalah:

1. Terdapat hubungan kepemimpinan dengan efektivitas manajemen perguruan tinggi.
2. Terdapat hubungan kinerja dosen dengan efektivitas manajemen perguruan tinggi.
3. Terdapat hubungan disiplin kerja dengan efektivitas manajemen perguruan tinggi

¹⁵⁴ Malayu S. P. Hasibuan. *Op.Cit.* h. 213-214

BAB III METODE PENELITIAN

A. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode survei dengan teknik korelasional. Dalam survei peneliti tidak mengadakan perlakuan terhadap variabel-variabel yang diteliti. Sedangkan teknik korelasional dimaksudkan untuk melihat hubungan antar variabel, yaitu antara variabel yang mempengaruhi yaitu variabel X dan variabel yang dipengaruhi yaitu variabel Y. Dalam penelitian ini variabel yang mempengaruhi adalah kepemimpinan (X_1), kinerja dosen (X_2) serta disiplin kerja (X_3) serta variabel yang dipengaruhi Y (efektivitas manajemen perguruan tinggi).

Pada dasarnya penelitian survei dapat digunakan untuk maksud: (1) penjajagan, (2) deskriptif, (3) penjelasan, yakni menjelaskan hubungan kausal dan pengujian hipotesis, (4) evaluasi, (5) prediksi atau meramalkan kejadian tertentu di masa yang akan datang, (6) penelitian operasional, dan (7) pengembangan indikator-indikator sosial¹⁵⁵.

Penelitian korelasi: "bertujuan untuk mendeteksi sejauh mana variasi-variasi pada suatu faktor berkaitan

¹⁵⁵(Singarimbun dan Efendi, (1989). *Metode Penelitian Survey*. Jakarta: LP3ES, h. 4.

dengan variasi-variasi pada satu atau lebih faktor lain berdasar koefisien korelasi”¹⁵⁶.

B. Tempat dan Waktu Penelitian

1. Tempat Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan pada Perguruan Tinggi yang terdapat di Provinsi Banten yaitu pada Universitas Islam Syekh Yusuf di Tangerang, Sekolah Tinggi Agama Islam ‘Syekh Mansyur’ (STAISMAN) di Pandeglang dan Universitas Mathlaa’ul Anwar di Menes.

2. Waktu Penelitian

Adapun waktu penelitian ini adalah dilakukan pada bulan Juni sampai dengan bulan Agustus 2014, yang diawali dengan melakukan observasi atau pra lapangan. Dari segi birokrasi peneliti tidak mengalami hambatan yang berarti. Selain itu juga pengamatan dapat berjalan secara alamiah. Setelah dilakukan pengamatan selanjutnya diadakan persiapan-persiapan atas segala hal yang berhubungan dengan kegiatan penelitian.

C. Populasi dan Sampel Penelitian

Populasi penelitian ini adalah seluruh dosen dan pegawai yang berada di ketiga perguruan tinggi yang berjumlah 356 orang yang terdiri Dari populasi sebesar 356 orang akan diambil 125 orang atau sebesar $\pm 35\%$

¹⁵⁶Suryabrata, S. (1992). *Metodologi Penelitian*. Jakarta: CV. Rajawali. h. 24.

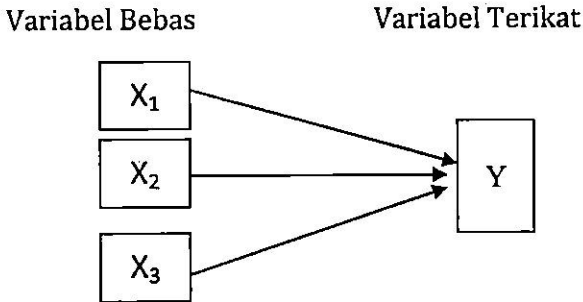
sebagai sampel penelitian. Pengambilan sampel dilakukan dengan menggunakan tehnik "Random Sampling". Menurut Sugiyono " pengambilan sampel secara acak merupakan metode penelitian ukuran sampel dimana setiap populasi mempunyai peluang yang sama untuk menjadi anggota sampel"¹⁵⁷. Prosedur penentuan jumlah sampel mengacu pendapat Arikunto sebagai berikut: jika jumlah sampelnya besar dapat diambil sebagai sampel antara 20-25 % atau lebih¹⁵⁸.

D. Instrumen Penelitian

Instrumen yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuesioner (angket) yang disusun menurut model *skala Likert*. Instrumen disusun dalam bentuk kalimat pernyataan yang berhubungan dengan ketiga variabel penelitian. Sedangkan bentuk butir-butir kuesioner yang disusun dalam pernyataan akan dijawab oleh responden. Instrumen ini antara lain untuk pengukuran variabel efektivitas manajemen sebagai variabel terikat, sedangkan variabel bebasnya adalah kepemimpinan, kinerja dosen dan disiplin kerja. Berdasarkan uraian di atas, konstelasi hubungan antara variabel dapat dilihat pada bagan di bawah ini :

¹⁵⁷Sugiyono.(1999). *Statistik Untuk Penelitian*.Bandung: CV.Alfabeta.h. 112.

¹⁵⁸Arikunto, Suharsimi. (1992).*Prosedur Penelitian*. Rineka Cipta: Jakarta. h. 10.



GAMBAR 3.1.

**Konstelasi Hubungan Variabel Bebas
(X_1, X_2 dan X_3) dari Variabel Terikat (Y)**

Keterangan :

- X_1 : Kepemimpinan
- X_2 : Kinerja Dosen
- X_3 : Disiplin Kerja
- Y : Efektivitas Manajemen

Di bawah ini, dicantumkan rincian dari masing-masing variabel yang digunakan dalam penelitian ini :

1. Variabel Efektivitas Manajemen

a. Acuan Teoritik

1) Definisi Konseptual

Efektivitas manajemen adalah proses pelaksanaan manajemen dalam sebuah organisasi dengan pemanfaatan sumber daya yang ada dalam rangka mencapai tujuan organisasi, manajemen dapat dikatakan efektif apabila pencapaian tujuan dapat terlaksana dengan baik,

dengan memanfaatkan sumber daya semaksimal mungkin dengan resiko yang sekecil-kecil mungkin.

2) Definisi Operasional

Efektivitas manajemen yang dimaksudkan dalam penelitian ini adalah efektivitas pengelolaan manajemen perguruan tinggi dalam menghasilkan mutu pendidikan yang berkualitas, meliputi: (1) Tanggung jawab, (2) Pelaksanaan kerja, (3) Kualitas, (4) Kuantitas, (5) pengelolaan, (6) Sumber Daya Manusia.

3) Kisi-kisi Efektivitas Manajemen

Kisi-kisi variabel efektivitas manajemen merupakan penjabaran dari indikator-indikator yang telah ditetapkan dalam defenisi operasional. Adapun kisi-kisi variabel efektivitas manajemen disusun sebagai berikut:

Tabel 3.1: Kisi-kisi Efektivitas Manajemen

No	Kisi-Kisi	Nomor Pernyataan	Jumlah
1.	Tanggung jawab,	1,2,3,4,5	5
2	Pelaksanaan kerja,	6,7,8,9,10	5
3	Kualitas,	11,12,13,14,15	5
4	Kuantitas,	16,17,18,19,20	5
5	pengelolaan,	21,22,23,24,25	5
6	Sumber Daya Manusia.	26,27,28,29,30	5
	Jumlah	30	30

4) Kalibrasi Instrumen Efektivitas Manajemen

Instrumen Efektivitas Manajemen (Y) dikembangkan dalam bentuk pernyataan berupa positif dan negatif. Skor atas jawaban berupa pernyataan positif adalah pilihan a = 5, b = 4, c = 3, d = 2, dan e = 1. Sementara itu, skor atas pernyataan negative diberikan penilaian sebaliknya, yaitu: a = 1, b = 2, c = 3, d=4, e = 5.

b. Validitas dan Reliabilitas Instrumen

1) Validitas Instrumen

Uji validitas yang diukur adalah *validitas internal consistency* dengan menggunakan rumus *product moment*. Hasil perhitungan dibandingkan dengan tabel *r product moment*. Bila *r hitung* lebih besar dari *r tabel*, maka butir kuesioner efektivitas manajemen tersebut dapat dinyatakan valid. Adapun analisis validitas, berdasarkan hasil perhitungan setelah diolah dan dianalisis disajikan secara lengkap. Guna memudahkan perhitungan validitas instrumen menggunakan rumus *Product Moment* digunakan alat bantu komputer menggunakan program SPSS.

2) Reliabilitas Instrumen

Hasil perhitungan reliabilitas instrument ini disajikan secara lengkap sebagaimana *reliabilitas instrument* pada umumnya yaitu dengan cara

menghitung *reliabilitas* dengan menggunakan rumus *Alpha Cronbach*. Apabila koefisien reliabilitas instrument yang dihasilkan lebih besar berarti bahwa instrument ini memiliki reliabilitas yang cukup baik.

c. Uji Coba Instrumen

Ujicoba instrument dilakukan untuk mengetahui jumlah butir instrument yang valid serta mengetahui tingkat reliabilitas instrument secara keseluruhan. Uji coba dilakukan terhadap 30 orang dosen pada ke tiga (3) perguruan tinggi yang ada di Provinsi Banten sebagai sampel. Adapun pelaksanaan ujicoba instrument pada bulan Juli 2014.

Dari 30 instrumen yang diujicobakan didapat instrumen efektivitas manajemen yang valid berjumlah 30 dan tidak ada soal drop atau gugur, dan hasil perhitungan reliabilitas instrumen efektivitas manajemen sebesar 0,874. Perhitungan validitas butir instrument efektivitas manajemen dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

**Tabel 3.2 Perhitungan Validitas Variabel
Efektivitas Manajemen**

No	r-hitung	r-tabel	Validitas	Keterangan
1	0.49	0.361	valid	dipakai
2	0.47	0.361	valid	dipakai
3	0.42	0.361	valid	dipakai
4	0.42	0.361	valid	dipakai
5	0.47	0.361	valid	dipakai
6	0.65	0.361	valid	dipakai
7	0.41	0.361	valid	dipakai
8	0.38	0.361	valid	dipakai
9	0.45	0.361	valid	dipakai
10	0.43	0.361	valid	dipakai
11	0.37	0.361	valid	dipakai
12	0.56	0.361	valid	dipakai
13	0.56	0.361	valid	dipakai
14	0.55	0.361	valid	dipakai
15	0.39	0.361	valid	dipakai
16	0.49	0.361	valid	dipakai
17	0.55	0.361	valid	dipakai
18	0.48	0.361	valid	dipakai
19	0.43	0.361	valid	dipakai
20	0.40	0.361	valid	dipakai
21	0.49	0.361	valid	dipakai
22	0.49	0.361	valid	dipakai
23	0.47	0.361	valid	dipakai
24	0.57	0.361	valid	dipakai
25	0.50	0.361	valid	dipakai
26	0.37	0.361	valid	dipakai
27	0.46	0.361	valid	dipakai
28	0.42	0.361	valid	dipakai
29	0.45	0.361	valid	dipakai
30	0.39	0.361	valid	dipakai

2. Variabel Kepemimpinan (X_1)

a. Acuan Teoritik

1) *Definisi Konseptual*

Kepemimpinan adalah kemampuan seorang pemimpin dengan wewenang dan kemampuan kepemimpinannya dalam menggerakkan bawahan untuk mencapai tujuan organisasi.

2) *Definisi Operasional*

Kepemimpinan (X_1) dalam penelitian ini, adalah kemampuan pemimpin dengan menjalankan tugas dan tanggung jawabnya melalui dimensi dan indikator sebagai berikut: (1) ciri-ciri fisik 2) latar belakang sosial; (3) kecerdasan dan kecakapan; (4) kepribadian ; (5) berorientasi pada tugas; (6) semangat kerjasama.

3) *Kisi-kisi Manajemen*

Kisi-kisi variabel kepemimpinan menentukan materi butir instrument, peneliti mengacu pada indikator-indikator instrument seperti yang telah dijelaskan terdahulu indikator didapat dari berbagai teori yang ada, lalu diadakan sintesis lebih lanjut. Di bawah ini disajikan kisi-kisi instrument kepemimpinan(X_1).

Tabel 3.3 Kisi-kisi Instrumen Kepemimpinan (X₁)

No.	Dimensi	Nomor Butir Kuesioner	Jumlah
1	Ciri-ciri fisik	1, 2,3, 4,	4
2	Latar belakang sosial	5,6	2
3	Kecerdasan dan kecakapan	7,8,9, 10,11, 12,	6
4	Kepribadian	13,14,15,16, 17,	6
5	Berorientasi pada tugas	18,19, 20,21,22,23, 24	7
6	Semangat kerjasama	25,26, 27, 28,29,30	6
	Jumlah	30	30

4) Kalibrasi Instrumen Kepemimpinan

Instrumen kepemimpinan (X₁) dikembangkan dalam bentuk pernyataan berupa positif dan negatif. Skor atas jawaban berupa pernyataan positif adalah pilihan a = 5, b = 4, c = 3, d = 2, dan e = 1. Sementara itu, skor atas pernyataan negative diberikan penilaian sebaliknya, yaitu: a = 1, b = 2, c = 3, d=4, e = 5.

b. Validitas dan Reliabilitas Instrumen

1) Validitas Instrumen

Uji validitas yang diukur adalah *validitas internal consistency* dengan menggunakan rumus *product moment*. Hasil perhitungan dibandingkan dengan

tabel *r product moment*. Bila *r hitung* lebih besar dari *r tabel*, maka butir kuesioner kepemimpinan tersebut dapat dinyatakan valid. Adapun analisis validitas, berdasarkan hasil perhitungan setelah diolah dan dianalisis disajikan secara lengkap. Guna memudahkan perhitungan validitas instrumen menggunakan rumus *Product Moment* digunakan alat bantu komputer menggunakan program SPSS.

2) *Reliabilitas Instrumen*

Hasil perhitungan reliabilitas instrument ini disajikan secara lengkap sebagaimana *reliabilitas instrument* pada umumnya yaitu dengan cara menghitung *reliabilitas* dengan menggunakan rumus *Alpha Cronbach*. Apabila koefisien reliabilitas instrument yang dihasilkan lebih besar berarti bahwa instrument ini memiliki reliabilitas yang cukup baik.

c. *Uji Coba Instrumen*

Ujicoba instrument dilakukan untuk mengetahui jumlah butir instrument yang valid serta mengetahui tingkat reliabilitas instrument secara keseluruhan. Uji coba dilakukan terhadap 30 orang dosen pada ke tiga (3) perguruan tinggi yang ada di Provinsi Banten sebagai sampel. Adapun pelaksanaan ujicoba instrument pada bulan Juli 2014.

Dari 30 instrumen yang diujicobakan didapat instrumen kepemimpinan yang valid berjumlah 30 dan

tidak ada soal drop atau gugur, dan hasil perhitungan reliabilitas instrumen kepemimpinan sebesar 0,870. Perhitungan validitas butir instrument kepemimpinan dapat dilihat pada table dibawah ini:

Tabel 3.4 Tabel Hasil Perhitungan Analisis Butir Validitas Instrumen

No	r-bitung	r-tabel	Validitas	Keterangan
1	0.57	0.361	valid	dipakai
2	0.50	0.361	valid	dipakai
3	0.50	0.361	valid	dipakai
4	0.51	0.361	valid	dipakai
5	0.37	0.361	valid	dipakai
6	0.48	0.361	valid	dipakai
7	0.48	0.361	valid	dipakai
8	0.48	0.361	valid	dipakai
9	0.38	0.361	valid	dipakai
10	0.46	0.361	valid	dipakai
11	0.38	0.361	valid	dipakai
12	0.40	0.361	valid	dipakai
13	0.48	0.361	valid	dipakai
14	0.76	0.361	valid	dipakai
15	0.48	0.361	valid	dipakai
16	0.48	0.361	valid	dipakai
17	0.47	0.361	valid	dipakai
18	0.38	0.361	valid	dipakai
19	0.44	0.361	valid	dipakai
20	0.43	0.361	valid	dipakai
21	0.44	0.361	valid	dipakai
22	0.41	0.361	valid	dipakai
23	0.44	0.361	valid	dipakai
24	0.51	0.361	valid	dipakai
25	0.47	0.361	valid	dipakai
26	0.39	0.361	valid	dipakai
27	0.47	0.361	valid	dipakai
28	0.39	0.361	valid	dipakai
29	0.43	0.361	valid	dipakai
30	0.39	0.361	valid	dipakai

3. Variabel Kinerja Dosen(X_2)

a. Acuan Teoritik

1) Defenisi Konseptual

Kinerja dosen adalah kemampuan dan keberhasilan seseorang atau kelompok orang yang menonjol dalam mencapai dan mewujudkan tujuan organisasi berdasarkan standar yang telah ditetapkan.

