

BAB II

KAJIAN TEORETIK

A. Manajemen Perguruan Tinggi

Manajemen diistilahkan dengan kata *al-tadbir* (pengaturan) dalam sudut pandang Islam.¹ Kata pengaturan tersurat dalam Al Qur'an seperti halnya firman Allah SWT (QS : As-Sajdah (32): 05)

يُدِيرُ الْأَمْرَ مِنَ السَّمَاءِ إِلَى الْأَرْضِ ثُمَّ يَعْرُجُ إِلَيْهِ فِي يَوْمٍ كَانَ مِقْدَارُهُ أَلْفَ
سَنَةٍ مِّمَّا تَعُدُّونَ ﴿٥٥﴾

Artinya : Dia mengatur urusan dari langit ke bumi, kemudian (urusan) itu naik kepadanya dalam satu hari yang kadarnya adalah seribu tahun menurut perhitunganmu (As Sajdah : 05).²

Kandungan ayat diatas dapat diartikan bahwa Allah SWT adalah pengatur alam. Disebutkan dalam ayat tersebut “urusan itu naik kepada-Nya” mengandung arti beritanya yang dibawa oleh malaikat. Ayat ini suatu gambaran bagi kebesaran Allah dan keagunganNya, manusia sebagai khalifah yang telah diciptakan Allah SWT dibumi, sehingga manusia harus mengelola dan mengatur bumi dengan baik sebagaimana Allah SWT telah mengatur alam ini

Manajemen sering diartikan seni dalam menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain.³ Suatu organisasi dibuat guna mencapai tujuan bersama dan dibutuhkan manajemen yang baik dan benar untuk mencapai tujuan secara efektif.

¹ Ramayulis, *Ilmu Pendidikan Islam*, (Jakarta:Kalam Mulia, 2008), hal. 362

² Departemen Agama RI, *Al-Quran dan Terjemahnya*, (Bandung: Diponegoro, 2000). hal.

³T. Hani Andoko, *Manajemen*, (Yogyakarta : IKAPI, 2009), hal. 8

Manajemen merupakan *the art of getting things donethrough people*, ialah sebagai suatu karya seni yang dilakukan melalui orang lain untuk mendapatkan segala sesuatu.⁴ Hakikat manajemen adalah *al-tadbir*(pengaturan)⁵. Mengatur tersurat dalam Al Qur'an (QS: Al Qadr (97): 4)⁶

تَنْزَلُ الْمَلَائِكَةُ وَالرُّوحُ فِيهَا بِإِذْنِ رَبِّهِمْ مِنْ كُلِّ أَمْرٍ ﴿٤﴾

Artinya: Pada malam itu turun malaikat-malaikat dan Malaikat Jibril dengan izin Tuhannya untuk mengatur segala urusan.

Manajemen dipandang dari sudut etimologi yaitu “*managio*” yang mempunyai arti kepengurusan, atau “*manage*” ataupun “*managiare*” mempunyai arti melatih dalam mengatur langkah-langkah.⁷ Manajemen merupakan proses mengorganisasi, merencana, mengendalikan dan memimpin segala usaha organisasi dengan segala dalam sudut pandangnya supaya organisasi mendapat tujuan agar efektif dan efisien.⁸

Asal kata manajemen adalah *to manage* merupakan bahasa italia *managgio* dari kata *managgiare* merupakan dari bahasa latin, kata *manus* yang berarti tangan dan *agere* yang berarti melakukan. *Managere* diartikan dalam bahasa inggris merupakan bentuk kata kerja *tomanage*, dengan kata benda

⁴ Ibid, hal. 10

⁵ Ramayulis, *Ilmu Pendidikan Islam*, (Jakarta: Kalam Mulia, 2008), hal. 362.

⁶ Departemen Agama RI, *Al-Quran dan Terjemahnya*, *Op.Cit* .hal.480

⁷ Baharuddin dan Mohal. Makin, *Manajemen Pendidikan Islam*, (Malang, UIN Maliki Press), 2010, hal. 48.

⁸ Nanang Fattah, *Landasan Manajemen Pendidikan*, (Bandung: Rosdakarya 2004). hal.1.

management dan *manager* untuk orang yang melakukan kegiatan manajemen. *Management* dalam bahasa Indonesia adalah manajemen ataupun pengelolaan.⁹

Manajemen merujuk pada rangkaian tindakan dalam melaksanakan aktifitas yang dilaksanakan dengan efisien dan melewati pendayagunaan individu lain.¹⁰ *Management is a distinct process consisting of planning, organizing, actuating and controlling, performed to determine and accomplish stated objectives by the use of human beings and other resources*".¹¹

Artinya manajemen merupakan tahapan yang terdiri langkah-langkah perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, serta pengendalian yang dikerjakan dalam menempatkan dan tujuan yang telah ditentukan dengan memakai sumber daya serta sumber-sumber lainnya. Manajemen merupakan suatu kegiatan untuk mencapai sasaran-sasaran dan tujuan pokok yang telah ditentukan dengan menggunakan orang-orang pelaksana.¹²

Pengertian manajemen di atas dapat disimpulkan, yaitu :

1. Suatu usaha untuk mencapai suatu tujuan melalui suatu proses disebut manajemen.
2. Manajemen merupakan pembagian peran yang jelas pada suatu sistem kerja sama.

⁹ Husaini Usman, *Manajemen: Teori, Praktik dan Riset Pendidikan*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2006), hal . 3

¹⁰Mariono, dkk.*Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Islam.*(Bandung: PT Refika Aditama. 2008), hal. . 1

¹¹ H. Engkoswara dkk..*Administrasi Pendidikan*, (Bandung : ALFABETA, 2012), hal. . 87

¹² M.Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2008), hal. . 7

3. Manajemen kontribusi individu-individu, dana, fisik, serta sumber-sumber lainnya dengan cara efektif dan juga efisien dengan keterlibatannya secara optimal.

Manajemen adalah ssebuah rangkaian kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan usaha-usaha anggota organisasi lainnya untuk mencapai tujuan organisasi yang telah direncanakan. *management is the process of efficeintly getting activities completed with and through other people.*¹³ Manajemen terdapat dua kegiatan, yaitu fikiran (*mind*) dan kegiatan tindakan (*action*). Kegiatan ini terlihat dalam fungsi-fungsinya seperti perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengkoordinasian, pengawasan dan penilaian.¹⁴

Pasal IV Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Thn 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, menyatakan:

1. Pendidikan diselenggarakan secara demokratis dan berkeadilan serta tidak diskriminatif dengan menjunjung tinggi hak asasi manusia, nilai keagamaan, nilai kultural, dan kemajemukan bangsa;
2. Pendidikan diselenggarakan sebagai satu kesatuan yang sistemik dengan sistem terbuka dan multimakna;
3. Pendidikan diselenggarakan sebagai suatu proses pembudayaan dan pemberdayaan peserta didik yang berlangsung sepanjang hayat.
4. Pendidikan diselenggarakan dengan memberikan keteladanan, membangun kemauan, dan mengembangkan kreativitas peserta didik dalam proses pembelajaran.
5. Pendidikan diselenggarakan dengan mengembangkan budaya membaca, menulis dan berhitung bagi segenap warga msyarakat.

¹³Husnul Yaqin, *Administrasi dan Manajamen Pendidikan*, (Banjarmasin : IAIN Antasari press Banjar-masin, 2011). hal.3.

