





Penulis bernama lengkap Agus Gunawan, dilahirkan di Serang pada tanggal 14 Mei 1961. Putra pertama dari 3 bersaudara dari pasangan Bapak Edi Sokib (Almarhum) dan Ibu Dahlia (Almarhum). Pendidikan yang ditempuh yaitu SDN 8 Serang lulus tahun 1974, SMP PGRI Serang lulus tahun 1977, SMAN 1 Serang lulus tahun 1981, pada tahun 1986 mendapatkan gelar BA dari IAIN "SGD" Bandung, Fakultas Tarbiyah Jurusan Tadris Program IPS, pada tahun 1992 mendapatkan gelar Drs fakultas pendidikan jurusan PLS dari UNTIRTA Banten, pada tahun 2002 mendapatkan gelar M.Pd. dari fakultas pendidikan jurusan PEV UHAMKA Jakarta dan tahun 2009 terdaftar untuk mendapatkan gelar Doctor di UNINUS Bandung.

Dalam rangka menyelesaikan pendidikan dan salah satu syarat untuk memperoleh gelar Doctor dalam bidang ilmu pendidikan konsentrasi manajemen pendidikan, penulis melakukan penelitian dan penyusunan disertasi dengan judul : "Manajemen Pengabdian Kepada Masyarakat Perguruan Tinggi Islam Di Banten"

Pengalaman penelitian pada tahun 2004 penulis meneliti tentang media dakwah (kajian antara peluang dan Tantangan) di Banten, pada tahun 2010 meneliti tentang analisa faktor yang mempengaruhi penetapan margin murabahah untuk produk pembiayaan kepemilikan kendaraan bermotor di BPRS-SE-Banten.

Pengalaman penulis dalam menulis karya tulis ilmiah pada tahun 2002 tentang implikasi otonomi daerah terhadap pengembangan kurikulum, pada tahun 2009 tentang inovasi pendidikan, pada tahun 2009 juga tentang pengembangan kurikulum pendidikan, pada tahun 2011 tentang penulisan PTK.

Pengalaman organisasi penulis yaitu pada tahun 2002 – 2007 sekretaris ICMI Orwil Banten, pada tahun 2007 – 2011, Wakil Ketua ICMI Orwil Banten, pada tahun 2004 – 2009, sekretaris DMI Provinsi Banten, pada tahun 2010-2014, Bendahara DMI Provinsi Banten, pada tahun 2000 sampai dengan sekarang, sekretaris DKM Masjid Agung Serang.

laksita
Indonesia

LAKSITA INDONESIA
Kiwis, Kelapa Cading Blok AJ No. 23/24
Kota Serang Baru (KSB) Serang 42122
Phone: 0812 8450 4441
Email: laksitaindonesia@gmail.com
Website : www.penerbitlaksita.com

ISBN: 978-602-74770-1-8



9 786027 477018

DAFTAR ISI

JUDUL	i
LEMBAR PERSETUJUAN	ii
LEMBAR PERNYATAAN	iii
KATA PENGANTAR	iv
UCAPAN TERIMA KASIH	v
ABSTRAK	vi
ABSTRACT	vii
DAFTAR ISI	viii
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR GAMBAR	xiii
DAFTAR LAMPIRAN	xiv
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Perumusan dan Pembatasan Masalah.....	9
C. Tujuan dan Manfaat Penelitian	14
D. Asumsi dan Pertanyaan Penelitian.....	16
E. Metode Penelitian dan Analisa Data	17
F. Sumber data Penelitian.....	18
G. Penjelasan Istilah.....	18
BAB II MANAJEMEN PENGABDIAN KEPADA MASYARAKAT	
A. Landasan Pemikiran	21
1. Landasan Teologis	21
2. Landasan Filosofis	26
3. Landasan Teoritis	27
a. Teori Manajemen	32
b. Teori Pendidikan Nilai	46
c. Teori Pemberdayaan	57
B. Konsep Dasar	64
1. Manajemen Mutu	64
2. Manajemen Kelembagaan Pengabdian kepada Masyarakat.....	79
3. Perubahan Sosial Budaya	97
4. Budaya Organisasi	99
5. Motivasi Kinerja	106
6. Kepemimpinan dan Kerjasama Tim	112
7. Peran dan Tugas Dosen	133
C. Penelitian Terdahulu	137
BAB III PROSEDUR PENELITIAN	
A. Pendekatan dan Metode Penelitian.....	140
B. Teknik dan Instrumen Pengumpul data.....	141

C.	Sumber Data Penelitian.....	143
D.	Prosedur Pengumpulan Data.....	144
E.	Analisis Data.....	144
F.	Pemeriksaan Keabsahan Data.....	147

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A.	Deskripsi Data	150
B.	Pembahasan Temuan Penelitian.....	203

BAB V KESIMPULAN, IMPLIKASI DAN REKOMENDASI

A.	Kesimpulan	223
B.	Implikasi	230
C.	Rekomendasi	232

DAFTAR PUSTAKA	234
-----------------------------	------------

LAMPIRAN-LAMPIRAN	237
--------------------------------	------------

DAFTAR RIWAYAT HIDUP PENULIS	238
---	------------

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 2.1. Konsep USR Wijatno	965
Tabel 2.2. Matrik Delapan Gaya Kepemimpinan J. Redden	120
Tabel 3.1. Visi dan Misi	203
Tabel 4.1. Filosofi Dasar Pengabdian Masyarakat	205
Tabel 4.2. Rincian Perencanaan Program Pemberdayaan	208
Tabel 4.3. Perbandingan Program Pengabdian DIKTI dan UMT	209
Tabel 4.4. Perbandingan Program Pengabdian DIKTI dan UNMA	212
Tabel 4.5. Dampak Program KKM-PPM-POSDAYA UMT 2013	216
Tabel 4.6. Dampak Program KKM-PPM-POSDAYA UNMA 2013	216
Tabel 4.7 Perbandingan Program Pengabdian Masyarakat di PTIS	217
Tabel 4.8 Perbandingan Implementasi Program Pengabdian Masyarakat Berdasarkan Dampak Sosial	218

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 1.1. Pemetaan Perumusan Masalah	11
Gambar 2.1. Perspektif Proses Internal	34
Gambar 2.2. Kerangka Sistem manajemen Kinerja Sebuah Universitas	43
Gambar 2.3. Pola Pendidikan Karakter	57
Gambar 2.4. Siklus Perencanaan	90
Gambar 2.5. Vallaey (2008) For Akses Model	96
Gambar 2.6. Tim Efektif	127
Gambar 2.7. Hirarki Anggota kelompok	131
Gambar 3.1. Model Interaktif Analisa Data Miles dan Hubermen	146
Gambar 4.1. Proses Perencanaan Pengabdian Masyarakat UMT	206
Gambar 4.2. Proses Perencanaan Pengabdian Masyarakat UNMA	207
Gambar 4.3. Proses Penyusunan Program Pengabdian Masyarakat	207
Gambar 4.4. Usulan Model dan Nilai Pendukung Program Pengabdian Masyarakat Universitas Islam	222

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Peningkatan kualitas sumber daya manusia terus diupayakan dan dikembangkan seiring dengan perkembangan jaman yang semakin maju. Peningkatan sumber daya manusia ini juga berpengaruh terhadap dunia pendidikan. Pendidikan yang merupakan ujung tombak dalam pengembangan sumber daya manusia mempunyai peran aktif dalam meningkatkan kualitas dan juga kuantitas. Peran pendidikan banyak dipengaruhi oleh faktor politik dan ekonomi, faktor sosial budaya dan sebagainya. Oleh karena itu peran pendidikan sangat strategis.

Menempatkan pendidikan sebagai modal utama untuk pembangunan dan menyelamatkan bangsa merupakan yang hal tepat. Kehidupan manusia berjalan dan berkembang seiring dengan kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi, cepatnya arus telekomunikasi dan globalisasi, sehingga keinginan manusia berkembang, yang kadang kala tidak terbatas. Kehidupan masyarakat yang mungkin kompleks. hal itu akan memunculkan perubahan social budaya dan berakibat mempengaruhi sistem sosial, nilai sikap dan pola perilaku individu dan masyarakat. Kehidupan ini akan selalu berkembang dan berubah, manusia perlu alat penyesuaian diri untuk menghadapi perubahan; Kebutuhan manusia semakin hari semakin meningkat, manusia perlu keseimbangan untuk mengatasinya; Kebutuhan manusia bukan material saja, namun mental dan spiritual juga. Maka manusia perlu proses pembelajaran melalui pendidikan. Pendidikan membantu manusia akan proses pematangan kualitas diri, memahami arti dan hakikat hidup. Menurut Dedi Mulyasana (2011: 13) bahwa “Pendidikan berperan membantu manusia memahami makna dibalik perubahan serta membantu manusia mengerti makna yang terkandung dalam nilai-nilai baru serta mampu menyesuaikan diri dengan sesuatu yang baru.”

Pendidikan nasional bertujuan mencerdaskan kehidupan bangsa dan mengembangkan manusia Indonesia seutuhnya, yaitu manusia yang beriman

dan ber-Taqwa terhadap Tuhan Yang Maha Esa dan berbudi pekerti luhur, memiliki pengetahuan dan keterampilan, sehat jasmani dan rohani, kepribadian yang amntap dan mandiri serta tanggung jawab kemasyarakatan dan kebangsaan. Sebagaimana tertuang dalam Undang Undang Sistem Pendidikan Nasional No 20 tahun 2013, Bab I pasal 3, bahwa :

Pendidikan nasional berfungsi mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, bertujuan untuk mengembangkan potensi peserta didik agar menjadi manusia beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap kreatif, mandiri, dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab.

Fungsi dan tujuan pendidikan menurut Undang Undang Sisdiknas tersebut memberi makna bahwa penyelenggaraan kegiatan pendidikan merupakan proses terencana, terstruktur dan sistimatis untuk memberdayakan potensi individu yang selanjutnya dapat memberikan sumbangan kepada keberdayaan masyarakat dan bangsa. Pendidikan memberikan proses pengalaman, pengetahuan, keterampilan dan sikap individu agar seluruh potensi individu dan masyarakat agar maju dan berkembang seoptimal; Pendidikan memberikan pencerahan intelektual, pembentukan pola pikir, pola sikap dan kesadaran akan eksistensi dirinya yang bertanggung jawab terhadap dirinya dan bangsanya.

Penyelenggaraan pendidikan diselenggarakan tiga jalur pendidikan, yaitu jalur formal, jalur non formal dan jalur in formal. Penyelenggaraan pendidikan formal dilaksanakan berjenjang dari tingkat dasar sampai perguruan tinggi dalam bentuk persekolahan. Penyelenggaraan pendidikan in formal dilaksanakan dalam rumah tangga. Penyelenggaraan pendidikan non formal merupakan jalur pendidikan yang diselenggarakan untuk masyarakat yang tidak bisa mengikuti pendidikan formal. Pendidikan non formal meliputi pendidikan kecakan hidup, pendidikan usia dini, pendidikan kepemudaan, pendidikan pemberdayaan perempuan, pendidikan keaksaraan, pendidikan keterampilan dan pelatihan kerja, pendidikan kesetaraan serta pendidikan lainnya.

Keberadaan penyelenggaraan pendidikan di perguruan tinggi mempunyai peran strategis dalam kehidupan berbangsa dan bernegara diimplementasikan melalui tridharma perguruan tinggi, yaitu kegiatan pendidikan, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat. Secara umum peran tersebut berupa pengembangan ilmu pengetahuan dan teknologi dan secara bersamaan berperan mengembangkan iman dan taqwa. Fungsi perguruan tinggi adalah menyelenggarakan pendidikan dalam upaya menghasilkan manusia terdidik, sesuai dengan tujuan pendidikan tinggi.

Undang-undang Republik Indonesia No 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional pasal 20 ayat 2, menuangkan bahwa perguruan tinggi berkewajiban menyelenggarakan pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat. Oleh karena itu perguruan tinggi mempunyai tugas selain meningkatkan proses pendidikan seoptimal mungkin untuk menghasilkan mahasiswa berkualitas yang memiliki daya saing dan kompetensi, juga harus mampu mewujudkan eksistensi sebagai institusi ilmiah akademik dengan menghasilkan beberapa temuan inovatif untuk kepentingan publik dan mensukseskan pembangunan, serta meningkatkan kemampuan khalayak sasaran dalam memecahkan masalah sehingga mampu membangun dirinya sendiri. Adapun untuk pelaksanaan penyelenggaraan pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat hendaknya dipandang sebagai satu keasatuan yang utuh dalam pelaksanaan tridharma perguruan tinggi.

Perguruan tinggi berfungsi sebagai pusat pendidikan, teknologi, dan alih pengetahuan dari dosen kepada mahasiswa serta bernilai fungsional tinggi sebagai *agent of change* terhadap pembangunan masyarakat dan bangsa. Secara ideal, perguruan tinggi dicitrakan tidak saja sebagai pranata pendidikan profesi atau akademik, tetapi juga sebagai pranata keilmuan, dan pranata pengabdian kepada masyarakat, kepada bangsa dan negara. Pencitraan ideal ini tampak jelas dalam konsep "*Tridharma Perguruan Tinggi*", yang menegaskan tiga fungsi perguruan tinggi yaitu: pendidikan dan pengajaran, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat. Citra ideal ini juga dikenakan terhadap pribadi para pengajar dan para

lulusannya. Seluruh komponen akademika, para dosen dan mahasiswa mempunyai kewajiban melaksanakan Tridharma Perguruan Tinggi yakni pendidikan, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat.

Bidang pendidikan merupakan bidang yang menekankan kepada proses pembelajaran, bidang penelitian merupakan bidang yang berorientasi kepada hasil produk ilmiah tenaga peneliti dan para pengajar. Bidang pengabdian kepada masyarakat merupakan kegiatan yang memanfaatkan ilmu pengetahuan dalam upaya memberikan sumbangan demi kemajuan masyarakat. Dengan pengabdian kepada masyarakat diharapkan keberadaan perguruan tinggi dapat dirasakan manfaatnya oleh masyarakat sekitarnya, antara lain dengan memberikan pemahaman atau memberikan proses transformasi pengetahuan secara langsung kepada masyarakat sesuai dengan bidangnya. Peran Pendidikan Tinggi sebagai berikut :

1. Menyiapkan peserta didik untuk menjadi anggota masyarakat yang memiliki kemampuan akademik dan atau profesional, serta kemampuan kepemimpinan yang tanggap terhadap kebutuhan pembangunan serta perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi, berjiwa penuh pengabdian dan memiliki rasa tanggungjawab yang besar terhadap masa depan bangsa dan negara.
2. Menyelenggarakan pendidikan, melakukan penelitian dan pengkajian di bidang ilmu pengetahuan dan teknologi, serta memberikan pengabdian kepada masyarakat yang bermanfaat bagi kemanusiaan dan sesuai dengan kebutuhan pembangunan (Loekito R, 1999: 191).

Pendidikan tinggi dalam konteks pendidikan Islam, keberadaannya memberikan kontribusi dalam aspek pembangunan jangka panjang Indonesia, yaitu :

1. Sebagai wahana untuk melaksanakan tugas negara, masyarakat dan pemerintah dalam memenuhi hak asasi anak untuk memperoleh pendidikan agama.

2. Mewujudkan masyarakat berakhlak mulia, bermoral, beretika, berbudaya, dan beradab berdasarkan falsafah Pancasila dan;
3. Mewujudkan bangsa yang berdaya saing.

Optimalisasi pelaksanaan fungsi tridharma perguruan tinggi merupakan bagian integral dari sistem pendidikan nasional. Oleh karena itu, peningkatan mutu dan pengelolaan kualitas pendidikan tidak hanya di perguruan tinggi umum saja, namun juga di perguruan tinggi berbasis lingkungan agama Islam diupayakan dengan sebaik-baiknya; baik perguruan tinggi negeri maupun swasta, sehingga dapat menghasilkan produk yang berkualitas dan berdaya saing. Kebijakan pengelolaan kelembagaan di lingkungan perguruan tinggi tersebut harus konsisten, berkesinambungan, dan memperhatikan nilai-nilai profesionalisme, nilai etis, nilai teologis.

Setiap perguruan tinggi dituntut untuk melakukan evaluasi atas komponen-komponen tersebut di atas dalam rangka meningkatkan kualitas, baik evaluasi internal maupun eksternal. Karena kualitas lulusan tersebut tidak lepas dari peran perguruan tinggi sebagai unsur utama dalam suatu sistem organisasi. Dengan demikian dibutuhkan manajemen, untuk menciptakan suatu organisasi yang benar-benar kompeten, mampu menggerakkan dan memobilisasi seluruh aset dan sumber daya yang dimiliki oleh organisasi, bahkan mampu mendatangkan sumber daya dari luar secara optimal.

Manajemen perguruan tinggi sangat penting untuk memajukan dan meningkatkan daya saing di pasar global, meningkatkan kesehatan organisasi, meningkatkan efektivitas dan efisiensi seluruh aset dan sumber daya, dan untuk meningkatkan kualitas tata pamong dan pencitraan publik. Kekuatan utama Pendidikan Tinggi berbasis Agama Islam terletak pada eksistensi Perguruan Tinggi Islam terutama telah diakui masyarakat, civitas akademika yang memiliki komitmen yang kuat untuk mengembangkan nilai-nilai keislaman; Dan lemahnya peran Pendidikan Tinggi Islam (PTI), khususnya dibidang pengabdian kepada masyarakat, karena PTI: Pertama, belum maksimalnya peran pusat jaringan pengabdian dalam pengembangan masyarakat; kedua, peran PTI dalam

pengembangan masyarakat bersifat adhoc; ketiga, kepedulian pimpinan PTI belum optimal dalam pengembangan masyarakat (Dirjen Diktis, 2009:112). Kondisi lain, Perguruan Tinggi Islam sangat variatif dalam penyelenggaraannya dan kurang terkendali; sehingga Kementerian Agama Republik Indonesia melalui Dirjen Pendidikan Islam mengarahkan pembangunan PTAI Swasta untuk lima tahun kedepan kepada pengendalian dan pembinaan, peningkatan mutu dan mutu layanan akademik, serta implementasi Standar Nasional Pendidikan Tinggi (Renstra Pendis, 2010-2014).

Program peningkatan mutu di lingkungan Pendidikan Tinggi Islam dalam dekade ini terus menerus berusaha secara maksimal membenahi program pendidikannya dan juga pengelolaan organisasinya, walaupun saat ini belum optimal hasilnya. Secara internal Perguruan Tinggi Islam meningkatkan perbaikan terus menerus yang lebih baik melalui serangkaian mutu program pendidikan dan kinerja yang tertuang dalam visi, misi, tujuan dan strategi, serta kebijakan anggaran. Secara eksternal, Perguruan Tinggi Islam memberikan inspirasi, mengajak dan mendorong masyarakat luas untuk tetap mengembangkan budaya yang mendukung keberpihakan pada peningkatan penghormatan atas martabat manusia.

Bambang Widyatomo HM meneliti tentang Manajemen Perguruan Tinggi Agama Islam Swasta Unggulan di Provinsi DKI Jakarta tahun 2010, bahwa proses dan prosedur akademik dan non-akademik di PTAIS dinyatakan sudah baku, berjalan dengan baik, karena selain implementasi penerapan fungsi manajemen tertuang dalam Rencana Induk Pengembangan (RIP), juga peranan pimpinan dalam memberikan kebijakan didukung dan melibatkan seluruh warga akademik. Hasil penelitian Muhammad Thoyib (2010), tentang Manajemen Mutu Program Pendidikan Tinggi Islam dalam Konteks Otonomi Perguruan Tinggi, tahun 2010, bahwa sistem di Yogyakarta khususnya di Universitas Islam Indonesia dan Universitas Muhamadiyah Yogyakarta sudah bagus, karena dari tahun 2007 sampai dengan tahun 2009, IPK Mahasiswa mengalami kenaikan dan mutu hasil akhir pendidikan cenderung stabil.

Hasil dari dua peneliti tersebut memberikan makna bahwa di PTIS pada umumnya dalam pengelolaan pembelajaran akademik sudah mulai adanya peningkatan dan perbaikan. Walaupun menurut Margono Slamet (2006:11) menyatakan bahwa tidak ada satu ukuran nilai yang dapat digunakan untuk mengukur keberhasilan sivitas akademika, kecuali kinerja yang tinggi dalam pengajaran dan penelitian.

Di Provinsi Banten terdapat beberapa Perguruan Tinggi yang berbasis Agama Islam Swasta yang sedang membangun dan meningkatkan kualitasnya dengan berbagai kegiatan, baik kegiatan mahasiswa, dosen maupun lembaga. Hasil studi penelitian pendahuluan terdapat dua Perguruan Tinggi yang berbasis Agama Islam paling populer di Provinsi Banten, yaitu Universitas Muhamadiyah Tangerang (UMT) dan Universitas Mathla'ul Anwar (UNMA) Pandeglang. Pada kedua perguruan tinggi tersebut kegiatan pengabdian kepada masyarakatnya masih tertinggal, dibandingkan dengan kegiatan pendidikan akademik, dilihat dari keterlibatan dosen dan jumlah dana yang tersedia dalam anggaran, sehingga terkesan lembaga pengabdian kepada masyarakat hanya sebagai pelengkap struktur di PTI. Namun demikian, kegiatan pengabdian kepada masyarakat tetap berjalan. Bahkan pengabdian kepada masyarakat dilaksanakan secara individu maupun secara kelembagaan. Hal ini sebagaimana diungkapkan Dirjen Diktis bahwa untuk penelitian dan pengabdian kepada masyarakat masih terdapat kendala, baik di PTAI maupun PTAIS. Dikuatkan hasil penelitian yang relevan di Banten oleh Anis Fauzi tentang Manajemen Peningkatan Profesionalisme Dosen di Provinsi Banten, tahun 2012, bahwa kelemahan Perguruan Tinggi di Banten yaitu : keterbatasan anggaran untuk penelitian, minat dosen melakukan penelitian masih rendah, dan kemampuan dosen untuk menulis karya ilmiah di jurnal masih terbatas.

Realita di atas didukung oleh Syahril Abbas, bahwa perguruan tinggi di Aceh menjalankan kegiatan pendidikan dan pengajaran 80%, sedangkan kegiatan riset dan pengabdian kepada masyarakat hanya 20%. Adapula yang menjalankan kegiatan pendidikan dan pengajaran 90% serta kegiatan riset dan pengabdian

kepada masyarakat hanya 10% (Syahrijal Abbas 2009:176). Artinya banyak perguruan tinggi kurang perhatian terhadap riset dan pengabdian kepada masyarakat. Sedangkan menurut ketentuan perguruan tinggi dalam mengaktualkan fungsi dan perannya tidak hanya pelaksanaan akademik pendidikan saja; tetapi juga pendidikan tinggi wajib meneliti dan mengembangkan serta menyebarluaskan ilmu pengetahuan untuk meningkatkan taraf hidup masyarakat dalam memperkaya kebudayaan nasional. Oleh karena itu, pelaksanaan pendidikan, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat agar seimbang dan terpadu.

Menurut Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 4 tahun 2014 tentang Penyelenggaraan Pendidikan Tinggi dan Pengelolaan Perguruan Tinggi Perguruan tinggi pasal 22 bahwa : “Perguruan Tinggi memiliki otonomi untuk mengelola sendiri lembaganya sebagai pusat penyelenggaraan Tridharma.” Makna dari ketentuan tersebut Perguruan Tinggi melaksanakan kegiatan pengabdian kepada masyarakat karena undang-undang atau peraturan pemerintah yang mengikat namun bentuk kegiatannya tergantung tanggung jawab badan penyelenggara perguruan tinggi dalam pelaksanaannya melibatkan dosen dan mahasiswa. Melaksanakan pengabdian masyarakat selain karena alasan undang-undang, juga karena perguruan tinggi mempunyai kewajiban, yaitu :

1. Pendidikan setiap anggota civitas wajib melaksanakan Tri Darma Perguruan Tinggi;
2. Kegiatan pengabdian masyarakat diperlukan dalam proses kenaikan pangkat dosen;
3. Posisi kuliah kerja nyata sebagai kurikulum.

Bentuk kegiatan lembaga pengabdian masyarakat disesuaikan dengan visi dan misi perguruan tinggi yang kemudian dijabarkan oleh lembaga pengabdian masyarakat. Dengan kata lain, rumusan visi dan misi perguruan tinggi yang melaksanakan Lembaga Pengabdian Masyarakat (LPM) , dan LPM harus mampu menunjukkan kekhasan lembaga tersebut sesuai dengan potensi sumber daya serta

gairah atau komitmen semua unsur yang terlibat dalam dunia akademik perguruan tinggi tersebut.

Penelitian ini dilakukan di Universitas Muhammadiyah Tangerang dan Universitas Mathalul Anwar Menes Pandeglang karena pertama, kedua institusi tersebut memiliki komitmen dan konsen terhadap dunia pendidikan pada pengembangan nilai-nilai Islam. Serta telah melaksanakan manajemen, sehingga telah mampu mengembangkan program-programnya yang bermula dari Perguruan Tinggi Agama Islam menjadi Universitas. Kedua, Universitas Muhammadiyah Tangerang dan Universitas Mathalul Anwar memiliki basis jamaah yang variatif, yang memiliki hubungan yang luas dengan berbagai tingkatan sosial ekonomi sehingga telah memiliki alumni di berbagai kalangan swasta dan negeri. Dari tersebut, objek penelitian ini layak untuk dijadikan bahan penelitian; meskipun dalam pengelolaan manajemen pengabdianya masih belum berkembang.

B. Perumusan dan Pembatasan Masalah

1. Perumusan Masalah

Perguruan tinggi sebagai lembaga pendidikan memiliki dua peran dan fungsi, yaitu peran progresif dan konservatif. Lembaga pendidikan berfungsi sebagai pusat pengembangan masyarakat (*social development center*) dalam peran progresifnya, sedang dalam peran konservatifnya lembaga pendidikan harus dapat melestarikan budaya bangsa yang sesuai dengan tuntutan pembangunan Nasional. (Hari Suderajat : 2011). Hal tersebut, dua Perguruan Tinggi di Banten, yaitu Universitas Muhammadiyah Tangerang (UMT) dan Universitas Mathalul Anwar (UNMA) di Menes mempunyai peran pengembangan masyarakat dan melestarikan budaya masyarakat di Banten.

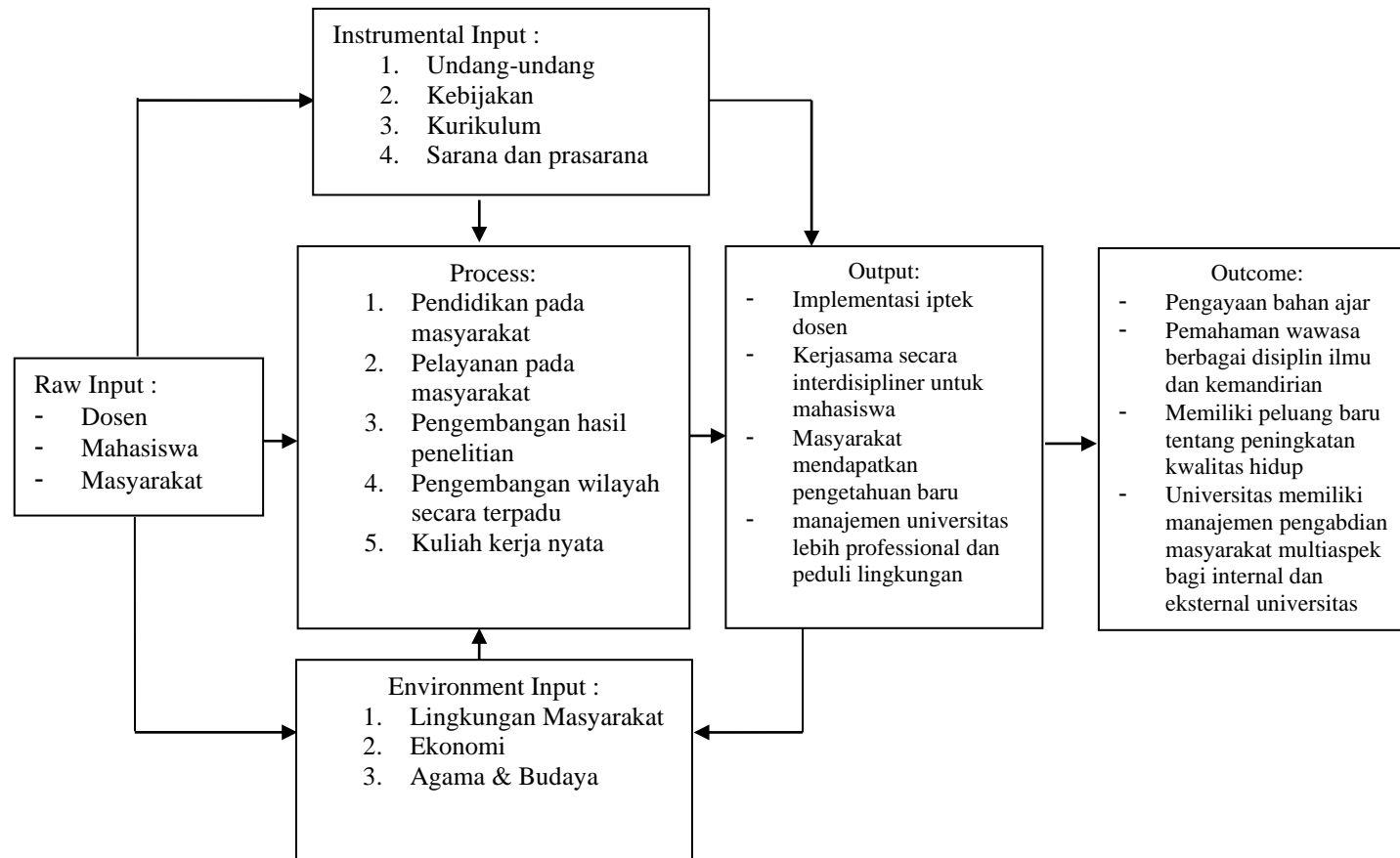
Universitas Muhammadiyah Tangerang (UMT) dan Universitas Mathalul Anwar (UNMA) di Menes dalam sejarahnya Perguruan Tinggi berbasis Agama Islam Swasta, perguruan tinggi swasta ini lahir berawal dari PTAI kemudian berkembang menjadi PTI, berbentuk Universitas dengan melaksanakan program

yang dibawah dikti dan adapula program dibawah naungan diktis yang dibina kementrian agama. PTI dibina dan diawasi oleh Dikti Kementrian Pendidikan, sedangkan PTAI oleh diktis di bawah binaan dan pengawasan Kementrian Agama; Sehingga dibutuhkan pengelolaan manajemen yang tepat, dukungan sumber daya manusia yang berkualitas, pendanaan yang optimal dan sebagainya.

Mujamil Qomar (2007:105), mengungkapkan khususnya PTAIS, bahwa para dosen PTAIS jarang memiliki pangkat/jabatan akademik yang signifikan, lantaran perguruan tinggi tersebut belum mampu menggaji dosen dengan layak, akibatnya mereka malas mengurus kenaikan pangkatnya karena tidak berdampak kepada kenaikan gaji; sementara, mahasiswa yang kuliah di PTAIS kebanyakan sudah bekerja. Sehingga mahasiswanya sulit konsentrasi pada kegiatan perkuliahan, mahasiswanya cenderung praktis pragmatis melalui cara-cara yang mudah ditempuh. Juga menurut Direktorat Jendral Pendidikan Islam, kelemahan yang dimiliki oleh Pendidikan Tinggi Agama Islam adalah *raw input* peserta didik kurang selektif, daya dukung riset belum memberikan manfaat seluas-luasnya pada pengembangan ilmu dan kebutuhan masyarakat, manajemen perencanaan dan keuangan kurang visioner dan akuntabel, kerjasama belum optimal, pengelolaan lembaganya yang konvensional, penyelenggaraan kegiatan pembelajaran yang tidak dikelola dengan baik dan sumber daya yang sangat terbatas terutama sumberdaya keuangan (Renstra Pembangunan Pendidikan Islam 2010-2014). Hal itu akan menimbulkan permasalahan dalam melaksanakan Tridharma Perguruan Tinggi, khususnya pelaksanaan pengabdian kepada masyarakat, sebagai wahana penerapan hasil penelitian dan hasil pendidikan bagi kesejahteraan dan kemajuan masyarakat.

Pengeloaan PTIS dibidang pendidikan, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat terkesan berfokus pada pendidikan saja, kurang perhatian terhadap penelitian dan pengabdian kepada masyarakat. Pelaksanaan pengabdian kepada masyarakat dilakukan lembaga pengabdian masyarakat (LPM) dalam mengimplementasikan programnya terkait dengan kebijakan dana dan sumber daya manusia. Dengan kekurangan dan kelebihan sumber daya dan dana

diharapkan tidak mengurangi makna nilai terhadap perubahan sosial dilingkungan kampus. Oleh karena itu, penulis tertarik untuk mengkaji tentang Manajemen Pengabdian Kepada Masyarakat pada Perguruan Tinggi Agama Islam di Provinsi Banten. Sebagai gambaran atas perumusan masalah dalam penelitian ini, dapat dilihat pada bagan berikut:



Gambar 1.1
Pemetaan Perumusan Masalah

Masalah yang dijadikan fokus penelitian ini adalah manajemen pengabdian kepada masyarakat dalam upaya penambahan nilai terhadap perubahan sosial dilingkungan kampus.

2. Pembatasan Masalah

Penelitian ini tentang pelaksanaan tridharma perguruan tinggi khususnya kajian tentang manajemen pengabdian kepada masyarakat pada Perguruan Tinggi Islam Swasta (PTIS) di Provinsi Banten belum optimal, fokus penelitiannya diarahkan kepada manajemen lembaga pengabdian kepada masyarakat kaitannya dengan penambahan nilai terhadap perubahan sosial mencakup tahap perencanaan, tahap pelaksanaan, dan tahap evaluasi pengabdian kepada masyarakat.

Fokus permasalahan tersebut, berlandaskan dari analisis serta asumsi dasar bahwa ada keterkaitan erat antara manajemen perencanaan, proses dan evaluasi pengabdian kepada masyarakat. Bila manajemen pengabdian kepada masyarakat dalam pelaksanaan Tridharma tidak diselenggarakan oleh perguruan tinggi atau pengelolaan organisasinya diselenggarakan dengan tidak utuh, maka kiprah lembaga pengabdian kepada masyarakat pada akhirnya tidak akan kompetitif, karena tidak sesuai dengan misi dan komitmen Perguruan Tinggi, sebagaimana dikemukakan dalam Undang-undang Republik Indonesia Nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional pasal 61 ayat 1, bahwa "Organisasi penyelenggara merupakan unit kerja perguruan tinggi yang secara bersama melaksanakan kegiatan tridharma dan fungsi manajemen sumber daya." Kemudian Undang-Undang Republik Indonesia No. 12 Tahun 2012 Tentang Pendidikan Tinggi, pasal 4 ayat 11 menyatakan, bahwa "Pengabdian kepada Masyarakat adalah kegiatan sivitas akademika yang memanfaatkan Ilmu Pengetahuan dan Teknologi untuk memajukan kesejahteraan masyarakat dan mencerdaskan kehidupan bangsa.

Komponen pelaku langsung dalam mengembangkan Tridharma Perguruan Tinggi Islam (PTIS) yaitu dosen dan mahasiswa, karena dosen dan mahasiswa memiliki kebebasan akademik dan kebebasan mimbar akademik sebagaimana

amanat Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 Tentang Guru dan Dosen, Pasal 51, Ayat 1 antara lain bahwa dosen berhak memperoleh kesempatan untuk meningkatkan kompetensi, akses sumber belajar, informasi, sarana prasarana pembelajaran, serta penelitian dan pengabdian kepada masyarakat. Selanjutnya Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 37 Tahun 2009 Tentang Dosen, pasal 8 bahwa untuk mendapatkan tunjangan profesi, selain harus memiliki sertifikasi pendidik, dosen harus memenuhi kewajiban beban kerja pendidikan, penelitian, dan juga beban kerja pengabdian kepada masyarakat. Untuk PTAI ditegaskan oleh Keputusan Direktur Jendral Pendidikan Islam No. DJ.I/DT.IV/1591.A/2011 tentang Pedoman Beban Kerja Dosen dan Evaluasi Pelaksanaan Tridharma Perguruan Tinggi di lingkungan PTAI, bahwa : Tugas dosen terdiri dari tugas utama dan tugas penunjang. Tugas utama dosen adalah tugas pokok untuk melaksanakan Tridharma perguruan tinggi yang meliputi Pendidikan/pengajaran, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat. Sedangkan tugas penunjang adalah tugas tambahan dosen yang dilakukan baik di dalam maupun di luar institusi tempat tugas dosen.

Dari rumusan masalah tersebut, maka dipetakan sejumlah fokus masalah penelitian yang mencakup beberapa aspek persoalan, yaitu:

- a. Lembaga pengabdian kepada masyarakat merupakan salah satu aspek pelaksana dari tridharma perguruan tinggi yang memerlukan manajemen untuk mengelola aktivitasnya.
- b. Penambahan nilai dibatasi pada aspek pendidikan; dan
- c. Perubahan sosial budaya dibatasi pada aspek perilaku dosen dan mahasiswa dalam melaksanakan tanggungjawab sosialnya.

C. Tujuan dan Manfaat Penelitian

Studi deskriptif manajemen di perguruan tinggi harus dilakukan secara mendalam dan tuntas, maka metode penelitian yang diyakini dapat mengungkap secara mendalam dan tuntas adalah metode penelitian kualitatif. Selain itu untuk memperoleh otentisitas, yakni sejauh mana temuan penelitian mencerminkan

penghayatan subjek yang diteliti, digunakan pula metode penelitian kualitatif naturalistik.

- Tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:
 1. Untuk mengungkap manajemen pengabdian kepada Masyarakat (LPM), mulai dari perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi pelaksanaan, dan aspek-aspek dominan yang mendorong Dosen dan Mahasiswa Perguruan Tinggi Islam dalam melaksanakan pengabdian kepada masyarakat.
 2. Mengetahui Penambahan nilai kegiatan dosen dan mahasiswa pada kegiatan pengabdian kepada masyarakat.
 3. Selain itu juga untuk mengungkap hal-hal yang bersifat khusus, unik dan spesifik, bukan hanya perilaku terbuka, tetapi juga proses yang tak terucapkan, dengan subjek kecil/purposiv.
- Manfaat penelitian ini adalah :
 1. Penelitian ini diharapkan dapat memperoleh informasi tentang manajemen lembaga pengabdian kepada masyarakat bermanfaat di perguruan tinggi, khususnya bagi Perguruan Tinggi Islam Swasta (PTIS) dalam upaya penambahan nilai pada perubahan sosial budaya dilingkungan kampus yang cocok dengan perubahan lingkungan dan perspektif kedepan.
 2. Selain itu hasil penelitian ini diharapkan dapat merupakan salah satu kontribusi pemikiran dan wawasan bagi penerapan salah satu aspek manajemen Pengabdian kepada masyarakat.
 3. Dipilihnya manajemen Lembaga Pengabdian Masyarakat (LPM), subjek penelitian yang berbeda dengan penelitian-penelitian sebelumnya merupakan hal yang relatif berharga bagi pengembangan keilmuan, mengingat adanya perbedaan karakteristik antar perguruan tinggi, sehingga dimungkinkan ditemukannya hubungan dan kaitan pada penelitian penelitian sebelumnya, menjadi berbeda ketika diterapkan pada sebuah perguruan tinggi.
 4. Penelitian ini diharapkan dapat dijadikan penelitian lanjutan dan rujukan ilmiah untuk mengembangkan pengembangan pengabdian kepada

masyarakat di lingkungan Perguruan Tinggi Islam yang mengarah kepada terciptanya perguruan tinggi yang berkualitas.

D. Asumsi dan Pertanyaan Penelitian

1. Asumsi Penelitian

Asumsi atau anggapan dasar penelitian dipandang sebagai landasan dasar teori atau titik tolak pemikiran yang digunakan dalam suatu penelitian yang kebenarannya diterima oleh peneliti. Asumsi dalam penelitian ini adalah:

- 1) Perguruan tinggi umumnya didirikan, baik oleh pemerintah maupun swasta, bukan untuk mencari keuntungan, tetapi untuk melayani masyarakat dan menyediakan sarana dalam bidang pendidikan tinggi demi mencerdaskan kehidupan bangsa (Indrajit, 2006: 135)
- 2) Perguruan tinggi menyelenggarakan pendidikan, melakukan penelitian dan pengkajian di bidang ilmu pengetahuan dan teknologi, serta memberikan pengabdian kepada masyarakat yang bermanfaat bagi kemanusiaan dan sesuai dengan pembangunan (Loekito, 1999: 191).
- 3) Pengabdian kepada Masyarakat bagi Perguruan Tinggi Islam adalah sebagai salah satu upaya perguruan tinggi dalam memanfaatkan secara langsung ilmu pengetahuan, khususnya pengetahuan Agama Islam, ataupun bidang keilmuan lainnya yang dituangkan kepada mahasiswa baik melalui pendidikan dan pengajaran maupun penelitian keagamaan kepada masyarakat, yang dilakukan secara ikhlas untuk mengabdikan dan menunaikan misi Perguruan Agama Islam (Dirjen Diktis, 2009: 111).