2) Defenisi Operasional

Kinerja dosen yang dimaksudkan dalam penelitian ini adalah kinerja dosen dan pegawai yang ada di tiga (3) perguruan tinggi Banten meliputi: (1) Tanggung jawab, (2) Pelaksanaan kerja, (3) Kejujuran, (4) Kerjasama, (5) Kuantitas, (6) kualitas (mutu) kerja, (7) Ketaatan.

3) Kisi-kisi Kinerja Dosen

Kisi-kisi variabel kinerja dosen merupakan penjabaran dari indikator-indikator yang telah ditetapkan dalam defenisi operasional. Adapun kisi-kisi variabel kinerja disusun sebagai berikut:

Tabel 3.5 Kisi-kisi Kinerja Dosen

No	Dimensi	Nomor Pernyataan	Jumlah
1.	Tanggung jawab	1,2, 3,4, 5,6	6
2.	Pelaksanaan tugas	7,8,9,10,11,12	6

3	Kejujuran	13,14,15,	3
4	Kerjasama	16,17,18	3
5	Kuantitas kerja	19, 20,21,22,	4
6	Kualitas kerja	23,24, 25,26	4
7	Ketataan	27,28, 29,30	4
	Jumlah	30	30

4) *Kalibrasi Instrumen Kinerja Dosen*

Instrumen kinerja dosen(X_2) dikembangkan dalam bentuk pernyataan berupa positif dan negatif. Skor atas jawaban berupa pernyataan positif adalah pilihan $a = 5$, $b = 4$, $c = 3$, $d = 2$, dan $e = 1$. Sementara itu, skor atas pernyataan negative diberikan penilaian sebaliknya, yaitu: $a = 1$, $b = 2$, $c = 3$, $d = 4$, $e = 5$.

b. *Validitas dan Reliabilitas Instrumen*

1) *Validitas Instrumen*

Uji validitas yang diukur adalah *validitas internal consistency* dengan menggunakan rumus *product moment*. Hasil perhitungan dibandingkan dengan tabel *r product moment*. Bila r_{hitung} lebih besar dari r_{tabel} , maka butir kuesioner kinerja dosen tersebut dapat dinyatakan valid. Adapun analisis validitas, berdasarkan hasil perhitungan setelah diolah dan dianalisis disajikan secara lengkap. Guna memudahkan perhitungan validitas instrumen menggunakan rumus *Product Moment*

digunakan alat bantu komputer menggunakan program SPSS.

2) *Reliabilitas Instrumen*

Hasil perhitungan reliabilitas instrument ini disajikan secara lengkap sebagaimana *reliabilitas* instrument pada umumnya yaitu dengan cara menghitung *reliabilitas* dengan menggunakan rumus *Alpha Cronbach*. Apabila koefisien reliabilitas instrument yang dihasilkan lebih besar berarti bahwa instrument ini memiliki reliabilitas yang cukup baik.

c. *Uji Coba Instrumen*

Ujicoba instrument dilakukan untuk mengetahui jumlah butir instrument yang valid serta mengetahui tingkat reliabilitas instrument secara keseluruhan. Uji coba dilakukan terhadap 30 orang dosen pada ke tiga (3) perguruan tinggi yang ada di Provinsi Banten sebagai sampel. Adapun pelaksanaan ujicoba instrument pada bulan Juli 2014.

Dari 30 instrumen yang diujicobakan didapat instrumen kinerja dosen yang valid berjumlah 30 dan tidak ada soal drop atau gugur, dan hasil perhitungan reliabilitas instrumen kinerja dosen sebesar 0,875. Perhitungan validitas butir instrument kinerja dosen dapat dilihat pada table dibawah ini:

**Tabel 3.6 Tabel Hasil Perhitungan Analisis Butir
Validitas Instrumen**

No	r-hitung	r-tabel	Validitas	Keterangan
1	0.42	0.361	valid	dipakai
2	0.50	0.361	valid	dipakai
3	0.41	0.361	valid	dipakai
4	0.55	0.361	valid	dipakai
5	0.58	0.361	valid	dipakai
6	0.59	0.361	valid	dipakai
7	0.44	0.361	valid	dipakai
8	0.42	0.361	valid	dipakai
9	0.41	0.361	valid	dipakai
10	0.41	0.361	valid	dipakai
11	0.43	0.361	valid	dipakai
12	0.41	0.361	valid	dipakai
13	0.38	0.361	valid	dipakai
14	0.45	0.361	valid	dipakai
15	0.42	0.361	valid	dipakai
16	0.37	0.361	valid	dipakai
17	0.55	0.361	valid	dipakai
18	0.37	0.361	valid	dipakai
19	0.46	0.361	valid	dipakai
20	0.42	0.361	valid	dipakai
21	0.47	0.361	valid	dipakai
22	0.74	0.361	valid	dipakai
23	0.48	0.361	valid	dipakai
24	0.50	0.361	valid	dipakai
25	0.49	0.361	valid	dipakai
26	0.40	0.361	valid	dipakai
27	0.45	0.361	valid	dipakai
28	0.42	0.361	valid	dipakai
29	0.56	0.361	valid	dipakai
30	0.49	0.361	valid	dipakai

4. Variabel Disiplin Kerja (X_3)

a. Acuan Teoritik

1) Definisi Konsep Disiplin Kerja

Disiplin adalah salah satu tipe dari pelatihan untuk memperbaiki dan membentuk pengetahuan, sikap dan tingkah laku para dosen, sehingga mereka mau berusaha bekerja sama dan berprestasi dengan baik, disiplin guru tercermin dari sikap dan tingkah lakunya. Sikap dan tingkah laku tersebut bersumber dari dalam diri dosen itu sendiri, karenanya peraturan sangat diperlukan untuk memberikan bimbingan bagi setiap dosen dalam organisasi untuk menciptakan tata tertib yang efektif dengan tingkat kedisiplinan kerja yang tinggi.

2) Definisi Operasional Disiplin Kerja

Disiplin kerja dalam penelitian ini, merupakan perwujudan dari hasil skor test disiplin kerja yang melalui pengukuran pada segenap dosen. Skor disiplin kerja dapat diperoleh dengan menggunakan instrument berbentuk 5 skala yang terdiri atas 30 (tiga puluh) item yang didasari dari instrument disiplin kerja, dengan indikator yaitu: patuh terhadap peraturan, mengerti system kerja, tanggung jawab, kesadaran dalam bekerja, tegas dalam mengambil keputusan, adanya pengarahan, merasa diperlakukan dengan adil,

serius dalam menjalankan kewajiban, adanya tantangan, keterikatan kerja.

3) *Kisi-Kisi Instrumen Disiplin kerja*

Dalam menentukan materi butir instrumen, penelitian ini mengacu pada indikator-indikator instrumen seperti yang telah dijelaskan terdahulu. Indikator didapat dari berbagai teori yang ada, lalu diadakan sintesis lebih lanjut. Dibawah ini disajikan kisi-kisi dari instrumen disiplin kerja (X_3) sebagai berikut :

Tabel 3.7 Kisi-Kisi Instrumen Disiplin kerja (X_3)

No	Indikator	Nomor Butir Kuesioner	Jumlah
1.	Patuh terhadap peraturan	1,2,3	3
2.	Mengerti system kerja	4,5,6	3
3.	Tanggung jawab	7,8,9	3
4.	Kesadaran dalam bekerja	10,11,12	3
5.	Tegas dalam mengambil keputusan	13,14,15	3
6.	Adanya pengarahan	16,17,18	3
7.	Merasa diperlakukan dengan adil	19,20,21	3
8.	Serius dalam menjalankan kewajiban	22,23,24	3
9.	Adanya tantangan	25,26,27	3
10.	Keterikatan kerja	28,29,30	3
Jumlah		30	30

4) *Kalibrasi Instrumen Disiplin Kerja*

Instrumen disiplin kerja(X_3) dikembangkan dalam bentuk pernyataan berupa positif dan negatif. Skor atas jawaban berupa pernyataan positif adalah pilihan a = 5, b = 4, c = 3, d = 2, dan e = 1. Sementara itu, skor atas pernyataan negative diberikan penilaian sebaliknya, yaitu: a = 1, b = 2, c = 3, d=4, e = 5.

b. *Validitas dan Reliabilitas Instrumen*

1) *Validitas Instrumen*

Uji validitas yang diukur adalah *validitas internal consistency* dengan menggunakan rumus *product moment*. Hasil perhitungan dibandingkan dengan tabel *r product moment*. Bila r_{hitung} lebih besar dari r_{tabel} , maka butir kuesioner disiplin kerjatersebut dapat dinyatakan valid. Adapun analisis validitas, berdasarkan hasil perhitungan setelah diolah dan dianalisis disajikan secara lengkap. Guna memudahkan perhitungan validitas instrumen menggunakan rumus *Product Moment* digunakan alat bantu komputer menggunakan program SPSS.

2) *Reliabilitas Instrumen*

Hasil perhitungan reliabilitas instrument ini disajikan secara lengkap sebagaimana *reliabilitas instrument* pada umumnya yaitu dengan cara menghitung *reliabilitas* dengan menggunakan

E. Teknik Analisa Data

Pengolahan dan analisis data hasil penelitian dilakukan dengan statistik diskriptif untuk mendapatkan intikasi data setiap variabel penelitian dan nilai-nilai yang meliputi rata-rata skor, median, modus, simpangan baku dan distribusi frekuensi, kemudian untuk keperluan pengujian hipotesis penelitian digunakan statistik dengan teknik regresi dan korelasi sederhana.

Teknik yang digunakan dalam menganalisis data adalah analisis korelasi dengan teknik regresi sederhana. Analisis korelasi akan mengkaji hubungan antara masing-masing variable bebas dengan variable terikat melalui perhitungan besarnya koefisien korelasi produk moment. Uji normalitas dan uji homogenitas akan dilakukan terlebih dahulu sebelum dilakukan uji hipotesis sebagai persyaratan pengujian analitis. Uji normalitas digunakan dengan Uji *Komogorov Smirnov* dengan taraf signifikansi α 0,05. Pengujian normalitas sampel didasarkan pada asumsi bahwa gejala dimiliki variable penelitian yang diperoleh dari responden berdistribusi normal.

Uji normalitas digunakan dengan Uji *Komogorov Smirnov* dengan taraf signifikansi α 0,05. Pengujian homogenitas sampel didasarkan pada asumsi bahwa gejala dimiliki variable penelitian yang diperoleh dari responden yang homogen. Uji homogenitas digunakan dengan Uji Bartlet dengan taraf signifikansi α 0,05.

Langkah-langkah yang ditempuh dalam pengolahan dan analisis data tersebut adalah sebagai berikut :

1. Persamaan Regresi Ganda

Persamaan regresi sederhana yang dicari dalam penelitian ini meliputi penelitian variabel efektivitas manajemen (Y) atas kepemimpinan (X_1), kinerja dosen (X_2) dan atas variabel disiplin kerja (X_3). Persamaan diatas ditulis sebagai berikut :

- a. Persamaan Regresi sederhana variabel efektivitas manajemen (Y) Atas variabel kepemimpinan. (X_1), model persamaannya adalah $Y = a + bX_1$
- b. Persamaan regresi sederhana variabel efektivitas manajemen (Y) atas variabel kinerja dosen (X_2), model persamaannya adalah $Y = a + bX_2$
- c. Persamaan regresi sederhana variabel efektivitas manajemen (Y) atas variabel disiplin kerja (X_3), model persamaannya adalah $Y = a + bX_3$

2. Uji Keberhasilan dan Kelinearitasan Persamaan Regresi Sederhana

Persamaan regresi sederhana variabel Y dan X perlu diuji keberarian dan kelinierannya. Uji ini dilakukan dengan mengelompokkan skor variabel X_1 , X_2 dan X_3 yang kemudian dihubungkan dengan skor variabel Y. Sesudah itu hasil perhitungnya dimasukan kedalam daftar ANAVA guna memperoleh F.

3. Mencari Korelasi Antara Variabel

Korelasi yang dimaksud adalah korelasi antara variabel kepemimpinan (X_1) dengan efektivitas manajemen (Y), kinerja dosen (X_2) dengan efektivitas manajemen (Y) dan disiplin kerja (X_3) dengan efektivitas manajemen (Y). Tujuannya adalah untuk mengetahui apakah ada korelasi antara variabel-variabel tersebut. Koefisien korelasi dihitung dengan menggunakan rumus *Product Moment*.

Uji keberartian dilakukan dengan menggunakan rumus uji t. Pengujian ini dilakukan dengan maksud untuk mengetahui keberartian korelasi variabel-variabel bebas dengan variabel terikat.

4. Mencari Korelasi Parsial

Korelasi parsial yang dimaksud adalah hubungan antara variabel kepemimpinan (X_1) dengan efektivitas manajemen (Y), apabila variabel kinerja dosen (X_2) dan disiplin kerja (X_3) dianggap konstan, dan variabel kinerja dosen (X_2) dengan efektivitas manajemen (Y), apabila variabel kepemimpinan (X_1) dan disiplin kerja (X_3) dianggap konstan serta disiplin kerja (X_3) dengan efektivitas manajemen (Y), jika variabel kepemimpinan (X_1) dan kinerja dosen (X_2) dalam keberadaan konstan. Uji keberartian koefisien korelasi parsial dilakukan dengan menggunakan rumus T.

5. Koefisien Determinasi

Penghitungan ini dilakukan dengan maksud mengetahui besarnya sumbangan variabel kepemimpinan (X_1), kinerja dosen (X_2) dan atas variabel disiplin kerja (X_3) dengan efektivitas manajemen (Y).

Untuk mengetahui besarnya sumbangan ketiga variabel bebas (X_1 , X_2 , dan X_3) terhadap variabel terikat (Y), dilakukan melalui koefisien determinasi, yaitu dengan mengkuadratkan koefisien korelasi.

1. Besarnya sumbangan variabel kepemimpinan (X_1) terhadap variabel efektivitas manajemen (Y) yaitu r^2y_1 .
2. Besarnya sumbangan variabel kinerja dosen (X_2) terhadap variabel efektivitas manajemen (Y), yaitu r^2y_2 .
3. Besarnya sumbangan variabel disiplin kerja (X_3) terhadap variabel efektivitas manajemen (Y), yaitu r^2y_3 .
4. Besarnya sumbangan variabel kepemimpinan (X_1) terhadap efektivitas manajemen (Y) apabila variabel kinerja dosen (X_2) dianggap konstan $r^2y_{1.2}$.
5. Besarnya sumbangan variabel kepemimpinan (X_1) terhadap efektivitas manajemen (Y) apabila variabel disiplin kerja (X_3) dianggap konstan $r^2y_{1.3}$.
6. Besarnya sumbangan variabel kinerja dosen (X_2) terhadap efektivitas manajemen (Y) apabila

variabel kepemimpinan (X_1) dianggap konstan $r^2y.21$.

7. Besarnya sumbangan variabel kinerja dosen (X_2) terhadap efektivitas manajemen (Y) apabila variabel disiplin kerja (X_3) dianggap konstan $r^2y.23$.
8. Besarnya sumbangan variabel disiplin kerja (X_3) terhadap efektivitas manajemen (Y) apabila variabel kepemimpinan (X_1) dianggap konstan $r^2y.31$.
9. Besarnya sumbangan variabel disiplin kerja (X_3) terhadap variabel efektivitas manajemen (Y) apabila variabel kinerja dosen (X_2) dianggap konstan, yaitu $r^2y.32$.