¹⁴ *ibid*

6. Pendidikan diselenggarakan dengan memberdayakan semua komponen masyarakat melalui peran serta dalam penyelenggaraan dan pengendalian mutu layanan pendidikan.¹⁵

Pasal 19 ayat 2 bahwa Perguruan Tinggi diselenggarakan dengan sistem terbuka. Pasal 48 ayat(1) menyatakan bahwa pengelolaan dana pendidikan berdasarkan pada prinsip keadilan, efisiensi, transparansi, dan akuntabilitas publik. Pasal 50 ayat (6) menyatakan bahwa Perguruan Tinggi menentukan kebijakan dan memiliki otonomi dalam mengelola pendidikan di lembaganya. Pasal 51 ayat (2) menyatakan bahwa pengelolaan satuan pendidikan tinggi dilakukan berdasarkan akuntabilitas, prinsip otonomi, jaminan mutu dan evaluasi yang transparan.

Perlunya penorganisasian guna penyelenggaraan perguruan tinggi, karena melibatkan banyak orang (dosen, staf dan mahasiswa) yang tentunya terjadi interaksi satu dengan lainnya. Antara dosen, staf dan mahasiswa bekerjasama untuk mencapai tujuan bersama. Perguruan tinggi perlu membentuk suatu kepengurusan, aturan, dan kesepakatan-kesepakatan lainnya sehingga dapat bekerja dengan baik. Manajemen pendidikan berperan terhadap penyelenggaraan pendidikan di perguruan tinggi ialah guna mengatur bagaimana proses kerjasama antara pimpinan, dosen, staf dan mahasiswa dapat berjalan dengan baik agar tujuan dapat diwujudkan¹⁶

Fungsi pimpinan di perguruan tinggi (Rektor/ketua) seharusnya adalah sebagai: *head of school* untuk pengembangan suatu bidang ilmu, dan sekaligus

¹⁵Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, pasal 4

¹⁶Harsono, *Pengelolaan Perguruan Tinggi*. (Yogyakarta: Pustaka Pelajar 2008). hal .22-26

sebagai administrator. Terkait dengan fungsi tersebut, maka setiap pimpinan di perguruan tinggi semestinya memiliki visi pendidikan (akademis) dan strategi implementasinya serta manajerial (*managerial skill*). Otonomi manajemen perguruan tinggi, harus dimaknai tidak hanya sebagai pendistribusian kewenangan dan legalitas pengelolaan, dimana setiap komponen dalam institusi pendidikan tinggi harus memiliki sinergi dalam keilmuan, adanya keseimbangan antara mengajar, meneliti dan menulis karya tulis ilmiah (sebagai profesionalitas keilmuan). Arah dan dampak otonomi tersebut sangat tergantung pada pengelola dan sivitas akademika perguruan tinggi itu sendiri.¹⁷

*Management is the process of working with people and resources to accomplish organizational goals*¹⁸. Robbins telah mengemukakan bahwa *“management is the process of efficiently achieving the objectives of the organization with and through people. To achieve its objectives, management typically requires the coordination of several vital components that we call functions”*¹⁹. Fungsi penting pada manajemen ialah *planning, organizing, staffing, leading, dan controlling*. Hal ini seperti yang dikemukakan oleh Terry proses manajemen adalah aktivitas yang jelas dari perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan guna mencapai tujuan tertentu dan dilakukan melalui orang lain dengan bantuan sumberdaya lain pula.²⁰

¹⁷ Agus Suwignyo, *Pendidikan Tinggi dan Guncangan Perubahan*. (Yogyakarta : Pustaka Pelajar, 2008), hal. 117-134

¹⁸ Bateman, T.S., *Management: Competing in the New Era*. (Mc Graw Hill Companies Inc. New York. 2002). hal. 14.

¹⁹ S. P. Robbins, *Organizational Behavior, 9th ed.* (Upper Saddle River, New Jersey, 07458: Prentice-Hall Inc, 2001) hal. 5

²⁰ George R Terry, *Prinsip-prinsip Manajemen (terj)*. (Jakarta: Bumi Aksara. 2009). hal. 15-17

Manajemen pendidikan memiliki pengertian kegiatan kerjasama yang komprehensif dan sistematis guna tujuan pendidikan²¹. Manajemen pendidikan didefinisikan segala sesuatu yang berkenaan dengan pengelolaan pendidikan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, baik tujuan jangka pendek, tujuan jangka menengah maupun tujuan jangka panjang. Kesadaran guna mewujudkan tujuan pendidikan secara optimal, efektif dan efisien ini menumbuhkan kesadaran akan pentingnya manajemen dalam mengatur pendidikan dan pengajaran, merencanakan, mengorganisasikan, mengawasi, mempertanggung jawabkan, mengatur, menangani dan memimpin sumber daya insani dan sumber daya lainnya untuk membantu dan mendorong pelaksanaan pendidikan sesuai dengan tujuan yang ditetapkan. Manajemen merupakan komponen integral yang tidak dapat dipisahkan dari proses pendidikan secara keseluruhan. Karena tanpa manajemen yang baik tidak mungkin tujuan pendidikan dapat diwujudkan secara optimal, efektif dan efisien.

Perguruan tinggi merupakan organisasi, membutuhkan penerapan manajemen. Pada saat menjalankan pekerjaannya, perguruan tinggi memakai fungsi manajemen secara umum pada saat menjalankan manajemen perguruan tinggi, didalamnya terdapat perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, serta pengawasan.²²

1. Perencanaan

Perencanaan dalam Islam tertuang dalam Q.S Al- An'am(6) 38:

²¹Gaffar, M. Fakry, *Pengelolaan Pendidikan*, (Tim Dosen FIP IKIP, Bandung. 1994). hal.

²² Abbas, Syahrizal. *Manajemen Perguruan Tinggi*. (Jakarta: Kencana, 2009), hal. 97

وَمَا مِنْ دَابَّةٍ فِي الْأَرْضِ وَلَا طَيْرٍ يَطِيرُ بِجَنَاحَيْهِ إِلَّا أُمَمٌ أَمْثَالُكُمْ ۚ مَا فَرَّطْنَا فِي
 الْكِتَابِ مِنْ شَيْءٍ ثُمَّ إِلَىٰ رَبِّهِمْ يُحْشَرُونَ ﴿٢٣﴾

Artinya :dan Tiadalah binatang-binatang yang ada di bumi dan burung-burung yang terbang dengan kedua sayapnya, melainkan umat (juga) seperti kamu. Tiadalah Kami alpakan sesuatupun dalam Al-Kitab, kemudian kepada Tuhanlah mereka dihimpunkan.²³

Dari ayat diatas dapat disimpulkan bahwa untuk seluruh aktivitas makhluk hidup makhluk hidup mempunyai aktivitasnya masing-masing dan setiap aktivitas nya akan dicatat dalam kitab amal perbuatan mulai yang paling kecil sampai yang terbesar oleh malaikat.

Perencanaan ialah menyeleksi dan menghubungkan pengetahuan, fakta, asumsi, dan imajinasi, untuk masa yang akan datang dengan tujuan memvisualisasi dan memformulasi hasil yang diinginkan, urutan kegiatan yang diperlukan, dan perilaku dalam batas-batas yang dapat diterima yang akan digunakan dalam penyelesaian.²⁴ Perencanaan di sini menekankan pada usaha menyeleksi dan menghubungkan sesuatu dengan kepentingan masa yang akan datang serta usaha untuk mencapainya. Apa wujud yang akan datang itu dan bagaimana usaha untuk mencapainya merupakan perencanaan.