2. Pertanyaan Penelitian

Penelitian ini dilakukan untuk menemukan jawaban tentang manajemen PTIS dalam pengabdian kepada masyarakat di Provinsi Banten yang dirumuskan dalam pertanyaan-pertanyaan berikut:

Pertanyaan penelitian ini tentang pelaksanaan manajemen pengabdian kepada masyarakat yang dilaksanakan di perguruan tinggi, dalam hal ini di

Lembaga Pengabdian Masyarakat (LPM) yang telah dibentuk di PTIS, sebagai berikut:

1. Bagaimana proses perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi pengabdian kepada masyarakat di UMT dan UNMA?
2. Bagaimana bentuk dan langkah-langkah pengabdian kepada masyarakat yang memiliki penambahan nilai terhadap perubahan sosial?
3. Apakah pengabdian kepada masyarakat berdampak terhadap dosen, mahasiswa, dan masyarakat dilingkungan kampus?
4. Faktor apa saja yang menjadi pendorong dan penghambat pelaksanaan pengabdian kepada masyarakat?

E. Metode Penelitian dan Analisa Data

1. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif naturalistik. Teknik sampling menggunakan purposif dengan peneliti sebagai instrumen. Teknik pengumpul data melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi. Langkah yang ditempuh dalam pengolahan data adalah: (1) pengujian tingkat validitas data dilakukan melalui kegiatan triangulasi data, *membercheck*, dan *audit trail*; (2) Analisis data dilakukan secara berkelanjutan dan dikembangkan sepanjang program; (3) Reduksi data; (4) Penyajian data; dan (5) Menarik kesimpulan atau verifikasi.

2. Analisa Data

Analisis data penelitian kualitatif dilakukan secara induktif dan berlangsung secara terus menerus, atau dilakukan dalam suatu proses. Analisis data sudah dimulai sejak di lapangan, sejak saat dilapangan itu dilakukan penghalusan data, penyusunan kategori dengan kawasan pembahasannya dan upaya mengarah pada penyusunan sejenis hipotesis atau teori. Analisis data terjalin secara terpadu dengan penafsiran data. Data ditafsirkan dalam kategori-kategori dan dilengkapi dengan formulasi-formulasi secara deskriptif dan proporsional. Untuk kegiatan analisis tersebut dilakukan sejumlah upaya antara lain: memfokuskan diri untuk

mempersempit ruang lingkup studi, fokus pada apa yang harus dilengkapi, mengembangkan sejumlah pertanyaan analitis, koleksi data berikutnya berkaitan dengan data penemuan sebelumnya, mencari komentar para pengamat tentang kesimpulan-kesimpulan yang dibuat dan memberi catatan tentang apa yang telah dipelajari.

Proses analisis data ini, peneliti laksanakan sejak memasuki latar dengan menelaah data yang telah dikumpulkan melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi. Kemudian data tersebut direduksi dengan cara membuat abstraksi dalam bentuk rangkuman inti dari data yang ada, selanjutnya disusun dalam satuan-satuan atau unit. Satuan-satuan tersebut dikategorikan sambil memberi kode, kemudian analisis dilanjutkan dengan pemeriksaan keabsahan data.

F. Sumber Data Penelitian

Sumber data kualitatif ini Penelitian dilakukan di Perguruan Tinggi Islam swasta, yaitu Universitas Mathla'ul Anwar (UNMA), di Menes Pandeglang dan Universitas Muhammadiyah Tangerang (UMT). Dua Perguruan Tinggi tersebut merupakan perguruan tinggi Islam berdomisili di Provinsi Banten.

Data pendukung berupa informasi, dokumen, rekaman peristiwa, fakta, pendapat dan konsep serta kebijakan-kebijakan tertulis dan tidak tertulis dari pimpinan kampus dan fakultas. Sumber data primer atau subjek penelitian ini meliputi civitas akademika Perguruan Tinggi Islam yaitu perwakilan dosen, Ketua LPM, dan Ketua Prodi, serta sumber data penunjang dari unsur mahasiswa, unsur masyarakat, dan *stakeholder*.

G. Penjelasan Istilah

Istilah-istilah di penelitian ini ada yang perlu didefinisikan secara operasional untuk menghindari perbedaan persepsi yang mungkin timbul dari perbedaan cara pembacaan. Beberapa konsep yang didefinisikan, yaitu:

1. Manajemen

Manajemen dalam arti proses adalah ilmu dan seni merangkai dan mengintegrasikan aktivitas yang berkelanjutan dan terpadu dari suatu organisasi yang mengarah kepada tujuan, baik berupa pengembangan/peningkatan kualitas proses maupun peningkatan kualitas pelayanan kepada pelanggan melalui fungsi-fungsi perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan dan pengendalian yang efektif dan efisien. Adapun manajemen dalam arti organisasi tersebut mencakup: (1) sumber daya manusia, (2) sumber daya keuangan, (3) sumber daya fisik dan (4) sumber daya informasi.

Manajemen pendidikan diartikan sebagai seni dan ilmu mengelola sumberdaya pendidikan untuk mencapai tujuan pendidikan secara efektif dan efisien. Manajemen pendidikan adalah seni dan ilmu mengelola sumberdaya pendidikan untuk menciptakan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya sehingga memiliki kekuatan spiritual, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia dan keterampilan serta keahlian yang diperlukan masyarakat, bangsa dan negara.

2. Pengabdian kepada Masyarakat

Pengabdian kepada masyarakat adalah kegiatan civitas akademika yang memanfaatkan Ilmu Pengetahuan dan Teknologi untuk memajukan kesejahteraan masyarakat dan mencerdaskan kehidupan bangsa. (UU RI Nomor 12 Tahun 2012 Tentang Pendidikan Tinggi, pasal 4 ayat 11). Pelaksanaan pengabdian kepada masyarakat tersebut dijabarkan oleh Lembaga Pengabdian Masyarakat, dan setiap LPM memiliki kekhasan berbeda-beda sesuai dengan potensi sumber daya serta gairah atau komitmen yang terlibat di perguruan tinggi tersebut.

3. Perguruan Tinggi Islam Swasta

Perguruan Tinggi Islam Swasta didirikan oleh masyarakat dengan membentuk Badan Penyelenggara berbadan hukum yang berprinsip nirlaba dan wajib memperoleh izin dari Menteri, pengelolaannya berada di bawah Institusi swasta. Perguruan tinggi swasta yang diteliti/ditulis dalam disertasi ini berbentuk Universitas. Sehingga secara teknis akademik, pembinaan perguruan tinggi Islam

swasta dilakukan oleh Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, sedangkan secara fungsional dilakukan oleh Kementerian Agama. Penanggung jawab penuh operasional Badan Pendidikan dan Kebudayaan Tinggi Islam ada yang berbentuk sekolah tinggi juga ada yang berbentuk Institut. Dalam pendirian izin Institut atau Sekolah Tinggi Islam cukup ke Dikti.

BAB II
MANAJEMEN PENGABDIAN KEPADA MASYARAKAT

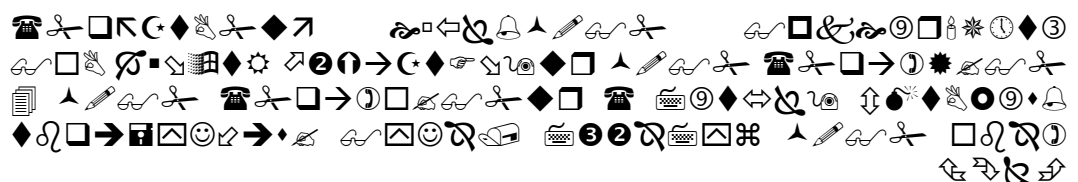
A. Landasan Pemikiran

Pendidikan menghasilkan sumber daya manusia hari ini dan yang akan datang. Agar menghasilkan sumber daya manusia berkualitas yang berkompetensi perlu langkah-langkah strategis dan terencana. Namun demikian, untuk mewujudkan tujuan yang mulia ini tidak semudah yang dibayangkan; berbagai upaya harus dilakukan untuk mewujudkannya. Menyikapi hal ini, pemerintah berupaya untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional dengan melalui berbagai cara, antara lain dengan menyempurnakan kurikulum, menyempurnakan undang-undang yang berkaitan dengan pendidikan dan lain-lainnya.

Manajemen perguruan tinggi pada konteks hakikat pendidikan tersebut, perlu dikembangkan dan dilaksanakan secara maksimal terintegrasi dalam penyelenggaraan pendidikan; baik oleh para pimpinan, administrator pendidikan dan para dosen. Menurut Undang-undang Guru dan Dosen Nomor 14 tahun 2005, pasal 1 ayat 2, bahwa dosen adalah pendidik profesional dan ilmuwan dengan tugas utama mentransformasikan, mengembangkan, dan memperluas ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni melalui pendidikan, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat.

1. Landasan Teologis

Disertasi ini dibangun atas dasar landasan teologis dari al-Qur'an dan Sunnah, sebagai berikut:



Artinya: Hai orang-orang yang beriman, bertakwalah kepada Allah dan hendaklah setiap diri memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok (akhirat); dan bertakwalah kepada Allah, sesungguhnya Allah Maha Mengetahui apa yang kamu kerjakan (Q.S. Al-Hasyr: 18).

Ayat di atas memberi pesan kepada orang-orang beriman baik secara pribadi maupun berjamaah agar mempunyai visi kedepan dengan memperhatikan proses artinya dalam bahasa manajemen memikirkan masa depan melalui tahapan-tahapan secara terencana (memplaning) terkonsep dan sistematis. Oleh karena itu perencanaan menjadi sangat penting bagi individu maupun organisasi karena berfungsi sebagai pengarah menuju sasaran yang ditargetkan sebagaimana harapan. Hadits lain mengatakan orang beriman itu harus bermafaat bagi manusia.

عَنْ جَابِرٍ، رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُمَا، قَالَ: قَالَ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ: خَيْرُ النَّاسِ أَنْفَعُهُمْ لِلنَّاسِ

Artinya: “Jabir *radhiyallahu ‘anhuma* bercerita bahwa Rasulullah *shallallahu ‘alaihi wasallam* bersabda: “Sebaik-baik manusia adalah yang paling bermanfaat bagi manusia.” Hadits dihasankan oleh al-Albani di dalam *Shahihul Jami’*

Ungkapan tersebut memberi pesan kepada kita dalam kehidupan baik secara individu maupun berjamaah agar: Pertama, dalam hidup ini harus selalu bermanfaat dari masa kemasa dan mencintai kesempurnaan; Kedua, hidup harus mengembangkan kreativitas dalam suasana apapun; Ketiga, dalam hidup ini selalu menjadi solusi yang bermanfaat, menghilangkan kemudharatan; Dalam bahasa istilah syariah yaitu *maqosid syariah yang maknanya kemaslahatan yang ditujukan kepada manusia baik di dunia maupun di akhirat dengan cara mengambil manfaat dan menolak mudharat.*

Imam As-Syatibi dalam kitab *Al-Muwafaqat* menjelaskan tujuan syariah (*maqosid syariah*) adalah mewujudkan kemaslahatan manusia sebagai hamba Allah di dunia dan di akhirat, dengan maksud lain Asy-Syatibi meletakkan posisi maslahat sebagai *‘illat hukum* atau alasan pensyariaan hukum Islam.

Secara Umum dapat disimpulkan Maqashid Syari’ah adalah metode atau konsep untuk mengetahui nilai-nilai dan sasaran syara' yang tersurat dan tersirat dalam Al-Qur’an dan Hadits yang ditetapkan oleh Allah Swt terhadap manusia dan tujuan akhir hukum tersebut adalah mashlahah atau kebaikan serta kesejahteraan umat manusia baik di dunia maupun di akhirat. Sedangkan cara untuk mencapai kemaslahatan, manusia harus memenuhi kebutuhan *Dharuriat* (Primer), dan menyempurnakan kebutuhan *Hajiyat* (sekunder), dan *Tahsiniat* atau *kamaliat* (tersier).

Imam al-Syathibi membagi *al-maqashid* dalam kitabnya *Al-Muwafaqot* dalam dua bagian penting yakni maksud syari' (*qashdu al-syari'*) dan maksud mukallaf (*qashdu al-mukallaf*).

1. Maksud syari' (Allah) dalam menetapkan syariat (*Qashdu al-Syari' fi Wadh'i al-Syari'ah*) adalah untuk kemaslahatan hambanya baik di dunia maupun di akhirat. Imam As-Syatibi membagi maslahat menjadi tiga bagian yaitu yang pertama dlaruriyah (primer), yang kedua hajiyah (sekunder), yang ketiga tahsiniyah (tertier). Maksud syar'I (Allah SWT) Menurunkan Syariat untuk Bisa dipahami (*qashdu al syari' fi wad'i al syariah lil ifham*).
2. Maksud Syar'I (Allah Swt) Menurunkan Syariat untuk dijalankan (*qashdu al syari' fi wad'i al syariah li al taklif bi muqtadlaha*).

Imam Syatibi menjelaskan dua hal yaitu syariah diturunkan dengan bahasa Arab, dan syariah ini bersifat *ummiyyah*, maka Imam Syatibi mensyaratkan orang yang ingin memahami syariah ini, maka ia harus memahaminya dari sudut pandang lisan Arab, dan bukan yang lain, sedangkan penjelasan tentang *ummiyyah*, Imam Syatibi menjelaskan bahwa syariah ini diturunkan kepada umat yang ummi, yang tidak mengetahui ilmu-ilmu lain atau dengan kata lain pengetahuan mereka tidak pernah melampaui lingkungannya. Secara tidak langsung hal tersebut menegaskan bahwa al-Quran adalah murni turun dari Allah.

Imam as-Syatibi membagi dalam dua pokok bahasan yaitu: *Pertama*, taklif yang di luar kemampuan manusia (*at-taklif bima laa yuthaq*). Dalam kondisi hal ini imam al-Syathibi mengatakan: "Setiap *taklif* yang di luar batas kemampuan manusia, maka secara Syar'i *taklif* itu tidak sah meskipun akal membolehkannya", misalnya teks al-Quran atau hadis, ada redaksi yang mengisyaratkan perbuatan di luar kemampuan manusia, maka harus dilihat pada konteks, unsur-unsur lain atau penjelasan sebelumnya. Misalnya, firman Allah: "Dan janganlah kalian mati kecuali dalam keadaan muslim". Ayat ini bukan berarti larangan untuk mati karena mencegah kematian adalah di luar batas kemampuan manusia. Maksud larangan ini adalah larangan untuk memisahkan

antara keislaman dengan kehidupan di dunia, karena datangnya kematian hanya Allah yang tahu. *Kedua, taklif* yang di dalamnya terdapat *masyaqqah*, kesulitan (*al-taklif bima fihi masyaqqah*). Persoalan inilah yang kemudian dibahas panjang lebar oleh imam al-Syathibi. Menurut imam al-Syathibi, dengan adanya *taklif*, Syari' tidak bermaksud menimbulkan *masyaqqah* bagi pelakunya (*mukallaf*) akan tetapi sebaliknya di balik itu ada manfaat tersendiri bagi *mukallaf*. Dalam masalah agama misalnya hukum potong tangan bagi pencuri, tidak dimaksudkan untuk merusak anggota badan akan tetapi demi terpeliharanya harta orang lain. Imam as-Syatibi menyimpulkan bahwa syariat yang diturunkan oleh Allah Swt ini seimbang antara terlalu berat dan terlalu ringan. Tujuan Allah Swt Menurunkan Syariat untuk Semua Hambanya (*qasdu al syari' fi dukhuli al mukallaf tahta ahkam al syariah*)., Imam Syatibi menjelaskan bahwa syariat yang diturunkan oleh Allah Swt ini berlaku untuk semua hambanya, tidak ada pengecualian selain dengan sesuatu yang sudah digariskan oleh syariat. Selain pembahasan diatas, Imam as-Syatibi dalam kitabnya menjelaskan tentang maqosid yang kedua yaitu maqashid yang kembali pada tujuan hamba (*qasdu al mukallaf*), Imam as-Syatibi menjelaskan mengenai peran sentral motif dan niat yang menjadi dasar dari sebuah amal. Niatlah yang menjadikan amal seorang hamba sah dan diterima atau tidak, niatlah yang bisa menjadikan amal sebagai ibadah atau sekedar amal biasa, menjadikan ia wajib atau sunnah atau mubah atau seterusnya.

Konsep pokok Maqosid Syariah menurut para ahli ushul fiqh menetapkan ada lima unsur pokok yang bersumber dari Al-Quran yang menjadi tujuan syariah. Imam as-Syatibi menjelaskan lima pokok itu kedalam pembagian maqosid syariah dalam tiga kebutuhan manusia yaitu : Dlaruriyah, hajiyah dan tahsiniyat.

1. Kebutuhan Dharuriyat

Kebutuhan *dharuriyat* ialah tingkat kebutuhan yang harus ada atau disebut dengan kebutuhan primer. Bila tingkat kebutuhan ini tidak terpenuhi, akan terancam keselamatan umat manusia baik di dunia maupun di akhirat kelak.

Menurut as-Syatibi ada lima hal yang termasuk dalam kategori ini, yaitu memelihara *agama*, memelihara *jiwa*, memelihara *akal*, memelihara *kehormatan* dan *keturunan*, serta memelihara *harta*. Untuk memelihara lima pokok inilah Syariat Islam diturunkan. Setiap ayat hukum bila diteliti akan ditemukan alasan pembentukannya yang tidak lain adalah untuk memelihara lima pokok diatas. Misalnya, firman Allah dalam mewajibkan jihad :

Artinya: Dan perangilah mereka itu, sehingga tidak ada fitnah lagi dan (sehingga) ketaatan itu hanya semata-mata untuk Allah. jika mereka berhenti (dari memusuhi kamu), Maka tidak ada permusuhan (lagi), kecuali terhadap orang-orang yang zalim.

Dari ayat pertama dapat diketahui tujuan disyariatkan perang adalah untuk melancarkan jalan dakwah bilamana terjadi gangguan dan mengajak umat manusia untuk menyembah Allah.

2. Kebutuhan Hajiyat

Kebutuhan *hajiyat* ialah kebutuhan-kebutuhan *sekunder*, di mana bilamana tidak terwujudkan tidak sampai mengancam keselamatannya, namun akan mengalami kesulitan. Syariat Islam menghilangkan segala kesulitan itu. Adanya hukum *rukhsah* (keringanan) seperti dijelaskan Abd al-Wahhab Khallaf, adalah sebagai contoh dari kepedulian Syariat Islam terhadap kebutuhan ini.

Dalam lapangan ibadat, Islam mensyariatkan beberapa hukum *rukhsah* (keringanan) bilamana kenyataannya mendapat kesulitan dalam menjalankan perintah-perintah *taklif*. Misalnya, Islam membolehkan tidak berpuasa bilamana dalam perjalanan dalam jarak tertentu dengan syarat diganti pada hari yang lain dan demikian juga halnya dengan orang yang sedang sakit. Kebolehan meng-*qasar* shalat adalah dalam rangka memenuhi kebutuhan *hajiyat* ini.

3. Kebutuhan Tahsiniyat

Kebutuhan *tahsiniyat* ialah tingkat kebutuhan yang apabila tidak terpenuhi tidak mengancam eksistensi salah satu dari lima pokok di atas dan tidak pula menimbulkan kesulitan. Tingkat kebutuhan ini berupa kebutuhan

pelengkap, seperti dikemukakan as-Syatibi, hal-hal yang merupakan kepatutan menurut adat istiadat, menghindarkan hal-hal yang tidak enak dipandang mata, dan berhias dengan keindahan yang sesuai dengan tuntutan moral dan akhlak.

Dalam berbagai bidang kehidupan, seperti *ibadat, mu'amalat, dan 'uqubat*, Allah telah mensyariatkan hal-hal yang berhubungan dengan kebutuhan *tahsiniyat*. Dalam lapangan *ibadat*, kata Abd. Wahhab Khallaf, umpamanya Islam mensyariatkan bersuci baik dari najis atau hadas, baik pada badan maupun pada tempat dan lingkungan. Islam menganjurkan berhias ketika hendak ke Masjid, menganjurkan memperbanyak ibadah Sunnah.

2. Landasan Filosofis

Ilmu pengetahuan yang berkaitan erat dan berhubungan dengan ilmu pendidikan ialah filsafat. Definisi filsafat menurut Tafsir (1990: 16) ialah sejenis pengetahuan yang diperoleh dengan cara berfikir logis tentang objek yang abstrak logis. Salah satu ciri filsafat yang mudah dilihat ialah kebenarannya hanya diukur dengan kelogisan argumennya. Isi filsafat ialah buah fikiran filosofi.

Filosofi adalah pandangan hidup atau prinsip-prinsip yang mendasari setiap tindakan dan perilaku anggota civitas akademika, tindakan dan perilaku pimpinan serta tindakan dan perilaku perguruan tinggi. Filosofi perguruan tinggi akan mempunyai arti apabila diakui, disadari, dimengerti dan dihayati dalam kehidupan kampus, akan memberi semangat dan kekuatan yang dapat memberdayakan sumberdaya manusia melalui proses internalisasi dalam setiap kegiatan dan aktivitas sehari-hari.

Tokoh filsuf seperti Aristoteles, Barkley, Hume, dan Locke melahirkan pemikiran faham empirisme, menyatakan bahwa semua pengetahuan diturunkan pengalaman indrawi dan sumber pengetahuan adalah dunia luar. Filsuf lainnya, seperti Plato (427-347 M), J.G.Fichte, Schelling dan Hegel menyatakan pemikirannya dalam faham idealisme, bahwa suatu pandangan dunia atau metafisik yang mengatakan bahwa realitas dasar terdiri atas, atau sangat erat hubungannya dengan ide, fikiran atau jiwa (Suhar, 2009: 213). Oleh karena itu faham idealisme adalah spiritualisme, rasionalisme dan supranaturalisme.

Hegel menguraikan konsep Plato tentang Teori Pengetahuan (Sadullah, 2008: 98) bahwa pengetahuan dikatakan valid sepanjang sistematis. Dan Teori nilainya, bahwa nilai itu absolut atau tetap; baik, buruk, benar, salah secara fundamental tidak berubah dari generasi ke generasi. Dasar ajaran Plato adalah mencapai budi baik. Budi ialah tahu. Orang yang berpengetahuan dengan sendirinya berbuat baik (Hakim dan Sarbani, 2008: 209).

Ukuran kebenaran menurut paham idealisme tergantung pada metode yang dihubungkan secara tepat dan saling berhubungan antara ide-ide tersebut dengan apa yang diwakilkan. Kaum idealis menyatakan bahwa pikiran dan konstruksinya adalah suatu realitas. Berbeda dengan paham pragmatism, bahwa kebenaran adalah hanya apa yang jalan (Suparno, 1997: 28).

Hubungan isi disertai dengan filsafat ini, idealisme memberikan inspirasi bahwa pendidikan bertujuan membantu perkembangan pikiran dan diri pribadi. Sehingga cara berfikir dan budi berfikir secara lurus, tentu akan mencapai kebenaran. Oleh karena itu meningkatkan mutu berfikir sangat diperlukan secara optimal. Berfikir, untuk menetapkan putusan dan tindakan serta pertanggungjawaban berkenaan faktor kecenderungan mental, daya dan kapasitasnya, berikut metode kerjanya (Achmad Sanusi (2009: 154), sedangkan Dedi Mulyasana (2011: 194) memberikan solusi untuk memperjuangkan nilai-nilai kebaikan dan keunggulan dalam persaingan yaitu, mengoptimalkan kekuatan iman, logika, spirit, motivasi, kreativitas, kerja keras, kepercayaan diri, disiplin dan tanggungjawab.

3. Landasan Teoritis

a. Teori Manajemen

Manajemen diartikan sebagai seni dan ilmu mengelola sumberdaya untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Manajemen suatu ilmu karena menjelaskan suatu kebenaran umum yang mengacu kepada sebab-musabab, dan manajemen suatu seni karena dalam aplikasi ilmu manajemen membutuhkan kreativitas dan kecakapan-kecakapan khusus. Oleh karena itu setiap zaman, teori manajemen selalu berkembang.

Menurut M. Hanafi (1997: 31) perkembangan teori terjadi melalui beberapa tahap:

1. Teori Manajemen Kuno
2. Teori Manajemen Klasik (mencakup Teori Manajemen Ilmiah)
3. Aliran Prilaku;
4. Aliran Kuantitatif;
5. Teori Manajemen Kontemporer.

Teori Manajemen Kuno telah dipraktikkan oleh masyarakat kuno dan dilakukan secara sporadis; tidak ada upaya yang sistematis untuk mempelajari manajemen sebagai ilmu, namun pelaksanaan manajemen manakala pekerjaan dianggap telah selesai. Teori Manajemen klasik menerapkan manajemen sesuai dengan fungsi-fungsinya, dengan tokohnya Robert Owen (1771-1858) dan Charles Babbage (1792-1871). Owen berpendapat dengan memperbaiki kondisi kerja atau investasi pada sumber daya manusia, perusahaan dapat meningkatkan output dan juga keuntungan. Babbage, beliau percaya bahwa prinsip-prinsip ilmiah dapat diterapkan untuk meningkatkan efisiensi produksi, produktivitas naik, biaya operasi turun. Ide-ide Babbage menjadi pionir manajemen ilmiah dan Taylor dikenal sebagai Bapak Manajemen Ilmiah (*scientific management*).

Teori Manajemen Ilmiah muncul karena kebutuhan meningkatkan produktivitas, dan sebagai bapak manajemennya adalah Frederik Winslow Taylor (1858-1915). Taylor memperkenalkan sistem pembayaran differential, maknanya apabila perusahaan mendapatkan kenaikan keuntungan karena naiknya produksi, maka karyawan akan mendapat kenaikan upah. Taylor percaya bahwa manajemen maupun pekerja mempunyai kepentingan yang sama untuk meningkatkan produktivitas.

Hasil penelitian dan analisa Taylor ditetapkan beberapa prinsip yang menggantikan prinsip lama yaitu sistem coba-coba atau yang lebih dikenal dengan nama *sistem trial and error*. Hakekat pertama dari manajemen ilmiah yaitu *A great mental revolution*, karena hal ini menyangkut manajer dan karyawan. Hakekat yang kedua yaitu penerapan ilmu pengetahuan untuk menghilangkan sistem coba-coba dalam setiap unsur pekerjaan. Dan Penelitiannya memberi andil bagi

pengembangan tehnik manajemen dalam standarisasi kerja, perencanaan tugas, studi waktu dan gerak, piece rate, dan penghematan biaya dan terbentuknya bidang studi seperti pengawasan, tehnik industri, manajemen industri, dan manajemen personal.

Pertama kali manajemen ilmiah atau manajemen yang menggunakan ilmu pengetahuan dibahas pada sekitar tahun 1900an. Teori manajemen ilmiah adalah bagian ketiga dari tiga bagian dasar dari teori klasik organisasi (Hick dan Gullett, 1975). Manajemen ilmiah berbagi dengan teori administrasi dan teori birokrasi yang menekankan pada sisi logika, perintah dan hirarki dalam organisasi. Seperti halnya dalam teori administrasi, di dalam manajemen ilmiah terdapat bias perbedaan pada praktek manajemennya. Fokus manajemen ilmiah lebih mikroskopis ketimbang fokus teori administrasi. Ketika teori administrasi menjelaskan cara-cara organisasi yang harus dibangun, manajemen ilmiah menjelaskan cara-cara spesifik dari tugas organisasi yang harus dibangun guna meningkatkan efisiensi pencapaian hasilnya.

Manajemen ilmiah Taylor adanya pemisahan antara perencanaan dan pelaksanaan. Oleh karena itu untuk mempertahankan kualitas produk dan jasa yang dihasilkan, maka di bentuk departemen kualitas terpisah.

Praktek dan prosedur manajemen sebagian besar merupakan respon terhadap salah satu perkembangan dunia industri dan globalisasi; munculnya organisasi-organisasi besar. Organisasi-organisasi besar tanpa manajemen yang baik, termasuk perguruan tinggi cenderung kacau dan stagnan sehingga terancam keberadaannya. Manajemen yang baik menghasilkan tingkat keteraturan dan konsistensi terhadap dimensi-dimensi utama organisasi, misalnya produktivitas, kompetensi dan penjaminan mutu.

Manajemen secara sederhana diartikan oleh Frederik W. Taylor sebagai usaha mencapai tujuan/tugas melalui pekerjaan orang lain. Pekerjaan tersebut dilakukan dengan cara terbaik dan termurah. Kesimpulan tersebut diperoleh setelah Taylor dan kawan-kawan melakukan sejumlah pencarian dan penelitian dalam rangka berupaya mencari cara-cara lebih baik untuk menekan biaya –

memperbaiki produktivitas – mengukur kinerja – dan menyeleksi serta melatih para pekerja. Dalam kenyataannya, manajemen merupakan suatu proses yang sangat kompleks, jauh lebih kompleks dari pengertian tersebut.

Menurut Griffin (1984: 7) manajemen lebih mudah dipahami melalui pendekatan sistem. Manajemen sebagai suatu sistem merupakan suatu proses yang menyeluruh dan utuh. *“Management is the process of planning, organizing, leading and controlling an organization’s human, financial, physical, and information resources to achieve organizational goals in an efficient and effective manner”*. Manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan dan pengendalian sumberdaya manusia, keuangan, fisik dan informasi untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

Manajemen mengembangkan kapasitas untuk mewujudkan rencana dengan pengorganisasian dan staffing, membangun struktur organisasi dan menetapkan tugas-tugas, membagi-bagi tugas tersebut kepada individu-individu yang memenuhi persyaratan, mengkomunikasikan rencana-rencana kepada orang-orang tersebut, mendelegasikan wewenang dan tanggungjawab untuk melaksanakan rencana yang sudah dibuat dan merencanakan sistem pemantauan pelaksanaan kegiatan, akhirnya manajemen memastikan penyelesaian rencana dengan pengendalian dan pemecahan masalah. Pemantauan hasil-hasil secara terperinci dengan tetap berpedoman pada perencanaan melalui laporan, pertemuan dan alat-alat lain; mengidentifikasi penyimpangan-penyimpangan; kemudian menyusun rencana dan aturan untuk menyelesaikan masalah.

Fungsi manajemen dalam organisasi meliputi perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, pengendalian dan pengawasan. Sementara menurut Gullick, (1937) fungsi manajemen meliputi perencanaan, pengorganisasian, penyusunan staf, pengendalian, koordinasi, pelaporan dan penganggaran. Perencanaan dalam perguruan tinggi meliputi penetapan tujuan, visi, misi, penyusunan Rencana Strategis (RENSTRA), Rencana Induk Pengembangan (RIP) dan Rencana Operasional Tahunan (ROT). Pengorganisasian perguruan tinggi meliputi pekerjaan penetapan Struktur

Organisasi dan Tata Kerja (SOTK), penyusunan dan penetapan staf, penetapan dukungan dana, sarana dan prasarana kerja, serta penetapan dan pemilihan metode kerja.

Manajemen pendidikan diartikan sebagai seni dan ilmu mengelola sumberdaya pendidikan untuk mencapai tujuan pendidikan secara efektif dan efisien. Manajemen pendidikan adalah seni dan ilmu mengelola sumberdaya pendidikan untuk menciptakan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya sehingga memiliki kekuatan spiritual, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia dan keterampilan serta keahlian yang diperlukan masyarakat, bangsa dan negara.

Pengembangan manajemen pendidikan tinggi merupakan suatu tuntutan profesional, sejalan dengan perkembangan perguruan tinggi yang bersangkutan. Salah satu tugas penting bagi para manajer perguruan tinggi adalah menerapkan prinsip-prinsip pengembangan profesional, tidak hanya bagi dirinya sendiri, tetapi juga bagi orang lain dan tugas yang mereka kelola. Pengembangan profesional bagi para manajer perguruan tinggi, sering dianggap sebagai proses yang sangat individual, yang diarahkan kepada kebutuhan, aspirasi dan karier para dosen dan karyawan yang merupakan kandidat-kandidat manajer yang potensial. Hal tersebut bukan berarti pengembangan organisasi perguruan tinggi menjadi terabaikan, tetapi sebaliknya pengembangan organisasi “hanya” akan terjadi bilamana para dosen dan karyawan perguruan tinggi dapat dikembangkan. Pengembangan manajer profesional dan efektivitas organisasi, dengan demikian sangat erat terkait satu sama lain.

Aktifitas manajemen merupakan rangkaian proses untuk menjabarkan kebijakan menjadi rumusan tindakan operasional. Para manajer bertanggungjawab atas hasil karya organisasi. (Gibson, 1988: 45). Hasil karya organisasi tergantung dari hasil karya individu dan kelompok organisasi tersebut. Hasil karya organisasi, kelompok dan individu merupakan konsep yang terpisah, tetapi saling berhubungan. Oleh karena itu tugas manajer adalah mengerjakan sesuatu dengan menggunakan orang lain. Menurut Robert Kreitner dan Angelo Kinicki,

manajemen adalah proses bekerja menggunakan dan memanfaatkan orang lain untuk mencapai tujuan organisasi secara efisien dan etis. Apapun yang akan terjadi, menejer menyentuh hidup kita dengan banyak cara, dia akan bekerja dengan kita, menggunakan dan memanfaatkan kita dalam berbagai peluang dan kesempatan. (2003: 6).

Manajemen yang berorientasi pada produk diartikan sebagai “ilmu dan kemampuan memadukan (mengintegrasikan) sumberdaya organisasi, agar proses menghasilkan sesuatu merupakan produktivitas yang tinggi dalam rangka mencapai tujuan organisasi yang berlangsung secara efektif dan efisien” Manajemen adalah ‘proses mendayagunakan sumberdaya yang dimiliki organisasi untuk mencapai tujuannya melalui kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan kontrol’. Menurut Hadari Nawawi manajemen yang berorientasi pada produk diimplementasikan sebagai suatu proses yang mencakup rangkaian kegiatan atau langkah-langkah pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen dengan mendayagunakan sumberdaya organisasi secara terintegrasi. Sistem manajemen mencakup manajemen strategi, manajemen proses, manajemen proyek dan manajemen pekerjaan/kinerja. (Hadari Nawawi, 2003: 41) yaitu :

a. Manajemen Proses

Manajemen proses melibatkan seluruh individu anggota sivitas akademika perguruan tinggi, membangun tim-tim kerja untuk memecahkan sejumlah masalah yang dihadapi, menjamin pemanfaatan ilmu pengetahuan dan teknologi yang tersedia; manajemen proses meliputi aktivitas-aktivitas, tingkatan atau urutan proses kerja, fungsi-fungsi organisasi, informasi dan sarana-prasarana organisasi. Perbaikan operasional yang dilakukan secara terus-menerus dan berkelanjutan menuju sukses.

Manajemen proses adalah suatu ilmu dan seni merangkai dan mengintegrasikan sumberdaya dalam pelaksanaan kegiatan, dimana pekerjaan universitas dilaksanakan. Proses adalah suatu seri perubahan di mana sesuatu itu berkembang. (Ralp G. Lewis and Douglas H Smith, 1994: 157) Proses adalah metode kerja yang melibatkan seluruh langkah secara bertahap. Proses adalah

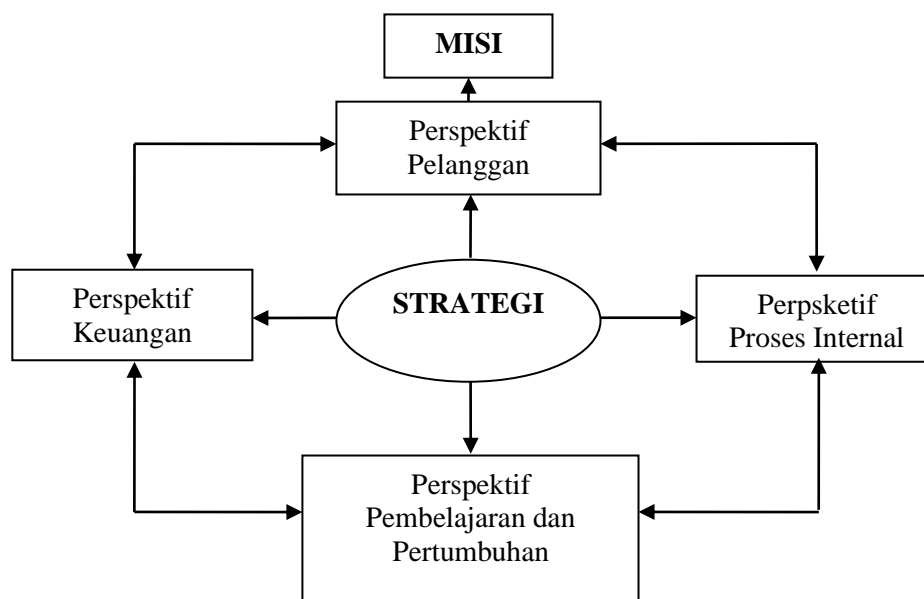
suatu sistem operasi dalam memproduksi sesuatu. Proses ini merupakan rangkaian pekerjaan yang berkelanjutan sampai dengan selesainya pekerjaan tersebut dan dimulai dari adanya niat dan ketetapan hati untuk mencapai sesuatu, dilanjutkan dengan penyusunan rencana kerja, pelaksanaan rencana kerja, kontrol, pengendalian dan sampai hasil akhirnya; dirajut dan dijalin dengan interaksi antar simpul-simpul yang ada dalam organisasi, dibangun dengan semangat penghuninya, dikendalikan oleh para menejer dan dikomando serta diarahkan oleh pimpinan.

Tujuan dari manajemen proses adalah untuk menjamin bahwa seluruh kunci dan aspek proses berjalan secara harmonis dalam rangka memaksimalkan produktivitas, sehingga mencapai tingkat kompetitif tinggi dalam memuaskan pelanggan. Oleh karena itu menurut Ralph G. Lewis, prinsip aktivitas manajemen proses adalah untuk mengembangkan perbaikan menyeluruh secara berkelanjutan dan proses pemecahan masalah. Proses peningkatan (*improvement*) adalah aktivitas dan kegiatan yang bertujuan untuk memperbaiki kualitas, mengurangi biaya dan mempercepat waktu. Fokus utamanya seluruh proses yang terintegrasi dalam rantai aktivitas yang memiliki nilai tambah. (Ralph G. Lewis, 2006: 113).

Sistem manajemen proses meliputi tiga faktor, berhubungan dengan *pertama*, struktur organisasi menyangkut desain formal, kebijakan, pembagian pertanggungjawaban, pola kekuasaan dan kewenangan; *kedua*, visi, misi, tujuan dan program organisasi; dan *ketiga*, aktivitas manajemen yakni kegiatan perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, koordinasi dan pengendalian. (1994: 90).

Pada dasarnya, suatu proses produksi baik barang maupun jasa terdiri dari tiga tahap, yaitu tahap proses input, tahap proses operasi atau produksi, dan tahap proses pemberian layanan purna jual. Tahap input merupakan menciptakan nilai berupa ide pembuatan barang atau jasa, yang merupakan tanggapan atas kebutuhan pelanggan. Tahap operasi merupakan menciptakan nilai berupa perubahan dari ide menjadi perbuatan nyata. Tahap pemberian nilai berupa pemberian pelayanan purna jual, sehingga kebutuhan pelanggan terpenuhi.

Rangkain penciptaan nilai dan pemberian nilai dinamakan rantai nilai proses internal. Bila dinilai dengan alat penilaian kinerja yang populer, yaitu Balanced Scorecard, yang meliputi perspektif pelanggan, keuangan, proses internal dan pengembangan, perspektif proses internal tergambar sebagai berikut:



Gambar 2.1. Perspektif Proses Internal

(Sumber : R. Eko Indrajit dan R Djokopranoto, 2006: 189-192)

Sistem manajemen meliputi proses, kepemimpinan, strategi, visi-misi dan nilai; Sistem sosial meliputi struktur, budaya dan atmosfer, tim, nilai/norma dan relasi; Sistem operasi/teknik meliputi tempat kerja, *job description*, alat-alat pemecahan masalah, proses pekerjaan, pengambilan keputusan, dukungan alat dan pekerjaan. Lewis (1994: 7-8) menamakan hal yang menyangkut sistem manajemen, sistem sosial dan sistem operasi disebut rumah kualitas. dan, rumah kualitas tersebut dibangun di atas pilar-pilar kepuasan pelanggan, perbaikan berkelanjutan, bicara dengan fakta-fakta dan respek terhadap individu-individu..