F. Hipotesis Statistik

Uji Hipotesis penelitian ini adalah sebagai berikut :

- 1) H_0 : Tidak terdapat hubungan positif antara kepemimpinan dengan efektivitas manajemen
 H_1 : Terdapat hubungan positif antara kepemimpinan dengan efektivitas manajemen.
 H_0 : $\rho_{y.1} = 0$
 H_1 : $\rho_{y.1} > 0$
- 2) H_0 : Tidak terdapat hubungan positif antara kinerja dosendengan efektivitas manajemen.

- H_1 : Terdapat hubungan positif antara kinerja
 dosendengan efektivitas manajemen.
- H_0 : $\rho_{y,2} = 0$
- H_1 : $\rho_{y,2} > 0$
- 3) H_0 : Tidak terdapat hubungan positif antara
 disiplin kerjadengan efektivitas
 manajemen.
- H_1 : Terdapat hubungan positif antara disiplin
 kerjadengan efektivitas manajemen.
- H_0 : $\rho_{y,3} = 0$
- H_1 : $\rho_{y,3} > 0$

BAB IV TEMUAN PENELITIAN

A. Temuan Hasil Penelitian

1. Uji Instrumen Penelitian

a. Uji Validitas Data

1) Hasil Uji Instrumen Efektivitas Manajemen

Pengujian validitas butir instrumen efektivitas manajemen dilakukan dengan mengkorelasikan skor butir dengan skor total butir. Koefisien korelasi (atau r_{hitung}) tiap butir instrumen yang dihasilkan kemudian dibandingkan dengan nilai r_{tabel} . Dalam hal ini nilai r_{tabel} adalah 0,18 pada $n = 125$ $\alpha = 0,05$. pengambilan kesimpulannya adalah jika r_{hitung} lebih besar dari r_{tabel} maka butir instrumen tersebut valid, sebaliknya jika r_{hitung} lebih kecil dari r_{tabel} , maka butir tersebut tidak valid atau drop.

Besarnya koefisien korelasi antara skor butir dengan skor total butir dicari dengan rumus korelasi *product Moment* sebagai berikut :

$$r_{xy} = \frac{n \sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{\{n \sum X^2 - (\sum X)^2\} \{n \sum Y^2 - (\sum Y)^2\}}}$$

Keterangan :

r_{xy} = Koefisien korelasi butir dengan total butir.

$\sum X$ = Jumlah skor butir

$\sum Y$ = Jumlah skor total.

$\sum X^2$ = Jumlah kuadrat skor butir

$\sum Y^2$ = Jumlah kuadrat skor total

n = Jumlah responden

Instrumen tentang efektivitas manajemen terdiri dari 30 butir (kisi-kisi instrument setelah diujicobakan pada lampiran 2) disebar kepada 125 orang responden. Hasil uji validitas menunjukkan bahwa 1 butir pertanyaan tidak valid atau drop, sehingga hanya tersisa 29 pertanyaan yang valid, yang akan diproses langkah selanjutnya pada reliabilitas data.

Tabel 4.1 : Persiapan Perhitungan Korelasi *Product Moment* Butir

Instrumen Efektivitas Manajemen

Nomor			
Butir	r_{hitung}	r_{tabel}	Status
1	0.21	0.18	Valid
2	0.26	0.18	Valid
3	0.44	0.18	Valid
4	0.23	0.18	Valid
5	0.28	0.18	Valid
6	0.21	0.18	Valid
7	0.22	0.18	Valid
8	0.33	0.18	Valid
9	0.31	0.18	Valid
10	0.33	0.18	Valid
11	0.23	0.18	Valid
12	0.30	0.18	Valid
13	0.38	0.18	Valid

14	0.19	0.18	Valid
15	0.26	0.18	Valid
16	0.34	0.18	Valid
17	0.17	0.18	Drop
18	0.36	0.18	Valid
19	0.31	0.18	Valid
20	0.20	0.18	Valid
21	0.18	0.18	Valid
22	0.34	0.18	Valid
23	0.36	0.18	Valid
24	0.31	0.18	Valid
25	0.24	0.18	Valid
26	0.26	0.18	Valid
27	0.26	0.18	Valid
28	0.28	0.18	Valid
29	0.23	0.18	Valid
30	0.25	0.18	Valid

2) Hasil Uji Instrumen Kepemimpinan

Pengujian validitas butir instrumen kepemimpinan dilakukan dengan mengkorelasikan skor butir dengan skor total butir. Koefisien korelasi (atau r_{hitung}) tiap butir instrumen yang dihasilkan kemudian dibandingkan dengan nilai r_{tabel} . Dalam hal ini nilai r_{tabel} adalah 0,18 pada $n = 125$ $\alpha = 0,05$. pengambilan kesimpulannya adalah jika r_{hitung} lebih besar dari r_{tabel} maka butir instrumen tersebut valid, sebaliknya jika

r_{hitung} lebih kecil dari r_{tabel} , maka butir tersebut tidak valid atau drop.

Besarnya koefisien korelasi antara skor butir dengan skor total butir dicari dengan rumus korelasi *product Moment* sebagai berikut :

$$r_{xy} = \frac{n \sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{\{n \sum X^2 - (\sum X)^2\} \{n \sum Y^2 - (\sum Y)^2\}}}$$

Keterangan :

r_{xy} = Koefisien korelasi butir dengan total butir.

$\sum X$ = Jumlah skor butir

$\sum Y$ = Jumlah skor total.

$\sum X^2$ = Jumlah kuadrat skor butir

$\sum Y^2$ = Jumlah kuadrat skor total

n = Jumlah responden

Instrumen tentang kepemimpinan terdiri dari 30 butir (kisi-kisi instrument setelah diujicobakan pada lampiran 2) disebar kepada 125 orang responden. Hasil uji validitas menunjukkan bahwa ada 4 butir pertanyaan yang tidak valid atau drop, sehingga 26 pertanyaan instrument akan diproses pada langkah selanjutnya pada reliabilitas data.

Tabel 4.2 : Persiapan Perhitungan Korelasi *Product Moment*

Butir Instrumen Kepemimpinan

Nomor			
Butir	r_{hitung}	r_{tabel}	Status
1	0.19	0.18	Valid
2	0.21	0.18	Valid
3	0.21	0.18	Valid
4	0.37	0.18	Valid
5	0.18	0.18	Valid
6	0.18	0.18	Valid
7	0.21	0.18	Valid
8	0.19	0.18	Valid
9	0.10	0.18	Drop
10	0.24	0.18	Valid
11	0.23	0.18	Valid
12	0.32	0.18	Valid
13	0.30	0.18	Valid
14	0.27	0.18	Valid
15	0.20	0.18	Valid
16	0.45	0.18	Valid
17	0.28	0.18	Valid
18	0.33	0.18	Valid
19	0.47	0.18	Valid
20	0.35	0.18	Valid
21	0.31	0.18	Valid
22	0.15	0.18	Drop
23	0.50	0.18	Valid

24	0.43	0.18	Valid
25	0.40	0.18	Valid
26	0.36	0.18	Valid
27	0.03	0.18	Drop
28	0.19	0.18	Valid
29	0.38	0.18	Valid
30	0.05	0.18	Drop

3) Hasil Uji Instrumen Kinerja Dosen

Pengujian validitas butir instrumen kinerja dosen dilakukan dengan mengkorelasikan skor butir dengan skor total butir. Koefisien korelasi (atau r_{hitung}) tiap butir instrumen yang dihasilkan kemudian dibandingkan dengan nilai r_{tabel} . Dalam hal ini nilai r_{tabel} adalah 0,18 pada $n = 125$ $\alpha = 0,05$. pengambilannya adalah jika r_{hitung} lebih besar dari r_{tabel} maka butir instrumen tersebut valid, sebaliknya jika r_{hitung} lebih kecil dari r_{tabel} , maka butir tersebut tidak valid atau drop.

Besarnya koefisien korelasi antara skor butir dengan skor total butir dicari dengan rumus korelasi *product Moment* sebagai berikut :

$$r_{xy} = \frac{n \sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{\{n \sum X^2 - (\sum X)^2\} \{n \sum Y^2 - (\sum Y)^2\}}}$$

Keterangan :

r_{xy} = Koefisien korelasi butir dengan total butir.

$\sum X$ = Jumlah skor butir

$\sum Y$ = Jumlah skor total.

$\sum X^2$ = Jumlah kuadrat skor butir

$\sum Y^2$ = Jumlah kuadrat skor total

n = Jumlah responden

Instrumen tentang kinerja dosen terdiri dari 30 butir (kisi-kisi instrument setelah diujicobakan pada lampiran 2) disebar kepada 125 orang responden. Hasil uji validitas menunjukkan bahwa 1 butir pertanyaan instrument yang tidak valid atau drop, hanya 29 pertanyaan instrument yang valid, instrument tersebut akan diproses pada langkah selanjutnya pada reliabilitas data.

Tabel 4.3 : Persiapan Perhitungan Korelasi *Product Moment*

Butir Instrumen Kinerja Dosen

Nomor			
Butir	r_{hitung}	r_{tabel}	Status
1	0.40	0.18	Valid
2	0.38	0.18	Valid
3	0.35	0.18	Valid
4	0.38	0.18	Valid
5	0.38	0.18	Valid
6	0.39	0.18	Valid
7	0.16	0.18	Drop

8	0.37	0.18	Valid
9	0.22	0.18	Valid
10	0.18	0.18	Valid
11	0.29	0.18	Valid
12	0.49	0.18	Valid
13	0.29	0.18	Valid
14	0.33	0.18	Valid
15	0.45	0.18	Valid
16	0.34	0.18	Valid
17	0.33	0.18	Valid
18	0.33	0.18	Valid
19	0.36	0.18	Valid
20	0.33	0.18	Valid
21	0.45	0.18	Valid
22	0.39	0.18	Valid
23	0.36	0.18	Valid
24	0.35	0.18	Valid
25	0.25	0.18	Valid
26	0.32	0.18	Valid
27	0.34	0.18	Valid
28	0.37	0.18	Valid
29	0.26	0.18	Valid
30	0.26	0.18	Valid

4) Hasil Uji Instrumen Disiplin Kerja

Pengujian validitas butir instrumen disiplin kerja dilakukan dengan mengkorelasikan skor butir dengan skor total butir. Koefisien korelasi (atau r_{hitung}) tiap butir

instrumen yang dihasilkan kemudian dibandingkan dengan nilai r_{tabel} . Dalam hal ini nilai r_{tabel} adalah 0,18 pada $n = 125$ $\alpha = 0,05$. pengambilan kesimpulannya adalah jika r_{hitung} lebih besar dari r_{tabel} maka butir instrumen tersebut valid, sebaliknya jika r_{hitung} lebih kecil dari r_{tabel} , maka butir tersebut tidak valid atau drop.

Besarnya koefisien korelasi antara skor butir dengan skor total butir dicari dengan rumus korelasi *product Moment* sebagai berikut :

$$r_{xy} = \frac{n \sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{\{n \sum X^2 - (\sum X)^2\} \{n \sum Y^2 - (\sum Y)^2\}}}$$

Keterangan :

r_{xy} = Koefisien korelasi butir dengan total butir.

$\sum X$ = Jumlah skor butir

$\sum Y$ = Jumlah skor total.

$\sum X^2$ = Jumlah kuadrat skor butir

$\sum Y^2$ = Jumlah kuadrat skor total

n = Jumlah responden

Instrumen tentang disiplin kerja terdiri dari 30 butir (kisi-kisi instrument setelah diujicobakan pada lampiran 2) disebar kepada 125 orang responden. Hasil uji validitas menunjukkan bahwa 4 butir pertanyaan instrument yang tidak valid atau drop, hanya 26 pertanyaan instrument yang valid, instrument tersebut

akan diproses pada langkah selanjutnya pada reliabilitas data.

Tabel 4.4 : Persiapan Perhitungan Korelasi *Product Moment*

Butir Instrumen Disiplin Kerja

Nomor			
Butir	r_{hitung}	r_{tabel}	Status
1	0.34	0.18	Valid
2	0.17	0.18	Drop
3	0.23	0.18	Valid
4	0.29	0.18	Valid
5	0.23	0.18	Valid
6	0.19	0.18	Valid
7	0.26	0.18	Valid
8	0.33	0.18	Valid
9	0.23	0.18	Valid
10	0.23	0.18	Valid
11	0.29	0.18	Valid
12	0.26	0.18	Valid
13	0.12	0.18	Drop
14	0.28	0.18	Valid
15	0.26	0.18	Valid
16	0.38	0.18	Valid
17	0.18	0.18	Valid
18	0.38	0.18	Valid
19	0.40	0.18	Valid
20	0.39	0.18	Valid
21	0.35	0.18	Valid

22	0.12	0.18	Drop
23	0.33	0.18	Valid
24	0.35	0.18	Valid
25	0.27	0.18	Valid
26	0.13	0.18	Drop
27	0.29	0.18	Valid
28	0.32	0.18	Valid
29	0.20	0.18	Valid
30	0.20	0.18	Valid

b. Uji Reliabilitas Data

Perhitungan uji reliabilitas instrument dilakukan dengan menggunakan rumus *Alpha Cronbach* (Arikunto, 1993: 71) sebagai berikut:

$$\alpha = \left(\frac{n}{n-1} \right) \left(1 - \frac{\sum s_i^2}{\sum s_t^2} \right)$$

Keterangan :

- α = Koefisien Alpha Cronbach
- n = Jumlah Butir tes (yang Valid)
- S_i^2 = Jumlah varian skor butir.
- S_t^2 = Varian total.

Pengujian dilakukan dengan bantuan program Ms. Excel 2007 dan SPSS 16.00, pada butir instrumen variabel yang telah lolos uji validitas, kriteria koefisien reliabilitas tersebut dapat ditunjukkan oleh koefisien korelasi r yakni bila nilai *Alpha Cronbach* variabel tinggi,

menandakan bahwa data reliabel. Hasil uji reliabilitas data instrument variabel dapat dilihat pada tabel dibawah ini :

Tabel 4.5: Tabel Reliabilitas Butir Instrumen Penelitian

No	Variabel	Alpha Cronbach	Status
1	Efektivitas manajemen	0,614	Sedang
2	Kepemimpinan	0,6102	Sedang
3	Kinerja dosen	0,728	Tinggi
4	Disiplin kerja	0,635	Sedang

2. Deskripsi Data

Deskripsi data dalam penelitian ini mencakup nilai rata-rata skor keseluruhan, median modus, standar deviasi, varians, distribusi frekwensi, dan grafik histogram dari keempat variabel penelitian. Data mentah diolah dengan menggunakan metode statistik deskriptif.

Metode statistik deskriptif lebih berhubungan dengan pengumpulan dan peringkasan data, serta penyajian hasil pemangkasan tersebut. Uraian hasil perhitungan deskriptif tersebut dijelaskan sebagai berikut:

a. Efektivitas Manajemen (Y)

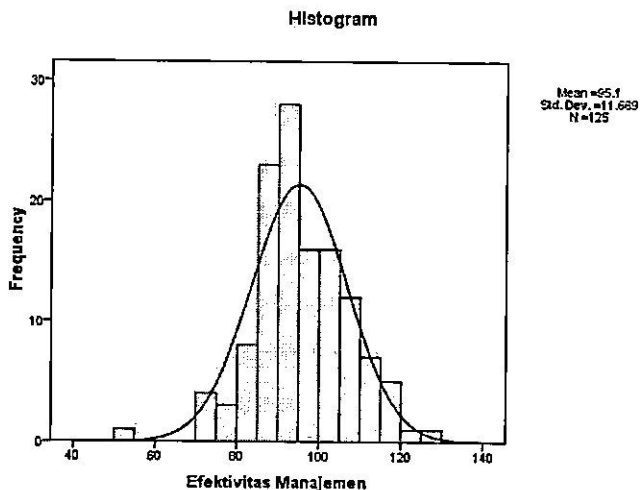
Rentang skor variabel efektivitas manajemen memiliki rentang teoritik 30 sampai 150, dan rentang skor empirik antara 53 dan skor sampai 125. Dari hasil perhitungan statistik deskriptif diperoleh skor rata-rata rata-rata (M) = 95,104 standar deviasi (SD) = 11,669, varians = 136,159 median (ME) = 93,615 dan modus (MO) = 88.