Perencanaan adalah hubungan antara apa yang ada sekarang dengan bagaimana seharusnya yang bertalian dengan kebutuhan, penentuan tujuan, prioritas, program, dan alokasi sumber. Sebagaimana seharusnya adalah

²³ Departemen Agama RI, *Al-Quran dan Terjemahnya*, *Op.Cit* .hal.105

²⁴ Veithzal Rivai dkk, *Education Management (Analisis Teori dan Praktik)*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2009). hal. 106

mengacu pada masa yang akan datang.²⁵ Perencanaan di sini menekankan kepada usaha mengisi kesenjangan antara keadaan sekarang dengan keadaan yang akan datang disesuaikan dengan apa yang dicita-citakan, ialah menghilangkan jarak antara keadaan sekarang dengan keadaan mendatang yang diinginkan. Sementara itu, definisi yang lain tentang perencanaan dirumuskan sangat singkat dan sederhana. Perencanaan adalah suatu cara untuk mengantisipasi dan menyeimbangkan perubahan.²⁶ Dalam definisi ini ada asumsi bahwa perubahan selalu terjadi. Perubahan lingkungan ini berimbang, artinya perubahan yang terjadi di luar organisasi. Pengajaran tidak jauh berbeda dengan perubahan yang terjadi pada organisasi itu dengan harapan agar organisasi tidak mengalami keguncangan, sehingga perencanaan di sini adalah

usaha mengubah organisasi agar sejalan dengan perubahan lingkungannya. Ketiga definisi di atas memperlihatkan rumusan dan tekanan yang berbeda. Yang satu mencari wujud yang akan datang serta usaha untuk mencapainya, yang lain menghilangkan kesenjangan antara keadaan sekarang dengan keadaan mendatang, dan yang satu lagi mengubah keadaan agar sejalan dengan kondisi lingkungan yang juga berubah-ubah. Meskipun demikian pada hakikatnya ketiganya bermakna sama, yaitu sama-sama ingin mencari dan mencapai wujud yang akan datang, tetapi yang pertama dan kedua tidak dinyatakan eksplisit bahwa wujud yang dicari itu akibat terjadinya perubahan dalam cita-cita.

²⁵ *Ibid*

²⁶ *Ibid*

Uraian diatas dapat disimpulkan perencanaan merupakan teknik yang digunakan untuk kepuasan sehingga kegiatan dapat terlaksana dengan baik, dibarengi langkah antisipasi agar tidak terdapat kesenjangan yang ada sehingga dapat mencapai tujuan yang kita harapkan bisa tercapai.

Perencanaan berkaitan pada (1) Dugaan-dugaan lingkungan dengan tujuan yang ingin dicapai; (2) menentukan serta maksud-maksud organisasi; (3) Menentukan pendekatan dimana tujuan dan maksud organisasi hendak dicapai.²⁷

Pada suatu perencanaan memiliki perbedaan, sehingga dalam proses perencanaan tidak bisa terpisah diantara satu dengan yang lainnya. Kegiatan yaitu; (1) Identifikasi dan pengarahannya sumber yang jumlahnya selalu terbatas (2) Pemilihan program untuk mencapai tujuan itu; (3) Perumusan tujuan yang ingin dicapai.²⁸

Kegunaan perencanaan, Sesuai dengan ayat Al-Qur'an yang berhubungan pada fungsi perencanaan yaitu: (QS. Al Hasyr (59):18) :²⁹

يٰۤاَيُّهَا الَّذِيْنَ ءَامَنُوْا اتَّقُوا اللّٰهَ وَتَنْظُرُوْا نَفْسَكُمْ مَّا قَدَّمْتُمْ لِغَدٍ وَاتَّقُوا اللّٰهَ ۚ اِنَّ
اللّٰهَ خَبِيْرٌۢ بِمَا تَعْمَلُوْنَ ﴿١٨﴾

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.

²⁷Mariono dkk. *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Islam*. (Bandung : Refika Ditama. 2008), hal. 1

²⁸Nanang Fatahal. *Landasan Manajemen Pendidikan*. (Bandung : Remaja Rosdakarya. 2008), hal. 24

²⁹ Departemen Agama RI, *Al-Quran dan Terjemahnya*, Op.Cit .hal.437

Perencanaan dapat memperkecil risiko yang dihadapi organisasi pada masa depan, perencanaan kegiatan organisasi akan tergambar secara lengkap, nyata serta meluas, dengan pengukuran, pengendalian, pengawasan, evaluasi dan menghindari *mismanagement* dalam menempatkan staf, demikian semua proses organisasi bisa dilaksanakan dengan cara teratur. Untuk itu proses organisasi bisa dilakukan. Proses perencanaan dapat membantu dan menentukan peningkatan daya guna dan hasil guna organisasi. Sesuai dengan QS: Al Anfal (8) 60:

وَأَعِدُّوا لَهُمْ مَا اسْتَطَعْتُمْ مِنْ قُوَّةٍ وَمِنْ رِبَاطِ الْخَيْلِ تُرْهَبُونَ بِهِ عَدُوَّ
 اللَّهِ وَعَدُوَّكُمْ وَءَاخِرِينَ مِنْ دُونِهِمْ لَا تَعْلَمُونَهُمُ اللَّهُ يَعْلَمُهُمْ ۗ وَمَا تُنْفِقُوا
 مِنْ شَيْءٍ فِي سَبِيلِ اللَّهِ يُوَفَّ إِلَيْكُمْ وَأَنْتُمْ لَا تَظْلَمُونَ ﴿٦٠﴾

Artinya: dan siapkanlah untuk menghadapi mereka kekuatan apa saja yang kamu sanggupi dan dari kuda-kuda yang ditambat untuk berperang (yang dengan persiapan itu) kamu menggentarkan musuh Allah dan musuhmu dan orang-orang selain mereka yang kamu tidak mengetahuinya; sedang Allah mengetahuinya. apa saja yang kamu nafkahkan pada jalan Allah niscaya akan dibalasi dengan cukup kepadamu dan kamu tidak akan dianiaya (dirugikan).³⁰

Dalam pencapaian tujuan baik dalam organisasi di perlukan perencanaan yang dapat melahirkan tindakan ekonomis serta menghindari dari pemborosan pemanfaatan sumberdaya organisasi, lalu semua potensi organisasi memiliki arah yang sama dalam mencapai tujuan organisasi.

Perencanaan dalam rangka peningkatan mutu akademik meliputi perencanaan peningkatan kualitas tenaga pengajar, kualitas lulusan,

³⁰ Departemen Agama RI, *Al-Quran dan Terjemahnya*, Op.Cit .hal.147

pengelolaan program studi, perencanaan keuangan, perencanaan peningkatan sarana pendukung akademik seperti untuk untuk mencapai apa yang diinginkan pada masa yang akan datang dengan memilih sasaran, kebijakan, prosedur dan program yang diperlukan.

Langkah proses perencanaan yaitu proses ini pertama diawali dari pengenalan kepada lingkungan, yang mengandung arti bahwa pada hal kondisi ekonomi (*economic conditions*), persaingan (*competitors*), serta pelanggan (*customers*). Perencanaan wajib mengetahui akibat yang fatal yang di hadapi oleh organisasi. Kemudian untuk membentuk landasan perencanaan yang baik maka harus mampu melihat perkembangan pada kondisi masa depan.