Dasar sistem kualitas dan proses memfasilitasi suatu kerangka institusi yang terintegrasi dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah. Tiga elemen dasar model sistem terbuka suatu organisasi meliputi (1) bahwa seluruh aspek organisasi beroperasi dalam suatu lingkungan yang mempengaruhi keberhasilan atau kegagalannya, (2) organisasi membawa visi, misi dan tujuan dan (3) proses

transformasi dari masukan, cara-cara atau metode-metode yang dipakai untuk transformasi dan keluaran seperti produk atau pelayanan untuk anggota dan masyarakat.

Pengembangan perguruan tinggi menuju kualitas pelayanan, merupakan suatu proses yang tidak lepas dari pengaruh manajemen proses, proses operasi sehari-hari dan juga menerima dampak dari pengaruh lingkungan, baik lingkungan internal maupun lingkungan luar. Pengaruh dari luar perguruan tinggi sebagai dampak dari proses pengembangan sosial atau proses sosial. Proses pengembangan sosial budaya suatu masyarakat dipengaruhi oleh kondisi politik, ekonomi dan budaya masyarakat tersebut. Operasi sehari-hari dan pengaruh lingkungan dalam memproduksi hasil akhir (lulusan) dikerjakan dan dikendalikan oleh pimpinan.

Produk akhir perguruan tinggi (lulusan) tergantung dari rangkaian hasil karya, mulai dari hasil karya individu-individu dosen, hasil karya kelompok-kelompok kerja yang tercermin dalam struktur kerja perguruan tinggi, fakultas atau lembaga-lembaga yang dikembangkannya. Para manajer bertanggungjawab atas rangkaian hasil karya perguruan tinggi. Tanggungjawab ini dan wewenang yang menyertainya, diperoleh dari mereka yang menyediakan sumberdana dan daya. Perguruan tinggi bertanggungjawab kepada pemerintah dan masyarakat yang telah memberi wewenang sumberdana dan daya.

Efektifitas dan efisiensi pelayanan dalam rangkaian proses kerja tersebut menurut Gibson dkk, pada tingkat yang paling dasar adalah terletak pada efektivitas individu. (1988: 25) Sejalan dengan pemikiran tersebut Hardiyanto dalam makalahnya "*Penataan Manajemen SDM, Aparatur dalam Otonomi Daerah*", mengatakan bahwa faktor yang sangat kritis dalam otonomi, adalah manajemen sumberdaya manusia. Manusia adalah kunci kesuksesan dalam ekonomi global. Banyak cukup bukti kuat antara perusahaan mengatur karyawannya dengan keuntungan yang dicapai. Demikian pula penelitian-penelitian berbagai perguruan tinggi di dunia dan di Indonesia, menunjukkan bahwa salah satu peran kunci bagi para manajer adalah mengenali semua individu

anggotanya yang berbeda, memiliki aspirasi yang berbeda secara pribadi maupun dalam karier mereka. Para manajer harus bekerja ke arah terciptanya budaya kerja yang menghargai keanekaragaman dan perbedaan serta mendukung pengembangan potensi manusia.

Manajemen proses membantu seluruh orang untuk memahami seluruh struktur pekerjaan dalam suatu perguruan tinggi dan kesadaran bahwa dirinya berada pada bagian tertentu. Pemahaman proses juga membantu memberi pemahaman yang lebih baik tentang tujuan akhir dan produk yang diharapkan sebuah perguruan tinggi pada seluruh civitas akademika dan para karyawan, serta peran mereka masing-masing. Secara umum, keuntungan dari orientasi proses ini meliputi: waktu pelaksanaan lebih singkat, biaya operasional berkurang, efisiensi internal meningkat, peningkatan kualitas yang menyeluruh, peningkatan kepuasan karyawan dan peningkatan pelanggan.

Manajemen proses perlu dibangun indikator mutu proses yang bertujuan mengetahui tahapan dalam hal tersebut. Standar sistem manajemen mutu sesuai prinsip Standar Nasional Indonesia (SNI) seri 9000 dapat dimanfaatkan untuk dunia pendidikan, yang secara umum mencakup istilah-istilah mawujud (*entity*), mutu (karakteristik dari mawujud), jaminan mutu, pengendalian mutu, inspeksi (kegiatan seperti pengukuran, pemeriksaan dan pengujian), kebijakan mutu (keseluruhan maksud dan tujuan perguruan tinggi yang berkaitan dengan mutu), manajemen mutu (perencanaan mutu, pengendalian mutu, jaminan mutu dan peningkatan mutu dalam sistem mutu) dan sistem mutu (struktur, prosedur, proses dan sumberdaya yang diperlukan).

Prinsip-prinsip SNI 9000 adalah sebagai berikut: (1) komitmen manajemen, yakni manajemen membuat komitmen kebijakan mutu secara konsisten, (2) dukungan terhadap proses produksi dan (3) dokumentasi sistem mutu, audit mutu internal, tindakan koreksi dan pencegahan.

Pendekatan manajemen proses yang menekankan indikator mutu input antara lain dikemukakan oleh Mulyani A. Nurhadi et.al yang mengemukakan bahwa indikator mutu pendidikan meliputi : (1) biaya pendidikan per mahasiswa,

(2) rasio mahasiswa per kelas, (3) prosentase dosen tetap, (4) prosentase dosen tak layak, (5) rasio dosen dengan mahasiswa dan (6) prosentase dosen yang mengikuti pemantapan tiga tahun terakhir. Menurut Asep Saefuddin dan Illah Sailah (2004) bahwa, indikator proses dalam pendidikan tinggi meliputi: (1) ruang kuliah (besar dan kecil), (2) ruang laboratorium/praktikum (besar dan kecil), (3) ruang responsi/diskusi (besar dan kecil), (4) ruang perpustakaan (besar dan kecil), (5) ruang dosen, (6) kantor administrasi mulai dari jurusan sampai dengan rektorat, (7) kantor administrasi kemahasiswaan (mulai dari himpunan profesi sampai dengan BEM di tingkat universitas), (8) lahan percobaan (sawah/kebun), (9) ohp, (10) infocus, (11) wireless, (12) komputer, (13) layar, (14) dosen, (15) asisten dosen, (16) jaringan internet, (17) pendingin ruangan, (18) pengajaran (kehadiran dosen, kehadiran mahasiswa, ujian per semester, tugas per semester, paper per semester), (19) seminar (seminar/semester, presentasi kehadiran mahasiswa, presentasi kehadiran dosen), (20) bimbingan skripsi (lama pembimbingan, frekwensi pertemuan mahasiswa-dosen, ujian skripsi), (21) pertemuan di luar kelas dan (22) spp/semester untuk S1, S2 dan S3. Lebih lanjut Asep Saifuddin dan Illah Sailah (2004) memasukan kegiatan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat dalam indikator output.

2). Manajemen Kinerja

Manajemen mencakup upaya membangun harapan dan pemahaman yang jelas tentang; fungsi kerja pokok yang diharapkan dari karyawan, besaran kontribusi karyawan terhadap organisasi, bagaimana karyawan melakukan pekerjaan dengan baik dan benar, membangun kerjasama antara karyawan dan penyelia untuk mempertahankan, memperbaiki dan mengembangkan kinerja karyawan, mengukur prestasi kinerja karyawan dan menyingkirkan hambatan dan kendala kinerja karyawan. Kata kuncinya adalah penyerasian (alignment). (Hendrawan Supratikno, 2006: 6)

Penyerasian antara sivitas akademika Kinerja dengan dosen pengaruhnya sangat besar terhadap kinerja perguruan tinggi. Kinerja dosen dan sivitas akademika merupakan penentu kinerja perguruan tinggi oleh karena itu perlu

dikelola atau dimanaj secara optimal. Kebutuhan manajemen kinerja "baru" dipicu oleh berbagai faktor terutama globalisasi dan liberalisasi perdagangan bebas dunia, perubahan lingkungan terutama lingkungan dan hubungan ekonomi, perkembangan ilmu dan teknologi dan perubahan budaya kerja; dan perubahan strategi dunia usaha termasuk perubahan dunia pendidikan, dimana terdapat sejumlah paradigma baru. Manajemen kinerja baru akan menjadi alat untuk mengkomunikasikan tujuan dan pencapaian, menjamin bahwa perusahaan/perguruan tinggi menggunakan sumberdaya secara efisien, fokus pada perbaikan berkelanjutan, dan menjadi panduan yang kritis untuk evaluasi efektivitas organisasi.

Manajemen kinerja merupakan cara bagaimana mencegah kinerja buruk dan bagaimana cara bekerjasama untuk meningkatkan unjuk kerja individu dan unjuk kerja kelompok. Proses pembelajaran terjadi antara dua orang atau lebih melalui komunikasi yang inten, saling berbicara, saling mendengarkan, saling menerima kritik dan saran, saling memotivasi, serta siap untuk memperbaiki unjuk kerja yang buruk untuk kepentingan bersama. Robert Bacal menyatakan bahwa, Manajemen kinerja adalah sebuah proses komunikasi yang berlangsung terus-menerus antara dua orang atau lebih yang dilaksanakan berdasarkan kemitraan, antara seorang karyawan dengan penyelia langsungnya. (Robert Bacal, 2005: 4-5).

Manajemen kinerja akan membantu para karyawan untuk mengerti apa yang harus dikerjakan dan mengapa hal tersebut harus dikerjakan, memberikan kewenangan untuk membuat keputusan sehari-hari, menemukan cara bagaimana meningkatkan unjuk kerja mereka, mengembangkan keahlian dan kemampuan baru dan memungkinkan untuk mengenali rintangan dan hambatan, termasuk sumberdaya yang diperlukan dan bagaimana cara mengatasinya. Karyawan memperoleh keuntungan dari pemahaman yang lebih baik mengenai pekerjaan dan tanggungjawab kerja mereka, mereka tahu batas-batas pekerjaan dan kewenangannya, mereka dapat bertindak lebih bebas dalam ruang lingkup

parameter kinerjanya. Komunikasi dan interaksi personal/impersonal yang teratur akan memastikan bahwa semua persoalan yang terjadi dapat di atasi.

Pengukuran kinerja dapat dilihat dari ekonomi, efisiensi dan efektivitas Adapun elemen-elemen suatu pengukuran kinerja meliputi: (1) menetapkan tujuan, sasaran, dan strategi organisasi, (2) merumuskan indikator dan ukuran kinerja, (3) mengukur tingkat ketercapaian tujuan dan sasaran organisasi, dan (4) mengevaluasi kinerja (feedback, penilaian kemajuan organisasi, meningkatkan kualitas keputusan dan akuntabilitas). (Mohamad Mahsun 2006:26-29). Sedang pendekatan proses pengukuran kinerja meliputi input, output, outcome dan impact. (Mahmudi 2005:108-109).

Proses operasi merupakan proses konversi dari input (material, energi, dan informasi) menjadi output (produk atau layanan) dalam skala tertentu untuk memenuhi kebutuhan pelanggan. Proses operasi merupakan aspek pokok dalam manajemen kinerja. Hampir semua perguruan tinggi melakukan perbaikan secara terus-menerus dalam proses operasinya.

Pendekatan sistem menunjuk pada komponen-komponen operasi yang berinteraksi dan bekerja bersama secara interdependen untuk mencapai sasaran-sasaran. Komponen-komponen manajemen kinerja (unjuk kerja) meliputi:

a). Perencanaan Kinerja (Unjuk Kerja)

Rencana kinerja terdiri dari uraian jabatan atau uraian tugas, sasaran kinerja dan rencana tindakan kinerja (Payaman J. Simanjuntak, 2005: 18). Menejer unit kerja dan karyawan bekerjasama untuk mengidentifikasi apa yang seharusnya dikerjakan oleh karyawan pada suatu periode tertentu, biasanya perencanaan kinerja dilakukan untuk periode satu tahun dan dapat di review setiap pertengahan tahun berjalan.

b). Komunikasi Kinerja yang Berlangsung Terus menerus.

Arus informasi harus terus mengalir secara timbal balik dari karyawan ke penyelia dan dari penyelia ke karyawan dan dari karyawan dan penyelia ke menejer. Gunanya untuk melacak kemajuan, mengidentifikasi masalah dan

kendala, menjalin kerjasama dan koordinasi- koordinasi yang diperlukan. Berikut beberapa metode yang biasa digunakan di perguruan tinggi :

- Pertemuan laporan pekerjaan bulanan atau mingguan setiap karyawan.
- Pertemuan evaluasi berkala, di mana setiap karyawan melaporkan status pekerjaan mereka.
- Laporan tertulis berkala dari setiap karyawan.
- Komunikasi khusus setiap permasalahan muncul, atas kehendak karyawan.

c). Pengumpulan Data, Pengamatan dan Dokumentasi.

Informasi adalah segalanya bagi landasan pekerjaan yang baik. Pengumpulan data adalah sebuah proses untuk mendapatkan informasi yang relevan bagi perbaikan dan pengembangan pekerjaan. Data dan Informasi juga dapat diperoleh melalui pengamatan. Dokumentasi merupakan pengumpulan data yang direncanakan. Cakupan data harus dapat memenuhi kebutuhan seluruh pekerjaan karyawan dan organisasi, maka menejer harus mendisain pengumpulan data, pengamatan dan dokumentasi sesuai dengan kebutuhan tersebut. Sumber data harus dapat dipercaya, metode dan instrumen harus valid dan reliable. Dengan singkat dapat dikatakan, menejer harus membangun sistem reporting dan Proses evaluasi kinerja melibatkan karyawan dan menejer pekerjaan atau pimpinan unit-unit kerja yang melakukan kerjasama, untuk menilai kemajuan yang telah dicapai oleh kelompok dan masing-masing karyawan dan untuk menarik kesimpulan apa yang telah berjalan dengan baik dan yang belum berjalan dengan baik, pada periode waktu tertentu.

Memilih salah satu metode sistem evaluasi, lebih bagus melibatkan karyawan. Pemahaman karyawan dan menejer terhadap kriteria evaluasi akan lebih memudahkan pelaksanaan kegiatan evaluasi kinerja mereka. Semua sistem memiliki kelebihan dan kelemahan. Sistem rating (skala), sistem rangking (peringkat) dan sistem tujuan (target), masing-masing ada kelebihan dan kelemahannya. Sistem target atau tujuan dapat dibuat lebih jelas dibanding dengan

sistem skala dan peringkat, untuk menyusun target-target kerja individu-individu dan target kerja kelompok memerlukan keahlian tersendiri.

Menejer dan karyawan bersama-sama menetapkan komponen-komponen keberhasilan kinerja dan indikator-indikatornya. Menurut Robert Bacal, kriteria kinerja kelompok dan criteria kinerja individu tersebut sebagai berikut :

Kriteria kinerja kelompok :

- Menyelesaikan pekerjaan tepat pada waktunya.
- Menunjukkan keahlian dan kemampuan yang diperlukan dalam pekerjaannya.
- Menunjukkan kreativitas dan inisiatif.
- Memenuhi atau melampaui target sasaran yang telah ditetapkan.

Kriteria kinerja individu anggota kelompok :

- Menyelesaikan tugas sesuai dengan jadwal
- Menunjukkan inisiatif dan kreatifitas.
- Berinteraksi dengan pelanggan secara sopan dan konstruktif.
- Menunjukkan tingkat kemampuan yang tinggi.
- Memenuhi atau melampaui target sasaran yang ditetapkan.

Dalam pendekatan sistem indikator kinerja yang baik tidak terdistorsi, syaratnya adalah: (1) konsistensi, (2) dapat diperbandingkan, (3) jelas, (4) dapat dikontrol, (5) kontjensi, (6) komprehensif, (7) fokus, (8) relevan, dan (9) realistis. (Mahmudi, 2005: 161). recording, sistem pencatatan dan pelaporan yang mencakup seluruh aspek dan lapisan organisasi. Sistem ini merupakan bagian (sub-sistem) dari sistem informasi manajemen seluruh organisasi yang diterapkan.

d) Diagnosis Kinerja dan Bimbingan

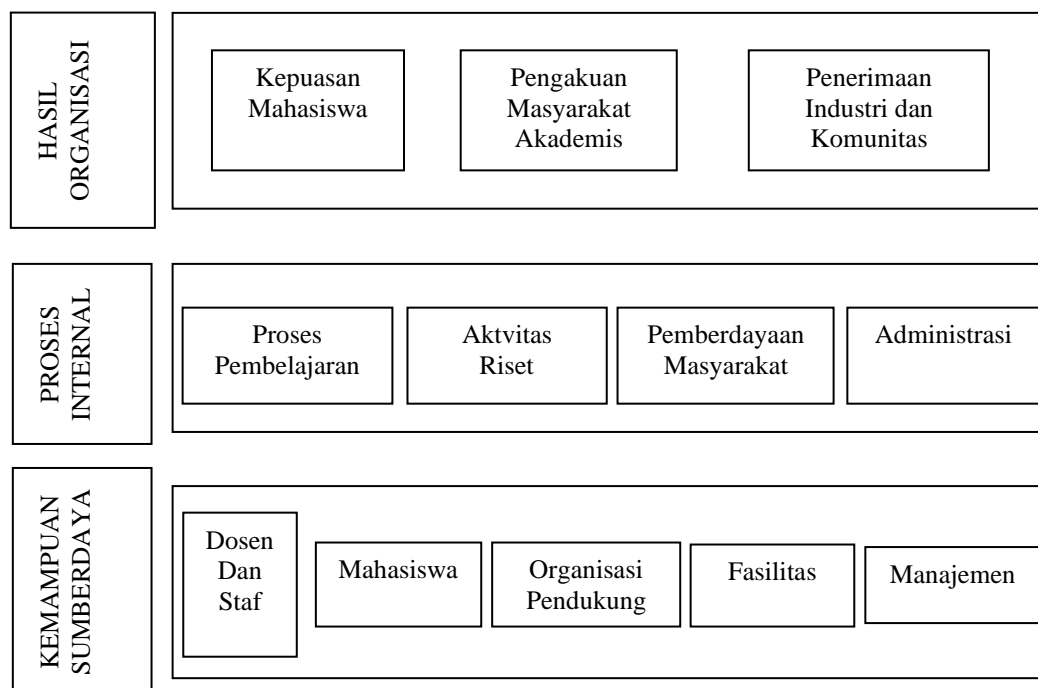
Tujuan mengelola kinerja (unjuk kerja) adalah untuk meningkatkan produktivitas dan efektivitas. Untuk itu diperlukan pemahaman tentang faktor-faktor penyebab sukses dan faktor-faktor penyebab kegagalan. Diagnosis kinerja merupakan sebuah proses yang dilakukan oleh karyawan untuk menentukan

penyebab keberhasilan dan penyebab kegagalan/kesulitan. Tujuannya adalah untuk mengungkap sebab permasalahan yang terjadi agar dapat disingkirkan/di atasi.

Faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas seseorang adalah faktor individual, faktor sistem kerja yang digunakan dan faktor lingkungan kerja. Faktor individual menyangkut tingkat motivasi, komitmen, keahlian, pengetahuan, keterampilan dan kemampuan berpikirnya. Faktor sistem kerja menyangkut alur kerja yang buruk, birokrasi yang berlebihan, komunikasi kerja yang buruk, peralatan/perlengkapan kerja yang kurang dan dukungan atasan kurang (manajemen kinerja). Faktor lingkungan meliputi lingkungan strategis, yakni lingkungan yang sangat besar pengaruhnya terhadap kinerja kelompok dan lingkungan dimana individu-individu bertempat tinggal.

e) Perencanaan Kinerja Berikutnya.

Manajemen unjuk kerja adalah proses yang berlangsung secara terus-menerus sepanjang tahun. Mengkaji ulang dan mengevaluasi unjuk kerja karyawan dan unit-unit kerja secara rutin dan berkala dilakukan untuk perbaikan-pekerjaan. Hal tersebut memerlukan pembaruan rencana untuk pekerjaan berikutnya. Setiap proses pekerjaan berakhir, maka rencana kerja berikutnya segera dilaksanakan. Rencana tersebut tentunya disusun beberapa waktu sebelum pekerjaan benar-benar selesai, berdasarkan hasil evaluasi pelaksanaan periode sebelumnya, apa yang berjalan dengan baik dan apa yang tidak, mengapa ?. Siklus perencanaan dan pelaksanaan pekerjaan berlangsung terus-menerus sampai mencapai standar kinerja yang berkualitas. Variabel kinerja dalam penjaminan kualitas perguruan tinggi dapat dilihat sebagai berikut:



Gambar 2.2. Kerangka Sistem Manajemen Kinerja Sebuah Universitas

(Sumber: Dermawan Wibisosno, 2006)

f) Peran Manajemen Kinerja

Manajemen proses kinerja berhubungan dengan bagaimana cara memperlancar pelaksanaan pekerjaan karyawan dan unit kerjanya. Hal tersebut menyangkut persoalan strategi perguruan tinggi, arah dan program peningkatan kualitas perguruan tinggi tersebut, menyangkut persoalan kesejahteraan karyawan/dosen melalui gaji/upah, imbalan dan promosi dan penghargaan, menyangkut rencana pengembangan sumberdaya manusia dan menyangkut pengalokasian anggaran serta sarana dan prasarana.

Menyajikan peran yang dimainkan oleh menejer, hasil identifikasi Henry Mintzberg yang membaginya dalam tiga aspek, peran antar pribadi, peran informasional dan peran keputusan. (J. Winardi, 2004: 21-24).

Peran antar Pribadi:

- Peranan sebagai tokoh (melaksanakan kegiatan-kegiatan seremonial dan sosial, sebagai wakil organisasi).

- Peranan sebagai pemimpin.
- Peranan sebagai penghubung, terutama dengan pihak luar organisasi.

Peran Informasional:

- Peranan sebagai penerima informasi (menerima informasi tentang pengoperasian unit-unit kerja).
- Peranan sebagai penyebar berita atau informasi (menyampaikan informasi kepada bawahan).
- Peranan sebagai juru bicara (meneruskan informasi kepada pihak yang berada di luar organisasi yang bersangkutan)

Peran Keputusan:

- Peranan sebagai wirausahawan
- Peranan sebagai pihak yang mengatasi gangguan-gangguan.
- Peranan sebagai pihak yang mengalokasikan sumberdaya.
- Peranan sebagai perantara (menghadapi berbagai macam orang dan berbagai kelompok-kelompok orang).

Kemudian J. Winardi menghimpun peran manajer dalam suatu organisasi yang berkaitan dengan proses kinerja manajer terhadap individu atau kelompok dalam bentuk kata kerja atau istilah sebagai berikut:

- Menasihati
- Mengotorisasi
- Mengubah
- Memilih
- Mengkonfirmasi
- Mengkoordinasi
- Memberikan konseling
- Mengarahkan
- Mengevaluasi
- Mengintegrasikan
- Memimpin
- Mengukur
- Memodernisasi
- Memotivasi
- Merekomendasi
- Mewakili
- Menspesialisasi
- Menempatkan karyawan dalam posisi atau jabatan tertentu

Langkah-langkah penilaian kinerja terhadap dosen dan staf perguruan tinggi harus diikuti dengan memberikan instruksi yang mudah diikuti dengan contoh-contoh serta situasi kehidupan nyata yang dapat membantu dalam menciptakan lingkungan kerja yang positif dan produktif, menggunakan sistem penilaian yang dapat memotivasi untuk mencapai tingkat kinerja yang lebih tinggi.

Ada empat sistem proses penilaian kinerja yakni: (1) penilaian oleh tim kerja sendiri, (2) penilaian oleh rekan sekerja, (3) penilaian gabungan yakni sistem penilaian diri dengan penilai kinerja formal, dan (4) sistem penilaian kinerja yang lain. (Mc Kirchy, 2004: 23). Pada sistem penilaian tim kerja, masing-masing tim menetapkan dan mengembangkan seperangkat ukurannya sendiri dan diperbaiki secara berkala, standar ukurannya meliputi minimal berkaitan dengan kualitas, tepat waktu, produktivitas/efisiensi, dan finansial. Sistem penilaian rekan sekerja, pekerjaan dinilai oleh rekan kerjanya. Biasanya umpan balik dikumpulkan dari anggota tim, disusun oleh penilai, dan digabungkan dengan formulir penilaian yang lebih komprehensif. Sistem penilaian gabungan, dosen dan staf menilai pekerjaan mereka sendiri, kemudian menilainya bersama-sama anggota tim dan penilai. Sistem penilaian yang lain seperti perbandingan, skala penilaian, menilai

berdasarkan peristiwa-peristiwa penting, dan penilaian bebas dari tim penilai dengan esay bebas baik kualitas maupun kuantitas kerja.

b. Teori Pendidikan Nilai

Pendidikan menghasilkan model manusia atau sumber daya manusia hari ini dan yang akan datang. Agar menghasilkan sumber daya manusia berkualitas yang berkompetensi perlu langkah-langkah strategis dan terencana. Namun demikian, untuk mewujudkan tujuan yang mulia ini tidak semudah yang dibayangkan; berbagai upaya harus dilakukan untuk mewujudkannya. Kontribusi dari pendidikan antara lain meningkatnya sumber daya manusia, oleh karena itu pendidikan perlu ditingkatkan mutu dan relevansi pembangunannya.

Pembangunan pendidikan dapat dilihat dari dimensi sosial, budaya, ekonomi, dan politik (Nanang Fatah, 2012: 43). Perspektif sosial, pendidikan akan mempercepat perubahan sosial dan memobilisasi masyarakat untuk memperkuat daya rekat sosial dalam setiap lapisan masyarakat sehingga dapat memantapkan integrasi sosial membangun masyarakat yang bermartabat. Pendidikan dilihat dari perspektif budaya, pendidikan sebagai instrumen memupuk kepribadian bangsa dan memperkuat identitas nasional yang akan melahirkan kesadaran bangsa sebagai alat pengukuh dan pemahaman kebinekaan untuk saling menghormati keberagaman suku, budaya, dan nilai-nilai agama-budaya. Pendidikan dilihat dari perspektif ekonomi, pendidikan akan melahirkan manusia-manusia handal dan memiliki keterampilan untuk meningkatkan pendapatan ekonomi individu dan negara. Pendidikan dari perspektif politik akan membentuk warga negara yang memiliki kesadaran akan hak dan kewajibannya dalam kehidupan bermasyarakat, berbangsa dan bernegara.

Pendidikan mempunyai peranan sangat penting dalam keseluruhan aspek kehidupan manusia untuk mengembangkan identitas pribadi, memperbaiki modus dari kehidupan. Pendidikan akan berperan membantu pertumbuhan kepribadian yang kuat untuk menanggulangi perubahan dan menolong orang berhubungan dengan sesamanya. Pendidikan juga berperan dalam membina sikap positif terhadap dunia kerja, disiplin kerja, dan sebagainya. Pendidikan berpengaruh langsung terhadap perkembangan manusia, perkembangan manusia,

perkembangan seluruh aspek kepribadian manusia. Kalau bidang-bidang lain seperti ekonomi, pertanian arsitektur, dan sebagainya berperan menciptakan sarana dan prasarana bagi kepentingan manusia, pendidikan berkaitan langsung dengan pembentukan manusia.

Pendidikan adalah usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan terjadinya pembelajaran sebagai suatu proses aktualisasi potensi peserta didik menjadi kompetensi yang dapat dimanfaatkan atau digunakan dalam kehidupan, dengan ahlak mulia yang berdampak rahmatan lil alamin (Hari Suderadjat, 2005: 6).

Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional pasal 3 menjelaskan bahwa Fungsi dan tujuan pendidikan nasional, "Pendidikan nasional berfungsi mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, bertujuan untuk berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertaqwa kepada Tuhan yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri dan menjadi warga Negara yang demokratis serta bertanggung jawab".

Berdasarkan undang-undang di atas, bahwa fungsi pendidikan nasional hakikatnya untuk membantu mengembangkan potensi diri manusia menjadi dirinyai sendiri, membentuk watak dan peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa menjadi warga Negara yang bertanggung jawab yang memiliki kompetensi atau berkemampuan yang terintegrasi iman, ilmu dan amalnya; yang tergambar dalam perilaku akhlak mulia. Adapun fungsi pendidikan yaitu mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat (Dedi Mulyasana, 2011: 5).

Pendidikan memiliki fungsi yang sangat strategis dalam kehidupan manusia; mengembangkan potensi kecakapan, dan kepribadian, memberikan pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan dalam kehidupan sebagai pribadi, warga masyarakat, lanjutan studi maupun bekerja. Mencakup semua aspek perkembangan baik intelektual, sosial, afektif atau sikap, nilai dan moral, maupun fisik dan ketrampilan. Upaya atau layanan pendidikan diberikan dalam bentuk

bimbingan (mendidik), pembelajaran, dan latihan. Hal itu sesuai dengan firman Allah Swt dalam surat al'Araaf, ayat 179.

“Sesungguhnya Kami ciptakan untuk (isi neraka) kebanyakan jin dan manusia. Mereka mempunyai hati tidak dipergunakan untuk memahami (ayat-ayat Allah), mempunyai mata tidak dipergunakan untuk melihat (tanda-tanda kekuasaan Allah), mempunyai telinga tidak dipergunakan mendengar (ayat-ayat Allah). Mereka seperti binatang ternak, bahkan lebih sesat lagi, Mereka itulah orang-orang yang lalai”.

Dalam ayat itu ditegaskan, bahwa mereka yang tidak mau belajar, yaitu menggunakan semua kemampuan dirinya (panca indra, pikiran, hati dst) untuk mempelajari, mengkaji kebesaran Allah termasuk ilmu Allah, ancamannya adalah neraka. Sebaliknya orang-orang yang banyak belajar mengkaji dan mendalami ilmu Allah, balasannya adalah surga, seperti sabda Rasulullah, Saw: *"Barang siapa merintis jalan mencari ilmu maka Allah akan memudahkan baginya jalan ke surga"* (HR Muslim).

Menyikapi hal ini, pemerintah berupaya untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional dengan melalui berbagai cara, antara lain dengan menyempurnakan kurikulum, menyempurnakan undang-undang yang berkaitan dengan pendidikan dan lain-lainnya. Sehingga manajemen pengabdian kepada masyarakat pada konteks hakikat pendidikan tersebut, perlu dikembangkan dan dilaksanakan secara maksimal terintegrasi dan holistic oleh penyelenggara pendidikan; baik oleh para pimpinan, administrator pendidikan dan para siswa atau mahasiswa.

Di dalam penyelenggaraan sistem pendidikan nasional dikenal tiga jenis lingkungan pendidikan, yaitu lingkungan pendidikan informal, lingkungan pendidikan formal dan lingkungan pendidikan non formal. Ketiga penyelenggaraan pendidikan itu dijalani secara individu berlangsung terus menerus sepanjang hayat.

1) Pendidikan Seumur Hidup

Pendidikan dalam arti luas dapat dimaknai bahwa hidup adalah pendidikan, dan pendidikan adalah hidup (*life is education, and education is life*). Maksudnya bahwa pendidikan adalah segala pengalaman hidup (belajar) dalam berbagai

lingkungan yang berlangsung sepanjang hayat dan berpengaruh positif bagi pertumbuhan atau perkembangan individu. Pendidikan dalam arti sempit, dalam prakteknya identik dengan persekolahan (*schooling*), yaitu pengajaran formal di bawah kondisi-kondisi yang terkontrol, memiliki karakteristik sebagai berikut: Tujuan pendidikan ditentukan oleh pihak luar individu peserta didik. Tujuan pendidikan suatu sekolah atau tujuan pendidikan suatu kegiatan belajar-mengajar di sekolah tidak dirumuskan dan ditetapkan oleh para siswanya. Lamanya waktu pendidikan bagi setiap individu dalam masyarakat cukup bervariasi, mungkin kurang atau sama dengan enam tahun, sembilan tahun bahkan lebih dari itu. Namun demikian terdapat titik terminal pendidikan yang ditetapkan dalam satuan waktu. Pendidikan dilaksanakan di sekolah atau di dalam lingkungan khusus yang diciptakan secara sengaja untuk pendidikan dalam konteks program pendidikan sekolah; pendidikan hanyalah bagi mereka yang menjadi peserta didik (siswa/mahasiswa) dari suatu lembaga pendidikan formal (sekolah/ perguruan tinggi). Pendidikan dilaksanakan dalam bentuk kegiatan belajar-mengajar yang terprogram dan bersifat formal atau disengaja untuk pendidikan dan terkontrol dan pendidik bagi para siswa terbatas pada pendidik profesional atau guru.

Tujuan pendidikan seperti tujuan hidup manusia. Sebab pendidikan hanyalah suatu alat yang digunakan oleh manusia untuk memelihara kelanjutan hidupnya (*survival*), baik secara individu maupun sebagai masyarakat. (Hasan langgulung, 2003: 297). Baik dari jenjang sekolah dasar hingga sekolah tinggi, maupun pendidikan dari pendidikan formal maupun non formal.

Pendidikan berlangsung bagi siapa pun. Setiap individu anak-anak atau pun orang dewasa, siswa/mahasiswa atau pun bukan siswa/mahasiswa – dididik atau mendidik diri. Pendidikan berlangsung dimana pun. Pendidikan tidak terbatas pada *schooling* saja. Pendidikan berlangsung di dalam keluarga, sekolah, masyarakat, dan di dalam lingkungan alam dimana individu berada. Pendidikan tidak terbatas waktu-waktu tertentu, tidak terbatas kotak-kotak tingkat dan dinding kelas tertentu; Kenyataan berlangsungnya pendidikan disepanjang hayat bagi setiap orang. (Dadi Permadi, 2001: 16) mengutip Townsend dkk, bahwa sekolah

hanya salah satu tahapan dalam perjalanan pendidikan dan pendidikan formal merupakan dasar bagi pembelajaran sepanjang hayat.

Pendidikan nasional sebagai sistem yang melandasi jalannya pendidikan di Indonesia diatur oleh Undang-Undang RI Nomor 20 tahun 2003 dan pada pasal 13 ayat 1 menyebutkan bahwa jalur pendidikan terdiri atas pendidikan formal, non formal dan informal yang dapat saling melengkapi dan memperkaya. Oleh karena itu setiap warga negara dapat mengembangkan kualitas hidupnya melalui lembaga pendidikan tersebut.

Pendidikan di sekolah diselenggarakan secara formal dan merupakan kelanjutan dalam keluarga. Sekolah merupakan lembaga tempat dimana terjadi proses sosialisasi yang kedua setelah keluarga, sehingga mempengaruhi pribadi anak dan perkembangan sosialnya. Di sekolah anak akan belajar apa yang ada di dalam kehidupan, dengan kata lain sekolah harus mencerminkan kehidupan sekelilingnya. Oleh karena itu, pendidikan sekolah tidak boleh dipisahkan dari kehidupan dan kebutuhan masyarakat sesuai dengan perkembangan budayanya.

Tuntutan kehidupan modern seperti saat ini, sekolah merupakan suatu keharusan, karena tuntutan-tuntutan yang diperlukan bagi perkembangan anak sudah tidak memungkinkan akan dapat dilayani oleh keluarga. Materi yang diberikan di sekolah berhubungan langsung dengan pengembangan pribadi anak, berisikan nilai moral dan agama, berhubungan langsung dengan pengembangan sains dan teknologi, serta pengembangan kecakapan-kecakapan tertentu yang langsung dapat dirasakan dalam pengisian tenaga kerja.

Perubahan kehidupan yang sangat cepat dalam abad terakhir ini, sekolah tidak dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhan atau tuntutan manusia yang makin meningkat. Sistem pendidikan secara berjenjang mengalami kesukaran dalam menyesuaikan diri dengan tuntutan dan kebutuhan dilingkungan, karena sekolah hanya terbatas pada tingkat pendidikan dasar sampai pendidikan tinggi atau dari sejak kanak-kanak sampai dewasa, sistem sekolah saja tidak akan memenuhi persyaratan-persyaratan yang dibutuhkan dunia yang berkembang sangat pesat. Dunia yang selalu berubah ini membutuhkan suatu sistem yang fleksibel. Pendidikan harus tetap bergerak dan mengenal inovasi secara terus menerus.

Pendidikan seumur hidup merupakan jawaban terhadap kritik-kritik yang dilontarkan pada sekolah.

Pendidikan diawali dari anak lahir dan akan berlangsung sampai manusia meninggal dunia, sepanjang ia mampu menerima pengaruh-pengaruh. Oleh karena itu, proses pendidikan akan berlangsung dalam keluarga, sekolah dan masyarakat. Selama manusia berusaha untuk meningkatkan kehidupannya, baik dalam meningkatkan dan mengembangkan pengetahuan, kepribadian, maupun keterampilannya, secara sadar atau tidak sadar, maka selama itulah pendidikan masih berjalan terus. Keluarga merupakan lingkungan pertama dan utama bagi proses perkembangan seorang individu sekaligus merupakan peletak dasar kepribadian anak. Pendidikan anak diperoleh terutama melalui interaksi antara orang tua - anak. Dalam berinteraksi dengan anaknya, orang tua akan menunjukkan sikap dan perlakuan tertentu sebagai perwujudan pendidikan terhadap anaknya, sebab manusia adalah makhluk yang tumbuh dan berkembang. Ia ingin mencapai suatu kehidupan yang optimal.

Pendidikan di masyarakat merupakan bentuk pendidikan yang diselenggarakan di luar keluarga dan sekolah. Bentuk pendidikan ini menekankan pada pemerolehan pengetahuan dan keterampilan khusus serta praktis yang secara langsung bermanfaat dalam kehidupan di masyarakat. Manusia dituntut untuk menyesuaikan dirinya secara terus menerus dengan situasi baru, agar dapat mengatasi kebutuhan dan permalsahannya. di dalam masyarakat yang saling mempengaruhi seperti saat zaman globalisasi sekarang ini;

Pendidikan yang dilaksanakan berkelanjutan dalam suatu proses dari bayi sampai meninggal dunia merupakan konsep pendidikan seumur hidup atau pendidikan sepanjang hayat. Pendidikan seumur hidup merupakan asas pendidikan yang cocok bagi orang yang hidup dalam dunia transformasi saat ini ajaran agama atau pepatah banyak yang mengungkapkan tentang pentingnya pendidikan bahkan secara empirik, pada beberapa kelompok masyarakat sudah pula dipraktikkan kegiatan pendidikan seumur hidup tersebut.

Pendidikan seumur hidup (*lifelong education*) kerap digunakan secara bergantian dengan istilah belajar sepanjang hayat (*lifelong learning*). Istilah *life-*

long education menunjuk pada suatu kenyataan, suatu kesadaran baru, bahwa: Proses pendidikan dan kebutuhan pendidikan berlangsung disepanjang hidup manusia. (Sanapiah Faisal: 47) Dalam pembicaraan keseharian, keduanya dianggap sama sehingga bisa dipergunakan secara bergantian tanpa mengubah makna dan maksud dari pembicaraan. Implementasi pendidikan sepanjang hayat itu bergantung pada situasi dan kondisi. Tanpa komitmen yang diwujudkan dalam kebijakan, maka program pendidikan sepanjang hayat hanyalah akan menjadi slogan yang ramai dibicarakan dalam berbagai forum namun terlupakan praktiknya di lapangan. Oleh karena itu komitmen untuk menjalankan konsep pendidikan sepanjang hayat sebagai paradigma kebijakan pendidikan nasional harus diupayakan berjalan.

Pendidikan merupakan sebuah proses yang tak berkesudahan yang sangat menentukan karakter bangsa pada masa kini dan masa datang, apakah suatu bangsa akan muncul sebagai bangsa pemenang, atau bangsa pecundang sangat tergantung pada kualitas pendidikan yang dapat membentuk karakter anak bangsa tersebut. Pendidikan seumur hidup diarahkan pada orang dewasa dan pada anak-anak dalam rangka penambahana pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan peserta didik (Elfindri dkk, (2012: 98). Sifat pembelajaran sepanjang hayat menunjukkan karakter seseorang yang senantiasa suka belajar dimanapun dan kapanpun, tidak mengenal kata berhenti meski berhenti usia sudah lanjut. Melalui karakter ini warga universitas diharapkan untuk mampu menyesuaikan dirinya secara terus menerus dengan situasi baru.

2) Pendidikan Nilai di Perguruan Tinggi

Pembangunan pendidikan merupakan bagian penting dari upaya menyuluruh dan sungguh-sungguh untuk meningkatkan harkat dan martabat bangsa. Dalam era otonomi dan desentralisasi, bahwa sistem pendidikan nasional dituntut untuk melakukan perubahan, penyesuaiaan dan pembaharuan dalam rangka mewujudkan pendidikan yang otonom dan demokratis, yang memberi perhatian pada keberagaman dan mendorong partisipasi masyarakat, tanpa kehilangan wawasan nasional sebagai cara pandang bangsa terhadap bangsanya.

Berbagai model desentralisasi pengelolaan pendidikan beberapa tahun ini pemerintah telah melakukan rintisan kebijakan pendidikan, misalnya melalui (a) penetapan formula dan mekanisme bantuan bagi perbaikan dan pengembangan satuan pendidikan, (b) penguatan proses akuntabilitas dan education governance, (c) penetapan sistem keuangan dan perencanaan sekolah, (d) pengembangan kapasitas (*capacity building*) di semua satuan pendidikan (Nanang Fatah, 2012: 46). Maka pendidikan semestinya diselenggarakan secara demokratis dan berkeadilan serta tidak diskriminatif dengan menjunjung tinggi hak asasi manusia, nilai keagamaan, nilai kultural dan kemajemukan bangsa.