Adapun sebaran data variabel efektivitas manajemen dapat digambarkan dalam bentuk distribusi frekuensi seperti terlihat pada tabel 4.6 dan histogram pada grafik 4.1 dibawah ini:

Tabel 4.6 Distribusi Frekuensi Efektivitas Manajemen

NO	Kelas		Titik	Frek	Frek	Frek
	Interval		Tengah	Absolut	Relatif (%)	Kum (%)
1	51	- 60	55.5	1	0.8	0.80
2	61	- 70	65.5	1	0.8	1.60
3	71	- 80	75.5	10	8.0	9.60
4	81	- 90	85.5	32	25.6	35.20
5	91	- 100	95.5	42	33.6	68.80
6	101	- 110	105.5	26	20.8	89.60
7	111	- 120	115.5	12	9.6	99.20
8	121	- 130	125.5	1	0.8	100.00
Total				125	100.0	

Berdasarkan tabel distribusi frekuensi skor efektivitas manajemen sebanyak 12 responden (9,6%) responden berada pada kelompok di bawah rata-rata, 100 resonden (80%) berada pada kelompok rata-rata dan 13 responden (10,4%) berada pada kelompok di atas rata-rata. Penyebaran (distribusi) skor efektivitas manajemen secara visual disajikan dalam bentuk histogram pada grafik 4.1 berikut:



Grafik 4.1 Histogram Frekuensi Efektivitas Manajemen

b. Variabel Kepemimpinan (X_1)

Rentang skor variabel kepemimpinan memiliki rentang teoritik 30 sampai 150, dan rentang skor empirik antara 56 dan skor sampai 120. Dari hasil perhitungan statistik deskriptif diperoleh skor rata-rata

rata-rata (M) = 82,656 standar deviasi (SD) = 11,253, varians = 126,631 median (ME) = 82,5 dan modus (MO) = 86.

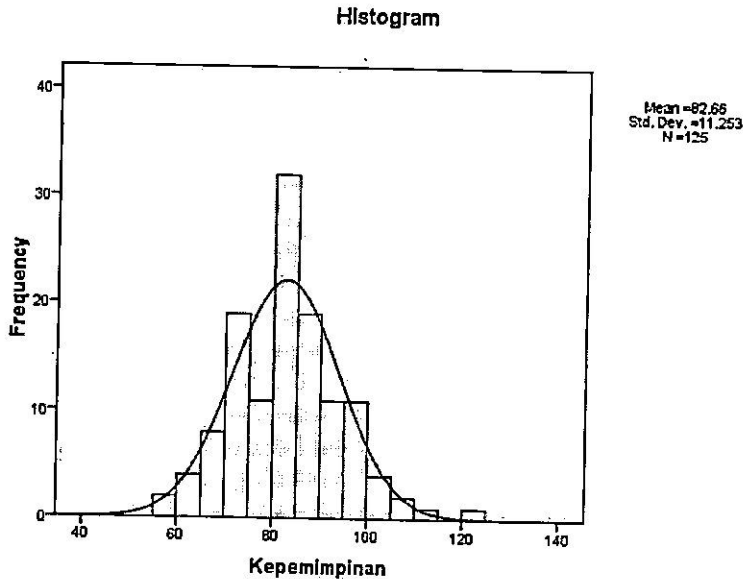
Adapun sebaran data variabel kepemimpinan dapat digambarkan dalam bentuk distribusi frekuensi seperti terlihat pada tabel 4.7 dan histogram pada gambar 4.2 dibawah ini:

Tabel 4.7 Distribusi Frekuensi Kepemimpinan

N0	Kelas	Titik	Frek	Frek	Frek
	Interval	Tengah	Absolut	Relatif (%)	Kum
1	50 - 59	54.5	2	1.60	1.60
2	60 - 69	64.5	12	9.60	11.20
3	70 - 79	74.5	30	24.00	35.20
5	80 - 89	84.5	51	40.80	76.00
5	90 - 99	94.5	22	17.60	93.60
6	100 - 109	104.5	6	4.80	98.40
7	110 - 119	114.5	1	0.80	99.20
8	120 - 129	124.5	1	0.80	100.00
	Total		125	100.00	

Berdasarkan tabel distribusi frekuensi skor kepemimpinan sebanyak 44 responden (35,20%) responden berada pada kelompok dibawah rata-rata, 79 responden (63,20%) berada di atas kelompok rata-rata dan 2 responden (1,60%) di atas kelompok rata-rata. Penyebaran (distribusi) skor kepemimpinan secara

visual disajikan dalam bentuk histogram pada grafik 4.2 berikut:



Grafik 4.2 Histogram Frekwensi Kepemimpinan

c. Kinerja Dosen (X_2)

Rentang skor variabel kinerja dosen memiliki rentang teoritik 30 sampai 150, dan rentang skor empirik antara 47 dan skor sampai 120. Dari hasil perhitungan statistik deskriptif diperoleh skor rata-rata rata-rata (M) = 86,68 standar deviasi (SD) = 14,111,

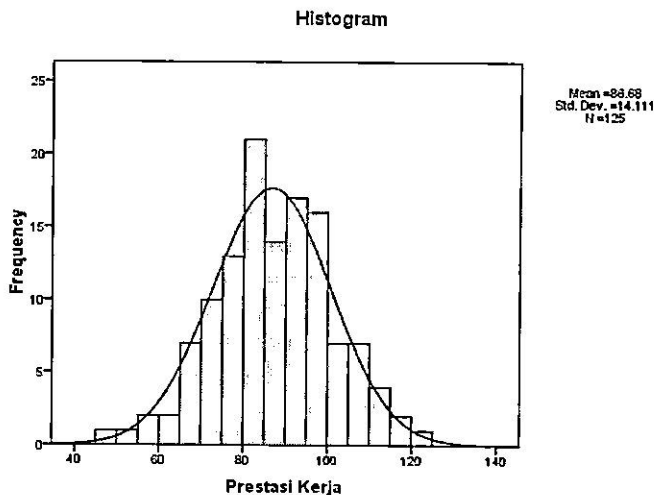
varians = 199,107 median (ME) = 86,5 dan modus (MO) = 80.

Adapun sebaran data variabel kinerja dosen dapat digambarkan dalam bentuk distribusi frekuensi seperti terlihat pada tabel 4.8 dan histogram pada grafik 4.3 dibawah ini:

Tabel 4.8 Distribusi Frekuensi Kinerja dosen

NO	Kelas	Titik	Frek	Frekuensi	Frek
	Interval	Tengah	Absolut	Relatif (%)	Kum
1	45 - 54	49.5	2	1.60	1.60
2	55 - 64	59.5	4	3.20	4.80
3	65 - 74	69.5	17	13.60	18.40
5	75 - 84	79.5	34	27.20	45.60
5	85 - 94	89.5	31	24.80	70.40
6	95 - 104	99.5	23	18.40	88.80
7	105 - 114	109.5	11	8.80	97.60
8	115 - 124	119.5	3	2.40	100.00
	Total		125	100.00	

Berdasarkan tabel distribusi frekuensi skor kinerja dosen sebanyak 23 responden (18,4%) berada pada di bawah kelompok rata-rata, 88 resonden (70,4%) berada di kelompok rata-rata dan 14 responden (11,20%) di atas kelompok rata-rata. Penyebaran (distribusi) skor kinerja dosen secara visual disajikan dalam bentuk histogram pada grafik 4.3 berikut:



Grafik 4.3 Histogram Frekuensi Kinerja dosen

d. Disiplin Kerja (X_3)

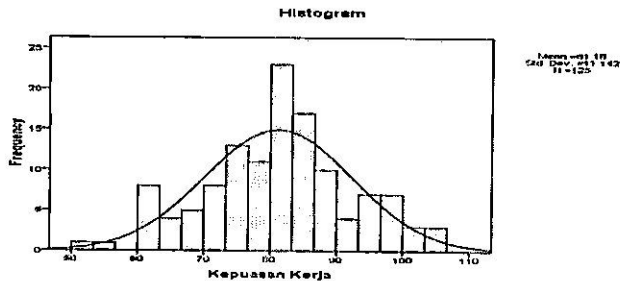
Rentang skor variabel disiplin kerja memiliki rentang teoritik 30 sampai 150, dan rentang skor empirik antara 53 dan skor sampai 1105. Dari hasil perhitungan statistik deskriptif diperoleh skor rata-rata (M) = 81,184 standar deviasi (SD) = 11,142, varians = 124,151 median (ME) = 81,429 dan modus (MO) = 80.

Adapun sebaran data variabel disiplin kerja dapat digambarkan dalam bentuk distribusi frekuensi seperti terlihat pada tabel 4.9 dan histogram pada gambar 4.4 dibawah ini:

Tabel 4.9 Distribusi Frekuensi Variabel Disiplin kerja

NO	Kelas	Titik Tengah	Fre Absolut	Frek Relatif (%)	Frek Kum
	Interval				
1	46 - 53	49.5	1	0.8	0.80
2	54 - 61	57.5	5	4.0	4.80
3	62 - 69	65.5	13	10.4	15.20
5	70 - 77	73.5	23	18.4	33.60
5	78 - 85	81.5	43	34.4	68.00
6	86 - 93	89.5	20	16.0	84.00
7	94 - 101	97.5	15	12.0	96.00
8	102 - 109	105.5	5	4.0	100.00
	Total		125	100.0	

Berdasarkan tabel distribusi frekuensi skor disiplin kerja 19 responden (15,2%) berada pada dibawah kelompok rata-rata, 86 responden (68,8%) berada di kelompok rata-rata dan 20 responden (16%) di atas kelompok rata-rata. Penyebaran (distribusi) skor disiplin kerja secara visual disajikan dalam bentuk histogram pada gambar 4.4 berikut:



Grafik 4.4 Histogram Frekuensi Disiplin kerja
 Rekapitulasi angka statistik dari efektivitas manajemen, kepemimpinan, kinerja dosen dan disiplin kerja dapat dirangkum dalam tabel 4.10 sebagai berikut:

Tabel 4.10 Rangkungan Statistik Deskriptif Variabel Penelitian

		Statistics			
		Efektivitas Manajemen	Kepemimpinan	Prestasi Kerja	Kepuasan Kerja
N	Valid	125	125	125	125
	Missing	0	0	0	0
	Mean	95.10	82.66	86.68	81.18
	Median	93.62 ^a	82.50 ^a	86.50 ^a	81.43 ^a
	Mode	68 ^b	86	80 ^b	80 ^b
	Std. Deviation	11.669	11.253	14.111	11.142
	Variance	136.158	126.631	199.106	124.151
	Range	72	64	73	52
	Minimum	53	56	47	53
	Maximum	125	120	120	105
	Sum	11888	10332	10835	10148

a. Calculated from grouped data.

b. Multiple modes exist. The smallest value is shown

3. Hasil Penelitian Inferensial

a. Pengujian Normalitas Data

Pengujian normalitas dilakukan untuk menguji apakah populasi berdistribusi normal atau tidak. Ketentuan pengujiannya persyaratan normalitas data dilakukan dengan menggunakan uji *Kolmogorov – Smirnov*. Berdistribusi normal jika H_0 diterima dan tidak berdistribusi normal jika H_0 ditolak. Secara statistik ditulis sebagai berikut:

H_0 : data populasi berdistribusi normal

H_1 : data populasi tidak berdistribusi normal

Pengujian persyaratan normalitas variabel terikat (Y) terhadap variabel bebas (X) dengan menggunakan uji *Kolmogorov-Smirnov* (Uji K-S) Kriteria pengujian: H_0 diterima, jika $D_{\max} < D_{\text{tabel}}$, H_0 ditolak, jika $D_{\max} > D_{\text{tabel}}$.

Uji Normalitas variabel efektivitas manajemen dapat dilakukan dengan menghitung nilai a_1 dan a_2 dengan melakukan perhitungan terhadap nilai skor (x), frekuensi (f) menentukan proporsi (P), menentukan KP, menentukan Z_{hitung} , dan menentukan nilai Z_{tabel} , Nilai a_{\max} diambil dari nilai a_1 dan a_2 tertinggi. Dalam program SPSS perhitungan tersebut dapat dilakukan. Hasil perhitungan nilai a tertinggi atau $a_{\max} = 0,085$, Nilai a_{\max} lebih kecil dari D_{tabel} ($n = 125$; pada $\alpha = 0,01$) = 0,092. Karena $a_{\max} < D_{\text{tabel}}$ ($0,085 < 0,092$), maka data efektivitas manajemen berasal dari populasi yang berdistribusi normal.

Uji Normalitas variabel kepemimpinan dapat dilakukan dengan menghitung nilai a_1 dan a_2 dengan

melakukan perhitungan terhadap nilai skor (x), frekuensi (f) menentukan proporsi (P), menentukan KP, menentukan Z_{hitung} , dan menentukan nilai Z_{tabel} , Nilai a_{max} diambil dari nilai a_1 dan a_2 tertinggi. Dalam program SPSS perhitungan tersebut dapat dilakukan. Hasil perhitungan nilai a tertinggi atau $a_{max} = 0,087$ Nilai a_{max} lebih kecil dari D_{tabel} ($n = 125$; pada $\alpha = 0,01$) = $0,092$. Karena $a_{max} < D_{tabel}$ ($0,087 < 0,092$), maka data kepemimpinan berasal dari populasi yang berdistribusi normal.

Uji Normalitas variabel kinerja dosen dapat dilakukan dengan menghitung nilai a_1 dan a_2 dengan melakukan perhitungan terhadap nilai skor (x), frekuensi (f) menentukan proporsi (P), menentukan KP, menentukan Z_{hitung} , dan menentukan nilai Z_{tabel} , Nilai a_{max} diambil dari nilai a_1 dan a_2 tertinggi. Dalam program SPSS perhitungan tersebut dapat dilakukan. Hasil perhitungan nilai a tertinggi atau $a_{max} = 0,046$, Nilai a_{max} lebih kecil dari D_{tabel} ($n = 125$; pada $\alpha = 0,01$) = $0,092$, dan $\alpha 0,05 = 0,079$. Karena $a_{max} < D_{tabel}$ ($0,046 < 0,079$), maka data kinerja dosen berasal dari populasi yang berdistribusi normal.

Uji Normalitas variabel disiplin kerja dapat dilakukan dengan menghitung nilai a_1 dan a_2 dengan melakukan perhitungan terhadap nilai skor (x), frekuensi (f) menentukan proporsi (P), menentukan KP, menentukan Z_{hitung} , dan menentukan nilai Z_{tabel} , Nilai a_{max} diambil dari nilai a_1 dan a_2 tertinggi. Dalam program SPSS perhitungan tersebut dapat dilakukan. Hasil

perhitungan nilai a tertinggi atau $a_{\max} = 0,062$, Nilai a_{\max} lebih kecil dari D_{tabel} ($n = 125$; pada $\alpha = 0,01$) = $0,092$, dan $\alpha 0,05 = 0,079$. Karena $a_{\max} < D_{\text{tabel}}$ ($0,062 < 0,079$), maka data disiplin kerja berasal dari populasi yang berdistribusi normal.