Perencanaan didalam perguruan tinggi berdasarkan tridharma perguruan tinggi, ialah suatu pendidikan, penelitian dan pengabdian untuk masyarakat. Untuk meningkatkan kualitas akademik institusi agar mencapai tujuan yang baik, proses perencanaan pada bidang pendidikan berhubungan pada visi serta misi perguruan tinggi dengan mengikut sertakan semua bidang serta komponen perguruan tinggi.

Tridharma perguruan tinggi merupakan dasar pada perguruan tinggi diantaranya proses pembelajaran, pengabdian masyarakat dan juga melaksanakan penelitian. Seluruh proses perencanaan terhadap bidang pengajaran harus sesuai dengan visi dan misi akademik pada perguruan tinggi.

Agar dalam melakukan peningkatan kualitas akademik dengan baik pada perguruan tinggi, proses perencanaan harus melibatkan seluruh lini ataupun dimensi serta komponen pada perguruan tinggi. Dalam merencanakan

peningkatan mutu akademik meliputi peningkatan kualitas perencanaan keuangan, tenaga pengajar, kualitas lulusan, pengelolaan program studi, serta peningkatan sarana pendukung akademik seperti laboratorium, serta berbagai sarana prasarana akademik lainnya.

Perencanaan untuk dimensi penelitian menampakan pelaksanaan perguruan tinggi pada bidang penelitian baik untuk jangka pendek, menengah maupun untuk jangka panjang. Perencanaan pada bidang penelitian diantaranya manfaat hasil penelitian, peningkatan daya saing penelitian, peningkatan kualitas hasil penelitian, peningkatan kualitas peneliti, sumber dana riset, peningkatan jaringan kerja (*networking*), serta berbagai dimensi lain yang seluruhnya menuju agar kuatnya dimensi penelitian untuk suatu bagian tridharma perguruan tinggi.

Perencanaan pada bidang pengabdian masyarakat mengandung arti hubungan penataan kegiatan perguruan tinggi pada bagian pengabdian masyarakat. Perencanaan pada dimensi tersebut menuju kepada komitmen perguruan tinggi yang merupakan agen untuk peningkatan kualitas masyarakat. Perguruan tinggi mempunyai peranan strategis pada saat menyusun ke hidup masyarakat yang lebih baik dengan sarana pendidikan, pengabdian, mencerdaskan kearah adil dan kesejahteraan.

Penyusunan perencanaan pada perguruan tinggi bersifat integral dan holistik. Perencanaan integral merupakan satu kesatuan perencanaan yang tidak terpisahkan satu sama lain dalam tridharma perguruan tinggi. Perencanaan yang kuat dalam menjalankan tujuan visi serta misi perguruan tinggi

merupakan perencanaan pada sekmen pengabdian masyarakat, penelitian dan bidang pendidikan. Perencanaan holistik adalah perencanaan secara meluas dalam bidang perguruan tinggi pada administrasi di intansi perguruan tinggi perguruan tinggi, perekrutan an untuk meningkatkan tenaga, prasarana yang mendukung seperti ruang perkuliahan, gedung belajar, serta sarana lain yang di buat pada saat perencanaan untuk mencapai tujuan perguruan tinggi. Perencanaan keuangan perguruan tinggi semuanya memiliki tujuan, visi dan misi yang dikerjakan perguruan tinggi.

2. Pengorganisasian

Organisasi pada Al-Qura'an terdapat beberapa surat yang berkaitan dengan organisasi, sebagaimana firman Allah SWT QS: An Nisa (04) 71:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا خُذُوا حِذْرَكُمْ فَانفِرُوا تَبَاتٍ أَوْ انفِرُوا جَمِيعًا ﴿٧١﴾

Artinya: Hai orang-orang yang beriman, bersiap siagalah kamu, dan majulah (ke medan pertempuran) berkelompok-kelompok, atau majulah bersama-sama!³¹

Ayat diatas dalam melakukan suatu pekerjaan harus bersatu atau bersama-sama agar tujuan pekerjaan kita bisa tercapai. Seperti halnya pada QS: Ali Imron (03) 146:

وَكَايِن مِّن نَّبِيٍّ قَاتَلَ مَعَهُ رِيثُونَ كَثِيرٌ فَمَا وَهَنُوا لِمَا أَصَابَهُمْ فِي سَبِيلِ اللَّهِ وَمَا ضَعُفُوا وَمَا اسْتَكَانُوا ۗ وَاللَّهُ يُحِبُّ الصَّابِرِينَ ﴿١٤٦﴾

³¹ Departemen Agama RI, *Al-Quran dan Terjemahnya*, Op.Cit .hal.71

Artinya: Dan berapa banyaknya Nabi yang berperang bersama-sama mereka sejumlah besar dari pengikut(nya) yang bertakwa. mereka tidak menjadi lemah karena bencana yang menimpa mereka di jalan Allah, dan tidak lesu dan tidak (pula) menyerah (kepada musuh). Allah menyukai orang-orang yang sabar.³²

Manusia adalah pendukung utama setiap organisasi. Perilaku manusia yang berada dalam suatu kelompok atau organisasi adalah awal dari perilaku organisasi. Dalam setiap membicarakan organisasi perlu pemahaman adanya teori organisasi yang selalu membahas tiga dimensi pokok, yaitu dimensi teknis, dimensi konsep, dan dimensi manusia. Dimensi teknis menekankan pada kecakapan yang dibutuhkan untuk menggerakkan organisasi, berisi keahlian-keahlian manajer. Dimensi konsep merupakan motor penggerak dimensi teknis dan sangat erat hubungannya dengan dimensi manusia. Dimensi manusia, mempertaruhkan bahwa manusia dalam organisasi adalah suatu unsur yang kompleks, dan oleh karenanya perlu adanya suatu kebutuhan pemahaman teori yang didukung oleh riset yang empiris sangat diperlukan sebelum diterapkan dalam mengelola manusia itu secara efektif.

Dalam usaha memenuhi kebutuhan hidupnya manusia memerlukan manusia lain. usaha untuk mempermudah penenuhan kebutuhan tersebut dengan membentuk hubungan kerja sama dan selanjutnya membentuk kelompok-kelompok. Tujuan dari usaha manusia akan lebih mudah diperoleh dengan cara bersama-sama daripada dengan sendiri saja.

Dengan demikian, yang dimaksud dengan organisasi adalah wadah yang memungkinkan masyarakat dapat meraih hasil yang sebelumnya tidak

³² Departemen Agama RI, *Al-Quran dan Terjemahnya*, Op.Cit .hal.17

dapat dicapai oleh individu secara sendiri-sendiri. organisasi merupakan suatu unit terkoordinasi yang terdiri setidaknya dua orang, berfungsi mencapai satu sasaran tertentu atas serangkaian sasaran.³³

Berangkat dari pengertian di atas, maka dalam perkembangannya dan karena tuntutan globalisasi muncul berbagai hal berkenaan dengan pengorganisasian, seperti struktur organisasi yaitu pola formal bagaimana orang dan pekerja dikelompokkan dalam suatu organisasi yang biasa digambarkan dengan bagan organisasi. Perilaku organisasi, yang ditekankan pada perilaku manusia dalam kelompok, iklim organisasi yaitu serangkaian sifat lingkungan kerja, kultur organisasi yaitu sistem yang dapat menembus nilai-nilai, kepercayaan dan norma-norma di setiap organisasi, desain organisasi yaitu struktur organisasi spesifik yang dihasilkan dari keputusan dan tindakan manajer, pengembangan organisasi, politik organisasi, proses organisasi yaitu aktivitas yang memberi nafas pada kehidupan struktur organisasi, dan proses organisasi yaitu suatu diagram yang menunjukkan respons anggota organisasi.