Namun Bangsa Indonesia saat ini tengah dalam berada suasana transisi yang penuh pertarungan nilai. Bahwa bangsa Indonesia, khususnya sistem dan praktek pendidikannya hanya memusatkan pada ujian nasional dan telah melupakan pembinaan karakter moral bangsa (Zamroni, 2011: 68). Makna dari pernyataan tersebut bahwa pendidikan di Indonesia tidak memiliki arah yang jelas, bahkan nyaris nilai bangsa keropos dan nyaris musnah tidak memiliki karakter. Dalam kamus umum bahasa Indonesia, karakter ialah tabiat, watak, sifat-sifat kejiwaan, akhlak atau budi pekerti yang membedakan seseorang dari yang lain.

Nilai merupakan realitas abstrak. Pada umumnya nilai erat kaitannya dengan kepercayaan, sikap, atau perasaan yang dibanggakan individu, dipegang teguh dan dipilih karena dilakukan terus menerus tanpa adanya paksaan dan menjadi acuan dalam kehidupan setiap individu. Nilai mencakup segala hal yang dianggap bermakna bagi kehidupan seseorang yang pertimbangannya pada kualitas benar-salah, baik-buruk atau indah-jelek. Karena itu nilai menjangkau semua aktivitas manusia, baik hubungan antar manusia, manusia dengan alam, maupun manusia dengan Tuhan.

Pendidikan nilai yang mencakup keseluruhan aspek sebagai pengajaran atau bimbingan kepada peserta didik agar menyadari nilai kebenaran, kebaikan, dan keindahan, melalui proses pertimbangan nilai yang tepat dan pembiasaan bertindak yang konsisten. (Rohman Mulyana, 119: 2004). Tujuan pendidikan nilai menurut Sofyan Sauri, yaitu tujuan pendidikan nilai yang ideal adalah membentuk kepribadian manusia seutuhnya. (54: 2009).

Pendidikan berbasis nilai bersifat untuk menanamkan tentang nilai-nilai baik, kebenaran, dan keadilan serta dapat menajamkan kemauan untuk melaksanakan dalam perbuatan nyata yang baik dan benar; Ki Fudyartanta memberi istilah hal semacam itu disebut pendidikan budi pekerti dan pendidikan budi pekerti itu adalah pendidikan watak, maka filosofi metodologinya adalah “Ngeri, ngarsa, nglakoni”, yakni mnegeri atau memamhami, merasakan dan melaksanakan. (2010: 304).

Cara mempeoleh nilai, pertama pencarian kebenaran dan keutamaan melalui filsafat, yakni cara berfikir kontemplatif (paradigma logis-abstrak); kedua, nilai diperoleh melalui pradigma berfikir logis-empiris; ketiga, perolehan nilai melalui hati dan fungsi rasa. (Abdul Latif, 2009: 74) Proses pengalaman pendidikan berbasis nilai melalui pengalaman belajar, dengan dua pendekatan yakni intervensi dan habituasi. Pendekatan intervensi dikembangkan susasana interaksi belajar dan pembelajaran yang disengaja dirancang untuk untuk mencapai tujuan pembentukan karakter dengan menerapkan kegiatan yang terstruktur; dengan peran guru sebagai contoh yang menentukan. Sedangkan pendekatan habituasi menciptakan situasi dan kondisi serta penguatan yang memungkinkan peserta didik di satuan pendidikannya, di rumahnya, dan dilingkungan masyarakatnya membiasakan diri berperilaku sesuai dengan nilai dan menjadi karakter yang telah diinternalisasi dan dipersonalisasi dari dan melalui proses intervensi.

Perguruan tinggi sebagai jembatan antara pengembangan bangsa dan kebudayaan nasional dengan perkembangan internasional. Perguruan tinggi sebagai masyarakat ilmiah dan pusat pengembangan kebudayaan yang tetap berciri khas kepribadian Indonesia (Ki Fudyartanta, 2010: 261). Bahan pembelajaran perguruan tinggi untuk menanamkan sikap dan nilai hidup bangsa Indonesia, ialah sikap nilai hidup nasional yang berjiwa Pancasila.

Perguruan tinggi sebagai organisasi atau lembaga nirlaba, memerlukan penerapan manajemen, yang terdiri atas perencanaan, pengorganisasian dan evaluasi atau pengawasan sebagai pengawasan pelaksanaan rodanya manajemen perguruan tinggi. Perencanaan pada perguruan tinggi didasarakn pada tridarama perguruan tinggi, yaitu pendidikan- pengajaran, penelitian dan pengabdian pada

masyarakat. Perencanaan bidang pendidikan – pengajaran berkaitan dengan visi akademik perguruan tinggi; Perencanaan bidang penelitian mengarah pada penguatran dimensi riset, baik kualitas maupun kebermanfaatan hasil riset. Sedangkan perencanaan pengabdian pada masyarakat mengarahkan kepada komitmen perguruan tinggi sebagai agen pembaharuan masyarakat melalui pendidikan, pencerdasan dan kegiatan pengabdian.

Perencanaan dalam pendidikan-pengajaran, penelitian dan pengabdian pada masyarakat merupakan perencanaan yang utuh bersifat integral dan holistik dalam mengembangkan visi dan misi yang diemban oleh perguruan tinggi. Perencanaan bersifat integral merupakan satu kesatuan perencanaan satu sama lain tidak terpisahkan dalam bingkai tridarma perguruan tinggi dan perencanaan bersifat holistik merupakan perencanaan menyeluruh, seperti komponen administrasi, rekrutmen dan peningkatan kualitas tenaga akademik dan non-akademik dan sebagainya disusun sesuai dengan tujuan perguruan tinggi.

Pengorganisasian adalah tindakan mengusahakan hubungan-hubungan kelakuan yang efektif antara orang-orang agar dapat bekerjasama dalam jalinan suatu organisasi semaksimal mungkin. Pengawasan atau evaluasi dilakukan terhadap seluruh perencanaan tridarma perguruan tinggi sesuai dengan tujuan yang ditentukan.

Manajemen proses pendidikan atau proses pembelajaran yang bermutu, bukan hanya yang memenuhi kebutuhan dan harapan pengguna, dilakukan melalui proses penyempurnaan yang berkelanjutan (*continuing improvement process*), juga didasari oleh nilai teologis/Illahiyah, nilai guna/manfaat/teleologis, nilai logis, nilai etik dan nilai estetika. Sejalan dengan karakteristik ilmu pendidikan yang syarat dengan unsur nilai. Sofyan sauri di Buku Spiral dinamik (2009: 51) menyebutkan bahwa proses pendidikan dalam setiap jenjangnya tidak bisa dikotomikan dengan yang menjadikan pendidikan itu lebih bermakna. Untuk itu perguruan tinggi diperlukan suatu pendekatan pendidikan berbasis nilai karakter, agar mahasiswa tidak kehilangan jati diri dan peradaban bangsanya.

Pembangunan pendidikan berbasis karakter bangsa dilakukan secara koheren melalui proses sosialisasi, pendidikan dan pembelajaran, pemberdayaan,

pembudayaan, dan kerja sama seluruh komponen bangsa dan negara. Implementasi pembangunan karakter bangsa, yaitu melalui pendidikan di sekolah atau perguruan tinggi yang dikenal dengan istilah tingkat satuan pendidikan dan pendidikan karakter mengarah pada pembentukan budaya, yaitu nilai-nilai yang melandasi perilaku, tradisi, kebiasaan sehari-hari, serta simbol-simbol yang dipraktikkan oleh semua warga sekolah/madrasah, dan masyarakat sekitarnya (E. Mulyasa, 2011: 9).

Adapun pendekatan akademis yang dapat dikembangkan oleh perguruan tinggi dalam rangka mengembangkan pendidikan berbasis nilai etika dan nilai budaya, sebagai berikut :

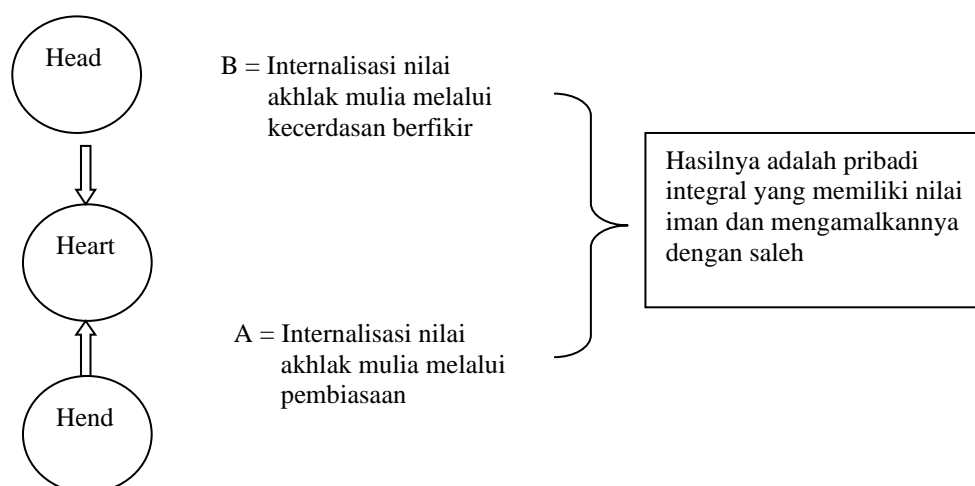
1. Pendekatan perkembangan kognitif;
2. Pendekatan analisis nilai;
3. Pendekatan klarifikasi nilai;
4. Pendekatan pembelajaran berbuat. (E. Mulyasa, 2009: 71)

Pendekatan perkembangan kognitif ini mendorong mahasiswa untuk berfikir aktif tentang masalah-masalah moral dan dalam membuat keputusan moral. Dari hal yang rendah menuju suatu keputusan yang lebih tinggi. Pendekatan analisis nilai memberikan penekanan pada perkembangan kemampuan mahasiswa untuk berfikir logis, dengan cara menganalisis masalah yang berhubungan dengan nilai-nilai sosial, Pendekatan klarifikasi nilai member penekanan pada usaha membantu mahasiswa dalam mengkaji perasaan dan perbuatannya sendiri, untuk meningkatkan kesadaran tentang nilai-nilai mereka sendiri. Pendekatan pembelajaran berbuat member penekanan pada usaha memberikan kesempatan kepada mahasiswa untuk melakukan perbuatan-perbuatan moral, baik secara perseorangan maupun secara bersama-sama dalam suatu kelompok.

Pembangunan Karakter Bangsa adalah upaya kolektif-sistemik suatu negara kebangsaan untuk mewujudkan kehidupan berbangsa dan bernegara yang sesuai dengan dasar dan ideologi, konstitusi, haluan negara, serta potensi kolektifnya dalam konteks kehidupan nasional, regional, dan global yang berkeadaban untuk membentuk bangsa yang tangguh, kompetitif, berakhlak mulia, bermoral,

bertoleran, bergotong royong, patriotik, dinamis, berbudaya, dan berorientasi ipteks berdasarkan Pancasila dan dijiwai oleh iman dan takwa kepada Tuhan Yang Maha Esa.

Menurut Heri Gunawan (2012: 40) bahwa, untuk mengembangkan karakter yang baik dan unggul melalui tiga langkah, yakni mengembangkan moral knowing (Kecerdasan berfikir), kemudian moral feeling (Perasaan/heart); dan moral action (Perbuatan yang terbiasa/habit). Adapun Pola pendidikan karakter menurut Hari Suderajat (2011: 10), sebagai berikut :



Gambar 2.3, Pola Pendidikan Karakter

Uraian gambar Pola pendidikan karakter tersebut yang pertama (A) adalah pembiasaan akhlak mulia sebagai sistem nilai (value sistem) yang ada di hati (Heart) dan terbiasa dilaksanakan oleh pancaindra (hand). Pola selanjutnya (B) adalah pembelajaran yang berorientasi pada akhla mulia melalui kecerdasan atau kecakapan berfikir (head), yang kemudia disimpan dalam sistem nilai yang ada di hati (heart).

c. Teori Pemberdayaan

Para ilmuwan sosial dalam memberikan pengertian pemberdayaan mempunyai rumusan yang berbeda-beda dalam berbagai konteks dan bidang kajian, artinya belum ada definisi yang tegas mengenai konsep tersebut. Namun demikian, bila dilihat secara lebih luas, pemberdayaan sering disamakan dengan

perolehan daya, kemampuan dan akses terhadap sumber daya untuk memenuhi kebutuhannya. Oleh karena itu, agar dapat memahami secara mendalam tentang pengertian pemberdayaan maka perlu mengkaji pendapat para ilmuwan yang memiliki komitmen terhadap pemberdayaan masyarakat.

Pemberdayaan menurut Totok Mardikanto dan Poerwoko Soebanto yaitu: Upaya yang dilakukan oleh masyarakat, dengan atau tanpa pihak luar untuk memperbaiki kehidupan yang berbasis kepada daya mereka sendiri, melalui upaya optimasi daya serta meningkatkan posisi tawar yang dimiliki. (2012: 100). Pemberdayaan sebagai proses mengembangkan, memandirikan, menswadayakan, memperkuat posisi tawar menawar masyarakat lapisan bawah terhadap kekuatan-kekuatan penekan disegala bidang dan sector kehidupan (Sutoro Eko, 2002). Secara konseptual kata pemberdayaan atau pemberkuasaan (empowerment yang berasal kata power). Karena itu ide utamanya pemberdayaan bersentuhan dengan kata kekuasaan. Dibalik makna kekuasaan itu yaitu dengan kekuasaan itu dapat membuat orang lain melakukan yang diinginkan, terlepas dari minat orang lain. (Edi Suharto, 2010: 57)

Clutterbuck (2010: 3) memberikan beberapa definisi tentang pemberdayaan, antara lain:

- a. Upaya menemukan cara-cara baru untuk memusatkan kekuasaan di tangan orang-orang yang sedang membutuhkannya untuk melaksanakan pekerjaan.
- b. Memberikan kewenangan, tanggungjawab, sumber-sumber dan hak-hak di tingkat yang paling tepat untuk masing-masing tugas.
- c. Pendelegasian tanggungjawab atas pembuatan keputusan sampai sejauh mungkin di bawah ini manajemen.
- d. Peralihan kekuasaan secara terkendali dari manajemen ke karyawan untuk mencapai tujuan jangka panjang perusahaan secara keseluruhan.
- e. Upaya menciptakan situasi dan kondisi dimana orang-orang bisa menggunakan kualitas-kualitas dan kemampuan-kemampuan mereka di tingkat maksimum untuk mewujudkan tujuan-tujuan bersama, baik tujuan kemanusiaan maupun tujuan yang berorientasi pada laba.
- f. Energi psikologis yang mengaktifkan kita.

Menurut berbagai sumber makna pemberdayaan merupakan suatu proses belajar yang ditawarkan kepada masyarakat sasaran, agar dengan berbagai potensi/daya yang dimiliki, mereka dapat belajar menolong dirinya sendiri, sehingga apa yang diharapkan akan tercapai kondisi baru lebih sesuai harapan dan cita-cita banyak kalangan untuk mencapai tujuan sebuah organisasi.

Pemberdayaan kepada masyarakat bisa dilakukan oleh banyak elemen: pemerintah, perguruan tinggi, lembaga swadaya masyarakat, pers, partai politik, lembaga donor, aktor-aktor masyarakat sipil, atau oleh organisasi masyarakat lokal sendiri. Birokrasi pemerintah tentu saja sangat strategis karena mempunyai banyak keunggulan dan kekuatan yang luar biasa ketimbang unsur-unsur lainnya: mempunyai dana, aparat yang banyak, kewenangan untuk membuat kerangka legal, kebijakan untuk pemberian layanan publik, dan lain-lain.

Barnes ber teori bahwa manusia memiliki perbedaan kemampuan, dan pemberdayaan hanya dapat dilakukan apabila manusia telah mencapai kondisi tertentu. Untuk mencapai kondisi tertentu tersebut Barnes menyebutnya dengan "Persamaan kemampuan" (Barnes, Tony, 1998:89). Persamaan kemampuan tersebut berbunyi sebagai berikut:

- a. Kalau seorang karyawan tidak tahu apa yang harus dikerjakan komunikasikan.
- b. Kalau seorang karyawan tidak tahu cara mengerjakannya ... beri latihan.
- c. Kalau seorang karyawan tidak ingin mengerjakan ... beri motivasi.
- d. Kalau seorang karyawan tahu apa yang harus dikerjakan, berkompentensi dan memiliki motivasi untuk mengerjakan ... berdayakan.
- e. Kalau seorang karyawan sudah mengerjakan dan memenuhi standar ... beri penghargaan.

Pemberdayaan melihat manusia sebagai individu yang memiliki potensi untuk diberdayakan; bahwa dengan pemberdayaan akan dapat membangun mamotivasi manusia untuk berkarya lebih optimal. Dengan pemberayaan, maka masyarakat atau para karyawan akan merasa percaya diri dalam melakukan pekerjaannya. Padaa masa lalu, meningkatkan kemampuan sumber daya manusia dilakukan memlui pelatihan dan pengembangan atau

disebut pula sebagai pembinaan sumber daya manusia. Cara pandang tersebut secara bertahap mulai ditinggalkan, karena dinilai bersifat top-down. Cara baru untuk pengembangan sumber daya manusia ini dikenal pemberdayaan sumber daya manusia yang bersifat bottom-up. (Wibowo, 2009: 135).

Teori Pemberdayaan

1) Teori Tony Barnes

Dalam pelaksanaan pemberdayaan manusia sering menghadapi kenyataan bahwa kemampuan dari manusia yang akan diberdayakan itu sering tidak sama, karena berbagai alasan. Dalam hal ini, Barnes ber teori bahwa manusia memiliki perbedaan kemampuan, dan pemberdayaan hanya dapat dilakukan apabila manusia telah mencapai kondisi tertentu. Untuk mencapai kondisi tertentu tersebut Barnes menyebutnya dengan “Persamaan Pemampuan” (Barnes, Tony, 1998: 89).

Persamaan kemampuan tersebut berbunyi sebagai berikut:

- a) Kalau seorang karyawan tidak tahu apa yang harus dikerjakan ... komunikasikan.
- b) Kalau seorang karyawan tidak tahu cara mengerjakannya ... beri latihan.
- c) Kalau seorang karyawan tidak ingin mengerjakan ... beri motivasi.
- d) Kalau seorang karyawan tahu apa yang harus dikerjakan, berkompentensi dan memiliki motivasi untuk mengerjakan ... berdayakan.
- e) Kalau seorang karyawan sudah mengerjakan dan memenuhi standar ... beri penghargaan.

Dalam persamaan kemampuan tersirat bahwa pemberdayaan baru dapat dilakukan apabila pegawai itu dalam kondisi: telah mengerti apa yang dikerjakan, mengerti bagaimana cara mengerjakan, dan memiliki keinginan untuk mengerjakan.

Konsep tersebut memberikan inspirasi kepada para manajer di bidang sumber daya manusia agar dalam merumuskan materi pengembangan didasarkan pada penilaian terhadap manusia yang menjadi sasaran. Implikasi dari konsep ini adalah bahwa seorang manajer pengembangan sumber daya manusia harus

memiliki keterampilan dalam komunikasi, pelatihan, motivasi, pemberdayaan, dan penghargaan.

Komunikasi dalam kaitannya dengan pengembangan sumber daya manusia adalah memberikan penjelasan tentang visi, misi, dan rencana strategis organisasi kepada para anggota dengan jelas dan tuntas. Pemimpin organisasi harus dapat menjamin bahwa setiap unsur sumber daya manusia tersebut memahami visi, misi, dan rencana strategis organisasinya. Dan yang lebih penting dari hal ini adalah kemampuan untuk meyakinkan kepada setiap unsur SDM agar mereka siap mendukung pencapaian atau perwujudan dari visi, misi, dan rencana strategis yang telah diketahuinya.

Pelatihan adalah suatu proses untuk meningkatkan keterampilan agar para karyawan dapat melakukan sesuatu untuk mencapai tujuan yang telah diketahuinya. Pelatihan akan mengubah kondisi sumber daya manusia yang tidak bisa menjadi bisa. Hal ini dimungkinkan apabila kepada para karyawan diberi kesempatan untuk mencoba melaksanakan suatu pekerjaan yang telah ditentukan.

Motivasi diberikan kepada mereka yang sudah tahu dan sudah bisa untuk mengerjakan, tetapi tidak mau melaksanakannya. Motivasi sangat berkaitan dengan aspek psikologis. Dalam hal ini, salah satu keterampilan manajer yang diharapkan adalah keterampilan untuk mendeteksi motif atau alasan dari tiap orang “datang” ke organisasi. Motif tersebut sangat erat kaitannya dengan kebutuhan seseorang. Dalam hal ini, para manajer dapat menggunakan teori kebutuhan dari Abraham Maslow sebagai dasar untuk mengetahui kebutuhan masing-masing anggota organisasinya.

Pemberdayaan adalah memberikan daya kepada manusia agar lebih mampu menyelesaikan masalahnya secara mandiri. Daya yang diberikan dapat berupa kewenangan, kepercayaan untuk mengambil keputusan yang benar. Pemberdayaan juga berarti memberikan kebebasan kepada manusia untuk mengambil resiko terhadap keputusan yang diambilnya. Yang perlu mendapat perhatian adalah pemberdayaan hanya dapat dilakukan apabila seseorang telah sampai pada kondisi tertentu. Kondisi yang dimaksud adalah: telah mengerti apa

yang harus dikerjakan, mengerti bagaimana mengerjakannya, dan memiliki keinginan untuk mengerjakannya.

Penghargaan diberikan kepada mereka yang telah mampu menyelesaikan pekerjaan dengan baik dalam arti memenuhi atau melebihi standar yang telah ditetapkan. Penghargaan yang tepat tentu akan didasarkan pada motif atau kebutuhan karyawan tersebut bergabung dengan organisasi. Uang atau barang yang bernilai ekonomi lebih sering dipersepsikan sebagai penghargaan, tetapi uang dan barang tersebut bukan satu-satunya bentuk penghargaan. Ada bentuk penghargaan lain, seperti promosi, penyebutan nama didepan umum, dan sebagainya. Satu hal yang perlu dicegah dalam hubungannya dengan penghargaan adalah terjadinya sikap pegawai yang hanya berorientasi pada penghargaan dalam arti mengabaikan prestasi kerjanya.

2) Toeri David Clutterbuck

Pemberdayaan bertujuan untuk memberikan daya agar seseorang mampu mengatasi masalah yang dihadapi. Agar seseorang itu berdaya, menurut Clutterbuck, (2010: 3) seseorang itu perlu:

- a) Mengembangkan keterampilan-keterampilan yang dibutuhkan untuk mengemban tanggungjawab
- b) Berbagi tanggungjawab
- c) Mengembangkan jaringan-jaringan informasi dan pengaruh yang efektif
- d) Membantu orang-orang lain dalam tim mereka untuk mendapatkan keterampilan-keterampilan personal yang mereka butuhkan agar efektif.
- e) Mengembangkan kreativitas personal dan tim
- f) Mencari cara-cara untuk menciptakan perubahan
- g) Siap menantang cara berfikir yang sudah lama diterima
- h) Menerima tanggungjawab bukan saja atas pekerjaan sendiri, tetapi juga atas kariernya.
- i) Menjaga keseimbangan yang sehat antara pekerjaan dan kehidupan pribadi
- j) Mengerjakan pekerjaan yang ia nikmati
- k) Terus belajar.

Menurut Clutterbuck, seseorang dapat diberdayakan apabila yang bersangkutan dapat mengembangkan skill yang diperlukan untuk memikul tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Orang yang bersangkutan harus mampu mengembangkan jaringan informasi yang efektif dan berpengaruh. Kreativitas pribadi sangat diperlukan jika seseorang itu ingin berdaya. Yang tidak kalah pentingnya adalah faktor kesehatan. Seseorang yang diberdayakan itu perlu kondisi yang sehat, dan seseorang itu harus mampu belajar terus menerus.

Ada beberapa indikator yang dapat diamati jika pemberdayaan berhasil, yaitu:

- a) Mampu memahami diri dan potensinya
- b) Mampu merencanakan (mengantisipasi kondisi perubahan ke depan)
- c) Mampu mengarahkan dirinya sendiri
- d) Memiliki kekuatan untuk berunding
- e) Memiliki *bargaining power* yang memadai dalam melakukan kerjasama saling menguntungkan.

Dalam teori pembangunan yang menentukan pada pertumbuhan “growth centered” melahirkan teori pembangunan yang bertumpu pada rakyat atau masyarakat sebagai keberlangsungan pembangunan yang dikenal dengan teori “*people centered development*” yang apada akhirnya memadukan kedua pandangan tersebut kedalam konsep “*redistribution with growth*” sehingga menggabungkan pertumbuhan, pemerataan dan stabilitas sebagai kunci pembangunan pemberdayaan masyarakat (Engking: 2009).

Pendekatan dan strategi dasar dalam pelaksanaan pemberdayaan masyarakat adalah sumberdaya manusia sebagai pangkal tolak menciptakan keberhasilan pembangunan sebagaimana yang diungkapkan Santoso S. Hamijoyo (1967) pembangunan masyarakat merupakan usaha ke arah dinamisasi dan pencerdasan masyarakat dengan tujuan mempertinggi daya fikir dan daya kerja masyarakat dengan strategi pemberdayaan masyarakat, keterpaduan penyelenggaraan pendidikan dan keterpaduan IMTAQ dan IPTEK.

Pendekatan pemberdayaan masyarakat dapat dilakukan melalui mikro, meso dan makro. Yang dimaksud mikro yaitu pemberdayaan yang dilakukan secara individual melalui bimbingan konseling, sedangkan meso menggunakan basis kelompok sebagai media intervensi, pendidikan dan latihan dalam meningkatkan kesadaran dan kemampuan serta sikap, terakhir makro dikenal dengan sistem besar karena sasaran perubahan diarahkan pada lingkungan yang luas seperti perumusan kebijakan, instrumen perencanaan sosial, pengorganisasian (Engking, 2009).

Sebagaimana pembangunan masyarakat dibutuhkan prinsip pemberdayaan yang meliputi: prinsip keberpihakan, penguatan, masyarakat sebagai pelaku, saling menghargai, informal, optimalisasi informasi, orientasi praktis, keberlanjutan, belajar dari kesalahan dan terbuka.

B. Konsep Dasar

1. Manajemen Mutu

Kebijakan mutu merupakan acuan umum bagi program-program utama yang semestinya disusun untuk mengantisipasi kebutuhan dan persyaratan mutu masyarakat. Kebijakan ini seyogyanya merupakan persyaratan kepada masyarakat tentang komitmen pendidikan, khususnya perguruan tinggi untuk memuaskan harapan pelanggan baik internal maupun eksternal. Kebijakan mutu harus terdokumentasi, dikomunikasikan kepada seluruh staf (akademik dan non akademik) agar dipahami dan selanjutnya memberikan komitmen pada implementasinya.

Teori manajemen mutu pendidikan bersandar pada teori manajemen mutu total, digagas oleh Juran. Teori manajemen mutu yang dikenal dengan Trilogi Juran, yaitu perencanaan mutu, pelaksanaan yang bersifat pengendalian, dan evaluasi yang bersifat peningkatan. Trilogi Juran merupakan penyempurnaan dari fungsi-fungsi manajemen yang dikembangkan dalam manajemen ilmiah.

Pendekatannya terhadap pengendalian mutu melibatkan beberapa aktivitas (Goetsch dan Davis, 2000: 66; Gaspersz, 2008: 8), yaitu: “Menilai/mengevaluasi

kinerja aktual, Membandingkan yang aktual dengan sasaran, dan mengambil tindakan atas perbedaan antara yang aktual dengan sasaran”.

Juran mendukung pendelegasian kepada tingkat paling bawah dalam perusahaan melalui penempatan karyawan ke dalam keadaan swakendali (*self-control*). Ia juga memungkinkan mereka membuat keputusan berdasarkan pada fakta-fakta. Pendekatannya terhadap perbaikan mutu memuat hal-hal berikut: (1) Mengembangkan infrastruktur yang diperlukan untuk melakukan perbaikan mutu setiap tahun; (2) Mengidentifikasi bagian-bagian yang membutuhkan perbaikan dan melakukan proyek perbaikan; (3) Membentuk suatu tim proyek yang bertanggung jawab dalam menyelesaikan setiap proyek perbaikan; dan memberikan tim-tim tersebut apa yang mereka butuhkan agar dapat mendiagnosis masalah guna menentukan sumber penyebab utama, memberikan solusi, dan melakukan pengendalian yang akan mempertahankan keuntungan yang diperoleh.

Mutu merupakan standar untuk memuaskan pelanggan yang dilayani, baik internal maupun eksternal. Hal ini sebagaimana Salis mendefinisikan “Sesuatu yang memuaskan dan melampaui keinginan dan kebutuhan pelanggan”. (2011: 56). Kemudian Salis mengimprovement “Mutu lebih menekankan pada kegembiraan dan kebahagiaan pelanggan dan bukan sekedar kepuasan pelanggan, ia lebih menekankan pada keterlibatan seluruh staf dan dan tidak bersifat hirarkis, ia juga lebih menekankan pada perbaikan mutu secara terus menerus dan bukan sekedar lompatan mutu temporer. (2011:243). Prinsip mutu adalah tugas setiap orang, artinya dengan menjalankan pekerjaannya sesuai dengan mutu yang distandarkan maka hasilnya secara otomatis akan dijamin mutunya. (Hedwig & Polla, 2006: 3).

Secara umum yang dimaksud dengan penjaminan mutu adalah proses penetapan dan pemenuhan standar mutu pengelolaan secara konsisten dan berkelanjutan, sehingga konsumen, produsen, dan pihak lain yang berkepentingan memperoleh kepuasan. Dengan demikian, penjaminan mutu pendidikan tinggi adalah proses penetapan dan pemenuhan standar mutu pengelolaan pendidikan tinggi secara konsisten dan berkelanjutan, sehingga *stakeholders* memperoleh kepuasan.

Tujuan mutu di PT yaitu, memelihara dan meningkatkan mutu pendidikan tinggi secara berkelanjutan, yang dijalankan oleh suatu perguruan tinggi secara internal untuk mewujudkan visi dan misinya, serta untuk memenuhi kebutuhan *stakeholders* melalui penyelenggaraan Tridharma Perguruan Tinggi, oleh karena itu perguruan tinggi membutuhkan pendekatan manajemen yang dapat memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus menerus atas produk, jasa, tenaga kerja, proses dan lingkungannya. (Nasution, 2005: 22). Dan lajim istilah ini disebut Manajemen Mutu Terpadu atau Total Quality Management (Hanik, 2011: 8).

Gerakan total quality dimulai dari masa waktu manajemen ilmiah Frederick Taylor. Teori Total Quality Management (TQM) istilah lain disebut Manajemen Mutu Terpadu (MMT) dikembangkan oleh W. Edward Deming pada awal perang dunia kedua. Filosofi TQM yaitu perbaikan terus menerus. TQM di adopsi oleh Jepang tahun 1950. Teori ini untuk dunia bisnis dan industri. TQM adalah sebuah pola pikir sekaligus aktivitas praktis.

Dasar teoritik TQM, yaitu statistik, intinya adalah pengendalian proses statistika yang didasarkan pada sampling dan analisa varian. TQM mengintegrasikan keterampilan teknis dan analisis Amerika, keahlian implementasi dan pengorganisasian Jepang, serta tradisi keahlian dan integrasi dari Eropa dan Asia (Tjitono & Diana, 2001: 11).

TQM didefinisikan sebagai suatu cara meningkatkan performansi secara terus menerus (*continuous performance improvement*) pada setiap level operasi atau proses dalam setiap area fungsional dari suatu organisasi dengan menggunakan sumber daya manusia dan modal yang tersedia.

Manajemen mutu total atau *Total Quality Management (TQM)* merupakan suatu pendekatan praktis, namun strategis dalam menjalankan kegiatan organisasi yang memfokuskan diri pada kebutuhan pelanggan. "*Total quality is a much broader concept that encompasses not just the results aspect but also the quality of people and the quality of processes*" (Besterfield, 1999). TQM adalah suatu sistem manajemen yang berfokus kepada orang atau pelanggan yang bertujuan

untuk meningkatkan secara berkelanjutan kepuasan customers pada biaya sesungguhnya yang secara berkelanjutan terus menurun (Bounds dalam Mulyadi, 1998: 10).

Kata '*Management*' dalam TQM berlaku bagi setiap orang, sebab setiap orang dalam sebuah institusi, apapun status, posisi atau peranannya, adalah manager bagi tanggungjawabnya masing-masing. Tujuan dari TQM adalah menyediakan produk atau layanan yang bermutu pada pelanggan, meningkatkan produktivitas dan meminimalkan harga. Dengan mutu yang tinggi tetapi harga rendah, posisi kompetitif di pasaran akan meningkat. TQM menuntut perubahan budaya, ke arah peningkatan mutu yang berkelanjutan. Upaya ini tidak bisa dilakukan dalam waktu singkat tetapi membutuhkan waktu yang lama.

Implementasi TQM membutuhkan perubahan budaya, ini tidak mudah perwujudannya membutuhkan waktu yang relatif lama. TQM membutuhkan perubahan performansi, sikap dan metode. Performansi staf yang bekerja secara efisien dan sesuai prosedur, sikap untuk mengutamakan mutu sesuai harap pelanggan. Staf harus memahami dan melaksanakan akan pesan moral TQM, agar memberikan dampak yang berarti. Perubahan budaya juga memerlukan perubahan metode dalam mengarahkan institusi. Perubahan metode ditandai dengan tumbuhnya pemahaman bahwa orang dapat menghasilkan mutu. TQM untuk mengembangkan sebuah budaya mutu, diperlukan kerja keras dan waktu; Peningkatan mutu merupakan proses yang membutuhkan kewaspadaan dan kehati-hatian.

Creech (1996: 6) mengemukakan bahwa terdapat lima pilar penting bagi keberhasilan TQM dan hubungan pilar-pilar tersebut sebagai berikut: Produk adalah titik pusat untuk tujuan dan pencapaian organisasi. Mutu dalam produk tidak mungkin ada tanpa mutu di dalam proses. Mutu di dalam proses tidak mungkin ada tanpa organisasi yang tepat. Organisasi yang tepat tidak ada artinya tanpa pemimpin yang memadai. Komitmen yang kuat, dari bawah ke atas merupakan pilar pendukung bagi semua yang lain. Setiap pilar tergantung pada keempat pilar yang lain dan kalau salah satu lemah dengan sendirinya yang lain

juga lemah.

Konsep TQM dalam pendidikan memandang bahwa lembaga pendidikan merupakan industri jasa dan bukan sebagai proses produksi. TQM dalam hal ini tidak membicarakan permasalahan masukan dan keluaran (lulusan), tetapi mengenai pelanggan yang mempunyai kebutuhan dan cara memuaskan pelanggan tersebut. Sehingga dapat dikatakan bahwa TQM memandang produk usaha pendidikan sebagai jasa dalam bentuk pelayanan yang diberikan oleh pengelola pendidikan beserta seluruh pegawai kepada para pelanggan sesuai dengan standar mutu tertentu.

Mempraktekan TQM akan mengalami siklus perbaikan secara terus menerus yang akan menciptakan sebuah upaya sadar untuk menganalisa apa yang sedang dikerjakan dan merencanakan perbaikannya. TQM memerlukan perubahan kultur, untuk mewujudkan hal ini membutuhkan waktu yang cukup lama. TQM membutuhkan sikap dan metode, staf dalam institusi harus memahami dan melaksanakan pesan moral TQM agar bisa membawa dampak. Ada dua hal penting yang diperlukan staf untuk menghasilkan mutu. Pertama, staf membutuhkan sebuah lingkungan yang cocok untuk bekerja mereka membutuhkan alat-alat keterampilan dan mereka harus bekerja dengan sistem yang sederhana dan membantu pekerjaan mereka. Lingkungan yang mengelilingi staf memiliki pengaruh besar terhadap kemampuan mereka dalam mengerjakan pekerjaan secara tepat dan efektif. Kedua, untuk melakukan pekerjaan dengan baik, staf memerlukan lingkungan yang mendukung dan menghargai kesuksesan dan prestasi yang mereka raih. Mereka memerlukan pemimpin yang dapat menghargai prestasi dan membimbing mereka untuk meraih sukses yang lebih besar. Motivasi untuk melakukan pekerjaan yang baik adalah hasil dari sebuah gaya kepemimpinan dan dari atmosfer lingkungan yang dapat meningkatkan kepercayaan diri serta memberdayakan setiap individu di dalamnya.

Misi utama dari sebuah institusi TQM adalah untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan pelanggannya. Organisasi yang unggul, baik negeri maupun swasta, adalah organisasi dalam arti, menjaga hubungan dengan pelanggannya dan

memiliki obsesi terhadap mutu. Mereka mengakui bahwa pertumbuhan dan perkembangan sebuah institusi bersumber dari kesesuaian layanan institusi dengan kebutuhan pelanggan. Mutu harus sesuai dengan harapan dan keinginan pelanggan dan klien. Mutu adalah sesuatu yang diinginkan pelanggan dan bukan apa yang terbaik bagi mereka menurut institusi. Tanpa pelanggan, tidak akan ada institusi. Akan tetapi, fokus terhadap pelanggan saja bukan berarti telah memiliki tuntutan dan persyaratan mutu terpadu. Organisasi TQM memerlukan strategi yang berjalan untuk memenuhi keperluan pelanggan. Pendidikan menghadapi tantangan yang cukup besar dalam hubungannya dengan para pelanggan eksternal. Sebagian besar para pelanggan pada mulanya tidak menerima informasi yang cukup tentang layanan yang warkan dan hal apa yang mengindikasikan mutunya. Selain itu, harapan-harapan pelanggan sangat beraneka dan kadangkala bertentangan satu sama lainnya. Terkadang publik juga bingung dan tak mampu membedakan antara mutu program tertentu dari sebuah institusi dengan reputasi institusi tersebut.

Pendekatan manajemen mutu terpadu atau total quality management (TQM) pada perguruan tinggi manajemen proses ditopang oleh empat faktor pendorong (*driving*) yang menggerakkan organisasi menuju penerapan pelayanan yang berkualitas penuh. Keempat faktor tersebut, Pertama, pelayanan pada pelanggan, kedua, perbaikan berkelanjutan, ketiga, fokus pada proses dan data, keempat respek pada orang. (Winardi, 2004: 91). Kunto Wibisono mengutip karya H. A. Harding bahwa, Manajemen mutu memiliki empat tugas pokok yaitu: (1) spesifikasi produk baru (investigasi produk baru), (2) perbaikan produk (investigasi dan perbaikan produk), (3) perbaikan proses (investigasi dan perbaikan proses), dan (4) inspeksi (pemastian mutu pasokan, proses dan output). (1995: 172).

Pencapaian tujuan penjaminan mutu melalui kegiatan penjaminan mutu yang dijalankan secara internal oleh perguruan tinggi, tahap berikutnya perguruan tinggi akan dikontrol dan diaudit melalui kegiatan akreditasi yang dijalankan oleh BAN-PT atau lembaga lain secara eksternal.

Penjaminan mutu pendidikan tinggi di perguruan tinggi dijalankan melalui tahap-tahap yang dirangkai dalam suatu proses sebagai berikut :

- Perguruan tinggi menetapkan visi dan misi perguruan tinggi yang bersangkutan;
- Berdasarkan visi dan misi perguruan tinggi tersebut, setiap program studi menetapkan visi dan misi program studinya;
- Visi setiap program studi kemudian dijabarkan oleh program studi terkait menjadi serangkaian standar mutu pada setiap butir mutu sebagaimana disebutkan di atas;
- Standar mutu dirumuskan dan ditetapkan dengan meramu visi perguruan tinggi (secara deduktif) dan kebutuhan *stakeholders* (secara induktif). Sebagai standar, rumusannya harus spesifik dan terukur yaitu mengandung unsur *ABCD* (*Audience, Behavior, Competence, Degree*);
- Perguruan tinggi menetapkan organisasi dan mekanisme kerja penjaminan mutu;
- Perguruan tinggi melaksanakan penjaminan mutu dengan menerapkan manajemen kendali mutu di bawah ini;
- Perguruan tinggi mengevaluasi dan merevisi standar mutu melalui *benchmarking* secara berkelanjutan.

Konsep Penjaminan Mutu Pendidikan tinggi di perguruan tinggi dinyatakan bermutu atau berkualitas, apabila :

- a. perguruan tinggi tersebut mampu menetapkan dan mewujudkan visinya melalui pelaksanaan misinya (aspek deduktif);
- b. perguruan tinggi tersebut mampu memenuhi kebutuhan *stakeholders* (aspek induktif), berupa:
 - kebutuhan kemasyarakatan (*societal needs*);
 - kebutuhan dunia kerja (*industrial needs*);
 - kebutuhan profesional (*professional needs*).