Agar jelasnya rangkuman hasil perhitungan uji normalitas dapat dilihat pada Tabel 4.11 berikut:

Tabel 4.11: Perhitungan Uji Normalitas Variabel

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Efektivitas Manajemen	Kepemimpinan	Prestasi Kerja	Kepuasan Kerja
N		125	125	125	125
Normal Parameters ^a	Mean	95.10	82.66	86.68	81.18
	Std. Deviation	11.669	11.253	14.111	11.142
Most Extreme Differences	Absolute	.085	.087	.046	.062
	Positive	.085	.087	.046	.061
	Negative	-.066	-.055	-.044	-.062
Kolmogorov-Smirnov Z		.955	.975	.514	.697
Asymp. Sig. (2-tailed)		.322	.298	.955	.717

a. Test distribution is Normal.

b. Pengujian Hipotesis

1) Hubungan Kepemimpinan Dengan Efektivitas Manajemen

Hipotesis pertama yang diajukan dalam penelitian ini menyatakan bahwa kepemimpinan (X_1)

memiliki hubungan dengan efektivitas manajemen (Y) Untuk mengetahui hubungan kepemimpinan terhadap efektivitas manajemen digunakan analisis regresi dan korelasi. Dari hasil perhitungan analisis regresi sederhana pada data variabel. Hubungan kepemimpinan terhadap efektivitas manajemen diperoleh arah regresi b sebesar = 0,758 dan konstanta a sebesar 32,492. Dengan demikian bentuk kedua hubungan tersebut (X_1 dengan Y) dapat digambarkan dengan persamaan regresi $\hat{Y} = 32,492 + 0,758X_1$. Sebelum digunakan untuk keperluan prediksi, persamaan regresi harus memenuhi syarat uji keberartian (signifikansi) dan uji kelinieran. Untuk mengetahui derajat keberartian dan kelinieran persamaan regresi, dilakukan uji F dan hasilnya disajikan pada tabel 4.12 berikut ini:

Tabel 4.12 Analisis Variansi Uji Signifikansi dan Uji Linieritas Regresi $\hat{Y} = 32,492 + 0,758X_1$

Sumber Varians	Db	JK	RJK	Fh	Ft	
					0,01	0,05
Total	125	11888				
Regresi (a)	1	1147480				
Regresi (b)	1	9010.099991	9010. 1			
Sisa	123	7873.548009	64.01 2585	140.76**	3,89	6,90
Tuna cocok	40	2921.035311	73.02 5883			
Galat	83	4952.512698	59.66 8828	1.224ns	1,64	1,73

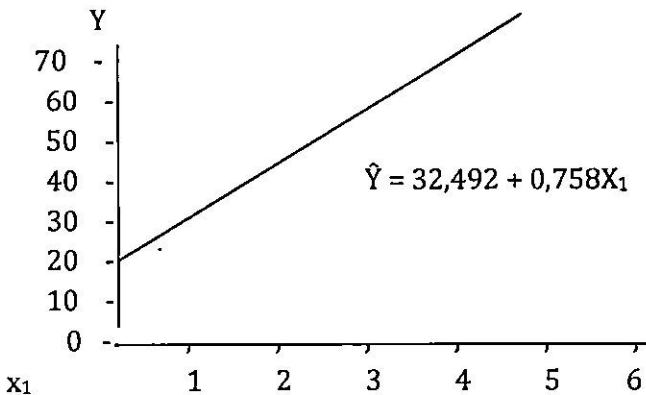
** = regresi sangat signifikan ($F_{hitung} 140.755 > F_{tabel} 3.89$ pada $\alpha = 0,01$)

ns = non signifikan, regresi berbentuk linear ($F_{hitung} 1,224 < F_{tabel} 1,73$ pada $\alpha = 0,05$)

dk = derajat kebebasan; Jk = Jumlah Kuadrat

RJK= Rerata Jumlah Kuadrat

Berdasarkan hasil analisis varians pengujian signifikansi regresi antara X_1 dengan Y pada tabel 4.12, diketahui $F_{hitung} > F_{tabel}$ ($140,755 > 3,89$) pada $\alpha = 0,01$. Dapat disimpulkan bahwa regresi Y atas X_1 sangat signifikan. Harga F tuna cocok hasil perhitungan $F_{hitung} <$ dari F_{tabel} ($1,22 < 1,73$), maka bentuk regresi Y atas X_1 adalah linear. Dapat disimpulkan $\hat{Y} = 32,492 + 0,758X_1$ sangat signifikan dan linear. Model variabel kepemimpinan dengan efektivitas manajemen, model persamaan $\hat{Y} = 32,492 + 0,758X_1$ pada grafik 4.5 berikut:



Grafik 4.5 Regresi Linear Sederhana Hubungan Variabel Kepemimpinan Terhadap Efektivitas Manajemen.

Kekuatan kontribusi variabel X_1 terhadap Y ditunjukkan oleh koefisien korelasi r_{y1} sebesar = 0,731. Uji keberartian koefisien korelasi dengan uji t didapat harga t_{hitung} sebesar 11,881. Sedangkan t_{tabel} pada $\alpha = 0,01$; $dk = 123$ di dapat harga $t_{tabel} = 1,65$. Untuk lebih jelasnya kekuatan hubungan variabel X_1 terhadap Y dapat dilihat pada tabel 4.13 sebagai berikut:

Tabel 4.13 Rangkuman Hubungan Kepemimpinan Terhadap Efektivitas Manajemen.

Korelasi	n	R	t_{hitung}	t_{tabel}	
				$\alpha = 0,05$	$\alpha = 0,01$
r_{y1}	125	0,731	11,881**	1,65	2,33

Keterangan

** = Koefisien korelasi sangat signifikan
($t_h=11,881 > t_t = 2,33$) pada $\alpha = 0,01$

r_{y1} = Koefisien korelasi antara X_1 dengan Y

Berdasarkan hasil pengujian signifikansi pada tabel 4.13 di atas ternyata $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($11,881 > 2,33$), maka dapat disimpulkan. Dengan demikian hipotesis penelitian yang diajukan bahwa terdapat hubungan positif kepemimpinan terhadap efektivitas manajemen teruji kebenarannya, dengan perkataan lain makin tinggi kepemimpinan, makin tinggi hubungan dan pengaruhnya terhadap efektivitas manajemen.

Selanjutnya diadakan analisis terhadap koefisien determinasi. Koefisien determinasi merupakan kuadrat

dari koefisien korelasi antara variabel X_1 dengan variabel Y . Koefisien determinasi X_1 dengan Y sebesar $(r_{y1})^2 = (0,731)^2 = 0,534$. Ini berarti bahwa 53,4% variasi yang terjadi pada efektivitas manajemen dapat dijelaskan oleh kepemimpinan melalui regresi $\hat{Y} = 32,492 + 0,758X_1$.

Apabila dilakukan pengontrolan terhadap variabel kinerja dosen (X_2) didapat koefisien korelasi parsial sebesar $r_{y1.2} = 0,525$. Uji signifikansi korelasi parsial didapat t_{hitung} sebesar 6,813, sedangkan t_{tabel} pada $\alpha = 0,01$ dengan $dk = 122$ didapat harga $t_{tabel} = 1,12$. Karena $t_{hitung} < t_{tabel}$ ($6,813 > 1,12$), maka dapat disimpulkan bahwa koefisien korelasi parsial signifikan.

Apabila dilakukan pengontrolan terhadap variabel disiplin kerja (X_3) didapat koefisien korelasi parsial sebesar $r_{y1.3} = 0,488$. Uji signifikansi korelasi parsial didapat t_{hitung} sebesar 6,175, sedangkan t_{tabel} pada $\alpha = 0,01$ dengan $dk = 122$ didapat harga $t_{tabel} = 1,12$. Karena $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($6,175 > 1,12$), maka dapat disimpulkan bahwa koefisien korelasi parsial sangat signifikan.

Selanjutnya apabila dilakukan pengontrolan oleh variabel kinerja dosen (X_2) dan variabel disiplin kerja (X_3) didapat koefisien korelasi parsial $r_{y1.23} = 0,419$. Uji signifikansi korelasi parsial didapat t_{hitung} sebesar 5,097, sedangkan t_{tabel} pada $\alpha = 0,01$ dengan $dk = 121$ didapat harga $t_{tabel} = 1,12$. Karena $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($5,097 < 1,12$), maka dapat disimpulkan bahwa koefisien korelasi parsial signifikan. Kekuatan korelasi parsial antara X_1

dengan Y jika variabel lainnya dikontrol di rangkum pada tabel 4.14 sebagai berikut:

Tabel 4.14 Rangkuman Korelasi Parsial Kepemimpinan Terhadap Efektivitas Manajemen

Korelasi	R	t_{hitung}	t_{tabel}	
			$\alpha = 0,05$	$\alpha = 0,01$
$r_{y1.2}$	0,525	6,813**	1,12	1,56
$r_{y1.3}$	0,488	6,175**	1,12	1,56
$r_{y1.23}$	0,419	5,097**	1,12	1,56

Keterangan :

** = Korelasi sangat signifikan

* = Korelasi signifikan

$r_{y1.2}$ = Koefisien korelasi parsial X_1 dengan Y jika X_2 dikontrol

$r_{y1.3}$ = Koefisien korelasi parsial X_1 dengan Y jika X_3 dikontrol

$r_{y1.23}$ = Koefisien korelasi parsial X_1 dengan Y jika X_2 dan X_3 dikontrol

Harga indeks koefisien korelasi parsial tersebut menunjukkan bahwa apabila dilakukan pengontrolan terhadap variabel bebas lainnya yaitu kinerja dosen (X_2) dan variabel disiplin kerja (X_3) mengakibatkan terjadinya penurunan kadar hubungan atau pengaruh melemah, namun tetap dapat menjelaskan hubungan positif variabel kepemimpinan terhadap variabel

efektivitas manajemen. Dapat disimpulkan bahwa apabila kepemimpinan tinggi, maka efektivitas manajemen dalam perguruan tinggi tinggi, sebaliknya jika kepemimpinan rendah, maka efektivitas manajemen pun rendah.

2) Hubungan Kinerja Dosen Terhadap Efektivitas Manajemen

Hipotesis kedua yang diajukan dalam penelitian ini menyatakan bahwa terdapat hubungan positif kinerja dosen (X_2) dengan efektivitas manajemen (Y) Untuk mengetahui hubungan kinerja dosen dengan efektivitas manajemen digunakan analisis regresi dan korelasi. Dari hasil perhitungan analisis regresi sederhana pada data variabel kinerja dosen atas efektivitas manajemen diperoleh arah regresi b sebesar $= 0,509$ dan konstanta a sebesar $51,011$. Dengan demikian bentuk hubungan kedua variabel tersebut (X_2 dengan Y) dapat digambarkan dengan persamaan regresi $\hat{Y} = 52,011 + 0,509X_2$. Sebelum digunakan untuk keperluan prediksi, persamaan regresi harus memenuhi syarat uji keberartian (signifikansi) dan uji kelinieran. Untuk mengetahui derajat keberartian dan kelinieran persamaan regresi, dilakukan uji F dan hasilnya disajikan pada tabel 4.15 berikut ini:

Tabel 4.15 Analisis Variansi Uji Signifikasi dan Uji Linieritas Regresi
 $\hat{Y} = 52,011 + 0,509X_2$

Sumber Varians	Db	JK	RJK	Fh	Ft	
					0,01	0,05
Total	125	11888				
Regresi (a)	1	1147480				
Regresi (b)	1	6388.72462	6388.725		3,89	6,76
Sisa	123	10494.9234	85.32458	74.88**		
Tuna Cocok	48	3503.11147	72.98149		1,47	1,72
Galat	75	6991.8119	93.22416	0,783ns		

Keterangan :

** = regresi sangat signifikan ($F_{hitung} 74,88 > F_{tabel} 6,76$ pada $\alpha = 0,01$)

ns = non signifikan, regresi berbentuk linear ($F_{hitung} 0,783 \leq F_{tabel} 1,72$ pada $\alpha = 0,05$)

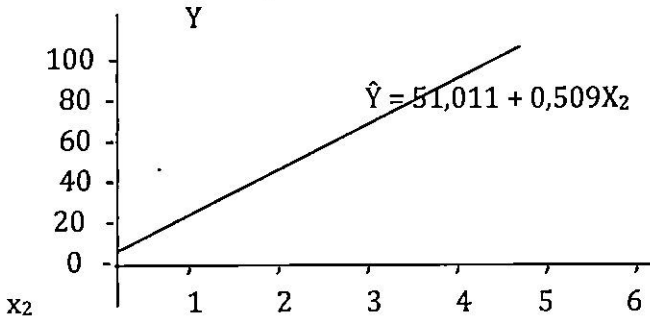
dk = derajat kebebasan

jk = Jumlah Kuadrat

RJK= Rerata Jumlah Kuadrat

Berdasarkan hasil analisis varians pengujian signifikansi regresi antara X_2 dengan Y pada tabel 4.15, diketahui $F_{hitung} > F_{tabel}$ ($74,88 > 6,76$) pada $\alpha = 0,01$. Dapat disimpulkan bahwa regresi Y atas X_2 sangat signifikan. Harga F tuna cocok hasil perhitungan $F_{hitung} <$ dari F_{tabel} ($0,78 \leq 1,47$), maka bentuk regresi Y atas X_2

adalah linear. Dapat disimpulkan $\hat{Y} = 51,011 + 0,509X_2$ sangat signifikan dan linear. Regresi ini mengandung arti bahwa apabila kinerja dosen naik satu unit satuan, maka efektivitas manajemen meningkat 0,509 unit pada konstanta 51,011. Model hubungan variabel kinerja dosen dengan efektivitas manajemen, model persamaan $\hat{Y} = 51,011 + 0,509X_2$ pada grafik 4.6 berikut:



Grafik Regresi Linear Sederhana Hubungan Variabel 4.6 Kinerja Dosen Dengan Efektivitas Manajemen.

Kekuatan kontribusi antara variabel X_2 dengan Y ditunjukkan oleh koefisien korelasi r_{y2} sebesar = 0,615. Uji keberartian koefisien korelasi dengan uji t didapat harga t_{hitung} sebesar 8,615. Sedangkan t_{tabel} pada $\alpha = 0,01$; $dk = 122$ di dapat harga $t_{tabel} = 2,33$. Untuk lebih jelasnya kekuatan hubungan variabel X_2 dengan Y dapat dilihat pada tabel 4.16 sebagai berikut:

Tabel 4.16 Rangkuman Hubungan Antara Kinerja dosen Dengan Efektivitas Manajemen

				t_{tabel}
--	--	--	--	-------------

Korelasi	n	R	t_{hitung}	$\alpha =$ 0,05	$\alpha =$ 0,01
r_{y2}	125	0,615	8,615	1,65	2,33

Keterangan :

** = Koefisien korelasi sangat signifikan
($t_h=8,615 > t_t = 2,33$) pada $\alpha = 0,01$

r_{y2} = Koefisien korelasi antara X_2 dengan Y

Berdasarkan hasil pengujian signifikansi pada tabel 4.16 di atas ternyata $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($8,615 > 2,33$), maka dapat disimpulkan terdapat hubungan positif dan signifikan kinerja dosen dengan efektivitas manajemen. Dengan demikian hipotesis penelitian yang diajukan bahwa terdapat hubungan positif kinerja dosen dengan efektivitas manajemen teruji kebenarannya, dengan perkataan lain makin tinggi kinerja dosen, makin tinggi hubungan dan pengaruhnya dengan peningkatan efektivitas manajemen.

Selanjutnya diadakan analisis terhadap koefisien determinasi. Koefisien determinasi merupakan kuadrat dari koefisien korelasi antara variabel X_2 dengan variabel Y. Koefisien determinasi X_2 dengan Y sebesar $(r_{y2})^2 = (0,615)^2 = 0,378$. Ini berarti bahwa 37,8% variasi yang terjadi pada efektivitas manajemen dapat dijelaskan oleh kinerja dosen melalui regresi $\hat{Y} = 51,011 + 0,509X_2$.

Apabila dilakukan pengontrolan terhadap variabel kepemimpinan (X_1) didapat koefisien korelasi parsial sebesar $r_{y2.1} = 0,187$. Uji signifikansi korelasi

parsial didapat t_{hitung} sebesar 2,103, sedangkan t_{tabel} pada $\alpha = 0,01$ dengan $dk = 122$ didapat harga $t_{tabel} = 1,12$. Karena $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($2,103 > 1,12$), maka dapat disimpulkan bahwa koefisien korelasi parsial sangat signifikan.