Fungsi pengisian staf yang sesuai untuk setiap tugas dan kedudukan merupakan fungsi pengorganisasian. Pada organisasi staf dan karyawan pada umumnya mempunyai perbedaan antara staf dengan karyawan di perguruan tinggi. Perguruan tinggi memiliki tugas Staf dan karyawan masing-masing. Tugas akademik administratif merupakan bentuk kekhasan staf dan karyawan

³³ Rivai, Veithzal. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. (Jakarta: PT RajaGrafindo Persada. 2003). hal. 170

perguruan tinggi. Terdapat 4 golongan karyawan yang bekerja di perguruan tinggi, yaitu:

- a. Karyawan akademik merupakan yang bertugas mengajar dan melakukan penelitian adalah para dosen dan peneliti.
- b. Karyawan administrasi ialah karyawan yang memiliki tugas pada rektorat, dekanat, keuangan, pendaftaran, personalia dan sebagainya.
- c. Karyawan penunjang akademik ialah yang mempunyai tugas sebagai karyawan di perpustakaan, bengkel latihan, seorang ahli, laboratorium dan lain-lain.
- d. Karyawan penunjang lainnya merupakan karyawan lain seperti petugas pembersihan gedung, petugas pemeliharaan, penjaga malam, sopir, tukang kebun, dan lain-lain.

Tugas staf dan pengorganisasia merupakan perencanaan, pelatihan, rekrutmen, pengembangan karir, merencanakan kaderisasi, seleksi, pembuatan kebutuhan tugas (*job requirement*), rincian tugas (*job description*), membuat penilaian tugas dan jenjang tugas (*jobevaluation dan job establishment*), menentukan hubungan lini dan hubungan staf, menentukan rentang kendali (*span of control*), penetapan otorisasi, dan sebagainya.

Proses organisasi yang terwujudnya kesatuan didalam semua perlakuan untuk mencapai tujuan, sesuai dalam QS. Ali imran (03) 103 adalah:

وَأَعْتَصِمُواْ بِحَبْلِ اللَّهِ جَمِيعًا وَلَا تَفَرَّقُواْ ۗ وَآذِكُرُواْ نِعْمَتَ اللَّهِ عَلَيْكُمْ إِذْ كُنْتُمْ
 أَعْدَاءً فَأَلَّفَ بَيْنَ قُلُوبِكُمْ فَأَصْبَحْتُمْ بِنِعْمَتِهِ إِخْوَانًا وَكُنْتُمْ عَلَى شَفَا حُفْرَةٍ مِّنَ
 النَّارِ فَأَنْقَذَكُم مِّنْهَا ۗ كَذَٰلِكَ يُبَيِّنُ اللَّهُ لَكُمْ ءَايَاتِهِ لَعَلَّكُمْ تَهْتَدُونَ ﴿١٠٣﴾

Artinya : Dan berpeganglah kamu semuanya kepada tali (agama) Allah, dan janganlah kamu bercerai berai, dan ingatlah akan nikmat Allah kepadamu ketika kamu dahulu (masa jahiliyah) bermusuh-musuhan, maka Allah mempersatukan hatimu, lalu menjadilah kamu karena nikmat Allah, orang-orang yang bersaudara; dan kamu telah berada di tepi jurang neraka, lalu Allah menyelamatkan kamu dari padanya. Demikianlah Allah menerangkan ayat-ayat-Nya kepadamu, agar kamu mendapat petunjuk.³⁴

Selanjutnya agar pada suatu organisasi janganlah muncul pertentangan, perscekcokan yang mengakibatkan hancurnya kesatuan, perselisihan, runtuhnya mekanisme kepemimpinan yang telah dibina. Allah SWT berfirman:

وَأَطِيعُوا اللَّهَ وَرَسُولَهُ وَلَا تَنزَعُوا فَتَفْشَلُوا وَتَذْهَبَ رِيحُكُمْ وَأَصْبِرُوا إِنَّ اللَّهَ
مَعَ الصَّابِرِينَ

Artinya : Dan taatilah Allah dan RasulNya, janganlah kamu berbantah-bantahan yang menyebabkan kamu menjadi gentar, hilang kekuatanmu, dan bersabarlah, sesungguhnya Allah beserta orang-orang yang sabar (Al- Anfal : 46)³⁵

Pengorganisasian pada kaitannya dengan pendidikan Islam, Pengorganisasian pada pendidikan Islam merupakan proses penentuan interkasi, wewenang, aktivitas, struktur, koordinasi, desain struktur, tugas secara transparan, dan jelas.

Dalam lembaga pendidikan Islam, baik yang bersifat individual, kelompok, maupun kelembagaan. Sebuah organisasi akan dapat berjalan dengan lancar dan sesuai dengan tujuan jika konsisten dengan prinsip-prinsip yang mendesain perjalanan organisasi yaitu kebebasan, keadilan, dan

³⁴ Departemen Agama RI, *Al-Quran dan Terjemahnya*, Op.Cit .hal.50

³⁵ Ibid, hal.145

musyawarah. Jika kesemua prinsip ini dapat diaplikasikan secara konsisten dalam proses pengelolaan lembaga pendidikan Islam akan sangat membantu bagi para manajer pendidikan Islam.

3. Pemimpinan / Penggerakan (actuating)

Fungsi penggerakan kadang-kadang diganti dengan istilah lain, misalnya fungsi pemimpinan (*leading*). Pengorganisasian merupakan langkah dalam melakukan hubungan antara orang-orang yang efektif, untuk itu individu bisa bekerja sama dengan efektif dan efisien³⁶. Guna mencapai tujuan atau sasaran tertentu maka individu bisa mendapatkan kepuasan tersendiri ketika menjalankan pekerjaan tertentu pada kondisi lingkungan tertentu.

Tugas pimpinan pada perguruan tinggi, adalah tugas menggunakan atau mengendalikan semua individu yang bekerja di perguruan tinggi, supaya mereka bertugas sesuai dengan kerjanya secara efektif dan efisien. Fungsi pemimpin perguruan tinggi merupakan fungsi tersulit dan terpenting pada seluruh fungsi manajemen. Fungsi pimpinan terdapat pada seluruh bagian perusahaan atau perguruan tinggi. sehingga tantangan yang terberat terhadap fungsi manajemen sebab menyangkut orang atau individu, yang memiliki tingkah laku, harapan, keyakinan, emosi, sifat, kepuasan, pengembangan, akal budi serta hubungan antar individu.

Pengorganisasian adalah suatu proses pembagian pekerjaan, pembatasan tugas-tugas dan tanggung jawab serta wewenang dan penetapan hubungan antar unsur organisasi, sehingga memungkinkan orang dapat bekerja

³⁶ George R Terry, *Prinsip-prinsip Manajemen (terj.)*, *ibid.* hal. 89

bersama-sama seefektif mungkin untuk pencapaian tujuan.³⁷ Dengan demikian dapat dipahami bahwa pengorganisasian adalah perbuatan diferensiasi tugas-tugas dan jalinan hubungan kerja dalam suatu organisasi.