Perguruan tinggi dalam menerapkan konsep manajemen mutu memerlukan langkah-langkah perencanaan yang tepat dan dalam perencanaan mutu melibatkan partisipasi mereka yang akan dipengaruhi oleh rencana. Juga mereka yang merencanakan mutu dilatih dahulu dalam menggunakan metode-metode modern dan alat-alat perencanaan mutu. Menurut Juran (Goetsch dan Davis, 2000: 65; Gaspersz, 2008: 7)

Merencanakan mutu membutuhkan langkah-langkah sebagai berikut:

- 1) Identifikasi pelanggan. Setiap orang yang akan dipengaruhi adalah pelanggan;
- 2) Menentukan kebutuhan pelanggan;
- 3) Menciptakan keistimewaan produk yang dapat memenuhi kebutuhan pelanggan;
- 4) Menciptakan proses yang mampu menghasilkan keistimewaan produk di bawah kondisi operasi;
- 5) Mentransfer rencana kepada level operasi.

Dengan demikian perguruan tinggi harus mampu merencanakan, menjalankan, dan mengendalikan suatu proses yang menjamin pencapaian mutu dan diterapkan kedalam konsep manajemen mutu sebagai berikut :

1) Merancang Sistem Manajemen Mutu

Adanya sistem manajemen mutu dalam suatu institusi perguruan tinggi, menjamin terlaksananya perbaikan mutu secara berkelanjutan. Dalam penerapan TQM, institusi harus menyusun sistem mutu dalam bentuk pedoman mutu (Quality Manual), tertulis sebagai acuan bagi semua orang yang terlibat dalam pencapaian standar-standar kinerja mutu yang ditetapkan.

Implementasi sistem manajemen mutu harus diaudit secara berkala dalam rangka memperoleh masukan untuk manajemen review untuk penyempurnaan sistem itu sendiri. Perencanaan sistem mutu merupakan serangkaian langkah-langkah penting yaitu:

- menetapkan apa yang akan dikerjakan,

- mencari dan menetapkan metoda-metoda dan prosedur yang diperlukan untuk menjamin mutu
- mendokumentasikan apa yang akan dikerjakan (pedoman, metoda, prosedur tertulis (Prosedur Operasional Standar) atau SOP
- melaksanakan kegiatan sesuai apa yang disepakati secara tertulis
- menyiapkan bukti-bukti tentang apa yang dikerjakan (memungkinkan informasi ini digunakan pihak lain).

1. Sistem Mutu Dalam Bidang Pendidikan

Suatu sistem (jaminan) mutu dalam bidang pendidikan, pada umumnya memuat unsur-unsur sebagai berikut:

1. Rencana Strategis

Rencana strategis memberi visi, misi dan tujuan suatu perguruan tinggi dalam jangka panjang serta memberikan arahan terhadap pelaksanaan seluruh program operasional yang disusun tahun demi tahun. Rencana strategis mengidentifikasi sasaran pasar, positioning dan budaya yang diinginkan dalam memproduksi produk (lulusan) untuk memenuhi pasar tersebut. Rencana strategis sangat penting untuk pencapaian mutu pelayanan sebab hanya perencanaan yang dapat memberikan perspektif keadaan persaingan di masa mendatang.

2. Tanggung Jawab Manajemen

Unsur ini meletakkan peranan dan tanggung jawab manajemen puncak, manajemen madya dalam sistem mutu. Harus ditetapkan juga anggota tim senior yang memimpin pelaksanaan program perbaikan mutu.

3. Organisasi Mutu

Ruang lingkup tugas, wewenang dan tanggung jawab kelompok pengarah untuk mengimplementasikan sistem mutu perlu ditetapkan kelompok atau tim ini diperlukan untuk:

1. Mengarahkan langkah awal perbaikan mutu,
2. Mengelola perubahan budaya mutu,
3. Mendukung dan mengendalikan kegiatan-kegiatan unit kerja dalam langkah awal tersebut.
4. Memonitor perkembangan program perbaikan mutu.

Fungsi tim dalam melaksanakan program dan pemecahan masalah merupakan titik berat dari langkah awal perbaikan mutu. Dukungan, kepemimpinan dan sumberdaya serta adanya pelatihan tim diperlukan untuk menyukseskan gerakan awal ini.

a. Pemasaran dan Publikasi

Suatu institusi pendidikan, misalnya perguruan tinggi perlu memberikan informasi yang jelas mengenai program-program studi yang ditawarkan secara lengkap. Informasi ini harus didokumentasikan dengan baik dan mudah diperoleh. Bahan-bahan pemasaran (sales kits) seperti selebaran, leaflet, brosur, iklan dan sebagainya harus dibuat dengan jelas dan tepat serta secara teratur diperbaharui.

b. Seleksi Masuk

Seleksi masuk merupakan tahapan sangat penting dalam proses pendidikan. Meskipun tidak ada data pendukung, tetapi pengaruh mutu bahan mentah (calon mahasiswa) terhadap mutu lulusan sangat besar. Prosedur seleksi masuk ke perguruan tinggi harus didokumentasikan dengan baik dan di review secara teratur. Hal-hal yang perlu didokumentasikan mencakup pedoman seleksi, surat lamaran asli (termasuk lampirannya), hasil wawancara, daftar nama.

c. Rancangan Kurikulum

Rancangan kurikulum mencakup maksud dan tujuan setiap program studi dan spesifikasinya secara rinci, harus didokumentasikan. Studi prosedur pembukaan/program penetapan harus ada dan didokumentasikan. Spesifikasi meliputi silabus dan satuan acara perkuliahan/praktikum harus disahkan oleh pejabat tertentu. Adanya masukan dari mahasiswa, alumni dan "*client*" bagi

rancangan kurikulum merupakan bagian sistem mutu yang perlu didokumentasikan dengan baik. Tinjauan secara periodik dalam rangka meningkatkan relevansi dengan dunia kerja perlu diatur secara berkala.

d. Pelaksanaan Kurikulum

Pelaksanaan kurikulum juga merupakan tahapan penting dalam proses pendidikan. Metode pengajaran harus dimantapkan dan dijelaskan dalam prosedur-prosedur yang harus diikuti dalam pelaksanaan setiap aspek program studi. Berbagai catatan dalam kaitan ini perlu dipelihara dan didokumentasikan dengan baik, antara lain, jadwal kuliah/praktikum, “course submissions”, kerangka kerja, catatan kerja, catatan penilaian, rencana kerja dan catatan-catatan prestasi kerja. Demikian pula catatan-catatan kegagalan dan kinerja di bawah standard dan tindakan koreksi yang diambil harus didokumentasikan. Juga sistem yang dikembangkan untuk membantu memecahkan masalah-masalah pembelajaran perlu didokumentasikan. Rincian penilaian formatif dan sumatif serta kriteria untuk kelulusan dan “grading” mahasiswa merupakan unsur yang penting dalam pelaksanaan kurikulum.

e. Manajemen Pembelajaran

Proses yang dilaksanakan dalam rangka pengelolaan program dan kurikulum perlu dispesifikasi, termasuk pengaturan untuk kerja tim. Peranan dalam tim, wewenang dan tanggung jawab perlu dijelaskan dengan baik. Paparan audit dari pihak luar merupakan bukti yang baik bila tersedia untuk memberikan gambaran, mutu manajemen pembelajaran.

f. Penyusunan, Pelatihan dan Pengembangan Staf

Staf perguruan tinggi harus sesuai dengan tugasnya. Perlu dibuat prosedur seleksi dan rekrutmen staf, pengukuran prestasi kerja, peningkatan inovasi dan kebijakan pengembangan karir. Pengembangan staf memerlukan perencanaan dan proses analisis kebutuhan serta sistem monitoring dan evaluasi efektivitas program pelatihan baik jangka pendek maupun jangka panjang. Perlu dilakukan standarisasi bagi kualifikasi staf untuk melaksanakan setiap program studi.

g. Monitoring dan Evaluasi

Siklus umpan balik sangat vital peranannya untuk menilai dan menjamin mutu pendidikan. Sistem mutu dalam kaitan ini mendokumentasikan mekanisme evaluasi yang digunakan instansi untuk memonitor hasil yang dicapai individu-individu dan keberhasilan program yang dilaksanakannya. Keikutsertaan mahasiswa dalam penilaian kemajuannya sendiri dan pengalaman mereka mengikuti program merupakan unsur penting dalam proses penilaian. Metode yang digunakan dapat terdiri dari analisis dari catatan pencapaian hasil, review meeting, penyebaran kuesioner dan internal audit.

h. Pengaturan Administrasi

Perguruan tinggi perlu mendokumentasikan prosedur-prosedur administrasi yang penting meliputi daftar mahasiswa, catatan-catatan mahasiswa, jadwal, prosedur kesehatan dan keamanan, "*examination entries and result*" dan sistem keuangan. Proses pengendalian dokumen juga penting, namun perlu melakukan spesifikasi terhadap dokumen-dokumen kunci agar tidak terlalu menitik beratkan kepada catatan. Dokumen kunci meliputi silabus terbaru, dokumen persetujuan dan pengesahan, catatan kemahasiswaan, catatan penilaian dan hasil ujian, catatan notulen rapat penting dan sebagainya.

i. Review Manajemen Institusi

Perguruan tinggi harus mempunyai suatu cara untuk mengevaluasi keseluruhan kinerja (total performance). Kegiatan ini dapat dilakukan oleh pemeriksa dari luar. Namun demikian, bisa saja diputuskan bahwa perguruan tinggi melakukan audit sendiri dengan melibatkan pihak luar. Sistem Mutu ISO-9000. ISO, singkatan dari International Organization for Standardization atau Organisasi Standarisasi International yang merupakan organisasi non pemerintah dan anggotanya terdiri dari badan-badan standarisasi nasional beberapa negara. Sistem mutu ISO-9000 adalah suatu bakuan mutu proses yang berlaku secara internasional. Bakuan mutu ini awalnya dibuat khusus untuk dunia industri,

dimana untuk menghasilkan produk yang diharapkan harus dijamin oleh proses yang baku.

Dokumen Sistem Manajemen Mutu yang disusun harus mencakup:

- Kebijakan mutu dan sasaran mutu.
- Manual mutu, yang terdiri dari struktur organisasi lembaga, struktur organisasi mutu, uraian wewenang dan tanggung jawab fungsi mutu, garis besar sistem manajemen mutu yang diterapkan oleh institusi, serta prosedur-prosedur yang disyaratkan.
- Semua dokumen yang dibutuhkan organisasi untuk memastikan keefektifan pengoperasian dan pengendalian proses. Bisa berbentuk strategi organisasi, prosedur kerja, peraturan/tata tertib.
- Catatan mutu yang disyaratkan, berisi daftar dokumen yang perlu disimpan, berapa lama penyimpanan serta disimpan oleh siapa.

Sistem Manajemen Mutu ISO 9000, menggunakan 8 klausul/prinsip utama, sebagai berikut: (1) Berfokus pada pelanggan, (2) Kepemimpinan, (3) Peran serta setiap orang di dalam organisasi, (4) Pendekatan proses, (5) Pendekatan sistem, (6) Peningkatan terus menerus, (7) Pengambilan keputusan harus dengan pendekatan fakta, (8) Hubungan baik dengan pemasok.

Rencana Program TQM Untuk Universitas/Fakultas dan Program Studi, adalah sebagai berikut:

1. Merancang sistem manajemen mutu, dalam bentuk pedoman mutu (quality manual) secara tertulis sebagai acuan bagi civitas akademika yang terlibat dalam pencapaian standar-standar kinerja mutu yang ditetapkan.
2. Membuat Tim Pengarah dan Tim Pelaksana untuk mendesain, mendiagnosa sistem manajemen mutu sebelum dilembagakan dalam struktur organisasi.

3. Menyusun serta menetapkan kebijakan dan tujuan mutu di tingkat program studi, serta mengusulkannya di tingkat fakultas dan universitas. Kemudian menyusun indikator kinerja mutu dan sasaran kinerja mutu.
4. Mulai melaksanakan proyek-proyek perbaikan mutu di Fakultas/Program Studi, antara lain: Penyusunan Buku Pedoman Akademik untuk Mahasiswa; Buku Kurikulum dengan seluruh derivasinya seperti: Satuan Acara Perkuliahan, Analisis Instruksional, Modul Plan, Course Outline, Bahan Ajar Program Studi, pengelolaan manajemen sumberdaya manusia, sumberdaya sarana fisik/fasilitas dan sarana komunikasi dan informasi teknologi, keuangan, evaluasi akademik untuk mahasiswa dan staf pengajar, proses belajar mengajar, proses tugas akhir, proses ujian akhir semester dan ujian sarjana dan sebagainya.
5. Menerapkan dan melaksanakan sistem manajemen mutu di Fakultas/Program Studi, dan melaksanakan monitoring dan evaluasi terhadap kinerja mutu dengan indikator yang telah ditetapkan.

Proses penjaminan mutu pendidikan tinggi di suatu perguruan tinggi merupakan kegiatan mandiri dari perguruan tinggi yang bersangkutan, sehingga proses tersebut dirancang, dijalankan, dan dikendalikan sendiri oleh perguruan tinggi yang bersangkutan tanpa campur tangan dari pemerintah. Mengenai posisi dan arti penting penjaminan mutu pendidikan tinggi di suatu perguruan tinggi, dapat dikemukakan bahwa di masa mendatang eksistensi suatu perguruan tinggi tidak semata-mata tergantung pada pemerintah, melainkan terutama tergantung pada penilaian *stakeholders* (mahasiswa, orang tua, dunia kerja, pemerintah, dosen, tenaga penunjang, serta pihak-pihak lain yang berkepentingan) tentang mutu pendidikan tinggi yang diselenggarakannya.

Agar eksistensinya terjamin, maka perguruan tinggi mau tidak mau harus menjalankan penjaminan mutu pendidikan tinggi yang diselenggarakannya. Perlu dikemukakan bahwa karena penilaian *stakeholders* senantiasa berkembang, maka penjaminan mutu juga harus selalu disesuaikan pada perkembangan itu secara berkelanjutan (*continuous improvement*).

Adapun faktor-faktor yang pada umumnya terkandung di dalam proses penjaminan mutu pendidikan tinggi, antara lain rumusan atau definisi, konsep, tujuan, strategi, butir-butir mutu, proses, dan manajemen kendali mutu dalam proses penjaminan mutu pendidikan tinggi.

Manajemen penjaminan mutu dalam kegiatan pengabdian pada masyarakat meliputi perencanaan standar mutu, pengendalian mutu dan peningkatan mutu :

1. Perencanaan standar mutu meliputi proses identifikasi kebutuhan masyarakat sasaran secara objektif dan setepat mungkin serta mewujudkannya dalam program. Dengan demikian, kegiatan Pengabdian Pada Masyarakat yang akan dilakukan hendaknya didahului dengan survei langsung terhadap permasalahan di masyarakat. Dari hasil survei dan masukan-masukan masyarakat, direncanakan kegiatan pengabdian, target sasaran dan kualitas kegiatan pengabdian.
2. Pengendalian mutu adalah pelaksanaan langkah-langkah (prosedur) yang telah direncanakan agar terkendali dan taat prosedur, sehingga semua berlangsung sebagaimana mestinya. Dalam kaitan dengan kegiatan pengabdian, maka setiap item kegiatan harus taat prosedur dan perubahan item kegiatan dilakukan setelah evaluasi yang cermat. Dengan demikian mutu kegiatan yang direncanakan tercapai dan terjamin.
3. Peningkatan mutu kegiatan pengabdian meliputi evaluasi untuk menemukan kelemahan dan permasalahan dari informasi sebelumnya, yakni perencanaan standar mutu, pengendalian mutu, dan informasi tentang implementasi di lapangan. Dari hasil evaluasi, kemudian direncanakan standar mutu dan metode pengendalian mutu yang baru. Standar mutu pelaksanaan Pengabdian Pada Masyarakat oleh Universitas perlu ditingkatkan secara bertahap sesuai dengan kemampuan yang dimiliki dan ditetapkan dengan mengacu pada visi-misi Universitas dan kebutuhan masyarakat pengguna.

Keberhasilan penjaminan mutu program pengabdian pada masyarakat dapat diukur dari indikator-indikator sebagai berikut:

1. Relevansi, yakni kegiatan pengabdian dengan kebutuhan masyarakat pengguna yang menjadi target kegiatan.
2. Efisiensi, yakni kehematan penggunaan sumber daya dana, tenaga, waktu, untuk produksi dan penyajian jasa pengabdian yang sesuai dengan kebutuhan masyarakat pengguna.
3. Efektivitas, yakni kesesuaian perencanaan dengan hasil yang dicapai, atau ketepatan sistem, metode, dan prosedur yang digunakan untuk menghasilkan jasa yang direncanakan.
4. Akuntabilitas, yakni dapat tidaknya kinerja dan jasa pengabdian tersebut dipertanggungjawabkan.
5. Kreativitas, yakni kemampuan lembaga mengadakan inovasi, pembaharuan, atau menciptakan sesuatu yang sesuai dengan perkembangan zaman, termasuk kemampuan evaluasi diri.
6. Empati, yakni kemampuan para pengelola pengabdian memberikan pelayanan sepenuh dan setulus hati kepada semua khalayak sasaran.
7. Ketanggapan, yakni kemampuan para pengelola kegiatan pengabdian memperhatikan dan memberikan respons terhadap keadaan serta kebutuhan masyarakat pengguna dengan cepat dan tepat.
8. Produktivitas, yakni kemampuan lembaga dan seluruh staf pengelola untuk menghasilkan jasa yang sesuai dengan kebutuhan masyarakat pengguna menurut rencana yang telah ditetapkan, baik secara kuantitatif maupun kualitatif.

2. Manajemen Kelembagaan Pengabdian kepada Masyarakat

Manajemen kelembagaan pendidikan tinggi adalah seni dan ilmu mengelola sumberdaya pendidikan untuk mencapai tujuan pendidikan tinggi secara efektif dan efisien. Dilihat dari manajemen proses pendidikan tinggi didefinisikan sebagai proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian

sumberdaya pendidikan tinggi untuk mencapai tujuan pendidikan secara efektif dan efisien. (Husaini Usman, 2007:7).

Semua bentuk organisasi mempunyai cita-cita untuk menjadi organisasi yang sehat, demikian pula perguruan tinggi. Arti organisasi yang sehat bisa jadi tingkat hutang yang rendah, tingkat pemupukan modal yang tinggi, tingkat pendapatan yang tinggi dan suasana kerja yang kondusif dan produktif. Meskipun kesehatan organisasi mempunyai arti yang berbeda, secara umum dapat diartikan sebagai berikut: Organisasi yang sehat dapat membuat stakeholdernya puas, dapat memenuhi kebutuhan stakeholdernya dan kemampuan yang tinggi dalam memenuhi kebutuhan dan kepuasan stakeholdernya. Stakeholder adalah pihak-pihak yang berkepenting (pemangku kepentingan) terhadap keberadaan organisasi. Stakeholder perguruan tinggi adalah manajemen, dosen dan karyawan, employers, orang tua mahasiswa, mahasiswa, pemerintah/yayasan, alumni, masyarakat sekitar. Pengelolaan kesehatan organisasi meliputi perencanaan tingkat kesehatan organisasi, pelaksanaan rencana (pelaksanaan program asistensi), pengukuran dan evaluasi pencapaian rencana dan perbaikan kesehatan organisasi.

HELTS 2003-2010 (*Higher Education Long Term Strategic*) menggunakan istilah *organizational health* yang jika diterjemahkan secara bebas berarti pengorganisasian yang sehat. Pengorganisasian yang sehat merujuk pada kondisi umum yang tampak dari kemampuan suatu organisasi untuk berjalan sepenuhnya sesuai dengan visi-misinya. Dalam konteks akademik, suatu organisasi yang sehat dicirikan dengan :

- Kemampuan mewujudkan visi dan misinya.
- Kemampuan mengembangkan kebebasan akademik
- Kemampuan memberdayakan manusia untuk berbagi pengetahuan
- Kemampuan memberdayakan manusia untuk bekerja demi keberhasilan organisasi.

- Kemampuan secara sistematis mendorong pendekatan pro-aktif dalam mengelola organisasi yang efektif dan efisien, dengan kejelasan hak, kewajiban dan akuntabilitas.
- Kemampuan membekali para anggotanya dengan berbagai sarana untuk menyesuaikan diri dengan keadaan yang rumit dan sulit, sehingga mereka memiliki relatif cukup cara dan kemamdirian dalam menghadapi kebutuhan yang luar biasa dan keadaan yang tak terduga.
- Kemampuan melakukan mekanisme penjaminan mutu (*quality assurance*) yang bertumpu pada evaluasi diri dan evaluasi eksternal. (Ilah Sailah, "Organisasi Perguruan Tinggi Yang Sehat," Makalah pada Seminar Nasional dan Lokakarya Manajemen Pengelolaan Perguruan Tinggi, DIKTI, Garden Palace Hotel Surabaya).

Pengabdian kepada masyarakat di PTI merupakan pengamalan dan pemanfaatan ilmu, teknologi, dan seni, melalui metode ilmiah, dilaksanakan secara melembaga dan langsung kepada masyarakat dalam upaya mensukseskan pembangunan dan pengembangan manusia beragama; maju, adil dan sejahtera dengan berdasarkan Pancasila (Mansur, 2004: 208).

Kegiatan pengamalan ilmu pengetahuan dan teknologi yang dilakukan oleh perguruan tinggi melalui pengabdian pada masyarakat (PPM). Kegiatan PPM menurut Ditbinlitabmas Diknas (1992) mencakup: (1) pendidikan kepada masyarakat, (2) pelayanan kepada masyarakat, (3) pengembangan hasil penelitian, (4) pengembangan wilayah terpadu, (5) kajian tindakan (*action research*), dan (6) kuliah kerja nyata. Sedangkan menurut Dipertais Depag (2001) meliputi: (1) pengembangan ilmu pengetahuan, teknologi dan seni, (2) penyebaran ilmu pengetahuan, teknologi dan seni, (3) penerapan ilmu pengetahuan, teknologi dan seni, (4) pemberian bantuan kepada masyarakat dalam mengidentifikasi masalah yang sedang dihadapi, dan (5) pemberian jasa pelayanan profesional.

Mendasarkan pada cakupan kegiatan LPM tersebut maka diperlukan paradigma baru bahwa pengabdian pada masyarakat harus diberlakukan bukan saja bagi masyarakat sasaran, tetapi juga bagi perguruan tinggi itu sendiri. Untuk

itu LPM PTI dapat mendasarkan pada paradigma islamisasi dan paradigma modernisasi. Paradigma pertama bertolak dari asumsi bahwa masyarakat telah terancam oleh nilai, norma dan moral serta budaya-budaya lain yang merusak, sehingga masyarakat harus dilindungi dan diselamatkan identitasnya. Nilai dan norma yang dipeganginya, sejalan dengan ajaran dan nilai-nilai Islam. Posisi kita (sebagai pengabdian pada masyarakat) adalah sebagai pengendali perubahan sosial, budaya, dan lain-lain, dan PTI perlu merumuskan ukuran normatif tertentu agar ditemukan corak yang lebih khas Islam, masyarakat sasaran dan kampus diarahkan ke sana. Paradigma kedua bertolak dari asumsi bahwa masyarakat rupanya belum maju, belum modern, masih terbelakang, karena kemandegan berpikir, kebodohan dan keterbelakangannya terhadap informasi-informasi baru, dan lain-lain, sehingga mereka tertinggal dan terbelakang hidupnya. Karena itu PTIS perlu mengkomunikasikan dan mengembangkan pesan-pesan baru dalam konteks kemajuan dan perubahan sosial, serta mengajak masyarakat sasaran dan kampus untuk melakukan liberalisasi pandangan yang adaptif terhadap kemajuan zaman, tanpa harus meninggalkan sikap kritis terhadap unsur-unsur negatif dari proses modernisasi, sehingga mampu menampilkan kelenturan/fleksibilitas dan keterbukaan dalam menghadapi kehidupan dunia yang serba berubah dan dinamis.

Dengan paradigma tersebut, maka perlu adanya perubahan orientasi pengabdian kepada masyarakat PTIS yaitu:

1. Perubahan pola program pengabdian masyarakat yang non-profit menjadi program pelayanan masyarakat yang menghasilkan keuntungan.
2. Perubahan tujuan program menjadi memberdayakan masyarakat sasaran yang pada gilirannya akan memberdayakan perguruan tinggi.
3. Perubahan pola pencarian dana dari pemerintah pusat ke pemerintah daerah dalam mitra perguruan tinggi.
4. Perubahan kelompok masyarakat sasaran dari petani, industri kecil dan masyarakat pedesaan menjadi di tambah dengan usaha menengah serta industri besar agar perguruan tinggi menjadi berdaya dan mampu melakukan subsidi silang.

Perubahan orientasi ini diharapkan (i) dapat memberdayakan perguruan tinggi, (ii) menghasilkan kelompok sasaran yang berdaya saing, (iii) menarik minat banyak staf pengajar untuk berkiprah secara praktis dalam kemitraan dengan berbagai kelompok sasaran (petani, industri, masyarakat pedesaan dan perkotaan), dan (iv) mendorong penciptaan dan pengembangan teknologi maju oleh bangsa sendiri.

Pengabdian kepada masyarakat oleh perguruan tinggi diartikan sebagai pengamalan Ipteks yang dilakukan oleh perguruan tinggi secara melembaga melalui metode ilmiah langsung kepada masyarakat (di luar kampus yang tidak terjangkau oleh program pendidikan formal) yang membutuhkannya, dalam upaya mensukseskan pembangunan dan mengembangkan manusia pembangunan. IAIN sebagai PTAI, dan dosennya memiliki kewajiban melaksanakan pengabdian kepada masyarakat, sebagaimana Keputusan Menteri Agama Nomor 60 tahun 1972 tentang tugas pokok tenaga edukatif di IAIN, yaitu Dosen memiliki kewajiban membina dan meningkatkan kehidupan masyarakat, antara lain:

- 1) Berperan serta menentukan police pembinaan mental dan spiritual masyarakat, bangsa dan negara;
- 2) Berperan serta mengembangkan ajaran-ajaran agama Islam dalam kehidupan masyarakat;
- 3) Merencanakan atau melaksanakan program pembinaan kader masyarakat, agama, bangsa dan negara (Husni Rahim, 2001: 194).

Misi kegiatan pengabdian kepada masyarakat adalah pemberdayaan masyarakat melalui pengembangan ilmu pengetahuan dan teknologi tepat guna, agar kemampuan masyarakat meningkat dan masyarakat dapat terentaskan dari keterbelakangan dan memiliki kemampuan kompetitif.

Kegiatan pengabdian kepada masyarakat didasarkan pada permasalahan aktual di masyarakat untuk dikembangkan menjadi program penelitian/pendidikan inter disiplinier yang hasilnya dapat dirasakan oleh masyarakat. Berdasarkan

bentuk pengabdian yang ada, dapat dikembangkan tiga model metode pengabdian kepada masyarakat, yaitu:

- a. Model I, adalah metode yang diperuntukan bagi kegiatan pengabdian kepada masyarakat dalam bentuk Pendidikan kepada Masyarakat, Pelayanan kepada Masyarakat, Pengembangan Wilayah, dan Kuliah Kerja Nyata.
- b. Model II, adalah metode yang diperuntukan bagi kegiatan Kaji Tindak.
- c. Model III, adalah metode yang diperuntukkan bagi bentuk Pengembangan dan Penerapan hasil-hasil Penelitian.

Kegiatan Pengabdian Kepada Masyarakat harus memberi manfaat bagi masyarakat, Perguruan Tinggi dan sivitas akademika serta penyelenggaraan kegiatan Pengabdian Kepada Masyarakat yang dilaksanakan oleh civitas akademika harus memenuhi beberapa Asas:

1. Asas manfaat, yaitu bahwa kegiatan Pengabdian Pada Masyarakat diarahkan dan diselenggarakan agar dapat memberikan manfaat yang sebesar-besarnya bagi masyarakat, Perguruan Tinggi, dan sivitas akademika.
2. Asas akuntabilitas yaitu bahwa semua penyelenggaraan kegiatan pengabdian kepada masyarakat harus dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah, terbuka dan senantiasa mengacu pada perkembangan keilmuan yang mutakhir yang bersifat dinamis.
3. Asas transparansi, yaitu bahwa kegiatan pengabdian diselenggarakan secara terbuka, didasarkan pada tatanan dan aturan yang jelas dengan semangat saling mempercayai sehingga terbentuk suasana kondusif untuk melaksanakan kegiatan.
4. Asas kualitas, yaitu bahwa kegiatan Pengabdian Kepada Masyarakat diselenggarakan dengan senantiasa mengedepankan kualitas input, process, output dan outcomes.
5. Asas koherensi dan integritas, yaitu bahwa kegiatan Pengabdian Kepada Masyarakat diselenggarakan secara terpadu (interdisipliner), terarah,

terstruktur, dan sistematis berbasis pada visi dan misi Perguruan tinggi untuk efektivitas dan efisiensi.

6. Asas kerakyatan, yaitu bahwa penyelenggaraan kegiatan pengabdian kepada masyarakat bersifat dinamis dan harus mampu menjamin terakomodasinya segenap kepentingan rakyat secara lebih luas tanpa harus mengorbankan idealisme ilmiah.
7. Asas hukum, yaitu bahwa semua pihak yang terlibat secara langsung maupun tidak langsung dalam penyelenggaraan kegiatan harus taat pada hukum yang berlaku yang penegakannya dijamin oleh negara.

Program pengabdian kepada masyarakat dilaksanakan dengan menganut asas kelembagaan, asas ilmu-alamiah dan amal-ilmiah, asas kerjasama, asas kesinambungan, serta asas edukatif dan pengembangan.

Berbagai program pengabdian kepada masyarakat yang dikembangkan Ditbinlitabmas membawa misi khusus dan spesifik, mencakup:

1. Program pembimbingan, pembinaan dan aktivitas lain yang sejenis dengan khalayak sasaran masyarakat pada umumnya.
2. Misi *problem solving*, yaitu membantu masyarakat produktif, dalam hal ini adalah industri kecil untuk menemukan solusi teknologi ataupun manajemen yang menjadi simpul mati dalam rangkaian aktivitas produksinya.
3. Misi pemberdayaan (*empowering*) usaha kecil menengah melalui aplikasi teknologi, sosial sains dan humaniora mulai dari penyediaan dan suplai bahan baku, proses produksi, limbah sampai pemasarannya.
4. Program pengembangan budaya kewirausahaan membawa misi *entrepreneurship culturing and nurturing*, khususnya bagi masyarakat perguruan tinggi.

Arah kebijakan dan pengembangan program pengabdian masyarakat perguruan tinggi mengalami perubahan dari tahun ketahun, sesuai dengan kebutuhan masyarakat dan situasi-kondisi; Oleh karena itu pimpinan perguruan

tinggi dalam mengambil keputusan perlu memperhatikan, sebagai berikut:

Pertama:

1. Lembaga Pengabdian Kepada Masyarakat Perguruan tinggi (LPM) mengkoordinir dan merancang program pengabdian yang strategis, terencana baik dalam hal kegiatan, pendanaan, dan jadwal pelaksanaan.
2. Program-program kegiatan Pengabdian Kepada Masyarakat yang dirancang harus berbasis evaluasi diri yang meliputi aspek-aspek kekuatan, kelemahan, kesempatan dan tantangan (SWOT) dari sumber daya yang tersedia.
3. LPM membentuk pusat-pusat layanan masyarakat sesuai dengan kebutuhan.
4. Layanan hendaknya memiliki keunggulan kompetitif dengan mempertimbangkan dinamika yang terjadi di tengah masyarakat, sehingga terjadi adanya perubahan perilaku masyarakat dari konsumtif menjadi produktif.
5. Perguruan tinggi harus berperan secara aktif menerapkan hasil-hasil penelitian ke masyarakat melalui inovasi teknologi tepat-guna.
6. Perguruan tinggi menyebarluaskan perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi, dan budaya ke masyarakat luas.
7. Lembaga Pengabdian Kepada Masyarakat dapat melaksanakan kegiatan pelayanan jasa dan konsultasi yang saling menguntungkan Kepada Masyarakat industri, lembaga pemerintah dan swasta, serta swadaya masyarakat, baik dalam skala lokal, daerah, nasional, maupun internasional.
8. LPM harus memfasilitasi temuan-temuan baru yang diperoleh dari penerapan teknologi di masyarakat dalam proses perolehan hak kekayaan intelektual.

9. Kuliah Kerja Nyata (KKN) harus menjadi arena pembelajaran, aktualisasi kompetensi bidang keilmuan, dan pengembangan kepribadian para mahasiswa untuk terjun ke masyarakat terutama dalam praktek-praktek yang memerlukan pendekatan interdisipliner.
10. KKN dirancang sedemikian rupa sehingga hasilnya dapat dirasakan secara langsung oleh masyarakat setempat dan dapat dikembangkan secara berkelanjutan.

Kedua :

1. Pengelola sumber daya kegiatan Pengabdian Kepada Masyarakat adalah sivitas akademika Perguruan tinggi dan masyarakat sasaran.
2. Dalam melaksanakan kegiatan pengabdian pada masyarakat, aspek manfaat harus dikedepankan. Hal ini dilakukan dengan secara aktif menggali dan memilah kegiatan-kegiatan yang dapat meningkatkan peran serta masyarakat.
3. Mahasiswa sebagai bagian dari sivitas akademika Perguruan tinggi disyaratkan melaksanakan KKN atau kegiatan yang setara, bersifat mengikat sebagai bagian dari persyaratan akademik, bertujuan sebagai wahana pembelajaran dan peningkatan kepedulian terhadap masyarakat.
4. Dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya, LPM juga mengelola aset tak berwujud, seperti hak paten, HKI lainnya dan kepakaran yang dimiliki Perguruan tinggi.

Pengelolaan kelembagaan pengabdian kepada masyarakat sebagai bagian dari proses manajemen tidak sebatas pada struktur dan jaringan kerja organisasi yang meliputi senat universitas atau wali amanah, pimpinan universitas, pelaksana akademik, pelaksana administrasi, unsur penunjang dan unsur lainnya, tetapi juga menyangkut masalah otonomi kelembagaan, jaring-jaring kerjasama, cakupan dan kecukupan, kualitas dan sistemnya.

Menurut Ralph G. Lewis pengelolaan proses kelembagaan yang di perguruan tinggi dapat dilakukan melalui tujuh tahapan berikut: *pertama,*

mengidentifikasi stakeholder utama perguruan tinggi, *kedua* mengembangkan satu misi yang spesifik yang berkualitas dan kompetitif, *ketiga* menetapkan ukuran kualitas internal secara spesifik dan area yang dapat diidentifikasi, *keempat* memastikan siapa saja yang harus terlibat secara konsisten untuk memenuhi standar, *kelima* menanamkan motivasi bagi mereka yang tidak mau komit terhadap kualitas, *keenam* membentuk tim pengendali kualitas dan *ketujuh* membuat laporan, pengenalan dan penghargaan setiap kesuksesan.

Kelembagaan harus diperlakukan sebagai proses satu kesatuan sistem yang meliputi proses tiga subsistem pokok yakni menyangkut proses manajerial, menyangkut proses sosial dan menyangkut proses teknis. Ketiga proses subsistem tersebut merupakan keterkaitan dan saling ketergantungan satu sama lain. Semua orang dan semua sumberdaya termasuk lembaga-lembaga perguruan tinggi harus masuk dalam sistem. Adalah tugas pimpinan universitas untuk merajut lembaga perguruan tinggi dan ketiga proses subsistemnya ke dalam satu kesatuan sistem yang solid secara berkelanjutan.

Isu pokok dalam manajemen proses kelembagaan perguruan tinggi meliputi berbagai aspek yang menurut Ilah Sailah meliputi proses pembangunan kapasitas lembaga pendidikan tinggi, tata pamong universitas, pendanaan, sumberdaya manusia dan proses penjaminan mutu. Menurut Edi Guhardja "*Perguruan Tinggi Nasional dalam Era Perubahan*", Makalah pada Seminar dan Lokakarya Nasional "Manajemen Perguruan Tinggi", DIKTI, Hotel Mutiara I, Yogyakarta, 25-27 Agustus, 2004. meliputi aspek kepemimpinan, paradigma baru, tatapamong (*governance*), rencana strategik, manajemen operasional, manajemen sumberdaya dan diversifikasi sumber pendapatan.

Isu strategis perguruan tinggi adalah persoalan lain yang merupakan pilihan kebijakan pokok yang akan mempengaruhi proses penetapan mandat, visi, misi, nilai dan tujuan organisasi. Secara teknis juga mempengaruhi proses perpaduan produk jasa perguruan tinggi, pelanggan, biaya, organisasi dan bahkan manajemen. Daftar urutan isu strategis perguruan tinggi yang telah ditetapkan berdasarkan prioritas, logis dan waktu, juga mempengaruhi proses penetapan isu

pokok manajemen kelembagaan perguruan tinggi. Demikian pula rencana strategis perguruan tinggi, yang salah satunya dipengaruhi oleh proses penetapan urutan prioritas isu-isu strategis perguruan tinggi, secara internal akan berdampak pada proses penetapan isu pokok manajemen kelembagaan perguruan tinggi dan proses implementasi kebijakannya.

Brison, yang dikutipnya dari Gretzky dan Stedman adalah sebagai berikut: (John M. Brison, 2001: 55)., *Perencanaan Strategis Bagi Organisasi Sosial*, Terjemahan M. Miftahudin.

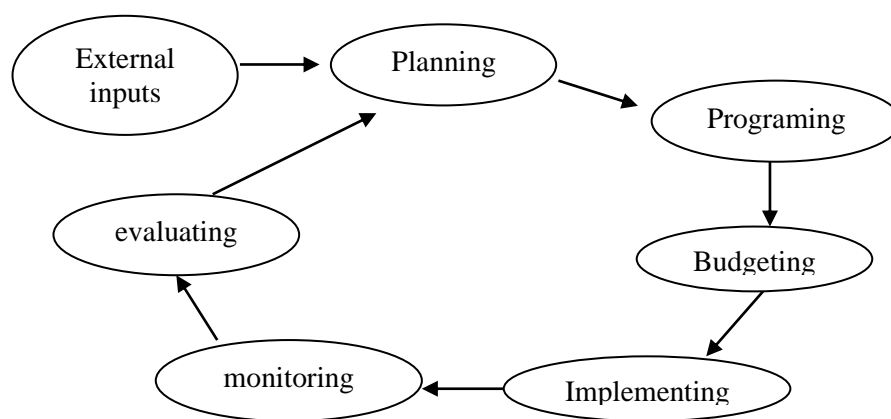
1. Memprakarsai dan menyepakati suatu proses perencanaan strategis
2. Mengidentifikasi mandat organisasi
3. Memperjelas misi dan nilai-nilai organisasi
4. Menilai lingkungan eksternal: peluang dan ancaman
5. Menilai lingkungan internal; kekuatan dan kelemahan
6. Mengidentifikasi isu-isu strategis yang dihadapi organisasi
7. Merumuskan strategi untuk mengelola isu-isu tersebut
8. Menciptakan visi organisasi yang efektif bagi masa depan.

Rencana strategis (Renstra) LPM merupakan hasil proses kajian dan analisis dari situasi dan kondisi internal berupa kekuatan dan kelemahan universitas yang bersangkutan dan situasi-kondisi eksternal berupa peluang dan kesempatan serta ancaman dan tantangan yang terdapat pada lingkungan luar universitas.

Visi LPM berdasarkan hasil analisis internal dan analisis lingkungan eksternal menjadi suatu pegangan dan arah organisasi. Proses menyamakan visi hasil analisis dan visi pimpinan perguruan tinggi merupakan proses pekerjaan yang sulit, namun tidak berarti tidak dapat dilakukan, bahkan sebaliknya merupakan suatu keharusan dan *condisio sine quanon*. *Sharing vision* antar manajemen puncak dengan manajemen tingkat menengah dan antar menejer tingkat menengah, serta dengan sivitas akademika merupakan salah satu tahapan

yang harus dilalui suatu perguruan tinggi, sebelum menjabarkannya pada manajemen operasional menuju sasaran akhir.

Menerapkan pengelolaan manajemen LPM secara menyeluruh, yaitu mengintegrasikan rencana, program dan anggaran dalam satu sistem perencanaan penyusunan program dan penganggaran (SP4). SP4 disusun untuk jangka waktu satu tahun, artinya LPM harus menyusun SP4 tersebut sesuai dengan proses siklus perencanaan. Proses siklus perencanaan tersebut meliputi masukan dari luar, perencanaan, penyusunan program, implementasi, monitoring, evaluasi dan perencanaan berikutnya.



Gambar 2.4, Siklus Perencanaan

(Sumber : SP4 DIKTI)

Proses Penetapan Visi-Misi Pengabdian Kepada Masyarakat.