Apabila dilakukan pengontrolan terhadap variabel disiplin kerja (X_3) didapat koefisien korelasi parsial sebesar $r_{y2.3} = 0,292$. Uji signifikansi korelasi parsial didapat t_{hitung} sebesar 3,732 sedangkan t_{tabel} pada $\alpha = 0,01$ dengan $dk = 122$ didapat harga $t_{tabel} = 1,12$. Karena $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($3,372 > 1,12$), maka dapat disimpulkan bahwa koefisien korelasi parsial sangat signifikan.

Selanjutnya apabila dilakukan pengontrolan terhadap variabel kepemimpinan (X_1) dan variabel disiplin kerja (X_3) didapat koefisien korelasi parsial $r_{y2.13} = 0,102$. Uji signifikansi korelasi parsial didapat t_{hitung} sebesar 1,133, sedangkan t_{tabel} pada $\alpha = 0,01$ dengan $dk = 122$ didapat harga $t_{tabel} = 1,12$. Karena $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($1,133 > 1,12$), maka dapat disimpulkan bahwa koefisien korelasi parsial sangat signifikan. Kekuatan korelasi parsial antara X_2 dengan Y jika variabel lainnya dikontrol di rangkum pada tabel 4.17 sebagai berikut:

Tabel 4.17 Rangkuman Korelasi Parsial Kinerja dosen Dengan Efektivitas Manajemen

Korelasi	R	t_{hitung}	t_{tabel}	
			$\alpha = 0,05$	$\alpha = 0,01$
$r_{y2.1}$	0,187	2,103*	1,12	1,56

$r_{y2.3}$	0,292	3,372*	1,12	1,56
$r_{y2.13}$	0,109	1,13*	1,12	1,56

Keterangan :

- ** = Korelasi sangat signifikan
- * = Korelasi signifikan
- $r_{y2.1}$ = Koefisien korelasi parsial X_2 dengan Y jika X_1 dikontrol
- $r_{y2.3}$ = Koefisien korelasi parsial X_2 dengan Y jika X_3 dikontrol
- $r_{y2.13}$ = Koefisien korelasi parsial X_2 dengan Y jika X_1 dan X_3 dikontrol

Harga indeks koefisien korelasi parsial tersebut menunjukkan bahwa apabila dilakukan pengontrolan oleh variabel bebas lainnya yaitu kepemimpinan (X_1) dan variabel disiplin kerja (X_3) mengakibatkan terjadinya penurunan kadar hubungan atau pengaruh melemah, namun tetap dapat menjelaskan hubungan positif variabel kinerja dosen dengan variabel efektivitas manajemen. Dapat disimpulkan bahwa apabila kinerja dosen tinggi, makin tinggi pula efektivitas manajemen, sebaliknya makin rendah kinerja dosen, makin rendah pula efektivitas manajemen.

3) Hubungan Disiplin Kerja Dengan Efektivitas Manajemen

Hipotesis ketiga yang diajukan dalam penelitian ini menyatakan bahwa terdapat hubungan positif

disiplin kerja (X_3) terhadap efektivitas manajemen (Y) Untuk mengetahui hubungan disiplin kerja dengan efektivitas manajemen digunakan analisis regresi dan korelasi. Dari hasil perhitungan analisis regresi sederhana pada data variabel disiplin kerja atas efektivitas manajemen diperoleh arah regresi b sebesar = 0,687 dan konstanta a sebesar 39,328. Dengan demikian bentuk kedua hubungan tersebut (X_3 dengan Y) dapat digambarkan dengan persamaan regresi $\hat{Y} = 39,328 + 0,687X_3$. Sebelum digunakan untuk keperluan prediksi, persamaan regresi harus memenuhi syarat uji keberartian (signifikansi) dan uji kelinieran. Untuk mengetahui derajat keberartian dan kelinieran persamaan regresi, dilakukan uji F dan hasilnya disajikan pada tabel 4.18 berikut ini:

Tabel 4.18 Analisis Variansi Uji Signifikansi dan Uji Linieritas
Regresi $\hat{Y} = 39,328 + 0,687X_3$

Sumber Varians	Db	JK	RJK	Fh	Ft	
					0,01	0,05
Total	125	11888				
Regresi (a)	1	1147480				
Regresi (b)	1	7266.406144	7266.406			
Sisa	123	9617.241856	78.18896	92.934**	6,76	3,89
Tuna Cocok	42	4271.116856	101.6933			
Galat	81	5346.125	66.00154	1.541ns	1,72	1,47

Keterangan :

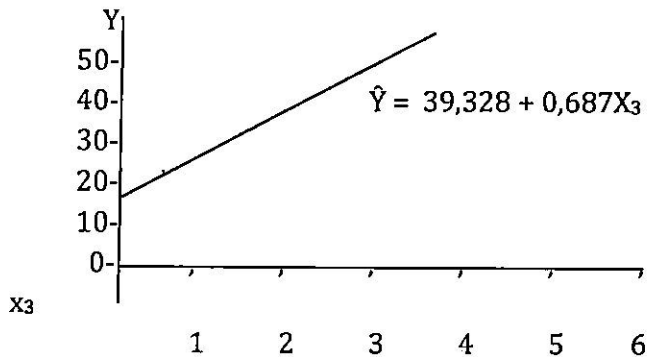
** = regresi sangat signifikan ($F_{hitung} 92,934 > F_{tabel} 6,76$ pada $\alpha = 0,01$)

ns = non signifikan, regresi berbentuk linear ($F_{hitung} 1,541 \leq F_{tabel} 1,47$ pada $\alpha = 0,01$)

dk = derajat kebebasan

Jk = Jumlah Kuadrat; RJK= Rerata Jumlah Kuadrat

Berdasarkan hasil analisis varians pengujian signifikansi regresi antara X_3 dengan Y pada tabel 4.18, diketahui $F_{hitung} > F_{tabel}$ ($39,328 > 6,76$) pada $\alpha = 0,01$. Dapat disimpulkan bahwa regresi Y atas X_3 sangat signifikan. Harga F tuna cocok hasil perhitungan F_{hitung} dari F_{tabel} ($1,541 \leq 1,47$), maka bentuk regresi Y atas X_3 adalah linear. Dapat disimpulkan $\hat{Y} = 39,328 + 0,687X_3$ sangat signifikan dan linear. Regresi ini mengandung arti bahwa apabila disiplin kerja naik satu unit, maka efektivitas manajemen meningkat 0,687 unit pada konstanta 39,328. Model hubungan variabel disiplin kerja dengan model persamaan $\hat{Y} = 39,328 + 0,687X_3$ pada grafik 4.7 berikut:



Grafik Regresi Linear Sederhana Hubungan Variabel 4.7 Disiplin Kerja Dengan Efektivitas manajemen.

Kekuatan hubungan antara variabel X_3 dengan Y ditunjukkan oleh koefisien korelasi r_{y3} sebesar $= 0,656$. Uji keberartian koefisien korelasi dengan uji t didapat harga t_{hitung} sebesar $9,600$. Sedangkan t_{tabel} pada $\alpha = 0,01$; $dk = 122$ di dapat harga $t_{tabel} = 2,33$. Untuk lebih jelasnya kekuatan hubungan variabel X_3 terhadap Y dapat dilihat pada tabel 4.19 sebagai berikut:

Tabel 4.19 Rangkuman Hubungan Disiplin kerja Dengan Efektivitas Manajemen

Korelasi	N	R	t_{hitung}	t_{tabel}	
				$\alpha = 0,05$	$\alpha = 0,01$
r_{y3}	125	0,656	9,600	1,65	2,33

Keterangan

**= Koefisien korelasi sangat signifikan ($t_h=9,600 > t_t = 2,33$) pada $\alpha = 0,01$

r_{y3} = Koefisien korelasi antara X_3 dengan Y

Berdasarkan hasil pengujian signifikansi pada tabel 4.19 di atas ternyata $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($9,600 > 2,33$), maka dapat disimpulkan terdapat hubungan disiplin kerja dengan efektivitas manajemen. Dengan demikian hipotesis penelitian yang diajukan bahwa terdapat hubungan positif disiplin kerja dengan efektivitas manajemen teruji kebenarannya, dengan perkataan lain makin tinggi disiplin kerja, makin tinggi hubungan dan

pengaruhnya terhadap peningkatan efektivitas manajemen.

Selanjutnya diadakan analisis terhadap koefisien determinasi. Koefisien determinasi merupakan kuadrat dari koefisien korelasi antara variabel X_3 dengan variabel Y . Koefisien determinasi X_3 dengan Y sebesar $(r_{y3})^2 = (0,656)^2 = 0,430$. Ini berarti bahwa 43% variasi yang terjadi pada efektivitas manajemen dapat dijelaskan disiplin kerja melalui regresi $\hat{Y} = 39,328 + 0,687X_3$.

Apabila dilakukan pengontrolan terhadap variabel kepemimpinan (X_1) didapat koefisien korelasi parsial sebesar $r_{y3.1} = 0,264$. Uji signifikansi korelasi parsial didapat t_{hitung} sebesar 3,023, sedangkan t_{tabel} pada $\alpha = 0,01$ dengan $dk = 122$ didapat harga $t_{tabel} = 1,12$. Karena $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($3,023 > 1,12$), maka dapat disimpulkan bahwa koefisien korelasi parsial sangat signifikan.

Apabila dilakukan pengontrolan terhadap variabel kinerja dosen (X_2) didapat koefisien korelasi parsial sebesar $r_{y3.2} = 0,402$. Uji signifikansi korelasi parsial didapat t_{hitung} sebesar 4,849 sedangkan t_{tabel} pada $\alpha = 0,01$ dengan $dk = 122$ didapat harga $t_{tabel} = 1,22$. Karena $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($4,849 > 1,22$), maka dapat disimpulkan bahwa koefisien korelasi parsial sangat signifikan.

Selanjutnya apabila dilakukan pengontrolan oleh variabel kepemimpinan (X_1) dan variabel kinerja dosen (X_2) didapat koefisien korelasi parsial $r_{y3.12} = 0,214$. Uji

signifikansi korelasi parsial didapat t_{hitung} sebesar 2,419, sedangkan t_{tabel} pada $\alpha = 0,01$ dengan $dk = 122$ didapat harga $t_{tabel} = 1,22$. Karena $t_{hitung} > t_{tabel}$ (2,419 > 1,22), maka dapat disimpulkan bahwa koefisien korelasi parsial sangat signifikan. Kekuatan korelasi parsial antara X_3 dengan Y jika variabel lainnya dikontrol dirangkum pada tabel 4.20 sebagai berikut:

Tabel 4.20 Rangkuman Hubungan Parsial Disiplin kerja Dengan Efektivitas Manajemen

Korelasi	R	t_{hitung}	t_{tabel}	
			$\alpha = 0,05$	$\alpha = 0,01$
$r_{y3.1}$	0,264	3,023	1,22	1,56
$r_{y3.2}$	0,402	4,849	1,22	1,56
$r_{y3.12}$	0,214	2,419	1,22	1,56

Keterangan

- ** = Korelasi sangat signifikan
- * = Korelasi signifikan
- $r_{y3.1}$ = Koefisien korelasi parsial X_3 dengan Y jika X_1 dikontrol
- $r_{y3.2}$ = Koefisien korelasi parsial X_3 dengan Y jika X_2 dikontrol
- $r_{y3.12}$ = Koefisien korelasi parsial X_3 dengan Y jika X_1 dan X_2 dikontrol

Harga indeks koefisien korelasi parsial tersebut menunjukkan bahwa apabila dilakukan pengontrolan terhadap variabel bebas lainnya yaitu kepemimpinan (X_1) dan variabel kinerja dosen (X_2) terjadinya

penurunan kadar hubungan atau pengaruh melemah, namun tetap dapat menjelaskan hubungan positif variabel disiplin kerja dengan variabel efektivitas manajemen. Dapat disimpulkan bahwa apabila disiplin kerja tinggi, efektivitas manajemen tinggi, sebaliknya jika disiplin kerja rendah, efektivitas manajemen rendah.

B. Interpretasi dan Pembahasan Penelitian

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis, ternyata ketiga hipotesis alternatif yang diajukan secara signifikan dapat diterima. Hal itu dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. *Tingkat Efektivitas Manajemen*

Tingkat efektivitas manajemen termasuk dalam kategori kurang baik, baik dan sangat baik. Perbedaan jawaban dosen dan pegawai terhadap tingkat efektivitas, dapat dilihat dari keberhasilan pencapaian tujuan organisasi yaitu tujuan dalam pendidikan, pelaksanaan kegiatan proses pembelajaran di perguruan tinggi, pelaksanaan proses pembelajaran tidak terlepas dari kualitas pelayanan akademik dalam perguruan tinggi, efektivitas manajemen berperan dalam pelayanan akademik di perguruan tinggi, manajemen yang efektif terlaksana dengan kepemimpinan yang berkualitas, memiliki kemampuan manajerial yang baik.

Efektivitas manajemen merupakan pelaksanaan dan proses manajemen yang terlaksana secara efektif serta efisien, untuk menghasilkan efektivitas manajemen

yang baik di perguruan tinggi membutuhkan kualitas sumber daya manusia yaitu pimpinan, beserta dosen dan pegawai, yang masing-masing memiliki peranan yang penting dalam pelaksanaan pendidikan di perguruan tinggi.

2. *Tingkat Kepemimpinan*

Kepemimpinan dalam penelitian ini menjadi factor dalam peningkatan efektivitas manajemen di perguruan tinggi, manajemen yang baik akan berhasil bila dijalankan dan dikelola dengan baik, pemimpin sebagai atasan memiliki tanggung jawab dan tugas serta fungsi yang berat, beban sebagai seorang pimpinan sangat tinggi, sehingga tidak semua orang bisa memimpin dengan baik, seorang pemimpin yang baik adalah pemimpin yang mengerti dan paham akan tugas serta fungsinya sebagai pimpinan, memiliki kualitas serta kemampuan manajerial yang baik pula.

Kepemimpinan adalah sebuah kualitas yang ditunjukkan seorang pemimpin dalam pengelolaan sebuah organisasi termasuk perguruan tinggi, kemampuan dalam menggerakkan dan mengendalikan bawahan dalam pencapaian tujuan perguruan tinggi wajib dimiliki oleh seorang pemimpin. Baik atau buruknya sebuah perguruan tinggi sangat bergantung pada kepemimpinan seorang pemimpin.

3. *Tingkat Kinerja Dosen*

Kinerja dosen memiliki kategori rendah, baik, dan sangat baik, perbedaan ini terjadi disebabkan perbedaan kemampuan dan kualitas dalam bekerja, dosen yang memiliki kinerja yang tinggi dapat terlihat dari pelaksanaan tugas dalam perguruan tinggi, efektif dan efisien menjadi acuan dalam pelaksanaan tugas dan tanggung jawab seorang dosen.

Kinerja dosen membentuk pribadi yang professional, profesionalisme sangat dibutuhkan dalam meningkatkan kinerja dosen, dosen dan pegawai yang profesionalisme memiliki dedikasi yang tinggi terhadap pelaksanaan tugas serta tanggung jawabnya yang disesuaikan dengan perencanaan yang telah ditetapkan, menghasilkan pelayanan akademik yang tinggi dalam perguruan tinggi menjadi prioritas utama.

4. Tingkat Disiplin kerja

Disiplin kerja terbentuk dari kesiapan dosen dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya sebagai seorang tenaga pendidik, kedisiplinan terbentuk dengan adanya pemenuhan kebutuhan dari hasil kerja seorang dosen, baik kebutuhan ekonomi, berprestasi dan berapresiasi dalam bekerja, adanya penghargaan dan penghormatan menjadi kunci utama dari kedisiplin seorang dosen, dosen yang merasa dihargai, disayangi dan dihormati dalam perguruan tinggi akan bekerja sesuai dengan perencanaan yang telah ditetapkan, bekerja dengan sebaik mungkin untuk menghasilkan kinerja yang tinggi.