Dalam hal ini Al-Qur'an telah memberikan pedoman dasar terhadap proses pembimbingan, pengarahan ataupun memberikan peringatan dalam bentuk kepemimpinan ini. Allah berfirman dalam QS. Al kahfi (18) 2 sebagai berikut :

قِيَمًا لِّيُنذِرَ بَأْسًا شَدِيدًا مِّن لَّدُنْهُ وَيُبَشِّرَ الْمُؤْمِنِينَ الَّذِينَ يَعْمَلُونَ
 الصَّالِحَاتِ أَنَّ لَهُمْ أَجْرًا حَسَنًا ﴿٢﴾

Artinya : Sebagai bimbingan yang lurus, untuk memperingatkan siksaan yang sangat pedih dari sisi Allah dan memberi berita gembira kepada orang-orang yang beriman, yang mengerjakan amal saleh, bahwa mereka akan mendapat pembalasan yang baik (Q.S al Kahfi ayat 2).³⁸

4. Pengawasan

Pengawasan merupakan pengawasan kepada kegiatan, keadaan orang lain, bagaimana dalam aktifitas serta hasil pekerjaan memenuhi target serta sesuai dengan target. Fungsi pengawasan harus dilaksanakan secara berkala dalam waktu yang lebih pendek. Serta tidak selalu dilaksanakan pada penghujung tahun. Apabila tidak mengikuti tujuan, apakah kendala yang dihadapi dan bagaimana mengantisipasi kendala tersebut supaya menghasilkan pekerjaan yang sesuai dengan tujuan.

³⁷ Manullang, M. *Dasar-dasar Manajemen*. (Jakarta:Ghalia Indonesia. 1976). hal.45

³⁸ Departemen Agama RI, *Al-Quran dan Terjemahnya*, Op.Cit .hal.234

Pengawasan seperti halnya yang tertuang dalam Al Qur'an Surat Al-Fajr (89)14:

إِنَّ رَبَّكَ لَبِالْمِرْصَادِ ﴿١٤﴾

Artinya: Sesungguhnya Tuhanmu benar-benar mengawasi.³⁹

Ayat diatas mengandung arti bahwa Allah SWT selalu mengawasi dalam semua pekerjaan yang kita kerjakan, maka dari itu sebagai pemimpin atau sebagai manager harus benar benar bisa mengawasi karyawannya sehingga tujuan dapat tercapai dengan baik. Sesuai dengan QS. Al Infithaar (82) 14:

وَإِنَّ عَلَيْكُمْ لَحَافِظِينَ ﴿١٤﴾

Artinya: Padahal Sesungguhnya bagi kamu ada (malaikat-malaikat) yang mengawasi (pekerjaanmu),⁴⁰

Pengawasan dalam suatu institusi perguruan tinggi dikerjakan pada semua perencanaan yang terdapat pada Tridharma perguruan tinggi.

Untuk menentukan suatu perencanaan apakah sudah berjalan dengan baik, sesuai dengan tujuan dengan efektif serta efisien maka pengawasan harus dilakukan. Manfaat pengawasan yaitu agar dapat mengetahui hambatan-hambatan pada perguruan tinggi pada saat melaksanakan pekerjaan serta program pekerjaan yang sudah dirancang pada perencanaan. Setelah terdapat pengawasan, sehingga bisa dilaksanakan suatu perbaikan-perbaikan apabila terdapat kesalahan. Tetapi pengawasan bukan

³⁹ Departemen Agama RI, *Al-Quran dan Terjemahnya*, Op.Cit .hal.475

⁴⁰ Ibid,hal. 469

berarti hanya mencari-cari kesalahan saja, akan tetapi bagaimana caranya agar kesalahan tidak terjadi serta apabila terdapat proses yang menyimpang dari perencanaan. Pengawasan dapat dilakukan pada awal kegiatan, ketika proses ataupun sesudah proses yang dilakukan pada program kerja perguruan tinggi

Mengenai fungsi pengawasan, Allah SWT berfirman pada *Q.S As Syuura ayat 48*).

فَإِنْ أَعْرَضُوا فَمَا أَرْسَلْنَاكَ عَلَيْهِمْ حَفِيظًا ۗ إِنَّ عَلَيْكَ إِلَّا الْبَلْغُ ۗ وَإِنَّا إِذَا أَذَقْنَا
 الْإِنْسَانَ مِنَّا رَحْمَةً فَرِحَ بِهَا ۗ وَإِنْ تُصِيبَهُمْ سَيِّئَةٌ بِمَا قَدَّمَتْ أَيْدِيهِمْ فَإِنَّ
 الْإِنْسَانَ كَفُورٌ ﴿٤٨﴾

Artinya : Jika mereka berpaling maka Kami tidak mengutus kamu sebagai pengawas bagi mereka. Kewajibanmu tidak lain hanyalah menyampaikan (risalah). Sesungguhnya apabila Kami merasakan kepada manusia sesuatu rahmat dari Kami dia bergembira ria karena rahmat itu. Dan jika mereka ditimpa kesusahan disebabkan perbuatan tangan mereka sendiri (niscaya mereka ingkar) karena sesungguhnya manusia itu amat ingkar (kepada nikmat)⁴¹

Preventive control merupakan proses pengawasan yang dilaksanakan pada sebelum kegiatan berjalan agar dapat terhindar dari kejadian kesalahan-kesalahan pada saat proses kegiatan. *Repressive control* adalah pengawasan yang dilakukan sesudah terjadi kesalahan dalam pelaksanaan, jadi hasil sama dengan tujuan yang sudah ditetapkan. Perguruan tinggi dapat menggunakan pola pengawasan seperti ini agar lembaga pendidikan tinggi dapat membuat peningkatan kualitas dikarenakan mendapat dukungan oleh pengawasan yang baik dan kuat, maksudnya supaya tidak terjadi kesalahan yang terulang.

⁴¹ Ibid,hal. 390

5. Kepemimpinan di Perguruan Tinggi

Pemimpin sendiri adalah seseorang yang memiliki kemampuan untuk mempengaruhi perilaku orang lain dalam kerjanya dengan menggunakan kekuasaan yaitu kemampuan untuk mengarahkan dan mempengaruhi bawahan sehubungan dengan tugas yang harus dilaksanakan.⁴²

Teori kepemimpinan yang bersifat umum, jika dipersempit lagi ke dalam bidang pendidikan bahwa kepemimpinan pendidikan adalah proses menggerakkan, mempengaruhi, memberikan motivasi dan mengarahkan orang-orang di dalam organisasi/lembaga pendidikan terutama untuk mencapai tujuan yang dirumuskan.⁴³

Kepemimpinan adalah suatu hal yang menentukan untuk mempengaruhi proses pekerjaan suatu organisasi agar dapat tercapai tujuan yang sudah direncanakan, pada penerapannya peran kepemimpinan secara umum diartikan suatu rangkaian untuk mempengaruhi kinerja pada individu ataupun kelompok agar tujuan dapat tercapai. Ordway Tead mengemukakan dalam *The Art of Leadership* menyatakan, "Kepemimpinan adalah kegiatan mempengaruhi orang-orang agar mereka mau bekerjasama untuk mencapai tujuan yang diinginkan"⁴⁴,

Kepemimpinan pendidikan adalah kualitas kegiatan dan integrasi didalam situasi pendidikan dan merupakan kemampuan untuk menggerakkan

⁴² Nanang Fattahal. *Konsep Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) dan Dewan Sekolah*. (Bandung: Pustaka Bani Quraisy, 2006). hal. 17

⁴³ U. Asmara, *Kepemimpinan Pendidikan*. (Jakarta: Pelangi. 2002). hal.10.