Setelah proses kesepakatan awal yang merupakan pemahaman awal dari orang-orang pembuat keputusan atau para pembentuk opini internal (dan mungkin eksternal) tentang seluruh proses penetapan perencanaan strategis, langkah berikutnya adalah mengidentifikasi mandat atau klarifikasi visi-misi dan nilai-nilai yang memberikan pembenaran sosial bagi keberadaan LPM.

Karena perencanaan strategis pada dasarnya adalah mengenai proses penetapan tujuan, makna, nilai dan kebijakan, tujuan dan hasilnya dalam bentuk visi dan misi. Langkah-langkah mengejar tujuan yang hebat tidak hanya terjadi pada perusahaan dalam keadaan krisis, tetapi juga di perguruan tinggi di

sepanjang waktu. Apa yang kurang adalah proses mendisiplinkan untuk menerjemahkan visi individu (mungkin visi pimpinan) ke dalam visi bersama, bukan hanya dalam suatu teks tertulis, tetapi dalam suatu prinsip-prinsip dan panduan proses langkah-langkah kerja pelaksanaan bersama. Proses penetapan visi bersama melibatkan keterampilan menggali gambaran masa depan bersama, proses membangun komitmen sejati dan proses mengikut sertakan seluruh personal secara intensif tidak sekadar kewajiban.

Perencanaan strategis dapat dikembangkan melalui visi yang dapat mengarahkan pada tujuan tertentu, dimana para pimpinan menciptakan kondisi yang kondusif bagi pelaksanaan program tersebut. Artinya proses penetapan rencana strategis harus diikuti dengan penetapan visi-misi, kemudian penetapan program kerja, penetapan rencana kerja masing-masing program, dan penyusunan jadwal kegiatan dan penetapan anggaran.

Persyaratan ini dikodifikasi dalam hukum, undang-undang, pasal-pasal tentang perguruan tinggi dalam bentuk statuta, sehingga mempermudah dan memperjelas visi-misi organisasi perguruan tinggi. Perguruan tinggi juga mengemban mandat informal, biasanya terangkum dalam norma dan nilai yang mengikatnya. Perguruan tinggi bisa mendefinisikan visi-misi dan nilai-nilainya, harus diketahui dengan jelas apa yang perlu dilakukan dan tidak dilakukan oleh otoritas eksternal.

Langkah ini adalah mengenali dan memperjelas sifat dan makna mandat yang dipaksakan secara eksternal, baik formal maupun informal, yang mempengaruhi organisasi perguruan tinggi. Langkah ini menurut John M. Broison akan menghasilkan (1) kompilasi mandat formal dan informal yang dihadapi perguruan tinggi (2) interpretasi terhadap apa yang diperlukan sebagai akibat dari mandat dan (3) klarifikasi tentang apa yang tidak diabaikan oleh mandat tersebut, yakni, batas-batas kasar dari bidang mandat yang tak leluasa.

Visi-misi LPM, seperti juga visi-misi fakultas, visi-misi jurusan dan program studi serta visi-misi unit-unit lembaga perguruan tinggi lainnya, harus dilengkapi dengan nilai-nilai yang menjadi pegangan dan ikatan pokok bersama,

merupakan gambaran yang jelas dan kongkrit untuk kurun waktu tertentu, juga mendeskripsikan proses satu kesatuan arah yang saling melengkapi dan menyempurnakan gerak langkah universitas secara keseluruhan. Proses sharing vision ini menjadi tugas dan pekerjaan manajemen kelembagaan di berbagai tingkatan, serta tugas dan pekerjaan pimpinan untuk memintal dan merajutnya. Visi-misi dan tujuan perguruan tinggi secara umum merupakan jawaban atau respon dari lingkungan yang terus-menerus mengalami perubahan dan sangat kompetitif.

Misi merupakan penjabaran dari visi LPM dalam bentuk proses penetapan dan pelaksanaan langkah-langkah strategis serta memberikan pemahaman yang jelas tentang tujuan organisasi, sekaligus memberikan batasan yang mendekati kepastian tentang ruang lingkup dan cakupan yang harus diselesaikan oleh setiap unit kerja dan lembaga perguruan tinggi. Visi dengan kata lain, menjelaskan tujuan (sasaran kongkrit) organisasi, atau mengapa organisasi harus melakukan apa yang dilakukannya; misi memperjelas harus berbentuk dan menyerupai apa tujuan (sasaran kongkrit) itu dan bagaimana tujuan harus tercapai agar bisa memenuhi visinya.

Misi perguruan tinggi merupakan komitmen akademik dan kebutuhan masyarakat menggambarkan secara jelas tentang:

- Maksud dan tujuan institusi dan prinsip-prinsip yang mendasari proses tindakannya.
- Kebijakan dan rencana strategis dirumuskan untuk setiap jenis tindakan guna mencapai misi institusi.
- Pernyataan tentang komitmen terhadap mahasiswa
- Prosedur perencanaan dan kebijakan yang sistematis serta transparan untuk mencapai tujuan kebijakan.
- Proses implementasi, operasionalisasi dan tindakan semuanya terdokumentasi dan dapat dimengerti dengan sungguh-sungguh oleh staf yang berkepentingan.

- Tersedia prosedur monitoring yang menjamin proses pelaksanaan kebijakan dan rencana betul-betul dilaksanakan, dinilai dan diperbaiki bilamana diperlukan.
- Semua kepentingan stakeholder terwakili dalam perumusan kebijakan untuk mendukung rasa memiliki dan untuk memfasilitasi proses umpan balik dan keterbukaan. Universitas Terbuka, *Sistem Jaminan Kualitas (SIMITAS)*, (Jakarta: Universitas Terbuka, 2002).

Karakteristik lembaga-lembaga atau unit-unit kerja perguruan tinggi sebagai suatu kelompok menurut James L. Gibson dan kawan kawan (1988:76). meliputi dua kelompok formal, tercermin dalam struktur resmi yakni kelompok komando dan lintas struktur resmi yakni kelompok tugas, serta dua kelompok nonformal yang tidak tampak yakni kelompok interes (kepentingan) dan kelompok persahabatan. Baik kelompok formal maupun kelompok nonformal memiliki karakteristik yang sama. Kelompok formal terbentuk dalam proses kelembagaan perguruan tinggi resmi, sedang kelompok nonformal terbentuk dalam proses tidak resmi, namun sering dimanfaatkan untuk kelancaran proses pelaksanaan tugas-tugas kelembagaan formal. Kelompok non formal, terutama kelompok interes (kepentingan) sering tumbuh dan berkembang seperti benalu.

Manajemen pengabdian kepada masyarakat dalam pelaksanaan kegiatannya menurut beberapa pendapat, dapat diteliti dan dikaji dengan indicator, (1) melalui penyusunan rencana pengabdian kepada masyarakat secara terprogram, (2) pelaksanaan kegiatan kepada masyarakat secara optimal, dan (3) melakukan evaluasi kegiatan pengabdian kepada masyarakat. (Bambang Sumardjoko, 2010: 110). Struktur organisasi PPM terdiri atas (a) seorang ketua dibantu seorang sekretaris, (b) tenaga ahli, dan (c) tata usaha (Harsono, 2008: 94).

Kegiatan yang bertujuan untuk mengukur keberhasilan rentetan kegiatan yang terencana dikenal dengan nama Evaluasi Program. (Arikunto, 1988: 2). Program bermacam-macam wujudnya, ditinjau dari berbagai aspek, yakni tujuan, jenis, jangka waktu, luas, sempitnya pelaksanaan, sifatnya dan sebagainya.

Evaluasi Program Pengabdian Kepada Masyarakat memperhatikan aspek-aspek sebagai berikut:

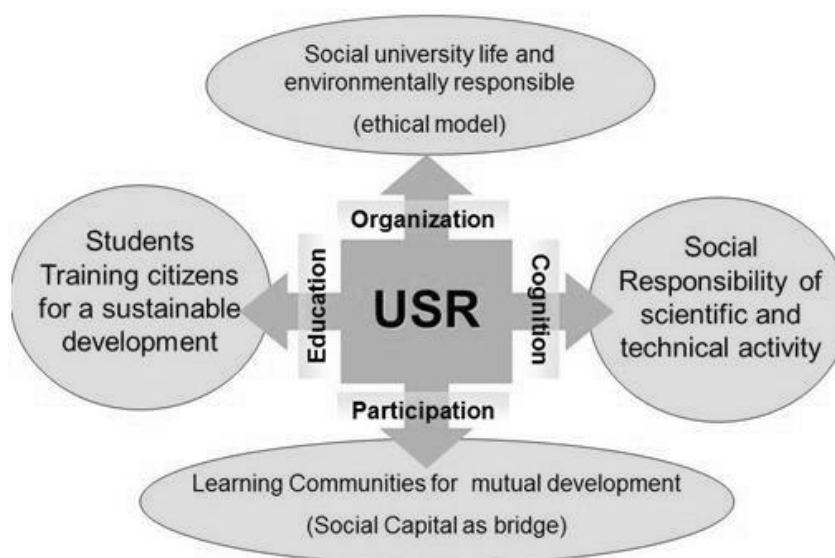
1. Kegiatan-kegiatan Pengabdian Kepada Masyarakat harus selalu dievaluasi dan dikaji secara terus menerus untuk menjamin agar manfaatnya dapat dirasakan oleh masyarakat dan permasalahan yang ditangani tetap actual.
2. Kegiatan-kegiatan Pengabdian Kepada Masyarakat harus mencerminkan kontribusi nyata Perguruan tinggi pada kesejahteraan, sehingga Perguruan tinggi harus akomodatif terhadap usulan-usulan kegiatan dan perahan-perahan yang terjadi di masyarakat
3. Pimpinan Perguruan tinggi melalui Lembaga Pengabdian Kepada Masyarakat Perguruan tinggi (LPM) merencanakan, mengkoordinasi dan melaksanakan kegiatan layanan Kepada Masyarakat baik yang ada di pedesaan, perkotaan dan ataupun kelompok-kelompok masyarakat lain yang memerlukan peran Perguruan tinggi secara nyata dan bermakna.
4. Pelayanan dapat dilakukan oleh LPM atau komponen yang ada di Perguruan tinggi dengan berkoordinasi dengan LPM.

Di luar negeri konsep pengabdian masyarakat yang dilakukan universitas di kenal dengan *University sosial responsibility* (USR). Wijatno (2009) menyatakan pendekatan pengelolaan perguruan tinggi yang etis yang meliputi dampak aktivitas perguruan tinggi pada konteks manusia, sosial dan lingkungan serta peran aktif dalam mendukung pembangunan manusia yang berkesinambungan, program USR ini dapat dirangkum dalam tabel dibawah ini:

Tabel 2.1. KONSEP USR WIJATNO

Dampak	Langkah Penerapan USR
Sosial	Melalui Partisipasi komunitas dalam kerjasama yang saling menguntungkan melalui berbagai upaya pengembangan
Pendidikan	Penyiapan mahasiswa untuk menjadi warga negara dalam pembangunan yang berkelanjutan
Kognitif	Tanggung jawab sosial bagi berbagai aktivitas teknis keilmuan perguruan tinggi
Organisasi	Kehidupan perguruan tinggi yang bertanggung jawab secara sosial dan lingkungan

Konsep ini pun didukung oleh artikel yang disusun oleh Valley (2008) menyatakan sebuah tanggung jawab sosial universitas harus memperhatikan organisasi yang sehat secara sosial dan peduli lingkungan, tanggung jawab terhadap ilmu yang mendukung kepedulian, berpartisipasi kepedulian sosial sesuai ilmu dan mengjarkan mahasiwa agar berperan di masyarakat untuk mengembangkan pembangunan berkelanjutan.



Gambar 2.5. Vallaey's (2008) four axes model

Berdasarkan konsep USR diatas, kedua universitas sudah melakukan 4 model tersebut, dalam bidang pendidikan kedua universitas telah memberikan bekal ilmu selama di kampus, teori-teori pemberdayaan serta ilmu pendukungnya agar implementasi pengabdian masyarakat dapat berjalan optimal. Bidang sosial, Universitas sudah menyusun program pengabdian masyarakat yang sistematis melalui kuliah kerja nyata, penelitian terapan, pembinaan keterampilan dan aktifitas sosial lainnya seperti bakti sosial, donor darah dan sebagainya. Bidang kognitif, kedua universitas sudah melakukan berbagai penelitian serta aktivitas keilmuan lainnya untuk mendukung peningkatan kesejahteraan masyarakat di bidang kesehatan, pendidikan, ekonomi dan budaya. Bidang organisasi, kedua universitas sudah menerapkan *good corporate governance* dalam menjalankan manajemen perguruan tinggi dan juga ada beberapa fakultas sudah menerapkan green building di sekitarnya dan mulai *paper less* dalam aktifitas kerja dan pemakaian kertas daur ulang di beberapa kebutuhan, meskipun demikian kedua universitas masih memiliki kelemahan dalam pengorganisasian pengabdian masyarakat di bidang SDM yang terbatas, dana yang terbatas, kerjasama dengan pihak luar kampus yang masih terbatas, kordinasi antar fakultas yang masih

terbatas, akan tetapi kelemahan-kelemahan tersebut sudah mulai diperbaiki setiap tahun-nya

3. Perubahan sosial budaya

Manusia tidak akan mampu hidup sendiri, karena kompleksitas kehidupan merupakan realitas sosial yang tidak dapat dihindari. Kompleksitas kehidupan menjadi fenomena keseharian yang menarik untuk diamati, dihayati dan dilakukan. Pengaruh global makin kuat dengan terdistribusikannya media televisi ke seluruh rumah tangga beserta institusi sosial lainnya, termasuk institusi pendidikan. Oleh karena itu pendidikan mempunyai peran penting dalam kehidupan manusia.

Pendidikan merupakan proses memanusiakan manusia, dengan mengaktualisasikan seluruh potensi manusia menjadi kemampuan yang dapat digunakan dalam kehidupan bermasyarakat. Pendidikan merupakan proses pemberdayaan manusia, sehingga mereka memiliki kemampuan fisik manual, intelektual, dan emosional. Dalam konteks ini, menurut Hari Suderadjat (2005: 9), ada tiga potensi manusia yang wajib hukumnya untuk "diproses" menjadi kompetensi, yaitu mereka yang berilmu, yang mampu mengamalkan ilmunya dalam kehidupan bermasyarakat berdasarkan akhlak mulia, sehingga dampaknya adalah penyebaran rahmat bagi lingkungannya.

Pendidikan sebagai proses perbaikan, yang fungsi utamanya menyempurnakan masyarakat. Tentunya sekolah bisa mengajarkan rakyat supaya mengendalikan sosial (dengan kemampuan penalarannya) sehingga mencapai kemajuan budaya yang melahirkan tradisi yang tinggi. Pendidikan sebagai kreasi sosial, karena kreasi sosial merupakan sarana yang digunakan masyarakat guna kelangsungan hidupnya. Pendidikan sebagai suatu usaha untuk mengalihkan adat-istiadat dan seluruh kebudayaan dari generasi yang lama ke generasi yang baru, tentu ada dalam tiap kebudayaan di dunia. Manusia hidup bermasyarakat menimbulkan hasil kebudayaan. Menjelmakan manusia seutuhnya haruslah melalui pendidikan.

Menurut (Keontjaraningrat, 1985: 12) bahwa yang dimaksud kebudayaan, yaitu: keseluruhan sistem gagasan, tindakan dan hasil karya manusia dalam

rangka kehidupan manusia yang dijadikan milik diri manusia dengan belajar. Pendidikan merupakan fakta yang sangat pasti dan sama realitanya dengan fakta sosial lainnya yang saling ada kaitannya. Oleh karena itu sistem pendidikan tertentu memiliki keutuhan dan konsistensi, dan secara ekstern saling ada hubungannya, sehingga sistem pendidikan tersebut mencerminkan nilai moral dan intelektual suatu masyarakat.

Pendidikan dan perubahan sosial budaya. Dunia pendidikan terjadi perkembangan sangat pesat, baik dari sisi pasar maupun perkembangan teknologi, sejalan dengan perkembangan dunia industry dan ekonomi. Diketahui bahwa terdapat hubungan timbal balik antara pertumbuhan pendidikan dan pertumbuhan ekonomi. Namun demikian, tidak diketahui dengan jelas faktor mana yang muncul lebih dahulu yang jadi penyebab bagi factor yang lainnya. Sebab itu, melalui pranata sosial yang ada didalam masyarakat (keluarga, sekolah dan masyarakat) peserta didik mendapatkan pendidikan mental, sikap, pengetahuan dan keterampilan yang bermanfaat. Proses tersebut terjadi pada semua masyarakat, baik masyarakat tradisional sampai masyarakat maju.

Perubahan sosial budaya dalam situasi globalisasi sulit dihindari. Bila kita lengah, akan membuat kehidupan menjadi chaos. Sebaliknya bila kita siaga, akan membuat kehidupan menjadi serba kompleks. Kompleksitas kehidupan menjadi fenomena keseharian yang menarik untuk diamati, dihayati dan dilakukan. Pengaruh global makin kuat dengan terdistribusikannya media televisi ke seluruh rumah tangga beserta institusi sosial lainnya, termasuk institusi pendidikan. Oleh karena itu beberapa hal yang akan mempengaruhi kebijakan dan teori pendidikan dimasyarakat .

Pengaruh globalisasi akan membuat atau merubah sistem nilai dilingkungan masyarakat atau lembaga-lembaga sebagai pranata-pranata sosial, dengan cepat menyebar ke seluruh pelosok dunia, baik berupa ide, gagasan, data, informasi, produksi, temuan obat-obatan, pembangunan, pemberontakan, sabotase, dan sebagainya. Globalisasi, selain dapat menghadirkan peluang positif untuk hidup mudah, nyaman, murah, indah, dan maju; juga dapat menghadirkan peluang negatif, yaitu menimbulkan keresahan, penderitaan, dan penyesatan. Dalam

perspektif pendidikan, mampukah kita menciptakan dan mengembangkan sistem pendidikan yang menghasilkan lulusan-lulusan yang “mampu memilih” tanpa kehilangan peluang dan jati dirinya.

Era informasi adalah perubahan; dengan kata kuncinya akselerasi cepat dan meningkat. Faktor kunci yang menentukan sukses adalah kompetisi. Dalam banyak hal, tinggi rendahnya akselerasi ditentukan oleh kemampuan teknologi yang digunakan dan adaptasinya dengan pasar global. Saat ini, nilai akselerasi berada dalam bertemunya waktu pasar dan waktu produksi. Dari sudut pandang ini, mampukah sistem pendidikan membawa anak didik menyadari pentingnya waktu dan memanfaatkannya sebagaimana Islam mengajarkan “waktu adalah pedang, jika salah menggunakan akan menusuk diri sendiri”.

4. Budaya Organisasi

Budaya organisasi adalah pedoman tingkah laku bagi anggota-anggota organisasi yang terdiri dari seperangkat asumsi, sistem keyakinan, nilai-nilai dan norma yang dikembangkan dalam organisasi (Mangkunegara, 2005: 113). Budaya perguruan tinggi adalah merupakan spesifikasi dari budaya organisasi, sehingga temuan budaya organisasi bisa berlaku untuk budaya perguruan tinggi, tetapi temuan kajian budaya perguruan tinggi mungkin tidak seluruhnya berlaku buat budaya organisasi.

Soerjono Soekamto (2002: 176) mengungkapkan bahwa setiap kebudayaan memiliki sifat hakekat yang berlaku secara umum untuk semua bentuk kebudayaan di dunia ini. Kebudayaan direalisasikan dan disalurkan melalui perilaku manusia, kebudayaan lahir mendahului lahirnya suatu generasi dan tidak mati/hilang dengan habisnya suatu generasi. Manusia memerlukan kebudayaan serta mengusahakan untuk mewujudkannya melalui tingkah lakunya. Cakupan kebudayaan meliputi aturan dan nilai berupa kewajiban-kewajiban dan larangan-larangan. Budaya adalah produk konteks pasar di tempat organisasi beroperasi, merupakan produk struktur dan fungsi yang ada dalam organisasi, dan merupakan produk sikap orang-orang dalam pekerjaan mereka (Moeljono, 2005: 9).

Kumpulan individu dalam organisasi dengan perbedaan sifat, karakter, keahlian, pendidikan dan latar belakang pengalaman dalam hidupnya, memerlukan satu pandangan yang diakui oleh semua individu anggota organisasi tersebut dan dapat digunakan untuk pencapaian visi-misi dan tujuan organisasi, agar tidak berjalan sendiri-sendiri. Kesatuan pandangan dari seluruh sivitas akademika ini perlu ditegaskan dalam bentuk budaya kerja yang mencerminkan spesifikasi dan karakter perguruan tinggi. Budaya kerja ini akan menjadi milik dan panduan serta pedoman bagi seluruh individu anggota sivitas akademika perguruan tinggi dalam melaksanakan tugas dan pekerjaannya.

Soerjono Soekanto (2002: 176) menyimpulkan bahwa budaya secara universal meliputi tujuh unsur (1) Peralatan dan perlengkapan hidup manusia (pakaian, perumahan, alat rumah tangga, senjata, alat-alat produksi dan sebagainya), (2) Mata pencaharian hidup dan sistem-sistem ekonomi. (pertanian, industri, peternakan, transportasi, distribusi, produksi dan sebagainya), (3) Sistem kemasyarakatan. (keluarga, sistem kekerabatan, organisasi sosial, organisasi politik, sistem hukum, sistem perkawinan), (4) Bahasa (lisan, tulis dan gerak), (5) Kesenian (seni tari, seni rupa, seni pahat, seni gerak dan sebagainya), (6) Sistem ilmu pengetahuan dan teknologi, serta (7) Agama (sistem kepercayaan).

Sifat budaya yang universal, proses realisasinya mengambil bentuk dan ciri lokal. Seperti semua manusia di mana saja makan, berpakaian, berkeluarga dan belajar, tetapi cara makan, cara berpakaian, cara berkeluarga dan cara belajar mereka berbeda. Budaya bersifat stabil, tetapi juga dinamis. Ini ditunjukkan dengan perubahan budaya yang berlangsung terus-menerus. Sejak dahulu manusia berkeluarga, tetapi bentuk dan pola berkeluarga itu terus-menerus mengalami proses perubahan. Kehidupan manusia diisi oleh budaya mereka, sekalipun secara individu manusia tidak menyadarinya, karena budaya berada dan hidup di tengah-tengah kehidupan masyarakat.

Budaya organisasi sering juga disebut budaya kerja, karena tidak dapat dipisahkan dengan kinerja sumberdaya manusianya. Kinerja (*performance*) sivitas akademika perguruan tinggi menggambarkan budaya kerjanya, semakin kuat

budaya organisasi, makin baik kinerjanya dan makin kuat pula dorongan untuk berprestasi.

Budaya organisasi dapat dan bisa dirasakan dalam proses pelaksanaan kegiatan oleh seluruh anggota organisasi. Suatu perguruan tinggi yang memiliki budaya kerja yang kuat bahkan dapat dirasakan dan diamati dari luar. Pengamat akan merasakan suasana yang khas dan lain daripada yang lain ketika masuk dan berada di dalam proses aktifitas lingkungan organisasi. Budaya kerja suatu perguruan tinggi juga sering disebut akademik atmosfer. (Aris Pongtuluran).

Budaya mempengaruhi perilaku organisasi dengan dua cara. Para karyawan membawa kebiasaan, adat istiadat dan budaya masyarakat mereka ke tempat kerja bersama mereka dalam bentuk pelaksanaan tingkah laku, proses pembiasaan dan bahasa yang digunakan dalam proses komunikasi. Budaya organisasi, sebaliknya mempengaruhi proses pembentukan nilai-nilai/etika individu, sikap-sikap, asumsi-asumsi dan harapan-harapan individu.

Kumpulan individu atau sivitas akademika suatu perguruan tinggi, masing-masing memiliki sifat, karakter, keahlian, pendidikan dan latar belakang yang berbeda dalam hidupnya, maka perlu diikat dalam suatu visi dan misi organisasi agar tidak berjalan sendiri-sendiri. Penyatuan pandangan terhadap visi dan misi organisasi yang tegas, kuat dan pasti, biasanya tertuang dalam budaya kerja yang mencerminkan spesifikasi dan karakter suatu perguruan tinggi, yang dipandu dan diarahkan oleh pimpinan. Budaya organisasi perguruan tinggi dipertajam oleh proses dialektika antara pelaksanaan tradisi intelektual dan otoritas sosial yang sudah berjalan dengan gerakan transformasi ilmu pengetahuan sebagai hasil dan dampak dari dinamika proses partisipasi masyarakat (Bargh, 2000: 8).

Menurut Kisdarto Atmosoeparto (2001: 71), unsur-unsur yang menentukan proses pembentukan budaya organisasi perguruan tinggi tersebut antara lain:

- a. Lingkungan; lingkungan dimana perguruan tinggi itu beroperasi akan menentukan apa yang harus dikerjakan untuk mencapai keberhasilan.
- b. Nilai-nilai; merupakan konsep dasar dan keyakinan dari perguruan tinggi.

- c. Panutan/keteladanan; orang-orang yang menjadi panutan atau teladan karyawan lainnya karena keberhasilannya.
- d. Upacara-upacara; acara-acara rutin yang diselenggarakan oleh perguruan tinggi dalam rangka memberikan penghargaan kepada para karyawannya.
- e. Jaringan (network); jaringan komunikasi informal di dalam perguruan tinggi yang dapat menjadi sarana penyelesaian nilai-nilai dan budaya perguruan tinggi.

Budaya organisasi tercermin dalam kinerja perguruan tinggi pada setiap lapisan dan pada setiap sub-sistemnya. Proses kinerja internal memproduksi berbagai jasa (layanan) sesuai dengan permintaan pelanggan internal. Proses kinerja organisasi (perguruan tinggi) berusaha memenuhi permintaan pasar (pelanggan eksternal), kedua jenis pelanggan tersebut dapat dipuaskan permintaannya melalui proses pemenuhan kebutuhan dan harapan mereka (relevansi).

Budaya perguruan tinggi merupakan nilai dari keyakinan bersama yang mendasari organisasi tersebut. Satu anggapan yang dimiliki, diterima secara implisit oleh kelompok-kelompok atau unit-unit dan menentukan bagaimana kelompok tersebut merasakan, memikirkan dan bereaksi terhadap lingkungannya. (Kreitner dan Kinicki, 2003: 79). Pengertian ini melihat tiga karakteristik budaya organisasi. Pertama, budaya organisasi diberikan kepada para karyawan baru melalui proses sosialisasi. Kedua, budaya organisasi mempengaruhi proses pembentukan perilaku anggota sivitas akademika di tempat kerja. Ketiga, budaya organisasi berperan pada dua sisi yang berbeda. Masing-masing sisi bervariasi dalam kaitannya dengan pandangan keluar dan kemampuan bertahan terhadap proses perubahan.

Bentuk fisik budaya perguruan tinggi lebih mudah untuk diubah dibandingkan dengan aspek non fisik. Aspek budaya non fisik yang tidak tampak oleh mata kepala merefleksikan nilai-nilai dan keyakinan yang dimiliki oleh seluruh anggota sivitas akademika. Nilai-nilai dan keyakinan ini dapat berlangsung dalam waktu yang lama dan dapat bertahan dari perubahan.

Pengelolaan proses pembudayaan menjadi lebih jelas dapat dipahami oleh manajemen meliputi beberapa komponen, seperti proses pembentukan adat-istiadat (kebiasaan), tradisi, peraturan-peraturan (rules), aturan-aturan (regulation), kebijaksanaan dan prosedur, mekanisme kerja dan bentuk atau model pelayanan/penghargaan yang di kembangkan.

Proses Pembentukan Budaya Organisasi.

Membangun budaya organisasi menuju budaya yang kuat, maju dan tangguh memerlukan proses revitalisasi budaya organisasi. Ciri budaya kuat, maju dan tangguh ditandai oleh keunggulan komparatif, kompetitif, dan distingtif. (Moeljono, 2005: 75.)

Budaya organisasi terbentuk melalui proses tindakan dan perilaku para pendiri sebagai strong leaders. Nilai-nilai dasar dihadirkan menjadi budaya melalui mekanisme primer dan mekanisme sekunder, mengalami differensiasi dan pertumbuhan melalui subkultur dan pengaruh manajemen puncak dan manajemen senior. (Ndraha, 2003: 116-118)

Secara praktis budaya organisasi menyangkut akronim, gaya dan model berpakaian, penghargaan, penalti, mitos dan ikon yang menjadi kebanggaan perguruan tinggi, nilai-nilai dan norma yang dipublikasikan, upacara dan ritual yang dapat diamati, dekorasi khusus, lambang-lambang dan lain sebagainya. Dapat juga di lihat dari perilaku individu-individu dan kelompok yang diperlihatkan secara konsisten, disiplin ngajar, etos kerja, semangat belajar mahasiswa, kunjungan ke perpustakaan, seminar, diskusi-diskusi kelompok, penerbitan, karya tulis dosen, kreasi dan karya tulis mahasiswa dan lain sebagainya. Proses pembudayaan tersebut diperkenalkan pada anggota baru dan dipertahankan dilingkungan individu-individu anggota senior, serta dikembangkan dilingkungan generasi baru. Internalisasi budaya artinya proses menanamkan dan menumbuh kembangkan budaya menjadi bagian dari orang yang bersangkutan. Budaya ditanamkan dalam organisasi perguruan tinggi melalui sosialisasi, yakni proses para karyawan dan anggota sivitas akademika mempelajari nilai, norma dan tingkah laku yang diinginkan dan dituntut oleh

perguruan tinggi. Banyak perguruan tinggi melaksanakan sosialisasi melalui kombinasi program pelatihan dan orientasi pada awal-awal pertemuan. Sebelum bergabung/masuk perguruan tinggi, mereka juga sudah mendapatkan informasi awal tentang berbagai macam nilai, norma dan berbagai kebiasaan serta peraturan yang ada dan dilaksanakan dalam perguruan tinggi. Kemudian mereka dimatangkan dengan penugasan dan pemberian tanggungjawab pada satu atau beberapa tugas dan pekerjaan yang harus dilakukan dengan norma dan nilai-nilai yang telah dipahami, disepakati dan terinternalisasi.

Budaya organisasi perguruan tinggi dipertahankan melalui proses pelaksanaan komitmen seluruh karyawan dan sivitas akademiknya, terutama mulai dari top pimpinan sampai karyawan lapis yang paling rendah. Budaya organisasi bisa membuat pekerjaan lebih menyenangkan, membentuk perasaan karyawan dan sivitas akademika siapa mereka, kebersamaan, rasa ikut memiliki, bagaimana mereka harus berperilaku, apa yang harus mereka lakukan, sehingga bisa meningkatkan produktivitas, memenuhi kebutuhan pelanggan dan meningkatkan daya saing.

Di luar komitmen, pengkondisian suasana kerja atau iklim kerja, akademik atmosfir, harus tetap dipelihara agar tetap kondusif. Kisdarto Atmosoepipto, (2001: 74-77.) mengutip De Bettignies, H.Cl dari INSEAD, suatu sekolah bisnis di Fountain Blue, Perancis, mengemukakan sembilan ukuran proses yang dapat dijadikan parameter iklim kerja yang kondusif.

- Kepatuhan (*conformity*). Banyaknya peraturan dan kebijakan membuat suasana kerja tidak nyaman, dapat menghambat kreatifitas karyawan dan mengurangi kemandirian mereka.

- Respon (*reactance*). Struktur organisasi yang dirasakan terlalu kaku akan berlawanan dengan perasaan ingin bebas dan mengatur diri sendiri. Struktur direspon / dirasakan terlalu birokratis.

- Tanggungjawab (*responsibility*). Bagaimana karyawan merasakan tanggungjawab secara individu yang dilimpahkan kepadanya; bahwa mereka bisa

melaksanakan apa yang menjadi kewajibannya tanpa harus dicek oleh atasannya, setiap saat harus membuat keputusan sendiri. Pengambilan resiko (risk taking). Karyawan dan sivitas akademika harus diberi tantangan untuk berani menghadapi dan mengambil resiko.

- Standar atau baku (*standars*). Penekanan bahwa karyawan harus berbuat lebih baik, harus mencapai sasaran/target, membuat perasaan kurang menyenangkan. Lebih baik menekankan pada proses perbaikan kinerja. Hari ini harus lebih baik dari kemarin dan esok harus lebih baik dari hari ini.

- Penghargaan (*rewards*). Karyawan akan merasa lebih fair (adil) apabila mereka juga menerima ganjaran/penghargaan atas kerja baiknya.

- Kejelasan (*clarity*). Kewenangan karyawan, tugas dan pekerjaan serta hak dan kewajiban mereka harus diklarifikasikan dengan jelas. Segala sesuatunya diorganisasikan dengan baik, dari pada yang tidak dapat dilaksanakan, rancu, bertele-tele dan tidak jelas.

- Semangat tim (*team spirit*). Perasaan bahwa dalam organisasi ada anak-anak manis harus ditiadakan. Harus diciptakan kelompok kerja yang bisa bekerjasama secara efektif. Saling pengertian dan saling membantu harus ditumbuhkan, sehingga tidak ada lagi superman (pahlawan), yang ada hanya super team. Orang Perancis menyebutnya “*Esprit de Corps*”.

- Kehangatan (*warmth*). Dapat dirasakan kesetiakawanan dan saling percaya di antara karyawan dan antara unit-unit kerja. Ada hubungan yang akrab, hangat di antara manajemen dan karyawan dalam proses berorganisasi.

Budaya organisasi perguruan tinggi juga dipertahankan dan bahkan dapat dikembangkan melalui proses hubungan kemitraan dengan organisasi lain. Perubahan eksternal organisasi, seperti perubahan kebutuhan dan permintaan pasar, tidak di persepsikan sebagai pesaing semata, tetapi lebih baik dijadikan momen untuk mencari mitra kerja, kawan kerja dalam bentuk kerjasama. Dapat membentuk suatu aliansi, yang pada dasarnya adalah kerjasama, bukan persekongkolan jahat. Kerjasama untuk mendapatkan efek sinergis yang positif,

guna memperoleh nilai tambah dan kompetitif. Perguruan tinggi membentuk jaringan kerja dengan pemerintah daerah dan para pengusaha/industri tidak hanya untuk kepentingan pembiayaan pendidikan, tetapi juga sebagai proses untuk mempertahankan dan mengembangkan budaya kerjanya.

Jaringan segitiga Perguruan Tinggi – Pemerintah Daerah – Pengusaha/Dunia Usaha merupakan satu kesatuan komunitas yang dibangun di suatu wilayah di atas landasan kepentingan bersama, saling memberi dan menerima, saling memperkuat dari masing-masing keberadaan dan keunggulan mereka, sehingga terjadi sinergi mencapai suatu kekuatan yang besar untuk menggerakkan dan membangun masyarakat. Jaringan kerja ini akan memperkuat dan meningkatkan kualitas proses pembentukan budaya perguruan tinggi sekaligus mengembangkan dan mempertahankannya.

Proses transformasi budaya dapat dilakukan melalui tahapan berikut: (1) Assesmen atau mendiagnosa untuk memahami bagaimana kondisi budaya organisasi, (2) inventarisasi nilai budaya, (3) menemukan keunggulan budaya yang sudah dimiliki, (4) evaluasi kontribusinya terhadap keunggulan perguruan tinggi pada saat ini, (5) merumuskan tantangan untuk waktu tertentu, minimal 5 tahun, (6) rumuskan secara simulasi budaya yang diperlukan, (7) bandingkan antara budaya yang ada dengan budaya yang diperlukan. (8) ujikan dengan sampel yang representatif, dan (10) lakukan pengendalian, agar jangan sampai terjadi komplikasi budaya (Moeljono, 2005: 107-116).

5. Motivasi Kinerja

Kata dasar motivasi dengan motif sama dari bahasa latin *motivum* atau *movere* yang berarti bergerak; yang dimaksudkan yaitu sebagai “bergerak untuk maju”. Motif merupakan suatu pengertian yang melingkupi semua penggerak, alasan-alasan, atau dorongan-dorongan dalam diri manusia yang menyebabkan individu berbuat sesuatu. Sedangkan motivasi adalah usaha dari pihak luar yang mempengaruhi, mendorong, mengaktifkan dan menggerakkan secara sadar dan aktif, untuk mencapai tujuan-tujuan tertentu.

Semua tingkah laku manusia pada hakikatnya mempunyai motif, tingkah laku yang reflek secara otomatis maupun tingkah laku yang dilakukan secara sadar. Motif adalah suatu kecenderungan untuk berbuat bermula dengan drive dan berakhir dengan adjusmen. Kebutuhan-kebutuhan dasar manusia atau drive tersebut bermula dari kecenderungan terarah pada tujuan dari suatu organism, didasarkan pada satu tambahan dalam proses-proses organis, dan tujuan berakhir setelah penyesuaian terpenuhi. Karena itu motif manusia merupakan dorongan, keinginan, hasrat dan tenaga penggerak lainnya yang memberi arah dan tujuan.

Berawal dari kata motif tersebut, motif dapat diartikan sebagai kondisi intern (kesiap-siagaan). Motif berarti penggerak diri manusia untuk berbuat sesuatu. Motif pada mulanya ada yang berasal dari dirinya sendiri dan ada pula yang berasal dari luar dirinya. Menurut Sardiman (2000: 71) jenisnya motif dapat dikelompokkan pada 2 (dua) jenis, yaitu:

1. Motif asli
2. Motif terpelajar.

Motif asli yaitu motif yang sudah ada, seperti motif belajar, motif biologis, rohaniah. Dan motif terpelajar yaitu motif yang timbul dari luar. Motif menjadi aktif pada saat-saat tertentu, terutamanya bila kebutuhan untuk mencapai tujuan sangat dirasakan/mendesak.

Adapun motivasi menurut Thomas L. Good dan Jere E. Brophy, (1990: 360) *Motivation is Hypothetical Construct Used to Explain the Initiation, Direction, Intensity, and Persistence of Goal-directed Behavior*, motivasi adalah bangunan hipotesa digunakan untuk menerangkan permulaan, intensitas dan ketebangan sikap atau tujuan. Dan menurut Herbert Sorenson (h.287), *Motivation is evident when attention and increased energy are directed toward satisfying various need*. (motivasi adalah kejelasan disaat perhatian dan penambahan energi yang diarahkan menuju pemuasan kebutuhan yang bermacam-macam). Dari pendapat tersebut artinya; besar kecil aktifitas terangsang oleh dorongan kebutuhan-kebutuhan, untuk terpenuhinya atau mencapai kepada tujuan-tujuan tertentu.

Pengertian motivasi menurut Terry, (1986: 329) adalah keinginan seseorang yang merangsangnya untuk melakukan tindakan tertentu. Demikian pula dengan Wahjosumidjo mengatakan bahwa motivasi adalah dorongan kerja yang timbul pada diri seseorang untuk berperilaku dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan (1992: 177). Pendapat Terry dan Wahjosumidjo tersebut menggambarkan bahwa motivasi merupakan salah satu faktor yang dapat mendorong seseorang untuk melakukan sesuatu kegiatan untuk mencapai tujuannya. Sedangkan menurut Riegel dan Slocum, (1992: 304), jika diteliti dengan seksama, maka motivasi pada hakikatnya merupakan terminologi umum yang memberikan makna, daya dorong, keinginan, kebutuhan serta kemauan. Motivasi dapat diartikan sebagai pendorong yang telah menjadi aktif dan dapat berkembang sesuai dengan taraf kesadaran seseorang akan tujuan yang hendak dicapai. Sehingga motivasi merupakan serangkaian proses yang memberi semangat perilaku seseorang dan mengarahkannya kepada pencapaian beberapa tujuan, atau secara lebih singkat yang mendorong seseorang untuk melakukan sesuatu yang harus dikerjakan secara sukarela dan dengan baik. Pengertian tersebut juga bermakna bahwa motivasi akan timbul apabila adanya suatu keinginan serta kebutuhan. Kebutuhan tersebut merupakan rangsangan atau dorongan untuk melakukan tindakan tertentu. Dari beberapa pendapat di atas, motivasi mengandung tiga komponen pokok yaitu menggerakkan; mengarahkan dan menopang tingkah laku.

Bahkan Hoy dan Miskel, (1982: 96). menjelaskan definisi motivasi adalah sebagai kekuatan-kekuatan yang kompleks, menggerakkan kebutuhan-kebutuhan, gaya yang tetap atau mekanisme psikologi internal lainnya yang dimuai dengan mempertahankan kegiatan mengenai pencapaian tujuan perorangan. Karena itu motivasi sebagai alat penggerak yang mendorong seseorang untuk melakukan efektivitas dalam memenuhi kebutuhan hidupnya, juga motivasi sebagai salah satu faktor penentu hasil kerja orang di samping kemampuannya.

Pada dasarnya motivasi memiliki dua elemen yaitu elemen dalam (inner componen) dan elemen luar (outer componen). (Matin, 1994: 64). Elemen dalam

berupa perubahan yang terjadi pada diri seseorang, keadaan tidak puas atau ketegangan psikologi karena keinginan pemahaman kebutuhan; Dan yang dimaksud elemen luar, yaitu tujuan yang menjadi arah kelakuan. Jadi elemen dalam adalah kebutuhan-kebutuhan yang ingin dipuaskan, sedangkan elemen luar adalah tujuan yang hendak dicapai. Peristiwa proses motivasi ini terjadi secara berurutan, elemen dalam mendahului elemen luar.