Disiplin kerja tiap orang berbeda-beda sehingga adanya perbedaan dalam penilaian disiplin kerja dalam perguruan tinggi, disiplin kerja terbentuk dalam diri akan menimbulkan semangat dan motivasi dalam bekerja, mengikuti setiap arahan dan perencanaan yang telah ditetapkan, disiplin kerja yang dialami dosen memberikan perubahan dan peningkatan pelayanan dalam perguruan tinggi, pelayanan akademik menjadi lebih berkualitas, efektif dan efisien, dengan harapan tujuan pendidikan tercapai.

Proses pembelajaran yang efektif dan efisien di dalam perguruan tinggi membuktikan adanya disiplin kerja dalam diri dosen perguruan tinggi, pelaksanaan kegiatan pelayanan akademik yang berjalan sesuai rencana.

5. Hubungan Kepemimpinan Dengan Efektivitas manajemen

Hasil pengujian hipotesis hubungan kepemimpinan dengan efektivitas manajemen berpola linear mempunyai arah positif dan signifikan serta memiliki koefisien korelasi sebesar $r_{y1} = 0,731$ dan koefisien determinasi sebesar $r_{y1}^2 = 0,534$. Hal ini berarti kepemimpinan memberikan pengaruh sebesar 53,4% terhadap naik turunnya efektivitas manajemen. Hubungan tersebut ditunjukkan oleh hasil koefisien korelasi parsial $r_{y1.23}$ sebesar 0,419, koefisien determinasi parsial sebesar 0,176, uji signifikansi t hitung

= 5,097 yang berarti lebih besar dari t_{tabel} yang bernilai 1,22 pada $\alpha = 0,05$.

Ternyata berdasarkan temuan tersebut, kepemimpinan memberikan pengaruh sebesar 5,1% setelah dikontrol oleh kinerja dosen dan disiplin kerja, sedangkan sisanya dipengaruhi faktor-faktor lainnya, dan setelah dilakukan pengontrolan terhadap kinerja dosen dan disiplin kerja terjadi penurunan sebesar 48,3%.

Pola hubungan antara kedua variabel tersebut, dinyatakan dengan persamaan regresi linier $\hat{Y} = 32,492 + 0,758X_1$. Persamaan ini memberikan informasi bahwa rata-rata perubahan satu skor kepemimpinan diikuti oleh perubahan satu unit skor efektivitas manajemen sebesar 0,758.

Dengan demikian dapat disimpulkan, bahwa makin tinggi kepemimpinan maka makin tinggi efektivitas manajemen dan sebaliknya makin rendah kepemimpinan makin rendah efektivitas manajemen.

6. Hubungan Kinerja Dosen Dengan Efektivitas Manajemen

Hasil pengujian hipotesis hubungan kinerja dosen dengan efektivitas manajemen berpola linear mempunyai arah positif dan signifikan serta memiliki koefisien korelasi sebesar $r_{y2} = 0,615$ dan koefisien determinasi sebesar $r_{y2}^2 = 0,378$ ini berarti kinerja dosen berkontribusi sebesar 37,8% terhadap naik turunnya efektivitas manajemen. Hubungan tersebut

ditunjukkan oleh hasil koefisien korelasi parsial $r_{y2.13}$ sebesar 0,102, koefisien determinasi 0,042 dan $t_{hitung} = 3,21$ yang berarti lebih besar dari t_{tabel} yang bernilai 2,33 pada $\alpha = 0,01$.

Ternyata berdasarkan temuan tersebut, kinerja dosen memberikan hubungan sebesar 4,2% setelah dikontrol oleh kepemimpinan dan disiplin kerja, sedangkan sisanya dipengaruhi faktor-faktor lainnya, dan setelah dikontrol oleh kepemimpinan dan disiplin kerja terjadi penurunan sebesar 33,6%.

Pola hubungan antara kedua variabel tersebut, dinyatakan dengan persamaan regresi linier $\hat{Y} = 51,011 + 0,509X_2$. Persamaan ini memberikan informasi bahwa rata-rata perubahan satu skor kinerja dosen diikuti oleh perubahan satu unit skor efektivitas manajemen 0,509.

Dengan demikian dapat disimpulkan, bahwa makin tinggi pretasi kerja maka makin tinggi efektivitas manajemen dan sebaliknya makin rendah kinerja dosen maka makin rendah efektivitas manajemen.

7. Hubungan Disiplin Kerja Dengan Efektivitas Manajemen

Hasil pengujian hipotesis hubungan disiplin kerja dengan efektivitas manajemen berpola linear mempunyai arah positif dan signifikan serta memiliki koefisien korelasi sebesar $r_{y3} = 0,656$ dan koefisien determinasi sebesar $r_{y3}^2 = 0,430$ ini berarti disiplin kerja memberikan pengaruh sebesar 43% terhadap naik turunnya efektivitas manajemen. Hubungan

tersebut juga ditunjukkan oleh hasil koefisien korelasi parsial $r_{y3.12}$ sebesar 0,214, koefisien determinasi 0,045 dan $t_{hitung} = 2,419$ yang berarti lebih besar dari t_{tabel} yang bernilai 1,22 pada $\alpha = 0,05$.

Ternyata berdasarkan temuan tersebut, disiplin kerja memberikan hubungan dan pengaruh sebesar 4,5% setelah dikontrol oleh kepemimpinan dan kinerja dosen, sedangkan sisanya dipengaruhi faktor-faktor lainnya, dan setelah dikontrol oleh kepemimpinan dan kinerja dosen terjadi penurunan sebesar 40,5%.

Pola hubungan antara kedua variabel tersebut, dinyatakan dengan persamaan regresi linier $\hat{Y} = 39,328 + 0,687X_3$. Persamaan ini memberikan informasi bahwa rata-rata perubahan satu skor disiplin kerja diikuti oleh perubahan satu unit skor efektivitas manajemen sebesar 0,687. Dengan demikian dapat disimpulkan, bahwa makin tinggi disiplin kerja maka makin tinggi efektivitas manajemen dan sebaliknya makin rendah disiplin kerja makin rendah efektivitas manajemen.

C. Keterbatasan Penelitian

Penulis telah berupaya melaksanakan penelitian ini dengan teliti dan cermat menggunakan prosedur metode ilmiah, namun tidak tertutup kemungkinan adanya kesalahan yang bersumberkan kepada peneliti, karena peneliti menyadari sebagai manusia biasa keterbatasan, kekeliruan dan kealfaan. Karenanya patut diakui bahwa penelitian ini mempunyai kelemahan-

kelemahan dan keterbatasan-keterbatasan yang pada umumnya disebabkan oleh berbagai faktor. Keterbatasan-keterbatasan dalam penelitian ini meliputi:

1. Sampel dalam penelitian ini hanya terbatas pada dosen yang berada di ketiga perguruan tinggi yang ada di provinsi Banten. Oleh karena itu hasil penelitian ini tidak dapat digeneralisir untuk perguruan tinggi di provinsi lain atau di tingkat nasional.
2. Pembahasan dalam penelitian ini hanya terbatas pada variabel-variabel yang tengah diselidiki yaitu variabel efektivitas manajemen yang dipengaruhi, serta variabel kepemimpinan, dan kinerja dosen yang mempengaruhinya serta disiplin kerja dan berasumsi variabel lain yang mempengaruhi efektivitas manajemen konstan. Namun pada kenyataannya masih banyak variabel lain yang mempengaruhi efektivitas manajemen dan hal tersebut tidaklah konstan.
3. Data penelitian diperoleh dengan menggunakan angket dan tes yang diberikan kepada responden. Oleh sebab itu interpretasi dan kesimpulan perlu dilakukan secara hati-hati.

Adanya keterbatasan atau kelemahan-kelemahan dalam penelitian ini baik secara konseptual maupun teknis, hasil penelitian ini perlu dilanjutkan dan dikembangkan untuk memperbaharui hal-hal yang dianggap belum sempurna dengan penelitian-penelitian

serupa, juga untuk menemukan suatu temuan baru yang dapat dipergunakan untuk meningkatkan efektivitas manajemen perguruan tinggi.

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Dari hasil pengujian hipotesis menggunakan uji korelasi dan regresi antar variabel yang diteliti dapat ditarik beberapa simpulan sebagai berikut:

Kepemimpinan memiliki hubungan dan berpengaruh positif dan signifikan terhadap efektivitas manajemen. Dengan demikian kepemimpinan memberikan sumbangan terhadap efektivitas manajemen. Peningkatan terhadap kepemimpinan akan diikuti dengan efektivitas manajemen. Dengan demikian kepemimpinan menjadi peramal tinggi rendahnya efektivitas manajemen perguruan tinggi.

Kinerja dosen memiliki hubungan dan berpengaruh positif dan signifikan terhadap efektivitas manajemen. Dengan demikian kinerja dosen memberikan sumbangan terhadap efektivitas manajemen. Peningkatan terhadap kinerja dosen akan diikuti dengan efektivitas manajemen. Dengan demikian kinerja dosen menjadi peramal tinggi rendahnya efektivitas manajemen perguruan tinggi.

Disiplin kerja memiliki hubungan dan berpengaruh positif dan signifikan terhadap efektivitas manajemen. Dengan demikian disiplin kerja memberikan sumbangan terhadap efektivitas manajemen. Peningkatan terhadap disiplin kerja akan diikuti dengan efektivitas manajemen. Dengan demikian

disiplin kerja menjadi peramal tinggi rendahnya efektivitas manajemen perguruan tinggi.

B. Implikasi

Berdasarkan pembahasan dan kesimpulan penelitian, maka dapat dirumuskan beberapa implikasi hasil penelitian ini. Perumusan implikasi penelitian menekankan pada peningkatan efektivitas dalam pengelolaan sumber daya manusia di perguruan tinggi, dengan maksud dapat menghasilkan kualitas serta profesionalisme yang ditinggi pada tiap unsur perguruan tinggi.

Untuk menghasilkan pendidikan yang berkualitas dalam perguruan tinggi, sangat bergantung pada kepemimpinan yang dijalankan, pengelolaan yang baik tidak terlepas peran dari seorang pimpinan, sistem manajemen yang diterapkan dan dikelola. Pimpinan sebagai pengelola perguruan tinggi memiliki kemampuan manajerial yang baik, kemampuan manajerial tersebut sangat penting dalam pengelolaan manajemen perguruan tinggi, adanya kepemimpinan yang baik dalam perguruan tinggi akan mampu menambah gairah kerja bawahannya dalam melaksanakan pekerjaan sesuai dengan peraturan, serta kemauan bekerjasama, pemimpin dituntut mampu menggerakkan dan mengarahkan bawahannya dalam pencapaian tujuan perguruan tinggi. Kualitas seorang pimpinan terlihat dari kepemimpinan yang diterapkan dalam perguruan tinggi, pelayanan akademik akan

berhasil dan berkualitas apabila dipimpin dan dikelola dengan baik pula.

Dosen sebagai salah satu unsur dalam perguruan tinggi memegang peranan penting di setiap kegiatan pembelajaran, yang memiliki tugas dan tanggung jawab dalam pelayanan akademik perguruan tinggi, kinerja dosen yang ditunjukkan merupakan hasil pelaksanaan kegiatan (kerja) dosen dan pegawai dalam mencapai tujuan tertentu yaitu pelaksanaan proses pembelajaran yang baik efektif serta efisien.

Kinerja dosen akan terbentuk dengan baik apabila seorang dosen dan pegawai memiliki keseriusan dan keinginan yang kuat untuk terus berupaya mengembangkan diri, melalui perbaikan kualitas kerja serta melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan adanya kesungguhan dalam diri.

Kurangnya perhatian, pengawasan dan penghargaan dari pimpinan adalah awal kemunduran disiplin kerja seorang dosen dan pegawai, pimpinan yang tidak peduli dengan permasalahan dan lingkungan kerja dapat menimbulkan keengganan dan ketidakpercayaan serta menurunnya motivasi dosen serta pegawai untuk meningkatkan kualitas diri menuju profesionalisme yang baik.

Pimpinan yang tidak peka dengan permasalahan yang terjadi dalam perguruan tinggi, akan menimbulkan perselisihan serta pembangkangan dari bawahannya, seperti ketidaksiplinan, hal ini dapat diatasi dengan

menerapkan kepemimpinan yang sesuai dengan keadaan atau kondisi di dalam perguruan tinggi. Pemimpin perlu melakukan perbaikan, pembenahan terhadap sistem kepemimpinan serta kualitas diri sebagai seorang pemimpin, dengan harapan dapat memacu serta memotivasi bawahan untuk ikut meningkatkan kualitas diri sebagai bentuk kerjasama yang baik dalam pencapaian tujuan perguruan tinggi yaitu peningkatan kualitas pendidikan.

C. Rekomendasi

Berdasarkan dapatan kajian, dan implikasi kajian sebagaimana telah dikemukakan di atas, maka peneliti menawarkan rekomendasi kepada;

1. Khususnya pada perguruan tinggi, Dalam penelitian ini didapati berbagai permasalahan yang mengganggu jalannya proses pencapaian efektivitas manajemen dalam rangkan peningkatan pelayanan akademik, baik dari segi kinerja dosen, kepemimpinan maupun disiplin kerja, tidak semua adanya kerjasama yang baik akan meminimalisir permasalahan yang terjadi baik dari pimpinan itu sendiri maupun dari dosen dalam upaya peningkatan kualitas pendidikan, sehingga pimpinan sebagai pengelola perguruan tinggi membutuhkan formula yang tepat dalam pelaksanaan manajemen yang efektif di perguruan tinggi. Dengan melibatkan berbagai unsure seperti dosen dan pegawai.

2. Dosen menjadi ujung tombak dalam pelayanan akademik di perguruan tinggi yaitu pimpinan dalam proses pembelajaran, baik buruknya proses pembelajaran bergantung pada seorang dosen dan pegawai, untuk itu pencapaian efektivitas manajemen dalam perguruan tinggi dapat tercapai apabila faktor sumber daya manusia (dosen dan pegawai) menjadi prioritas dalam peningkatan pelayanan akademik dengan harapan manajemen perguruan tinggi akan lebih efektif dan efisien.
3. Dosen terus berupaya meningkatkan prestasinya dengan upaya sendiri meningkatkan kualitas dirinya (pengetahuan, keterampilan, sikap) dengan penguasaan ilmu pengetahuan dan teknologi serta adanya pendidikan dan pelatihan serta supervise dan pengawasan dari pimpinan.
4. Peneliti lain mengembangkan dan memperluas dengan memperdalam variabel yang sudah diteliti dan ditambah dengan variabel lain sehingga dapat memberikan informasi yang lebih komprehensif dalam meningkatkan efektivitas manajemen. dan diperlukan pengembangan model-model peningkatan efektivitas manajemen di perguruan tinggi.

DAFTAR PUSTAKA

- A. S. Munir, (1991). *Pendekatan Manusiawi dan Organisasi Terhadap Pembinaan Kepegawaian*. Jakarta: Gunung Agung.
- AA. Anwar Prabu,(2000), *Manajemen Sumberdaya Manusia*, Bandung; Remaja Rosda Karya.
- Alex S. Nitisemito.(1996). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Ghalia Indonesia.
- Ariani, Wahyu Dorothea. (2003). *Manajemen Kualitas Pendekatan Sisi Kualitatif*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Arikunto, Suharsimi. (1992). *Prosedur Penelitian*. Rineka Cipta: Jakarta.
- As'ad, (1989), *Kepemimpinan Efektif Dalam Perusahaan Suatu Pendekatan Psikologik*. Jakarta: Rineka Cipta
- B. Siswanto Sastro Hadiwiryo, (2002). *Manajemen Tenaga Kerja Indonsia*. Jakarta: Bumi Aksara. Banten. Bps.go.id.
- Bass & Stogdill's (1990). *Handbook of Leadership: Theory, Research & Managerial Applications*. New York: The Free Press.
- Bernadin,H John and Russel,]oice,EA,(1993), *Human resource Management*. New York: Mc.Graw Hill,Inc.
- Burhanuddin, dkk. (2002). *Manajemen Pendidikan*. Malang: Universitas negeri Malang.