⁴⁴ Tead, Ordway. *The Art of Leadership*. (New York: McGraw-Hill Book Inc. 2003). hal.

pelaksanaan pendidikan sehingga tujuan pendidikan dapat tercapai secara efektif dan efisien.⁴⁵ Pimpinan pendidikan adalah setiap orang yang telah melaksanakan tugas kepemimpinan pendidikan dan memiliki kelebihan dalam kemampuan dan kepribadiannya sehingga dapat mempengaruhi, mengajak, membimbing, mendorong, menggerakkan, dan mengkoordinir karyawan pendidikan dan pengajaran. Oleh karenanya yang tergolong sebagai pemimpin pendidikan meliputi: kepala kantor bidang pendidikan di semua tingkatan, kepala sekolah, ketua jurusan, dekan, rektor beserta segenap pembantunya.

Uraian sebelumnya telah dikemukakan beberapa teori dan konsep tentang kepemimpinan, yang di dalamnya menunjukkan bahwa kepemimpinan telah dipelajari dengan berbagai cara dan konsepsi yang berbeda. Terdapat empat macam pendekatan yang dapat digunakan dalam mempelajari kepemimpinan, Keempat hal tersebut adalah :⁴⁶

Pendekatan kuasa pengaruh (*Power Influence Approach*) pendekatan sifat atau ciri (*Trait Approach*), pendekatan perilaku (*Behavior Approach*), dan pendekatan situasional (*Contingency Approach*). Selanjutnya Yukl, memasukkan ke dalam dua pendekatan di atas, yaitu teori kepemimpinan harismatik dan transformasional yang dimasukkan ke dalam pendekatan ciri atau sifat dan juga pendekatan perilaku.

Adapun penjelasan dari masing-masing item adalah :

a) Pendekatan kekuasaan pengaruh

Pendekatan kekuasaan pengaruh, menganggap bahwa kekuasaan sangat penting bukan hanya untuk mempengaruhi bawahan, tetapi juga

⁴⁵Gaffar, dkk *Pengelolaan Pendidikan*, (Bandung : Tim Dosen FIP IKIP, 1994). hal. 34

⁴⁶Gary A. Yukl, *Leadership in Organizations*, (Pearson/Prentice Hall, 2006). hal. 102

untuk mempengaruhi rekan kerja, atasan dan orang-orang di luar organisasi. Banyak penelitian menggunakan pendekatan kuasa pengaruh yang mencoba menjelaskan efektivitas kepemimpinan dalam konteks dan jumlah kekuasaan yang dimiliki pemimpin, jenis kekuasaan dan bagaimana kekuasaan itu digunakan.

Kekuasaan bisa berasal dari beberapa sumber. Bagaimana kekuasaan tersebut diperoleh dalam suatu organisasi sebagian besar tergantung dari jenis kekuasaan yang sedang dicari. Beberapa basis kekuasaan antar pribadi menurut French & Raven adalah:

- (1) kekuasaan legitimasi, yaitu kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain karena posisinya. Kekuasaan legitimasi merupakan kekuasaan yang melekat pada struktur organisasi yang ada,
- (2) kekuasaan imbalan adalah kekuasaan yang didasarkan pada kemampuan seseorang untuk memberikan imbalan kepada pengikutnya.
- (3) kekuasaan paksaan, merupakan kebalikan kekuasaan imbalan, yaitu kekuasaan untuk menghukum.
- (4) kekuasaan ahli adalah kekuasaan yang diperoleh seseorang karena keahlian, ketrampilan dan pengetahuan yang dimilikinya, dan
- (5) kekuasaan referen, timbul karena mengagumi seseorang karena kepribadian atau perilakunya.⁴⁷

b) Pendekatan ciri atau sifat kepemimpinan

Pendekatan sifat kepemimpinan didasarkan pada asumsi bahwa dapat ditemukan sejumlah ciri individu dari pemimpin yang efektif. Dengan demikian penelitian yang menggunakan pendekatan ini difokuskan untuk menemukan beberapa ciri atau sifat dari pemimpin yang dianggap sukses serta mencari keterkaitan antara sifat atau ciri tersebut dengan proses

⁴⁷French, J.R.P. Jr. and Raven, B.HAL. *The bases of social power in Cartwright, D. (Ed.), (Studies in Social Power, Institute for Social Research, Ann Arbor, MI. 2009). hal. 87*

kepemimpinan dan keefektifan kelompok organisasi. Jadi pendekatan ini melihat sifat-sifat yang dimiliki oleh pemimpin yang sukses.

Atas dasar pemikiran tersebut timbul anggapan bahwa untuk menjadi seorang pemimpin yang berhasil sangat ditentukan oleh kemampuan pribadi pemimpin. Dalam rangka membandingkan sifat pemimpin yang efektif dan pemimpin yang tidak efektif dalam penelitiannya menemukan bahwa sifat seperti kecerdasan, inisiatif dan keyakinan diri mempunyai hubungan yang positif dengan kepemimpinan dan unjuk kerja. Banyak penelitian mengemukakan bahwa sifat yang paling penting dalam berhubungan dengan kepemimpinan dan unjuk kerja adalah kemampuan atau kompetensi pemimpin dalam mengadakan supervisi sesuai dengan situasi.

Klasifikasi kepemimpinan mengidentifikasikan enam klasifikasi dari sistem kepemimpinan, adalah: Karakteristik, latar belakang sosial, intellegensia, kepribadian, karakteristik hubungan tugas, dan karakteristik sosial. Secara umum keenam ciri ini akan mengantar setiap individu dan agar keberhasilan pada saat melaksanakan tugas kepemimpinannya.⁴⁸

Uraian di atas sejalan dengan pendapat Fattah yang menyatakan:

Seorang pemimpin harus memiliki kekuatan jasmani dan rohani, semangat untuk mencapai tujuan, penuh antusias, ramah dan penuh perasaan, jujur, adil, memiliki kecakapan teknis, dapat mengambil keputusan yang tepat, cerdas, kecakapan mengajar, penuh keyakinan, keberanian, ulet, tahan uji, suka melindungi, penuh inisiatif, memiliki

⁴⁸Gitosudarmo Indriyo dkk, *Prinsip Dasar Manajemen*, (Yogyakarta : BPFE, 1999). hal.19

daya tarik, simpatik, percaya diri, intelegensia tinggi, waspada, bergairah dalam bekerja, bertanggung jawab, rendah hati, dan objektif.⁴⁹

c) Pendekatan perilaku

Pendekatan perilaku adalah pengertian dengan berlandaskan pemikiran, kegagalan pemimpin atau keberhasilan yang telah di tentukan kepribadian serta tindakan seorang pimpinan suatu organisasi. Dalam mendalami cara-cara seorang pimpinan dalam mengutus pada satu pekerjaan, komunikasi, motivasi kepada karyawan, dan menyelesaikan tugas. Perilaku seperti ini menunjukkan bahwa perilaku seorang pimpinan pada suatu situasi yang sudah ditentukan belum tentu sesuai untuk kondisi lainnya⁵⁰.