Secara psikologis, motivasi merupakan perwujudannya dapat diamati melalui perbuatan atau tingkah laku seseorang. Seseorang akan melakukan suatu pekerjaan dengan sungguh-sungguh apabila ia memiliki motivasi yang kuat. Sebaliknya seseorang akan meningkatkan atau kurang bergairah dalam melakukan suatu kegiatan apabila ia tidak memiliki motivasi yang kuat. Motivasi senantiasa bergelombang naik atau menurun, dan tidak jarang mendarat saja: oleh karena itu motivasi tersebut dapat ditimbulkan, diperkembangkan dan diperkuat. Makin kuat motivasi seseorang, makin kuat pula usahanya untuk mencapai tujuan. Maka pimpinan dapat membangkitkan motivasi. Dalam usaha ini banyak cara yang dapat dilakukan untuk mengembangkan dan memperkuat motivasi antara lain sebagai berikut:

1. Memperjelas tujuannya
2. Memadukan motif-motif yang sudah dimiliki
3. Merumuskan tujuan-tujuan sementara memberitahukan hasil
4. Mengadakan persaingan
5. Merancang pencapaian tujuan
6. Pemberian contoh yang positif

Dengan mengemukakan dari beberapa ahli tersebut bahwa motivasi kerja terjadi akibat dari interaksi seseorang dengan situasi tertentu yang dihadapinya, dan kekuatan motivasi setiap individu-individu berbeda-beda dalam menghadapi situasi kondisi tertentu, oleh karena itu motivasi kerja merupakan proses untuk menggiatkan motif-motif menjadi perbuatan atau tingkah laku untuk memenuhi kebutuhan dan mencapai tujuan; motivasi kerja adalah besar kecilnya usaha yang

diberikan oleh seseorang untuk melaksanakan tugas-tugas yang berhubungan dengan pekerjaannya (Raviato, 1985: 19).

Teori yang sering digunakan oleh para ahli di dalam penelitian yang menyangkut masalah motivasi dengan masalah kebutuhan manusia dan Maslow berpendapat bahwa hirarki kebutuhan manusia dapat digunakan untuk meramalkan atau melukiskan motivasinya. Teori ini didasarkan atas dua asumsi yaitu: kebutuhan seseorang tergantung pada apa yang telah dipenuhinya dan kebutuhan merupakan hirarki dilihat dari pentingnya. Dalam teori tersebut dikemukakan suatu klasifikasi kebutuhan yang terdiri dari lima kelompok kebutuhan manusia yang membentuk suatu hirarki kebutuhan bahwa tingkah laku manusia dibangkitkan dan diarahkan oleh kebutuhan pokok, dan kebutuhan-kebutuhan pokok disebut:

1. Kebutuhan Fisiologis
2. Kebutuhan akan keselamatan
3. Kebutuhan akan rasa memiliki dan rasa cinta
4. Kebutuhan akan harga diri
5. Kebutuhan akan perwujudan diri (1994: 43)

Kebutuhan fisiologis merupakan kebutuhan yang paling dasar untuk mempertahankan hidup. Kebutuhan akan keselamatan merupakan kebutuhan kepastian keadaan dan lingkungan yang dapat diramalkan tidak akan menimbulkan kecemasan dan ketakutan. Kebutuhan akan rasa memiliki dan rasa cinta, meliputi kebutuhan dicintai, setia kawan, kerja sama, diakui sebagai kelompok. Kebutuhan akan harga diri merupakan kebutuhan rasa berguna, dihargai, dihormati orang, mengembangkan diri sepenuhnya merealisasikan. Potensi-potensi yang dimiliki, pengembangan diri secara maksimum.

Berkaitan dengan hal tersebut Hersey, (1993: 20) mengemukakan bahwa motivasi seseorang itu bergantung pada kekuatan motif atau kebutuhannya. Artinya motivasi individu sangat dipengaruhi oleh sistem kebutuhannya. Kebutuhan seseorang dapat digunakan sebagai prakiraan akan kekuatan

motivasi. Dari penjelasan ini dapat dikatakan bahwa manusia adalah makhluk yang mempunyai berbagai kebutuhan yang menimbulkan berbagai motif yang melatarbelakangi kegiatan manusia.

Maslow mengasumsikan bahwa seseorang akan berusaha memenuhi kebutuhan yang lebih pokok (kebutuhan fisik) terlebih dahulu sebelum mereka berusaha memenuhi kebutuhan-kebutuhan lain yang lebih tinggi (aktualisasi diri). Oleh karena itu kebutuhan yang lebih tinggi tidak akan terpenuhi, jika kebutuhan yang rendah tingkatannya belum terpenuhi. Aldelfer mencoba memodifikasi teori Maslow dengan merumuskan suatu model pengelompokan kebutuhan manusia sesuai dengan bukti empiris. Menurutnya setiap orang mempunyai kebutuhan secara hirarki. Kebutuhan pada tatanan paling bawah berbeda dengan tatanan paling atas. Terdapat tiga kelompok kebutuhan menurut Aldelfer yang dikutip oleh Steers dan Poster yaitu kebutuhan akan eksistensi, kebutuhan keterkaitan dan kebutuhan akan pertumbuhan.

Kebutuhan eksistensi adalah suatu kebutuhan untuk tetap bisa hidup. Kebutuhan ini sama dengan kebutuhan rasa aman dan kebutuhan fisik dari Maslow. Kebutuhan keterkaitan adalah suatu kebutuhan untuk menjalin hubungan sesama manusia, melakukan hubungan sosial dan kerja sama dengan orang lain. Hal itu sama dengan kebutuhan sosial dari Maslow. Kebutuhan pertumbuhan adalah suatu kebutuhan yang berhubungan dengan keinginan intrinsik dari seseorang untuk mengembangkan potensi diri. Kebutuhan ini sama halnya dengan kebutuhan akan penghargaan dan aktualisasi diri dari teori Maslow.

Kebutuhan-kebutuhan tersebut di atas merupakan kebutuhan manusia secara umum. Selain kebutuhan secara umum dikenal pula kebutuhan secara khusus misalnya bagi para pegawai atau karyawan. Kebutuhan yang dimaksud adalah berhubungan langsung dengan pekerjaan seseorang dalam suatu organisasi. Luthans, (1995:151) merumuskan kebutuhan pegawai dalam suatu organisasi yang menjadi dasar motivasi kerja adalah sebagai berikut:

1. Penghargaan misalnya: status, titel, promosi, simbol-simbol dan perjamuan.
2. Sosial atau afiliasi misalnya: kelompok formal, menjadi Kepala Sekolah,

ketua yayasan, ketua organisasi dan lain -lain.

3. Keamanan misatnya: jaminan masa pensiun, santunan kecelakaan dan jaminan asuransi kesehatan.
4. Fisik misalnya: gaji, upah, tunjangan, honorarium, bantuan pakaian, sewa perumahan dan uang transport.

Motivasi kerja adalah salah satu kunci keberhasilan dari suatu organisasi, termasuk di dalamnya lingkungan kerja, pimpinan maupun staf yang berada di lingkungan tersebut harus memiliki motivasi yang dapat meningkatkan semangat kerja yakni motivasi kerja. Dengan demikian pengertian motivasi kerja dalam hal ini merupakan dorongan yang sangat mempengaruhi perilaku seseorang dalam melakukan sesuatu pekerjaan, tindakan-tindakan serta kegiatan-kegiatan ke arah mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Menurut McClelland ada tiga bentuk motivasi berprestasi yaitu: (1) motivasi afiliasi, motivasi kompetensi dan (2) motivasi kekuasaan.

Dari kajian teori di atas dapat dikatakan bahwa motivasi disatu pihak tampak sebagai kebutuhan dan sekaligus sebagai pendorong yang dapat menggerakkan semua potensi, baik tenaga kerja maupun sumberdaya tainnya. Di lain pihak tampak bahwa motivasi merupakan suatu langkah positif dalam menggerakkan daya dan potensi tenaga kerja agar secara produktif mencapai suatu tujuan yang telah ditetapkan. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja dalam penelitian ini adalah dorongan dan usaha di dalam diri manusia guna menjalankan tugas yang ditaksanakan secara sistematis, berulang-ulang dan progresif untuk mencapai tujuan, Motivasi yang tinggi di dalam diri manusia akan menghasilkan dorongan dan usaha yang kuat dalam mencapai tujuan yang diharapkan. Dengan indikator dorongan untuk sukses, dorongan untuk berprestasi, dorongan untuk bekerja keras, dorongan menyatu dengan tugas.

6. Kepemimpinan dan Kerjasama Tim

Kepemimpinan dapat menentukan arah atau tujuan yang dikehendaki, dan dengan cara bagaimana arah atau tujuan tersebut dapat dicapai. Menurut Hari Suderadjat, (2005: 13) Kepemimpinan dalam dunia pendidikan merupakan salah

satu kunci komponen keberhasilan manajemen meningkatkan mutu pendidikan berbasis sekolah (pendekatan TQM). Proses pergantian pimpinan dalam perguruan tinggi dan juga dalam lembaga-lembaga lain, selalu menarik minat dan perhatian orang banyak, baik dari sivitas akademika maupun dari stakeholder perguruan tinggi seluruhnya. Hal tersebut menunjukkan bahwa peran dan fungsi pimpinan dalam suatu proses perjalanan perguruan tinggi menempati posisi yang sangat berpengaruh dan strategis, posisi dan kedudukan yang juga sering menjadi target dan tujuan seseorang dalam perjalanan organisasi.

Kepemimpinan seseorang berperan sebagai penggerak dalam proses kerja sama antara manusia dalam organisasi termasuk lembaga pendidikan. Kepemimpinan menjadikan suatu organisasi dapat bergerak secara terarah dalam upaya mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Ini memberi pengertian Peran kepemimpinan dan juga budaya organisasi sangat menentukan kesuksesan-kegagalan proses kinerja organisasi dan proses implementasi sistem manajemen. (Andreas Lako, 2004: 70)

Pemimpinan adalah orang yang bertanggungjawab dan membimbing, mengarahkan kinerja serta aktivitas, para pengikut merupakan orang yang melaksanakan suatu kegiatan dengan pengarahan dan bimbingan dari seorang unpin, konteks adalah situasi baik formal maupun informal, sosial atau , dinamis atau statis, khusus atau rutin yang melingkupi hubungan pemimpin dengan pengikut.

Sementara itu proses menggambarkan sesuatu yang menjadi bagian tindak kepemimpinan. Proses bersifat multi dimensi dan terdiri dari impin, mengikuti, asumsi dan penerimaan kekuasaan yang membatasi situasi, penyediaan pembimbingan menuju pencapaian tujuan, pertukaran, membangun hubungan seperti kepercayaan, hormat, dan pekerjaan. Proses tersebut pada akhirnya akan memberikan hasil yang dapat mencakup segala sesuatu yang timbul dari interaksi antara pemimpin dengan pengikut, serta antara pemimpin dengan situasi

Proses kepemimpinan merupakan proses yang interaktif dan dinamis dalam memengaruhi orang lain, dalam proses tersebut seorang pemimpin harus memiliki

dasar kemampuan serta terampil dalam menggerakkan bawahannya agar dapat bekerja secara maksimal. Sondang P. Siagian, (1997: 27) berpendapat bahwa kemampuan dan keterampilan pemimpin adalah untuk memengaruhi perilaku orang lain/bawahannya agar berpikir dan bertindak sedemikian rupa sehingga melalui perilaku yang positif memberikan sumbangsih nyata dalam pencapaian tujuan organisasi.

Kepemimpinan merupakan suatu produk daripada interaksi individu-individu dalam suatu kelompok/organisasi, oleh karena itu kepemimpinan dapat diartikan suatu bentuk persuasi, pembinaan, dan pengembangan individu dan arau kelompok orang-orang tertentu melalui suatu interaksi (human relation) dan motivasi yang tepat agar mereka mau kerjasama untuk memajukan tujuan organisasi.

Wirawan (2003: 95-108) mengemukakan bahwa fungsi kepemimpinan adalah:

1. Menciptakan visi;
2. Mengembangkan budaya organisasi;
3. Menciptakan sinergi;
4. Memberdayakan pengikut;
5. Menciptakan perubahan;
6. Memotivasi pengikut;
7. Mewakili sistem sosialisnya;
8. Membelajarkan organisasi.

Pendapat di atas terlihat bahwa kepemimpinan memiliki peran yang sangat strategis dan memiliki kontribusi kepemimpinan bagi perkembangan organisasi akan ditentukan oleh bagaimana seorang pemimpin berperan dalam menjalankan fungsinya sebagai kehidupan organisasi.

Sebagian besar alasan mengapa kepemimpinan menjadi sangat penting adalah bahwa dunia perguruan tinggi telah menjadi sangat kompetitif dan tidak

stabil. Perubahan teknologi yang terjadi sangat cepat, persaingan nasional dan internasional yang lebih besar, deregulasi berbagai aspek kehidupan kampus, tuntutan pasar dan dunia industri yang tinggi dan demografi tenaga kerja yang berubah merupakan faktor-faktor yang berperan dalam perubahan ini. Perubahan yang semakin lama, banyak dan terus menerus selalu menuntut kepemimpinan yang lebih kuat.

Peran pimpinan dalam perguruan tinggi adalah berusaha mentransfer pembelajaran sepanjang hayat dan transfer teknologi baik dalam proses pembelajaran maupun dalam misi universitas, yang secara tradisional pemimpin perguruan tinggi sangat berperan dan berpengaruh dalam proses memproduksi ilmu pengetahuan dan teknologi dan sangat berperan dalam proses pendidikan (mentransfer ilmu pengetahuan, teknologi dan seni kepada) mahasiswa. Pemimpin perguruan tinggi dituntut untuk mempunyai ide-ide yang sangat inovatif. Peran pemimpin lapisan kedua dan lapisan ketiga dalam perguruan tinggi sangat dominan, terutama dalam proses kegiatan internal, dalam proses menciptakan suasana akademik, menyelesaikan tugas-tugas rutin, dalam proses kegiatan rutin manajemen dan dalam proses penyelesaian konflik-konflik internal organisasi.

Proses pertumbuhan partisipasi anggota sivitas akademika dalam setiap program dan aktivitas perguruan tinggi sangat dipengaruhi oleh proses implementasi gaya kepemimpinan manajemen tingkat menengah dan gaya kepemimpinan manajemen tingkat bawah. Menurut hasil penelitian Catherine Bargh etc, peran kepemimpinan pada lapisan kedua dan ketiga sangat luas dan besar, terutama dalam perumusan dan proses perubahan budaya organisasi dan mentransfer/membangun infrastruktur perguruan tinggi.

Teori ciri, perilaku perorangan dan situasional memberi peluang terhadap pemahaman proses dan perolehan kepemimpinan dalam organisasi, termasuk perguruan tinggi. Tiga masalah yang menarik dikemukakan adalah (1) apakah kepemimpinan itu menyebabkan atau malah sangat dipengaruhi oleh kepuasan dan hasil karya staf, (2) hal-hal apakah yang membatasi efektivitas

kepemimpinan, dan (3) apakah ada pengganti bagi kepemimpinan yang mempengaruhi kepuasan dan hasil karya. Efektivitas kepemimpinan seseorang dalam berbagai situasi itu, menurut Vroom dan Yetton, tergantung pada proses implementasi gaya kepemimpinan yang normative dan gaya kepemimpinan yang seharusnya; sementara menurut Fiedler tergantung kepada proses implementasi kekuasaan dan kewenangannya, semakin besar kekuasaan dan kewenangnya, maka semakin efektif dan efektivitas kepemimpinan itu tergantung pada konteks, yang terpenting adalah ketepatan (matching) proses pelaksanaan kepemimpinan seseorang dalam situasi tertentu. Pimpinan adalah sekelompok orang yang bertanggungjawab terhadap keberhasilan suatu proses perguruan tinggi, organisasi yang mengelola pendidikan tinggi. Pimpinan adalah orang-orang yang menggerakkan dan memotivasi para bawahan untuk melakukan aktivitas keorganisasian, menuju tujuan yang telah ditetapkan. Pimpinan adalah orang-orang yang memberi arah yang pasti dan mengarahkan anggotanya menuju tujuan yang telah ditetapkan bersama. Pimpinan adalah orang perorang pribadi yang memiliki superioritas tertentu, memiliki kewenangan tertentu, sehingga dia memiliki kewibawaan dan kekuasaan untuk menggerakkan orang lain untuk melakukan usaha bersama guna mencapai satu sasaran tertentu. Dan kepemimpinan merupakan generalisasi sejumlah seri perilaku pimpinan dan konsep-konsep kepemimpinannya. Kepemimpinan adalah "kapasistas kreatif untuk menggugah kemampuan dan potensi positif dalam diri kita sendiri, dan, konsekwensi logisnya, dalam diri orang lain". Memimpin adalah proses mempengaruhi, menuntunkan arah, tujuan, tindakan dan opini. Pemimpin adalah orang yang melakukan sesuatu hal dengan tepat dalam proses kegiatan manajemen. Pemimpin itu banyak, bukan hanya satu. Kepemimpinan terbagi-bagi. Kepemimpinan bukan dimiliki secara tunggal oleh orang yang ada di puncak organisasi, tetapi pada setiap orang di setiap jenjang, yang dengan satu atau lain cara, bertindak sebagai pemimpin bagi sesuatu kelompok, dimanapun posisi orang tersebut dalam perguruan tinggi.

Orang yang secara intelektual cerdas sering kali bukanlah orang yang paling berhasil dalam proses bisnis maupun dalam kehidupan pribadi mereka. Seorang

eksekutif atau professional yang secara teknik unggul dan memiliki kecerdasan emosional tinggi adalah orang yang mampu mengatasi konflik, mampu mendekatkan kesenjangan yang perlu dijembatani, mampu melihat hubungan yang tersembunyi sehingga dapat melihat peluang, lebih siap, lebih cekatan dan lebih cepat dibanding dengan yang lain.

George R. Terry, (1986:41-439) dalam bukunya “Principles of Management”, mencatat sepuluh sifat pemimpin yang unggul, yaitu: (1) memiliki kekuatan fisik dan mental, (2) memiliki stabilitas emosi, (3) memiliki pengetahuan tentang relasi insani, (4) memiliki sifat kejujuran, (5) berperilaku objektif, (6) merupakan dorongan pribadi, (7) memiliki ketrampilan komunikasi, (8) memiliki kemampuan mengajar, (9) memiliki kemampuan sosial dan (10) memiliki kecakapan teknis dan kecakapan menejerial. Menurut Burt Namus, (2001: 3) dalam bukunya “Visionary Leadership”, tak ada mesin penggerak organisasi yang lebih bertenaga dalam meraih keunggulan dan keberhasilan masa depan, kecuali visi yang menarik, berpengaruh dan dapat diwujudkan, serta mendapatkan dukungan yang luas.

Visi adalah masa depan yang realistis, dapat dipercaya dan menarik bagi proses organisasi. Visi adalah pernyataan tujuan ke mana organisasi akan dibawa, sebuah masa depan yang lebih baik, lebih berhasil atau lebih diinginkan dibanding dengan masa sekarang. Visi adalah kunci menuju kepemimpinan yang sukses, kepemimpinan visioner menciptakan kesadaran akan arah dan tujuan di dalam proses berorganisasi.

Pemimpin visioner mengendalikan proses, konteks, bukan tergantung pada konteks. Pemimpin memproses komitmen menjadi komitmen bersama, pemimpin adalah orang yang mewujudkan jalan, menentukan hal-hal apa yang harus dilakukan, memberikan jalan keluar (solusi) yang tepat, melindungi dan menjamin kepentingan organisasi dan anggota-anggotanya. Pemimpin bekerja di atas sistem, bukan di dalam sistem. Pemimpin mengemban tanggungjawab, mengusahakan proses pelaksanaan tugas, memiliki impian dan menerjemahkannya menjadi kenyataan. Pemimpin berusaha menyatukan

komitmen anggota-anggotanya, mendorong dan memotivasi mereka dan mengubah organisasi menjadi satu kesatuan baru, lebih kuat dan mampu bertahan hidup dalam proses pertumbuhan dan berhasil.

Pemimpin visioner menciptakan masa depan, masa depan dapat diciptakan dengan sejumlah proses perubahan. Yang dimaksud dengan sejumlah proses perubahan adalah perubahan bertahap, perubahan sedikit demi sedikit, yakni perubahan berdasarkan hasil analisis rasional, sistematis dan merupakan hasil proses perencanaan dan pelaksanaan kegiatan yang teratur, yakni perubahan dalam proses pembelajaran. Perubahan kearah proses pertumbuhan adalah proses yang menyatukan perasaan, pikiran, tindakan dan energi pada setiap anggota sivitas akademika, pada berbagai tingkatan di bawah kendali pimpinan.

Kepemimpinan yang mengimplementasikan visi bergaya transformasional, melibatkan proses perubahan organisasi, melibatkan suatu proses pertukaran dengan anggota organisasi dan biasanya efektif. Kepemimpinan transformasional memiliki empat kunci pokok. Pertama, memiliki motif dan bakat, merupakan karakter pemimpin yang efektif; kedua, memiliki pengetahuan, keahlian dan kemampuan, berkaitan dengan kepemimpinan efektif; ketiga, memiliki visi yang benar, merupakan komponen vital dari kepemimpinan efektif; dan keempat, memiliki kemampuan mengimplementasikan visi, merupakan syarat untuk suksesnya kepemimpinan.

Corak kepemimpinan yang cocok dan ideal merupakan hasil proses kombinasi dari berbagai model (gaya, sifat dan tipe) kepemimpinan. (J. Kaloh, 2006: 10) Pemimpin yang efektif adalah yang selalu berusaha menumbuhkan dan mengembangkan kemampuan anggota organisasinya agar siap melanjutkan kepemimpinannya. Efektivitas seorang pemimpin didasarkan atas kemampuannya memotivasi dan memuaskan anggota kelompoknya. (Bernadine R. Wirjana dan Susilo Supardo, 2005: 15). Kepemimpinan berbasis nilai akan melibatkan semua orang, mengkomunikasikan harapan-harapannya dengan jelas, dan memberikan imbalan terhadap tingkah laku yang mencerminkan nilai-nilai dasar organisasi. (Kenneth Majer, 2006: 100).

Efektivitas kepemimpinan ditentukan oleh proses integrasi banyak faktor. Faktor individu pemimpin, faktor situasi, faktor pengikut, faktor ilmu dan teknologi, model manajemen dan faktor budaya. Masing-masing memberikan pengaruh dan kontribusi terhadap keberhasilan kepemimpinan dalam perguruan tinggi. Dari sekian banyak faktor, gaya kepemimpinan dan manajemen proses banyak mengambil peran dan saling melengkapi, apakah itu peran secara makro/keseluruhan maupun peran mikro, peran pada setiap unit dan proses untuk menghasilkan produk unggulan.

Kepemimpinan menyelesaikan pekerjaan dengan melalui proses kerjasama, dimana pada waktu yang sama memperoleh kepercayaan diri, penghargaan, kesetiaan dan kemauan untuk bekerjasama dari pihak lain. Bagian pertama dari pengertian tersebut merupakan pengertian manajemen. Pengertian menyeluruh menjelaskan perbedaan antara manajemen dan kepemimpinan.

Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi orang lain. Gaya kepemimpinan menunjukkan pola perilaku yang konsisten yang kita tunjukkan, kita pertontonkan dan dapat diketahui oleh orang lain ketika kita berusaha mempengaruhi aktivitas dan kegiatan orang lain. Bertahun-tahun para praktisi manajemen mengamati dan memperbincangkan dua gaya dasar kepemimpinan yakni gaya otoriter yang berorientasi pada kekuasaan diri sendiri dan gaya demokratis yang berorientasi pada pengikut (orang lain).

Robert Tanembaum dan Warren H. Schmidt mengembangkan gaya kepemimpinan kontinum, Robert R. Blake dan Jane S. Mouton mengidentifikasi gaya kepemimpinan yang diterapkan dalam manajemen, dikenal dengan managerial grid. Berikut merupakan kerangka kerja dalam mengidentifikasi tingkat gaya kepemimpinan berdasarkan kombinasi dari perhatian pimpinan terhadap karyawan dan perhatian pimpinan terhadap produksi.

William J. Reddin dalam Kartini Kartono menambahkan tiga dimensi pada *managerial grid* dengan efektivitas yang dikaitkan dengan hubungan pemimpin dalam berhubungan dengan tugas dan berhubungan dengan pekerjaan. Yakni

pemimpin yang berorientasi pada tugas (*task orientation*), pemimpin yang berorientasi pada hubungan kerja (*relationship orientation*) dan pemimpin yang berorientasi pada hasil yang efektif (*effectives orientation*). Menghasilkan empat gaya kepemimpinan yang efektif: Yakni gaya kepemimpinan eksekutif, gaya developer, gaya otokratis yang baik dan gaya kepemimpinan birokrat; serta empat gaya kepemimpinan yang tidak efektif, yakni gaya kepemimpinan kompromistis, gaya missioner, gaya otokratis dan gaya deserter (lari dari tugas dan kewajiban).

Tabel 2.2, Matrik delapan gaya kepemimpinan william J. Reddin.

(Sumber : Kartini Kartono, 2001)

1. Gaya Pembelot	Sifatnya bermoral rendah, tidak memiliki rasa keterlibatan, tanpa pengabdian, tanpa loyalitas dan ketaatan; sukar diramalkan.
2. Gaya Birokrat	Sifatnya correct, kaku, patuh pada peraturan dan norma-norma; ia adalah manusia organisasi yang tepat, cermat, berdisiplin dan keras.
3. Gaya Misionaris	Sifatnya terbuka, penolong, lembut hati, ramah-tamah.
4. Gaya Pembangun	Sifatnya, kreatif, dinamis, inovatif, memberikan/melimpahkan wewenang dengan baik, menaruh kepercayaan pada bawahan.
5. Gaya Otokrat	Sifatnya, keras, diktatoris, mau menang sendiri, keras kepala, sombong, bandel.
6. Gaya Otokrat yang Bijak	Sifatnya lancer, tertib, ahli dalam mengorganisir, besar rasa keterlibatan diri.
7. Gaya Kompromis	Sifatnya, plintat-plintut, selalu mengikuti angin tanpa pendirian, tidak mempunyai keputusan, berpandangan pendek dan sempit.
8. Gaya Eksekutif	Sifatnya, Bermutu tinggi, dapat memberikan motivasi yang baik, berpandangan jauh, tekun.

Realitas kehidupan menunjukkan bahwa setiap pemimpin memiliki kualitas gaya kepemimpinan sendiri-sendiri. Dalam penelitian Natural Leadership Qualities (N.L.Q), J. Glanz membedakan dua kualitas yakni tipe kualitas primary (pokok) dan tipe kualitas secondary (tambahan). Kualitas pokok, adalah dimanis, adaptive dan kreatif; dan kualitas tambahan adalah agresive, assertive dan supportive. Pemimpin dinamis adalah yang secara individual sangat kharismatis;

pemimpin adaptive sangat adaptable terhadap berbagai situasi, sekalipun dia tidak kharismatis dan tidak kreatif; pemimpin kreatif adalah imaginatif dan memiliki kemampuan artistik; pemimpin aggressives adalah sangat dominan dan menguasai; pemimpin assertive sangat percaya diri dan penuh rahasia; dan pemimpin supportive mendorong pertumbuhan secara alami.

Kebutuhan perguruan tinggi akan kualitas organisasi tidak bisa lepas dari kualitas pimpinan tingkat atas, yang sangat peduli dan membuat perbedaan. (James M. Kouzes and Barry Z. Posner, 1987: 279). Dimana dilihat dari efektifitas kepemimpinan, masing-masing gaya memiliki keunggulan/kualitas kebajikan pokok sendiri, hasil penelitian J.Glanz menunjukkan bahwa untuk kualitas kepemimpinan Dynamic Aggressive adalah keberanian/semangat (*courage*), Dynamic Assertive jujur dan tidak memihak (*impartiality*), Dynamic Supportive empati (*empathy*), Adaptive Aggressive banyak pertimbangan dalam memutuskan (*judgment*), Adaptive Assertive antusias (*enthusiasm*), Adaptive Supportive rendah hati (*humility*) dan Creative Assertive imaginative (*imagination*).

Menurut Daniel Goleman, keahlian kepemimpinan didasarkan kepada referensi, pengalaman dan insting. Perasaan dan emosi memiliki pengaruh yang sangat kuat dalam penalaran, sehingga mampu melakukan yang tepat. Dan yang penting adalah kecerdasan emosional. Kecerdasan emosional adalah kemampuan mengindra, memahami dan dengan efektif menerapkan kekuatan dan ketajaman emosi sebagai sumber energi, informasi dan pengaruh. Emosi manusia adalah wilayah dari perasaan lubuk hati, naluri tersembunyi dan sensasi emosi. Samuel Mc. Garious, memberikan indikator kematangan emosioal adalah sejauh :

- a. Individu mampu menerima kenyataan yang berkaitan dengan kemampuan dan potensi kepribadiannya;
- b. Sejauh individu mampu menikmati hubungan-hubungan sosialnya baik di dalam maupun di luar keluarga;
- c. Sejauh kesuksesan kerja membawa kepuasan batin;

- d. Mampu bersikap positif terhadap kehidupan, sanggup menghadapi situasi yang tidak diperkirakan;
- e. Berani dan mampu mengemban tanggungjawab;
- f. Teguh dan konsisten;
- g. Mampu mewujudkan keseimbangan dan keharmonisan di antara berbagai tuntutan kebutuhan dan motivasi kehidupan;
- h. Memiliki perhatian yang seimbang terhadap berbagai macam kegiatan intelektual, kerja hiburan dan sosial;
- i. Memiliki pandangan hidup yang kuat dan integral. (M. Utsman Najati, 2000: 3)

Kecerdasan emosional berhubungan dengan kemampuan mengelola diri sendiri dan mengelola hubungan personal secara efektif, yang terdiri dari empat kemampuan dasar yaitu kesadaran diri, memenaj diri sendiri, kesadaran sosial dan ketrampilan sosial. Apabila dipercayai dan dihormati, kecerdasan emosional menyediakan pemahaman yang lebih mendalam dan lebih utuh tentang diri sendiri dan orang lain di sekitar kita (Cooper dan Sawaf, 1998:5 96).

Setiap kemampuan tersusun dari perangkat kemampuan yang spesifik, berikut adalah daftar dan ciri dari kemampuan tersebut.

Self - Awareness/Kesadaran diri.

- a. Kesadaran diri emosional: kemampuan untuk membaca dan memahami emosi-emosi anda dan juga mengenal pengaruhnya terhadap kinerja (unjuk kerja), hubungan dan sebagainya.
- b. Penilaian diri secara akurat: penilaian secara realistis dari kekuatan dan kelemahan anda.
- c. Kepercayaan diri: perasaan yang kuat dan sensitive mengenai harga diri

Self - Management/Manajemen diri.

- a. Kontrol diri: kemampuan untuk menjaga agar emosi dan kata hati yang mengganggu tetap terkontrol.

- b. Kepantasan untuk dipercaya: suatu penunjukan dari kejujuran dan integritas yang terus menerus.
- c. Kesungguhan: kemampuan untuk mengatur diri sendiri dan tanggungjawab yang dimiliki.
- d. Kemampuan beradaptasi: kemampuan untuk menyesuaikan diri dengan situasi yang berubah dan mengatasi masalah.
- e. Orientasi kesuksesan: dorongan untuk mewujudkan standar kesempurnaan pribadi.
- f. Inisiatif: kesiapan untuk merebut kesempatan.

Sosial Awareness/Kesadaran sosial.

- a. Empati: kemampuan merasakan emosi orang lain, memahami cara pandang mereka dan tertarik secara aktif terhadap keprihatinan mereka.
- b. Kesadaran berorganisasi: kemampuan untuk membaca arus dari kehidupan berorganisasi, membangun jaringan keputusan dan menavigasikan politik.
- c. Orientasi jasa: kemampuan untuk mengenali dan memenuhi kebutuhan konsumen.

Sosial skill/Keterampilan sosial.

- a. Kepemimpinan bervisi: kemampuan untuk mengambil tanggungjawab dan memberikan inspirasi dengan visi sebagai pendorong.
- b. Pengaruh: kemampuan untuk mempergunakan berbagai taktik persuasive.
- c. Mengembangkan orang lain: kecenderungan untuk mendukung kemampuan orang lain melalui feedback dan bimbingan.
- d. Komunikasi: kemampuan untuk mendengarkan dan mengirimkan pesan yang jelas, meyakinkan dan baik.
- e. Perubahan katalisator: keahlian dalam memprakarsai ide-ide baru dan memimpin orang ke arah yang baru.
- f. Manajemen konflik: kemampuan untuk mengurangi ketidaksetujuan dan menyusun resolusi.
- g. Membangun ikatan: keahlian mempererat dan menjaga jaringan hubungan.
- h. Kerja tim dan kolaborasi: kemampuan mempromosikan kerjasama dan membangun tim (Daniel Goleman).

Menurut Peter Salovey, pakar psikologi pencetus kecerdasan emosional dari Yale University, menyebutkan ada lima jenis kemampuan yang harus dimiliki, agar seseorang memiliki kecerdasan antar pribadi. (Widagdo). Pertama, mengenal emosi diri, mengontrol kesadaran diri, mengenali perasaan pada saat perasaan itu muncul, kemampuan ini merupakan dasar dari kecerdasan emosional. Kedua, mengelola emosi, kemampuan ini memungkinkan seseorang cepat bangkit kembali dari kegagalan dibanding dengan orang lain. Ketiga, memotivasi diri sendiri, kemampuan ini mendasari seseorang untuk lebih produktif dan efektif. Keempat, kemampuan mengenali emosi orang lain, kemampuan ini akan lebih mampu menangkap sinyal-sinyal sosial yang tersembunyi. Kelima, kemampuan membina hubungan, kemampuan ini akan memperluas pergaulan dan jaringan kerja menuju sukses.

Penelitian Goleman terdapat berbagai misteri keefektifan gaya kepemimpinan yang menemukan enam gaya kepemimpinan, masing-masing gaya dibedakan dari perbedaan komponen-komponen kecerdasan emosionalnya. Keenam gaya tersebut yakni, *coersive style* (gaya pemaksa), *authoritative style* (gaya otokratik), *affiliative style* (gaya afiliasi), *democratic style* (gaya demokrasi), *pacesetting style* (gaya purnatugas) dan *coaching style* (gaya pelatih).

Gaya kepemimpinan pemaksa (*coersive*) menuntut kecepatan pemenuhan keperluan, gaya otokratik memobilisasi orang menuju visi, gaya afiliasi menciptakan ikatan emosi dan harmoni, gaya demokrasi membangun consensus melalui partisipasi, gaya purnatugas mengharapakan arah pribadi dan kesempurnaan pekerjaan dan gaya pelatih mengembangkan orang untuk masa depan. Pemimpin yang dapat memainkan enam gaya atau lebih, terutama memainkan gaya otokratik, gaya demokrasi, gaya afiliasi dan gaya pelatih menunjukkan iklim dan suasana serta penampilan yang terbaik. Dan gaya kepemimpinan yang paling efektif adalah memakai gaya kepemimpinan secara kolektif dalam ukuran yang benar, pas (*matching*) dan pada waktu yang tepat. (Goleman, 2004: 258).

Misi kepemimpinan adalah membangun kepercayaan, yang dibangun dengan komunikasi yang efektif, yakni cara pesan dikomunikasikan dan dengan cara apa pesan tersebut disebarluaskan.

Gaya kepemimpinan ideal merupakan kebutuhan pada setiap perguruan tinggi dalam berbagai tingkatan, tentunya mereka memiliki kualitas gabungan dari kecerdasan intelektual, emosional, spiritual dan sosial. Indikator gaya kepemimpinan ideal antara lain tingkat kematangan emosional, dimana mereka mampu menahan diri dalam situasi-situasi yang memancing emosi, tidak ceroboh dan tidak mudah emosi; kemampuan untuk teguh dan bertahan di saat krisis dan musibah menerpa; merasakan kebahagiaan dan tenang, bebas dari stress dan gelisah; produktif, sesuai dengan batas-batas kemampuan dan potensinya; independen dan mampu mengadopsi nilai-nilai luhur kehidupan dalam rencana kerja yang dapat membantunya dalam menghadapi problem-problem kehidupan. Gaya kepemimpinan integratif efektif untuk otonomi universitas.

Dalam perguruan tinggi, dan hampir setiap organisasi terdapat beberapa tipe tim yang berperan untuk menyelesaikan tugas, memelihara, meningkatkan produktivitas dan kepuasan pegawai dalam hampir semua proses pekerjaan. Paling sedikit ada empat tim. Menurut Kenneth Stott and Allan Walker, bahwa tim manajemen puncak, tim mid-manajemen, tim proyek, dan kelompok kerja (1995: 29-42). Peran tim sangat banyak antara lain sebagai koordinator, mempertajam/pembentuk, perencana, memonitor, pelaksana, investigasi sumberdaya, penyelesaian pekerjaan, dan spesialis. Menurut T.Straub, (2006: 27-35) peran tim ada lima: (1) tim pengumpulan, penasihat atau pemecahan masalah, (2) tim pengambilan kebijakan, (3) tim aksi atau gugus tugas, (4) tim lintas fungsi, dan (5) tim kerja kelola mandiri.

Saat ini sebagian besar para eksekutif telah menerima bahwa kecerdasan emosional merupakan hal yang sama pentingnya dengan IQ dalam pengaruhnya terhadap efektivitas seorang individu. Tetapi banyak dari proses pekerjaan penting di dalam suatu perguruan tinggi diselesaikan oleh tim. Saat ini penelitian sudah

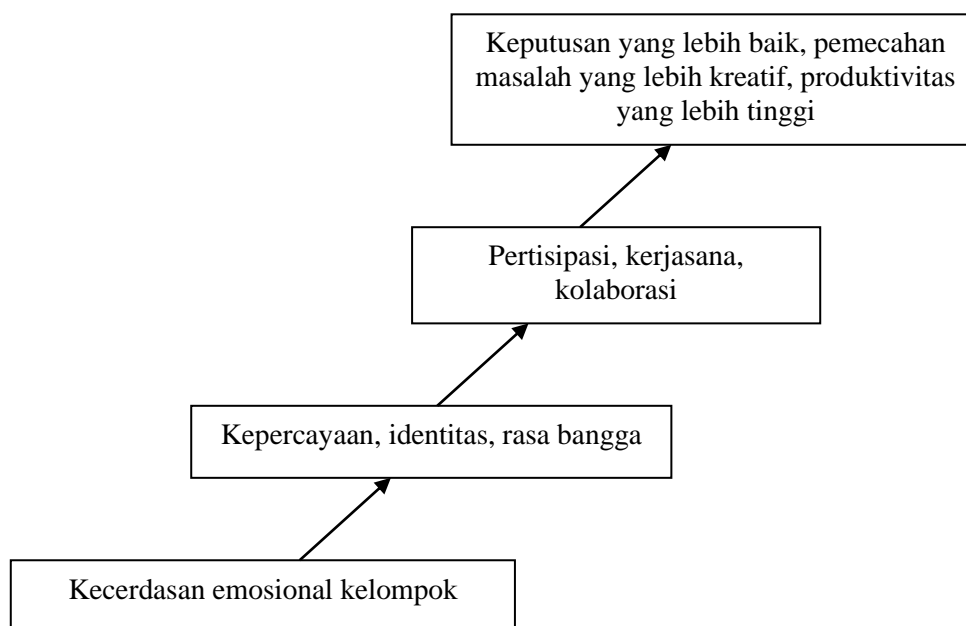
menemukan apa yang dimaksud dengan kecerdasan emosional kelompok dan bagaimana untuk meraihnya.

Hasil penelitian Vanessa Urch Druskat dan Steven B. Wolff, (2001: 81-90) menemukan bahwa kecerdasan emosional individu memiliki analog dengan kelompok dan kecerdasan emosional itu sama pentingnya dengan keefektifan proses kerja kelompok. Tim dapat mengembangkan kecerdasan emosional yang lebih baik dan dengan mengerjakannya itu, meningkatkan kinerja keseluruhan kelompok. Berbagai penelitian telah menunjukkan bahwa tim akan lebih kreatif dan produktif ketika mereka dapat meraih level partisipasi, kerjasama dan kolaborasi yang tinggi di antara para anggotanya. Fokus pada kinerja individual perlu didampingi dengan kinerja tim secara keseluruhan.