- Burnham, John West, (1997), *Managing Quality in School (Effective Strategies for Quality-Bases School Improvement)*, London: Prentice Hall.
- Camille B. Wortman, Ellizabeth F. Loftus, Mary E. Marshall. (1985). *Psychology*. USA: Alfred A Knopf. Inc.
- Campbell, (1989) *Riset dalam Efektivitas Organisasi*, Terjemahan Sahat Simamora. Jakarta: Erlangga.
- Christine M. Shea, (1999), *The Effect of Leadership Style on Performance Improvement on a Manufacturing task*. US: Journal of business (IBU) vol. 72.
- Covey Stephen R. (1997) *The Principle Centered Leadership"Kepemimpinan Yang Berprinsip*, Jakarta: PT. Dunamis Intermaster.
- Creech Bill. (1995). *The Five Pillars of TQM*, Alih bahasa Alexandra Sindoro Jakarta: Penerbit Binarupa Aksara,
- Dadi, Permadi.(2001).*Manajemen Berbasis Sekolah dan Kepemimpinan Mandiri Kepala Sekolah*. Bandung: PT Sarana Panca Karsa.
- Dasuki, Hafizh., dkk, (1994), *Ensiklopedi Islam*, Jakarta: PT. Ichtiar Baru Van Hoeven,
- David A. De Cenzo dan Stephen P. Robbins. (1996). *Human Resoces Management. 5 Th. Ed*. New York: John Willey and Sons, Inc.
- Departemen P & K, (1997), *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Jakarta: Balai Pustaka.

- Departemen Pendidikan dan Kebudayaan, (1997).
Kamus Besar Bahasa Indonesia. Jakarta: Balai Pustaka.
- Discipline, (1999).
(<http://www.pinetreeweb.com/whatis.htm>).
- Effendy, Onong Uchjana (1989) *Kamus Komunikasi*. Bandung : PT. Mandar Maju.
- Engkoswara (1987). *Dasar-dasar Administrasi Pendidikan*. Jakarta: Depdikbud.
- Fakry Gaffar. (1989), *Manajemen Pendidikan*. Bandung: IKIP.
- Fandy Ciptono, (1999), *Aplikasi TQM Dalam Manajemen Perguruan Tinggi*, Usahawan, Nopember, Vol 1.
- Fandy Tjiptono, Anastasia Diana(2002). *Total Quality Management*. Edisi Revisi. ANDI, Yogyakarta.
- Fattah, Nanang, (1996), *Landasan Manajemen Pendidikan*, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Furnham et al. (2009) *Personality, motivation and job satisfaction: Herzberg meets the Big Five*, Journal of Managerial Psychology, Vol 24, Iss 8.
- Georgopolous dan Tannemaum (1985) *Efektivitas Organisasi*. Jakarta: Erlangga.
- Gerry Dessler, (1991). *Personnel/Human Resource Management*. Englewood Cliffs, New Jersey: Printice Hall, Inc.
- Getzels, J.W. And E.G, Cuba, (1957). *Social Behavior and the administrative Process School*; Review.

- Gibson Ivancevich Donnelly (1996) *Perilaku, Struktur, Proses Manajemen* Jakarta: PT Indeks Kelompok Gramedia.
- Goetsch, D.L & Davis, S, (1994). *Introduction to Total Quality, Quality, Productivity, Competitiveness*, Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall International Inc.
- H Kusnadi, HMA (2002), *Masalah, kerja sama, Konflik dan Kinerja*, Malang : Torada.
- Hamalik Oemar (2008). *Kurikulum dan Pembelajaran*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hashmi, K. 2004. *Introduction and Implementation of Total Quality Management (TQM)*, www.isisigma.com.
- Hasibuan, (2000). *Organisasi dan Motivasi : Dasar Peningkatan Produktivitas*. Jakarta; Bumi Aksara.
- Hersey, P dan Blanchard, K.H. (1982). *Management of Organizational Behavior Utilizing Human Resources*. 4^{ed} Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.Inc.
- Hersey, P. & Blanchard K.H. (1977). *Management if Organizational Behavior, 3rd Edition*. Englewood Cliffs, New York: Prentice-Hall,Inc.
- Hersey, Paul, Kenneth H. Blanchard, dan Dewey E. Johnson. (1996). *Management of Organizational Behavior, Utilizing Human Resources*. New Jersey : Prentice Hall Inc. Upper Saddle River.

- J.P.G. Sianipar, (2000). *Perencanaan Peningkatan Kinerja ; Bahan Diklat Staf dan Pimpinan Tingkat Pertama*. Jakarta : Lembaga Administrasi Negara.
- Jacobs, T.O., & Jaques E, (1990), *Military executive leadership*, di K.E. Clark % M.B. Clark (Dds), Measures of Leadership, NJ, Leadership Library of America.
- James AF. Stoner, R. Edward Freeman and Daniel R. Gilbert Jr, (1996), *Manajemen*, Terjemahan Alexander Sindaro, Jakarta; Prenhallindo.
- James H.Donnelly, Jr., James L-Gibson, John M-Ivancevich, (1984), *Management, USA*: Business Publication, Inc.
- Jhon Whitemore. (1997) *Coaching for Performance : Seni Mengarahkan Untuk Mendobrak Kinerja*, terjemahan Jakarta : Gramedia Pustaka Utama.
- Jones, Thomas. H (1985). *Introduction to School Finance Technique and Social Policy*. New York: MacMilan Publishing Company.
- Joseph Prokopenko. (1987). *Productivity Management A Pratical Handbook*. Ganeva : International Labour Office.
- Karen Boehnke, Andrea C. DiStefano, Joseph J. DiStefano and Nick Bontis, (1997), *Leasership for Extraordinary Performance*, Canada: Journal Business Quarterly, vol. 61.
- Kartini Kartono, (1994). *Iklim Organisasi*. Jakarta: Bumi Aksara.

- Kemenade, E. V. and Paul Garre. (2000). *Teach What You Preach—Higher Education and Business: Partners and Route to Quality*. Quality Progress
- Kurniawan, Agung. (2005) *Transformasi Pelayanan Publik*, Yogyakarta: Pembaharuan.
- Lase, Jason. (2003). *Motivasi Berprestasi, Kecerdasan Emosional, Percaya Diri dan Kinerja*. Jakarta: PPs FKIP UKI.
- Leslie J. Briggs. (1979). *Instructional Design : Principles and Applications*. New Jersey: Englewood Cliffs.
- M. Jusuf Hanafiah, dkk (1994). *Pengelolaan Mutu Total pendidikan Tinggi, Suatu Buku Pedoman Bagi Pengelola Perguruan Tinggi Untuk Meningkatkan Mutu*. Jakarta: Badan kerjasama perguruan TInggi Wilayah Indonesia Barat (BKS PTN Barat).
- Mahmudi, (2005. *Manajemen Kinerja Sektor Publik*, Yogyakarta: UPP AMP YKPN.
- Malayu S. P. Hasibuan. (1994). *Manajemen sumberdaya Manusia*. Jakarta: CV. Haji Masagung.
- Mangkunegara AA. Anwar Prabu (1995). *Manajemen SDM Perusahaan*. Jakarta: Remaja Rosdakarya.
- McGregor, Douglas. (1967) *The Personal Management*, ed C. McGregor and W.Bennis, New York McGraw Hill.
- Melayu Hasibuan, S.P, (1991), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta : Rajawali.
- Miftah Thoha, (1995), *Kepemimpinan dalam Manajemen : Suatu Pendekatan Perilaku*, Jakarta; PT. Raja Grafindo Persada.

- Mintzberg, Henry. (1997). *Strategy Concept I : Five Ps for Strategy and Strategy Concept II : Another Look at Why Organizations Need Strategies*. Adelaide University Union Bookshop.
- Mitchell, T.R. (1982). *People in Organizations Understanding Their Behavior*. New York: McGraw Hill, Book Company.
- Muhammad As'ad. (1995). *Psikologi Industri*. Yogyakarta: Liberty.
- Nana Sudjana. (2000). *Dasar-Dasar Proses Pembelajaran*. Bandung: Sinar Baru Algosindo.
- Nasution.M.N. (2001). *Manajemen Mutu Terpadu (Total Quality Management)*. Jakarta:Ghalia Indonesia.
- Ndraha, Taliziduhu. (1999). *Teori Budaya Organisasi. Pegangan Belajar dan Bahan Diskusi*. IIP-UNPAD.
- Oteng Sutisna. (1987). *Administrasi Pendidikan Dasar Teoritis Untuk Peraktek Profesional*. Bandung : Angkasa.
- Poerwadarminta, (1982), *Kamus Umum Bahasa Indonesia*, Jakarta; Balai Pustaka.
- Prasetya Irawan. (1995). *Analisa Kinerja Panduan Praktis Untuk Menganalisis Kinerja Organisasi, Kinerja Proses dan Kinerja Pegawai*. Jakarta: Erlangga.
- Prasetyo Budi Saksono (1984). *Dunia Ekuin Dan Perbankan*, Volume 9, Masalah 23-24, Centre for Strategic and International Studies. Jakarta

- Prokopenko Joseph (1987) *Productivity Management A Pratical Handbook*. Ganeva : International Labour Office.
- Reddy, R.S. (1998). *Principles and Practices of Teacher Education*. New Delhi: Rajat Publication.
- Richard M. Steers (1985) *Efektivitas Organisasi*. Jakarta : Erlangga.
- Rivai, Veithzal. (2005). *Performance Appraisal*. Jakarta: Rajagrafindo Persada.
- Robbins, Stephen P., (1994). *Teori Organisasi: Struktur, Desain dan Aplikasi*, Alih Bahasa. Jusuf Udaya, Jakarta, Arcan.
- Robbins, Stephen P., (2001). *Organizational Behavior*, 9th Ed. Upper Saddle River New Jersey 07458 : Prentice Hall International.
- S.P. Siagian (1978) *Administrasi Pembangunan: konsep, dimensi dan strateginya* Jakarta: Gita Karya.
- Sadgrove Kit, (1996). *The Complete Guide to Business Risk Management*, Gower Publishing,
- Sallis, Edward, (1993) *Total Quality Management in Education*. Yogyakarta: Ircisod.
- Satori, Djam'an. (2006). *Partisipasi Masyarakat dalam Penyelenggaraan Pendidikan (Kajian Peran serta Masyarakat Melalui Komite Sekolah dan Dewan Pendidikan)*. Jurnal Tenaga Kependidikan.
- Schemerhon John R. Jr. (1986) *Strategy and Tactic of Marketing*, Boston : Kluwer Academic Publisher.
- scheuing E. Eberhard & Cristhoper, F.W. (1993). *Service Quality Handbook*. New York: Amacom

- Siagian S.P (2007). *Manajemen sumber daya manusia*. Jakarta: Bumi Aksara
- Siagian, S.P (1994). *Teori dan Praktek Kepemimpinan*. Jakarta: Penerbit Rhineka.
- Siagian, S.P. (1970). *Filsafat administrasi*. Jakarta: Gunung Agung.
- Siagian, Sondang P. (1982) *Bunga rampai manajemen modern*. Jakarta: Gunung Agung.
- Siagian, Sondang P. (1997). *Filsafat Administrasi*. Jakarta : PT Toko Gunung Agung
- Siagian, Sondang. P. (1980). *Sistem Informasi untuk Pengambilan Keputusan*. Jakarta: Haji Masagung
- Siagian,SP. (2001). *Manajemen Strategik*, Jakarta : Bina Aksara.
- Singarimbun dan Efendi, (1989). *Metode Penelitian Survey*. Jakarta: LP3ES.
- Slamet, Margono. dkk (1996). *Manajemen Mutu Perpadu di Perguruan Tinggi*. Jakarta: HEDS Project.
- Soegeng Prijodarminto, (1994). *Disiplin Kiat Menuju Sukses*. Jakarta: Abadi.
- Soewarno Handayaningrat S. (1994) *Pengantar Studi Ilmu Administrasi dan Manajemen*. Jakarta : CV.Haji Masagung,
- Sri Wiludjeng S.P, (2007). *Pengantar Manajemen*, Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Steer Richard, M. (1980). *Efektivitas Organisasi*, Jakarta: Erlangga.
- Steers dan Magdalena (1985) *Efektivitas Organisasi*, Jakarta : Erlangga.

- Stephen P. Robbins, (1996). *Organizational Behavior : Concept, Controvesies and Aplication*. Englewood Cliff : Prentice Hall.
- Stogdill, M Ralph, (1974), *Handbook of Leadership : A Survey of Theory and Research*, New York : MacMillan Publishing Co.Inc.
- Stoner JAF., (1991). *Perencanaan dan Pengambilan Keputusan dalam Manajemen (I)*. Jakarta: Erlangga.
- Stoner, J. P. (1995). *Management 6 th ed*. New Jersey. Prentice-Hall.
- Sudarmayati. (1995). *Sumber daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Jakarta: Penerbit Bina aksara.
- Sugiyono. (1999). *Statistik Untuk Penelitian*. Bandung: CV.Afabeta.
- Suparno, Paul, (2004), *Guru Demokratis di Era Reformasi*, Jakarta: Grasindo.
- Suprihanto, John, (1988), *Manajemen Sumber Daya Manusia II*, Jakarta : Karunika.
- Supriyanto, Achmad. (1999). *Total Quality Management (TQM) di Bidang Pendidikan*. Malang: FIP IKIP Malang.
- Suryabrata, S. (1992). *Metodologi Penelitian*. Jakarta: CV. Rajawali.
- Suryadi Prawirosentono. (1999). *Manajemen Sumber Daya Manusia : Kebijakan Kinerja Guru : Kiat Membangun Organisasi Kompetitif Menjelang Perdagangan Bebas Dunia..* Yogyakarta : BPFE.

- Suryosubroto B. (2004). *Manajemen Pendidikan di Sekolah*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Susanto, Astrid. S (1975). *Pendapat Umum*. Bandung: Bina Cipta.
- Sutisna Oteng (1993) *Administrasi Pendidikan*. Bandung: Aksara.
- Sutisna, Oteng. (1989). *Administrasi Pendidikan*. Bandung: Angkasa.
- Tahalele, J.F. dan Soekarto Indrafachrudi, (1975), *Kepemimpinan Pendidikan*, Malang: Sub Proyek Penulisan Buku Pelajaran P3T, IKIP Malang.
- Tangkilisan Nogi Hessel. (2005). *Manajemen Publik*. Jakarta : PT. Gramedia Widiasarana Indonesia.
- Tasmara, Toto. (2002). *Membangun Etos Kerja Islam*. Jakarta: Gema Insani Pers.
- Tenner, R. Arthur, Detoro J. Irving. (1992). *Total Quality Management Three Steps To Continous Improvement*. California. New York. Addison-Wesley Publishing Company.
- Terry George (1964). *Principles of Management*. Illinois Richard D. Irwin.
- Terry, George R. (1981). *Principles of Managements*. Illions: Inc. Home Wood.
- Theo Haiman and Raymond L. Hoelgert, (1989). *Supervision : Concepts and Practice Management* Cincinnati, Ohio: South-Westrn Publicing Co.
- Thoha, Miftah. (1990). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Penerbit Rajawali.

- Tilaar, H.A.R (1999). *Manajemen Pendidikan Nasional*. Bandung: Rosdakarya.
- Undang-undang guru dan dosen Nomor 14 Tahun 2005
- Wahjosumidjo,(1995), *Kepemimpinan Kepala Sekolah, Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, Jakarta: PT. Raja Grafindo.
- William Mantja, (2000),*Manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan;Ilmu Pendidikan.Jurnal Ilmu Pendidikan Manajemen*. Januari
- Yuki, (1994), *Leadership in Organization*, New Jersey; Prentice-Hall International, Inc.
- Zahnd, Markus. (2006). *Perancangan Kota Terpadu*. Yogyakarta: PT.Graha Ilmu.



FTK Banten Press
mencerahkan kehidupan

ISBN 978-602-340-013-3



9 786023 400133