Kecerdasan emosional tim lebih rumit daripada kecerdasan emosional individu, karena tim berinteraksi dengan level yang lebih banyak. Goleman menjelaskan karakteristik utama seseorang yang memiliki kecerdasan yang tinggi: ia menyadari adanya emosi dan mampu mengaturnya dan kesadaran serta peraturan itu ditujukan baik ke dalam diri orang itu sendiri dan keluar, kepada orang lain. Kemampuan proses sosial, merupakan kesadaran dan pengaturan emosi orang lain. Namun tim atau kelompok berada dalam level lain dari kesadaran dan peraturan. Tim harus menyadari emosi anggotanya, emosinya dan suasana hatinya sendiri dan emosi dari kelompok dan individu lain yang berada di luar kelompoknya.

Contoh Tim yang Efektif.

Inti dari ketiga kondisi ini adalah emosi. Kepercayaan, identitas, rasa bangga terhadap kelompok muncul emosi dapat ditangani dengan baik.



Gambar 2.6, Tim yang Efektif

(Sumber: Vanessa Urch Druskut and Steven B. Wolff, 2001)

Ketika tim menghadapi emosi anggotanya yang tidak sama, atau ada satu anggota yang emosinya berlainan, berbeda dengan anggota-anggota lainnya, maka tim memerlukan norma yang mendorong pengertian antar individu, norma yang mampu menciptakan kesadaran individu-individu anggota tim untuk saling mendengar dan memahami secara akurat perasaan dan kekhawatiran teman satu timnya dan mendorong untuk melakukan kerjasama secara ikhlas dengan penuh kegembiraan. Pemandu dan mungkin pencipta norma tersebut adalah pemimpin tim/kelompok tersebut. Integrasi dan kombinasi gaya kepemimpinan otoritatif, demokratis dan afiliasi, diyakini akan membawa kecerdasan emosional kelompok kepada tingkat yang tinggi.

Norma tersebut menurut Druskat adalah mengakui keberadaan tiap individu anggota tim, memahami perasaan individu-individu anggota tim, menghargai mereka, kasih sayang kepada tiap individu anggota tim, memberikan perhatian dan dukungan satu sama lain, memberikan kepercayaan sepenuhnya pada tiap anggota tim, menerima masukan dan kritikan untuk kebaikan yang bersangkutan

dan kebaikan tim dan memelihara kekompakan. Norma tersebut berlaku untuk semua anggota termasuk untuk pimpinan tim.

Proses evaluasi diri tim dapat berbentuk, dilakukan secara formal atau merupakan aktivitas sehari-hari yang dilakukan secara terus-menerus. Para menejer mengembangkan sebuah norma yang mendorong anggota tim untuk mau bicara, ketika mereka merasa kelompoknya tidak produktif. Tim yang secara emosional memiliki kompetensi tidak membiarkan dan menutup mata, mereka memiliki kemampuan emosional untuk menghadapi kesulitan-kesulitan dan secara aktif mencari informasi dan pendapat mengenai proses, perkembangan dan kinerja mereka. Feedback, mungkin datang dari konsumen, pelanggan internal maupun pelanggan eksternal, ataupun juga datang dari individu anggota tim, dari pemasok atau dari teman-teman seprofesi. Untuk mendapatkan saran dan kritik, tidak sedikit perguruan tinggi, fakultas atau lembaga-lembaga yang ada di dalamnya membuka kotak saran atau yang sejenis.

Efektivitas kelompok ditentukan oleh banyak faktor. Efektivitas suatu kelompok tergantung pada karakteristik kelompok, seperti ukuran kelompok, susunan anggota, struktur, status, dan jalur-jalur komunikasi kelompok. Berdasarkan hasil sejumlah penelitian, proses kelompok kecil lebih efektif daripada proses kelompok besar. (Sudarwan Danim, 2004: 127).

Beberapa proses pekerjaan efektif dikerjakan bersama dengan kolega, pekerjaan lain lebih efektif dikerjakan sendiri. Keahlian berkomunikasi memberikan kontribusi besar terhadap efektivitas kelompok. (Derek Torrington, 1989: 225). Tim yang efektif menanggulangi segala macam tantangan, menurut hasil penelitian Druskat adalah mereka yang menerapkan sistem pemecahan masalah secara proaktif dan tim yang paling efektif adalah tim yang tingkat kecerdasan emosionalnya tinggi – dan bahwa tim manapun bisa menguasai kecerdasan emosional. Dengan norma pemecahan masalah secara proaktif berarti membantu lembaga-lembaga di perguruan tinggi menghilangkan satu halangan untuk mencapai tujuan.

Pemecahan itu juga menunjukkan sebuah tim yang sedang mengontrol proses emosi mereka. Tim tersebut menolak untuk bersikap tak berdaya dan dengan penuh semangat mengambil alih tanggungjawab. Hal tersebut juga menunjukkan bahwa norma kelompok yang efektif seperti membangun kepercayaan, identitas kelompok dan rasa kesatuan kelompok, telah terbentuk dan menjadi milik mereka. Tim yang efektif menampakkan suatu pemahaman secara umum tentang arah dan tujuan, kualitas hubungan antara dukungan dan tantangan, keterkaitan antara pertanggung jawaban dan akuntabilitas, dan kepemimpinan yang menyeimbangkan kebutuhan dalam tim. Memahami konteks, budaya, mengembangkan keahlian tim, dan menerapkan etika seperti kejujuran dan integritas.

Tawa merupakan tanda layak dipercaya, sikap bersahabat ini menunjukkan bahwa situasi tidak ada permasalahan. Mereka yang saling tidak mempercayai atau tidak menyukai atau keadaan sejenisnya, akan jarang tertawa bersama. Tawa yang baik menandakan kepercayaan, kenyamanan dan perasaan yang sama terhadap proses pekerjaan yang dihadapi; sebagai suatu irama di dalam percakapan, tawa mengirim tanda bahwa pada saat ini semuanya baik-baik saja. Dialog merupakan tanda bahwa proses pembelajaran tim berjalan dengan baik, dialog berbeda dengan diskusi. Dialog menyingkirkan anggapan dan masuk dalam suatu bentuk pemikiran bersama yang sejati, dialog juga melibatkan bagaimana mengenali pola dan proses interaksi dalam tim yang mengganggu pembelajaran. Pembelajaran tim merupakan dasar pembelajaran unit dalam organisasi. (Peter M Senge, 1996: 204). Proses dan gaya kerja menjadi penting terutama di perguruan tinggi.

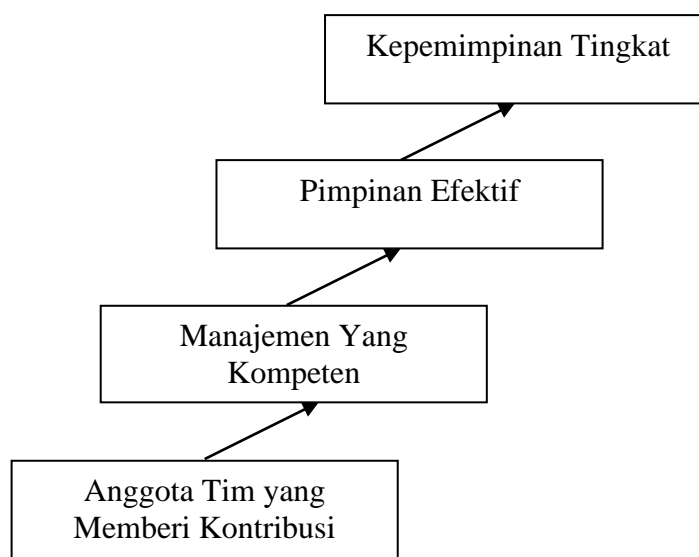
Para menejer yang paling berpengaruh dalam proses tim memiliki karakter campuran yang berlawanan antara kerendahan hati pribadi dan keinginan professional. Kerendahan dan ketetapan hati yang kuat, pemalu dan tidak kenal takut, mereka tidak dapat dihentikan. Mereka adalah para pemimpin yang hebat, bukan sekadar pemimpin yang baik (efektif) dan bukan menejer yang kompeten

dan juga bukan sekadar anggota tim yang memiliki kemampuan dan memberi kontribusi.

Menurut Daniel Goleman, dalam bukunya “Kepemimpinan Berdasarkan Kecerdasan Emosi” pemimpin yang optimis dan antusias akan lebih mudah mempertahankan orang-orangnya, dibanding dengan para bos yang cenderung memiliki suasana hati negatif. Dan pemimpin yang memiliki optimisme yang tinggi cenderung mengabaikan bahaya yang dihadapi.

Menurut penemuan barunya, tentang kepuasan kerja, bahwa emosi yang dirasakan orang ketika mereka bekerja akan secara langsung mencerminkan kualitas yang sesungguhnya dari kehidupan kerjanya. Humor ditempat kerja yang dilakukan oleh pimpinan kelompok bersama anggotanya, mengungkapkan bahwa gurauan yang tepat waktu atau tawa gembira dapat merangsang kreativitas, membuka jalur komunikasi, meningkatkan perasaan terkait dan kepercayaan dan tentu saja, membuat pekerjaan lebih menyenangkan. Karyawan yang merasa senang ketika bekerja akan lebih bisa menyenangkan pelanggan dan meningkatkan laba. Dan untuk setiap satu persen perbaikan proses pelayanan, terjadi dua persen peningkatan pendapatan. (Daniel Goleman, Richard Boyatzis & Annie McKee, 2004: 63)

Menurut Jim Collins, keberhasilan pemimpin ditentukan oleh keyakinan dan sikapnya yang konsisten dengan berulang kali berusaha memperbaiki proses kinerja yang dimilikinya. Dengan semangat yang membara dan tidak henti-hentinya mencoba untuk memenuhi kualifikasi yang telah ditentukan dan kualifikasi tuntutan konsumen. Yakni kepemimpinan tingkat lima. Secara hirarchi anggota kelompok menunjukkan tingkatan sebagai berikut:



Gambar 2.7, Hirarki Anggota Kelompok

(Sumber: Jim Collins, 2001)

Kepemimpinan tingkat lima adalah eksekutif yang paling berpengaruh, memiliki campuran yang berlawanan antara kerendahan hati pribadi dan keinginan profesional, yakni proses menuju kemenangan dalam kerendahan dan ketetapan hati yang kuat. Mereka adalah orang-orang yang tidak dapat dihentikan, pemalu dan tidak kenal takut

Efektivitas kelompok atau efektivitas tim dapat berarti berbeda untuk setiap proses kelompok, untuk setiap tim, tergantung pada tim/kelompok apa, dimana, apa tujuannya, level otonomi tim, dan kriteria tim yang diterapkan. Kelompok kerja efektif dapat berubah menjadi tim kerja mandiri, pada saat sudah mampu menggali dan mengeluarkan kekuatan, keahlian, dan energi orang-orang untuk memacu kinerja organisasionalnya. Proses merubah kelompok kerja menjadi sebuah tim mandiri, menuntut individu para anggota kelompok untuk melakukan tugas-tugas yang berlainan secara bersama-sama.

Proses pembentukan kelompok kerja yang efektif atau tim kerja mandiri menuntut langkah kerja kongkrit yang secara operasional dapat dilaksanakan. Richard Y. Chang dan Mark J. Curtin, 2001: 17-18) mengajukan suatu model

yang dapat memandu suatu kelompok berubah menjadi tim mandiri. Tahap-tahap proses transisi pembentukan kelompok mandiri meliputi:

Tahap perencanaan, dalam tahap ini, tim menetapkan visi, misi dan nilai-nilai mereka dengan sejumlah alasan, mengapa ingin melakukan perubahan menjadi tim mandiri. Tahap kedua, analisis. Bagaimana kesiapan mereka, melihat kekuatan dan kelemahan mereka, bagaimana membagi tanggung jawab manajemen dan tanggung jawab pekerjaan. Tahap ketiga, desain. Rancangan kerja mencakup pembagian tugas dalam manajemen tim, perencanaan arus pekerjaan tim, dan penerapan aturan-aturan dasar tentang interaksi kerja anggota tim, dan hubungannya dengan organisasi. Tahap keempat, implementasi. Desain yang telah disusun dalam rencana kerja di implementasikan, dengan terus memantau proses-proses dan mengevaluasinya. Tahap kelima, evaluasi. Umpan balik dari masing-masing anggota tim mengenai kerja anggota dan kerja tim secara keseluruhan. Tiga aspek sebuah tim yang perlu dikembangkan secara bersama-sama yakni tugas, individu dan kelompok, masing-masing perlu ditangani secara serius, selaras dan berkelanjutan. Kuncinya adalah bekerjasama, bukan kerja bersama-sama. (Jean Alexander Allen, 2004: 131). Dan untuk lebih meningkatkan efektivitas dan efisiensi perlu dilakukan audit program atau audit manajemen secara berkala, proses audit manajemen meliputi penetapan prosedur, penetapan metode penilaian, penetapan kebijaksanaan dan pendekatan. (ST. Dian Jung, 2006: 56).

7. Peran dan Tugas Dosen

Dosen adalah pendidik profesional dan ilmuwan dengan tugas utama mentransformasikan, mengembangkan, dan menyebarkan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni melalui Pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat. Menurut peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 37 tahun 2009 tentang Dosen BAB II Pasal 2, bahwa: Dosen wajib memiliki kualifikasi akademik, kompetensi, sertifikat pendidik, sehat jasmani dan rohani, dan

memenuhi kualifikasi lain yang dipersyaratkan satuan pendidikan tinggi tempat bertugas, serta memiliki kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan Nasional.

Dalam menjalankan tugas profesionalnya dan sekaligus sebagai ilmuwan, dosen harus memiliki seperangkat pengetahuan, keterampilan, dan sikap-perilaku yang harus dihayati dan dikuasai. Di samping memiliki pengetahuan, keterampilan, sikap-perilaku, sebagai pendidik profesional dan ilmuwan di lingkungan PTI, dosen harus memiliki kompetensi dalam menjalankan tugasnya, yaitu:

- a. Kompetensi profesional, yakni, keluasan wawasan akademik dan kedalaman pengetahuan dosen terhadap materi keilmuan yang ditekuninya;
- b. Kompetensi pedagogik, yakni, penguasaan dosen pada berbagai macam pendekatan, metode, pengelolaan kelas, dan evaluasi pembelajaran yang sesuai dengan karakteristik materi dan perkembangan mahasiswa;
- c. Kompetensi kepribadian, yakni, kesanggupan dosen untuk secara baik menampilkan dirinya sebagai teladan dan memperlihatkan antusiasme dan kecintaan terhadap profesinya;
- d. Kompetensi sosial, yakni, kemampuan dosen untuk menghargai kemajemukan, aktif dalam berbagai kegiatan sosial, dan mampu bekerja dalam *team work*;

Adapun hak dalam melaksanakan tugas keprofesionala menurut Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, pasal 51 ayat 1, Yaitu :

- a. Memperoleh penghasilan di atas kebutuhan hoidup minimum dan jaminan kesejahteraan sosial.
- b. Mendapatkan promosi dan penghargaan sesuai dengan tugas dan prestasi kerja;
- c. Memperoleh perlindungan dalam melaksanakan tugas dan hak atas kekeyaan intgelektual;

- d. Memperoleh kesempatan untuk meningkatkan kompetensi, akses sumber belajar, informasi, sarana prasarana pembelajaran, serta penelitian dan pengabdian kepada masyarakat;
- e. Memiliki kebebasan akademik, mimbar akademik dan otonomi keilmuan; dan
- f. Memiliki kebebasan dalam memberikan penilaian dan menentukan kelulusan peserta didik; dan
- g. Memiliki kebebasan untuk berserikat dalam organisasi profesi/organisasi profesi keilmuan.

Menurut Keputusan Direktur Jendral Pendidikan Islam No.DJ.I/DT.IV/1591.A/2011 tentang Pedoman Beban Kerja Dosen dan Evaluasi Pelaksanaan TRIDHARMA PERGURUANTINGGI BAGI DOSEN Dilingkungan PTAI, bahwa: Tugas dosen terdiri dari tugas utama dan tugas penunjang. Tugas utama dosen adalah tugas pokok untuk melaksanakan Tridharma perguruan tinggi yang meliputi pendidikan/pengajaran, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat. Sedangkan tugas penunjang adalah tugas tambahan dosen yang dilakukan baik di dalam maupun di luar institusi tempat tugas dosen. Deskripsi lengkapnya sebagai berikut :

- Tugas Utama Dosen

1. *Tugas Pendidikan dan Pengajaran*

Tugas Pendidikan dan pengajaran merupakan kegiatan yang wajib dilakukan oleh setiap dosen pada jenjang Strata 1. Dosen yang sudah meraih jabatan akademik tertinggi sebagai Guru Besar atau Profesor tetap harus melakukan tugas Pendidikan dan pengajaran pada jenjang Strata 1. Dalam menjalankan tugas Pendidikan dan pengajaran, secara khusus dosen wajib menunaikan beban kerja pada Pendidikan dan pengajaran dengan bobot – bersama-sama dengan dharma penelitian dan pengembangan ilmu – sekurang-kurangnya 9 (sembilan) SKS setiap semester pada jenjang Strata 1 (S1), Strata 2 (S2), maupun Strata 3 (S3), pada perguruan tinggi tempat bertugas. Adapun tugas bidang Pendidikan dan pengajaran dapat dilakukan dosen dengan bentuk kegiatan sebagai berikut:

- a. Melaksanakan perkuliahan/tutorial dan menguji.
- b. menyelenggarakan kegiatan Pendidikan di laboratorium, praktik keguruan, praktik bengkel/studio/teknologi pengajaran;
 - a. Membimbing seminar mahasiswa;
 - b. Membimbing Kuliah Kerja Nyata (KKN), Praktik Kerja Nyata (PKN), Praktik Kerja Lapangan (PKL), Program Lapangan Profesi (PLP), atau Kerja Praktik (KP).
 - c. Membimbing tugas akhir penelitian mahasiswa termasuk membimbing pembuatan laporan hasil penelitian akhir;
 - d. Penguji pada ujian akhir/*munaqosyah*;
 - e. Mengembangkan program perkuliahan;
 - f. Mengembangkan bahan pengajaran;
 - g. Membina kegiatan mahasiswa di bidang akademik dan kemahasiswaan;
 - h. Membimbing dosen yang lebih rendah jabatannya;
 - i. Melaksanakan kegiatan *detasering*, *sabbatical leave*, dan pencangkakan dosen.

Ketentuan lebih lanjut tentang kegiatan *detasering*, *sabbatical leave*, dan pencangkakan dosen diatur melalui peraturan pimpinan PTAI masing-masing.

Pelaksanaan Pendidikan dan pengajaran dapat dijalankan dengan sistem perkuliahan biasa, sistem asistensi, sistem modul, dan *team teaching*. Teknis pengaturan sistem perkuliahan tersebut beserta pembagian besaran SKS pada masing-masing dosen diatur lebih lanjut melalui peraturan pimpinan PTAI masing-masing.

h. Tugas Penelitian dan Pengembangan Ilmu

Tugas penelitian merupakan kegiatan yang wajib dilakukan oleh dosen, baik secara perorangan maupun berkelompok, dibiayai secara mandiri maupun oleh lembaga. Dosen wajib menjalankan dharma penelitian – bersama sama dengan dharma Pendidikan dan pengajaran – dengan bobot sekurang-kurangnya 9 (sembilan) sks setiap semester. Bobot dan teknis pelaksanaan darma penelitian

pada dosen sekurang-kurangnya 3 (tiga) SKS persemester tersebut diatur lebih lanjut dalam peraturan pimpinan PTAI masing-masing.

Tugas penelitian dan pengembangan ilmu yang wajib dilakukan dosen dengan bentuk kegiatan sebagaimana berikut;

- a. Menghasilkan karya penelitian;
- b. Menerjemahkan/menyadur buku ilmiah;
- c. Mengedit/menyunting karya ilmiah;
- d. Membuat rancangan, karya teknologi, dan karya seni;
- e. Menyampaikan orasi ilmiah, pembicara seminar.

i. Tugas Pengabdian kepada Masyarakat

Tugas pengabdian kepada masyarakat harus dilaksanakan oleh setiap dosen melalui kegiatan pengabdian kepada masyarakat yang dilaksanakan oleh perguruan tinggi yang bersangkutan atau melalui lembaga lain sebanyak-banyaknya setara dengan 3 (tiga) sks dalam satu (1) semester.

Tugas pengabdian wajib dilakukan dosen dengan bentuk kegiatan sebagaimana berikut:

- a. Melaksanakan pengembangan hasil Pendidikan dan penelitian yang dapat dimanfaatkan oleh masyarakat;
- b. Memberi latihan/penataran/penyuluhan/ceramah kepada masyarakat;
- c. Memberi pelayanan secara langsung kepada masyarakat atau kegiatan lain yang menunjang pelaksanaan tugas umum pemerintah dan pembangunan;
- d. Membuat/menulis karya pengabdian kepada masyarakat.

- Tugas Penunjang Dosen

Tugas penunjang Tridharma perguruan tinggi dapat diperhitungkan sks-nya sebanyak-banyaknya sepadan dengan 3 (tiga) sks setiap semester. Tugas penunjang Tridharma Perguruan Tinggi berupa:

- a. Menjadi penasehat akademik;

- b. Menjadi anggota dalam suatu panitia/badan pada perguruan tinggi;
- c. Menjadi anggota panitia/badan pada lembaga pemerintah;
- d. Menjadi anggota organisasi profesi;
- e. Mewakili perguruan tinggi/lembaga pemerintah duduk dalam panitia antar lembaga;
- f. Menjadi anggota delegasi nasional dalam pertemuan internasional;
- g. Berperan aktif dalam pertemuan ilmiah;
- h. Mendapatkan tanda jasa/penghargaan;
- i. Menulis buku pelajaran SLTA ke bawah;
- j. Mempunyai prestasi di bidang olah raga/kesenian/sosial.

C. Penelitian Terdahulu

Beberapa model pengabdian pada masyarakat yang pernah dilakukan di UIN Malang meliputi: (1) Model Interdisipliner Terpisah, (2) Model Integratif, (3) Model Quasi Integratif Interdisipliner, dan (iii) Model Integrasi Disiplin Tertentu. (Rahman; 2005)

1. Model Interdisipliner Terpisah

Pada model Indisipliner Terpisah ini, Antara jurusan yang satu denganlainnya mengembangkan perencanaan dan pelatihan pembekalan untuk bidang garapan profesi yakni pendidikan-pengajaran secara sendiri-sendiri di jurusannya masing-masing. Bentuk kegiatannya disebut PPL. Sedangkan untuk bidang garapan penelitian dan pengabdian pada masyarakat, antara jurusan yang satu dengan lainnya mengembangkan perencanaan kegiatan secara bersama-sama di P3M. Penempatan mahasiswa di lapangan pada model ini juga dilakukan secara bersama-sama di P3M, karena memang hanya ada satu perencanaan

Jika dikaitkan dengan cakupan pengabdian pada masyarakat yang dikeluarkan oleh Ditbinlintabmas Diknas (1992) dan Dipertais Depag (2001) maka model ini baru mampu melaksanakan bidang pendidikan dan pelayanan kepada masyarakat, dan KKN oleh mahasiswa.

2. Model Integrasi

Pada model Integrasi, jurusan tidak mengembangkan perencanaan dan pelatihan pembekalan secara sendiri-sendiri, melainkan langsung dilakukan secara bersama-sama antara jurusan-jurusan dengan LPM. Penempatan mahasiswa di lapangan pada model ini juga dilakukan secara bersama-sama di LPM, karena memang hanya ada satu perencanaan, dan juga dilakukan secara bersama-sama oleh sekelompok mahasiswa dari jurusan yang berbeda-beda.

Jika dikaitkan dengan cakupan pengabdian pada masyarakat yang dikeluarkan oleh Ditbinlintabmas Diknas (1992) dan Dipertais Depag (2001) maka model ini mampu melaksanakan bidang pendidikan pada lembaga profesi, pelayanan kepada masyarakat, pengembangan dan penyebaran ilmu pengetahuan, teknologi dan seni oleh mahasiswa.

3. Model Quasi Integrasi Interdisipliner

Pada model Quasi Integrasi Indisipliner ini, Antara fakultas yang satu dengan lainnya mengembangkan perencanaan dan pelatihan pembekalan untuk bidang garapan profesi yakni pendidikan, pengajaran dan penelitian secara sendiri-sendiri di fakultasnya masing-masing di bawah kordinasi LPM. Bentuk kegiatannya disebut PKLI Profesi. Sedangkan untuk bidang garapan pengabdian pada masyarakat, antara fakultas yang satu dengan lainnya mengembangkan perencanaan dan pelatihan pembekalan secara bersama-sama di LPM. Untuk penempatan dan pembuatan program di lapangan pada model ini juga dilakukan secara bersama-sama oleh mahasiswa dari berbagai fakultas. Bentuk kegiatannya disebut PKLI Pengabdian masyarakat.

Jika dikaitkan dengan cakupan pengabdian pada masyarakat yang dikeluarkan oleh Ditbinlintabmas Diknas (1992) dan Dipertais Depag (2001) maka model ini mampu melaksanakan dalam bidang; (i) pendidikan dan pelayanan kepada masyarakat, (ii) pengembangan dan penyebaran ilmu pengetahuan, teknologi dan seni oleh mahasiswa, (iii) pengembangan hasil penelitian, (iv) pengembangan wilayah terpadu, dan (v) Kuliah Kerja Nyata.

4. Model Integrasi Disiplin tertentu.

Pada model Integrasi disiplin tertentu ini, masing-masing fakultas dapat melaksanakan PPM bagi mahasiswa secara mandiri tanpa harus melibatkan dan berkordinasi dengan LPM baik pada bidang garapan profesi (pendidikan, pengajaran dan penelitian mapun pada bidang garapan pengabdian masyarakat. Sedangkan untuk PPM para Dosen semua fakultas dilaksanakan oleh LPM.

DAFTAR PUSTAKA

- Abu Ishaq al-Syatibi. (1997) *Al-Muwafaqat*, jilid 1-2, hal. 324Bairut: Darul Ma'rifah,
- Adi, Isbandi Rukminto. (2003). *Pemberdayaan, Pengembangan Masyarakat dan Intervensi Komunitas. Pengantar pada Pemikiran dan Pendekatan Praktis*. Jakarta: Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.
- Allen, Jean Alexander, (2004). *Strategi Membangun Tim Tangguh*, Terjemahan Ina Kurniawati. Jakarta: Prestasi Pustaka Publisher.
- Asia-Europe Foundation. (2011). *Universities and Their Social Responsibilities*. Austria: 2 nd Asia-Europe Education Workshop.
- Álvarez, Amber Wigmore-. Lozano, Mercedes Ruiz-. (2012). *University Social Responsibility (USR) in the Global Context: An Overview of Literatur*. Spain: *Business & Professional Ethics Journal*, 31:3-4.
- Uninus, (2007). *Pedoman Penulisan Karya Ilmiah* (Makalah, Laporan Buku, Tesis dan Disertasi). Bandung: Program Pascasarjana Universitas Islam Nusantara.
- Anonimous. (2002). *Sistem Jaminan Kualitas (SIMITAS)*. Jakarta: Universitas Terbuka.
- Arikunto, Suharsini. (1988). *Penilaian Program Pendidikan*. Jakarta: Bina Aksara
- Bacal, Robert. (2005). *Performance Management*. Alih bahasa Surya Dharma & Yanuar Irawan, Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Borg, R. Walter and Meredith D. Gall, (1989). *Educational Research; An Introduction*. Fifth Edition. New York: Longman.
- Bush, Tony & Coleman, Mariame, (2006). *Leadership and Management in Education*, Terjemahan Fahrurrozi. Yogyakarta: IRCiSoD.
- Cooper, Robert K. dan Sawaf, Ayman. (1998). *Executive SQ: Kecerdasan Emosional dalam Kepemimpinan dan Organisasi*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Danim, Sudarwan, (2004). *Motivasi Kepemimpinan dan Efektivitas Kelompok*. Jakarta: Penerbit Reneka Cipta.
- David, Fred R. "How Companies Define Their Mission," Long Range Planning 22, No 3 (June, 1988): 40
- David, Fred R. (2009). *Strategic Management*. USA: Pearson Education, Inc.
- Directorat General of Higher Education, (2003). *Higher Education Long Term Strategy (HELTS) 2003 - 2010*.

- Eko Indrajit, R dan Djokopranoto, R. (2006). *Manajemen Perguruan Tinggi*. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Eko, Sutoro. (2002). *Pemberdayaan Masyarakat Desa, Materi diklat Pemeberdayaan Masyarakat Desa oleh Badan Diklat Prop. Kaltim*.
- Fauzi, Anis. (2012). *Manajemen Peningkatan Profesionalisme Dosen di Provinsi Banten*. Bandung: Pascasarjana Universitas Islam Nusantara.
- Ghafur, Hanief Sah. (2008). *Manajemen Penjaminan Mutu Perguruan Tinggi di Indonesia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Gibson, James L, dkk. (1988). *Organisasi dan Manajemen*. Terjemahan Djoerban Wahid, SH., Jakarta: Erlangga.
- Glanz, Jeffrey. (2002). *Finding Your Leadership Style: A Guide for Educator*, Overview New Books. Beauregard Street, Alexandria, VA 22311 USA: Association for Supervision and Curriculum Development, 1703 N.
- Goleman, Daniel. (2000). *Leadership That Gets Results*. Harvard Business Review, March-April.
- Goleman Daniel, Boyatzis Richard & McKee Annie. (2003). *Primal Leadership; Kepemimpinan Berdasarkan Kecerdasan Emosi*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Guba, Egon G. (1987). *Menuju Metodologi Inkuiri Naturalistik dalam Evaluasi Pendidikan*. Penerjemah Sutan Zanti Arbi. Jakarta: Djambatan
- Hanafi, Mamduh M. (2003) *Manajemen*, Yogyakarta: UPP AMP YKPN.
- Harsono. (2008). *Model-Model Pengelolaan Perguruan Tinggi : Prespektif Sosiopolitik*. Jogjakarta : Pustaka Pelajar.
- Hesselbein, Frances dan Johnston, Rob, (2005). *On High Performance Organizations: Organisasi Berkinerja Tinggi*, Terjemahan Marianto Samosir, Jakarta.
- Indrajit, R.Ekon & Djokopranoto, R., (2006). *Manajemen Perguruan Tinggi Modern*. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Jalal Al-Din Abd Al- Rahman, (1983) *Al Mashalih al-Mursalah*, Mesir: Mathba'ah al-Sa'adah
- Johns, D.T. and Hardling, H.A. (2001). *Manajemen Operasi*. Terjemahan Kunto Wibisono, Jakarta: Penerbit PPM.
- Johnson, Sandra L. et.al. (1995). *Reinventing the University; Managing and Financing Institution of Higher Education*. New York: John Wiley & Son, Inc.
- Kartono, Kartini. (2001). *Pemimpindan Kepemimpinan; Apakah Pemimpin Abnormal itu?*. Cetakan ke 9. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2001.
- Kattsof, Louis O. (1992). *Pengantar Filsafat*. Yogyakarta: Tiara Wacana.

- Kreitner, Robert dan Kinicki, Angelo. (2003), *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Selemba Empat.
- Lako Andreas, (2004). *Kepemimpinan dan Kinerja Organisasi: Isu, Teori, dan Solusi*, Sleman Yogyakarta: Penerbit Amara Books.
- Leigh, Andrew and Maynard, Michael. (2006). *Leading Your Team*, Terjemahan Indra Permadi, Jakarta: PT Bhuana Ilmu Populer.
- Lewis, Ralph G. and Smith, Douglas H. (1994). *Total Quality Management in Higher Education*. Delray Beach, Florida: St. Lucie Press.
- Lock, Edwin E. Associates. (2002). *Esensi Kepemimpinan: Empat Kunci Untuk Memimpin dengan Penuh Keberhasilan*. Alih Bahasa oleh Aris Ananda, Cetakan kedua. Jakarta: Spektrum.
- Majer, Kenneth. (2006). *Kepemimpinan Berbasis Nilai*, Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu, (2005). *Perilaku dan Budaya Organisasi*, Bandung: Refika Aditama.
- Marquardt, Michael and Reynolds, Angus. (1994). *The Global Learning Organization*. New York: Richard D. Irwin, Inc.
- Marquardt, Michael J. (1996) *Building the Learning Organization*. New York: McGraw-Hill.
- McKirchy, Karen. (2004). *Powerful Performance Appraisals; Bagaimana Menyusun Harapan dan Bekerjasama untuk Meningkatkan Kinerja*, Terjemahan Hari Wahyudi, Jakarta: PT Elex Media Komputindo.
- Mile, Mathew B.,A Michael Huberman. (1992) *Analisis Data Kualitatif*. Penerjemah Tjetjep Rohendi Rohidi. Jakarta: Universitas Indonesia.
- Mintarti, Nana. (2012). *Teknis Perencanaan Program Pemberdayaan Masyarakat*. (Workshop Pemberdayaan Masyarakat). Jakarta : IMZ
- Moleong, Lexy J. (2001). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Cetakan ke 14. Bandung: PT Rosdakarya,
- Mulyasana, Dedi. (2011). *Pendidikan Bermutu dan Berdaya Saing*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Namus, Burt. (2001). *Kepemimpinan Visioner*. Alih Bahasa oleh Frederik Ruma. Jakarta: PT Prenhalindo.
- Nawawi, Hadari, (2003). *Manajemen Strategik, Organisasi Non Profit Bidang Pemerintahan*, Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Nawawi, Hadari dan Hadari M Martini. (2004). *Kepemimpinan Yang Efektif*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Ndraha, Taliziduhu. (2003). *Budaya Organisasi*, Jakarta: Reneka Cipta.
- Panduan Pelaksanaan Penelitian dan Pengabdian Pada Masyarakat Edisi VI*

- (2002). Direktorat Pembinaan Penelitian dan Pengabdian Pada Masyarakat, Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi.
- Pedoman Penjaminan Mutu (Quality Assurance) Pendidikan Tinggi.* (2003). Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi.
- Poedjawijatna. (2005). *Pembimbing ke arah Alam Filsafat*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Praktek Baik Dalam Penjaminan Mutu Perguruan Tinggi.* (2005). Direktorat Pembinaan Akademik dan Kemahasiswaan, Direktorat Jendral Pendidikan Tinggi Departement Pendidikan Nasional.
- Rahman Ali Nur. (2005). Makalah: *Paradigma dan Orientasi Pengabdian pada Masyarakat di Perguruan Tinggi Agama Islam*. UIN Malang. Tidak dipublikasikan.
- Rivai, Veithzal. Murni, Sylviani. (2009). *Education Management*. Jakarta: Rajawali Press.
- Robbin, Stephen P. (1990). *Organization Theory: Structure, design and Applications*. USA: Prentice-Hall, Inc.
- Sadullah, Uyoh. (2003). *Pengantar Filsafat Pendidikan*. Bandung: ALPABETA
- Saifuddin, Asep dan Sailah, Illah. (2004) *Penentuan Indikator Mutu*. Makalah disampaikan pada Pelatihan TQM di Perguruan Tinggi, Graha Dinar, Cisarua Bogor, 17-20 Maret 2004.
- Sailah, Illah (2003). "*Organisasi Perguruan Tinggi Yang Sehat*", Makalah pada Seminar Nasional dan Lokakarya Manajemen Pengelolaan Perguruan Tinggi, Dikti, Garden Palace Hotel, Surabaya.
- Salim, Agus. (2001) *Teori dan Paradigma Penelitian Sosial (dari Denzin Guba dan Penerapannya)*. Cetakan Pertama. Yogyakarta: PT Tiara Wacana.
- Sallis, Edward, (2008). *Total Quality Management in Education*. Jogjakarta: IRCiSoD.
- Sallis, Edwar. (2011). *Manajemen Mutu Terpadu Pendidikan*. Yogyakarta: IRCiSoD.
- Sanusi, Ahmad. (2009). *Kepemimpinan Sekarang dan Masa Depan*. Bandung: Prospeat.
- Senge, M Peter. (1996) *Disiplin Kelima: Seni dan Praktek dari Organisasi Pembelajar*. Alih Bahasa oleh Nunuk Adiarni. Jakarta: Binarupa Aksara.
- Seroso, Eko Maulana Ali (2004). *Kepemimpinan Integratif Berbasis ESQ*, Jakarta: Baris Media Komunikasi.
- Simanjuntak, Payaman J. (2005). *Manajemen dan Evaluasi Kinerja*, Jakarta: Lembaga Penerbit FE UI.
- Slamet, Margono. (2004). *Merekayasa Jalan Menuju Transformasi Perguruan Tinggi*. Jakarta: Forum Heds – BKS PTN Barat.

- Smith, Susan Kuczmarski & Thomas D. Kuczmarski. (1995). *Values-Based Leadership*. London: Prentice-Hall.
- Sobirin, Achmad.(2007).*Budaya Organisasi: Pengertian, Makna dan Aplikasinya Dalam Kehidupan Organisasi*, Yogyakarta: UPP-STIM YKPN.
- Soekanto Soerjono. (2002). *Sosiologi Suatu Pengantar*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Soeprapto, Riaydi, H.R. (1995). *Interaksionisme Simbolik*. Malang: Averroes Press.
- Straub, Joseph T. (2006), *Membangun & Memimpin Tim*, Terjemahan At's Line, Yogyakarta: Tugu Publisher.
- Suderadjat, Hari. (2005). *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (MPMBS)*. Bandung: Cipta Cemas Grafik.
- Sudiyono. (2004). *Manajemen Pendidikan Tinggi*. Jakarta: PT. RINEKA CIPTA.
- Sudjana. (2010). *Manajemen Program Pendidikan Untuk Pendidikan Non Formal dan pengembangan sumber daya manusia*. Bandung: Fallah Production.
- Suhar. (2010). *Filsafat Umum*. Jakarta: Garung Persadadalam.
- Suharto, Edi (1997), *Pembangunan, Kebijakan Sosial dan Pekerjaan Sosial: Spektrum Pemikiran*, Bandung: Lembaga Studi Pembangunan.
- Sumarjoko, Bambang. (2010). *Membangun Budaya Pendidikan Mutu Perguruan Tinggi*. Surakarta: Pustaka Pelajar.
- Sumodiningrat, Gunawan. (1999). *Pemberdayaan Masyarakat dan Jaring Pengaman Sosial*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Suparno, Paul. (1997). *Filsafat Konstruktivisme dalam Pendidikan*. Yogyakarta: Kanisius.
- Superior y *Sociedad*, Vol. 13, No 2. UNESCO-IESALC. Retrieved from <http://ess.iesalc.unesco.org.ve/index.php/ess/article/view/47>
- Tafsir, Ahmad. (1998). *Filsafat Umum*. Bandung: Rosda Karya.
- Tampubolon. (2001). *Perguruan Tinggi Bermutu Paradigma Baru Manajemen Pendidikan Tinggi Menghadapi Tantangan Abad ke-21*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Terry, George R. (1968). *Principles of management*. Illinois : Ricard D. Irwin
- Thoyib, Muhammad. (2010). *Manajemen Mutu Program Pendidikan Tinggi Islam dalam Konteks Otonomi Perguruan Tinggi*. Bandung: Pascasarjana Univeersitas Islam Nusantara.
- Tika, Moh. Pabundu, (2006). *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Tjiptono, Fandy & Anastasia Diana. (2003). *Total Quality Management*, Yogyakarta : Andi

- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 Tentang Guru dan Dosen.
- Usman, Husaini, (2006). *Manajemen: Teori, Praktik dan Riset Pendidikan*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Vallaey, F. (2008). ¿Qué es la responsabilidad social universitaria? Retrieved from <http://www.cedus.cl/?q=node/990>. 4/26/2012.
- Vallaey, F. (2008). *Responsabilidad social universitaria: una nueva filosofía de gestión ética e inteligente para las universidades*. Educación
- Wahbah al-Zuhaylî. (1998) *Ushûl al-Fiqh al-Islâmî*, juz II hlm. 1045. Damaskus: Dâr al-Fikr
- Wibisono, Dermawan. (2006). *Manajemen Kinerja: Konsep, Desain, dan Teknik Meningkatkan Daya Saing Perusahaan*. Jakarta: Penerbit Erlangga, 2006.
- Widyatomo, Bambang. (2010). *Manajemen Perguruan Tinggi Agama Islam Swasta Unggulan di Provinsi DKI Jakarta*. Bandung: Pascasarjana Univeersitas Islam Nusantara.
- Wijatno. (2009). *Pengelolaan Perguruan Tinggi secara Efisien, Efektif, dan Ekonomis*. Jakarta: Penerbit Salemba Empat.
- Winardi, J. *Manajemen Perilaku Organisasi*. Jakarta: Prenada Media, 2004.
- Wirawan. (2011). *Evaluasi Teori, Model, Standar, Aplikasi, dan Profesi*. Jakarta: Raja Grafindo.
- Wirawan. (2003). *Entrepreneur & Entrepreneurship*. Jakarta: Prenada Media.
- Wrihatnolo, R, Randy dan Riant Nugroho. 2007. *Manajemen Pemberdayaan, Sebuah Pengantar dan panduan untuk pemberdayaan Masyarakat*. Jakarta: Elex Media Komputindo.
- Zenger H John, et.al., (1994). *Leading Teams, Mastering the New Role*. New York: Irwin Professional Publishing.