Pendekatan situasional; studi-studi kepemimpinan melalui pendekatan perilaku umumnya berpendapat bahwa gaya kepemimpinan yang berorientasi kepada hubungannya dengan karyawan atau konsiderasi adalah yang terbaik. Tetapi penemuan mereka ini tidak konsisten, karena kadang-kadang ditemukan pula bahwa perilaku inisiatif lebih efektif untuk kelompok kerja tertentu. Sehingga untuk mengatasi hal tersebut, perlu dipertimbangkan,” faktor yang dianggap mempengaruhi gaya kepemimpinan itu, antara lain kepuasan kerja intrinsik, tekanan pekerjaan, kebutuhan bawahan akan informasi dan konsiderasi pemimpin”

⁴⁹ Nanang Fattahal. *Konsep Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) dan Dewan Sekolah*. (Bandung: Pustaka Bani Quraisyi. 2006). hal.90

⁵⁰Stoner, J.A. F. *Management*. (Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall. International Inc. 2006). hal. 102

Sekarang ini tidak ada kesamaan pendapat diantara para pakar tentang kepemimpinan tentang faktor situasional ini. Hal ini disebabkan karena adanya “perbedaan etnik dan budaya diantara responden yang diteliti, sehingga terjadi perbedaan preferensi terhadap gaya kepemimpinan”. Pendekatan situasional atau kontingensi dirumuskan sebagai hubungan "jika dan maka". Kata jika merupakan variabel lingkungan sedangkan kata maka merupakan variabel manajemen atau tipe kepemimpinan. Sehingga tidak ada gaya kepemimpinan yang paling baik, yang ada adalah gaya kepemimpinan yang lebih tepat diterapkan dalam konteks (situasi dan kondisi) tertentu.

Jika dilihat dari struktur kelembagaan perguruan tinggi, maka pimpinan perguruan tinggi merupakan pimpinan tertinggi di dalam lembaga organisasi tersebut. Salah satu tugas pimpinan adalah melaksanakan tugasnya untuk mengelola pendidikan di perguruan tinggi. Selaku pemimpin pendidikan di perguruan tinggi, maka pimpinan perguruan tinggi mempunyai tanggung jawab yang cukup berat, dengan melihat tugas dan tanggung jawab pimpinan perguruan tinggi, selaku pimpinan perlu mendelegasikan wewenang dan tanggung jawabnya kepada unsur-unsur pembantu pimpinan sampai kepada pimpinan fakultas, dan ketua jurusan selaku pelaksana operasional dalam penyelenggaraan pendidikan tinggi yang meliputi pelaksanaan pendidikan, pengajaran, penelitian, dan pengabdian masyarakat sekaligus membina tenaga kependidikan, mahasiswa, serta tenaga administratif.

Di antara faktor-faktor yang dapat memengaruhi pimpinan dalam menggunakan gaya kepemimpinannya adalah pendidikan dan latihan, pengalaman, kepribadian, dan lingkungan sosial budaya.

Pendidikan seseorang akan mempengaruhi baik dari segi pemahaman maupun pengetahuan yang berkenaan dengan teori atau konsep yang berhubungan langsung dengan pekerjaannya. Sedangkan latihan merupakan kegiatan yang pernah diikuti oleh seseorang dalam hal yang berhubungan dengan tugasnya. Jelasnya bahwa pendidikan dan latihan itu merupakan usaha yang dilakukan seseorang dalam upaya meningkatkan kemampuan pengetahuan, keterampilan maupun sikap tertentu sehingga dapat dan mampu melaksanakan tugasnya dengan baik.

Pengalaman bagi seseorang merupakan sesuatu hal yang sangat berharga dalam menghadapi berbagai tugas. Gitosudarmo bahwa, "faktor pengalaman dapat membentuk gaya kepemimpinan".⁵¹ Sedangkan Lawalata menyatakan bahwa, "pengalaman dan faktor umur berpengaruh terhadap *performances*". Kepribadian adalah aktivitas seseorang yang dapat mencerminkan perilakunya dalam bertindak maupun dalam melakukan sesuatu. Ralp Stogdill berpendapat bahwa, "seseorang pemimpin itu harus memiliki kepribadian yang lebih dibandingkan dengan bawahannya, dalam hal menyesuaikan diri, ketegasan, pengaruh, keunggulan, penguasaan emosi, pengendalian serta toleransi".

⁵¹ Gitosudarmo Indriyo dkk , *Prinsip Dasar Manajemen*, (BPFE, Yogyakarta. 2009), hal. 140

Kepribadian seseorang dipengaruhi oleh berbagai aspek kepribadian seperti sifat-sifat intelegensia, pernyataan diri dan memberi kesan-kesan, sikap terhadap orang lain, kesehatan, pengetahuan dan keterampilan, nilai-nilai yang diyakini, dan peranan seseorang di lingkungan sosialnya.⁵²

Lingkungan sosial yang dimaksudkan adalah sikap nilai-nilai yang dianut masyarakat khususnya masyarakat dalam lingkungan organisasi perguruan tinggi, yang termasuk di dalam lingkungan sosial disini adalah para pengajar, yaitu tenaga edukatif (dosen) dan tenaga non edukatif (administratif) yang pada keseluruhan ini merupakan satu kesatuan yang saling mempengaruhi. Sejalan dengan teori kepemimpinan yang telah diuraikan, bahwa seorang pimpinan adalah orang yang mampu mempengaruhi orang lain untuk melaksanakan apa yang diinginkannya. Begitu halnya dengan yang dipimpin bahwa sikap, nilai yang dianutnya senantiasa mewarnai perilakunya dalam berinteraksi dengan atasan.

B. Perilaku Pimpinan

1. Tinjauan Umum tentang Kepemimpinan dan Manajemen

Kepemimpinan faktor kunci bagi keberhasilan maupun kegagalan suatu organisasi, di sisi lain teori tentang kepemimpinan telah berkembang lama, masing-masing dengan kelebihan dan kekurangannya sendiri. Sementara itu

⁵² HAL. Azizah, *Revitalisasi Pendidikan Tinggi Islam*. (Yogyakarta: Gama Media, 2004). hal. 57

terus berkembang pemikiran yang mencoba menerapkan berbagai teori tersebut dalam bentuk sebagai bauran dari berbagai teori yang telah ada.

Dalam Organisasi formal maupun nonformal selalu ada seseorang yang dianggap lebih dari yang lain. Seseorang yang memiliki kemampuan lebih tersebut diangkat atau ditunjuk sebagai orang yang dipercayakan untuk mengatur orang lainnya. Biasanya orang seperti itu disebut pemimpin atau manjer. Dari kata pimpinan itulah kemudian muncul istilah kepemimpinan. Sebagaimana tujuan Allah SWT menciptakan manusia di dunia sebagai pemimpin (khalifah), firman Allah SWT dalam QS. Al-Baqorah (02) 30:

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلٰئِكَةِ اِنِّيْ جَاعِلٌ فِى الْاَرْضِ خَلِيْفَةً ۗ قَالُوْۤا اَتَجْعَلُ فِيْهَا مَنْ يُفْسِدُ فِيْهَا وَيَسْفِكُ الدِّمَآءَ وَنَحْنُ نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَ ۗ قَالَ اِنِّيْۤ اَعْلَمُ مَا لَا تَعْلَمُوْنَ ﴿٣٠﴾

Artinya: Ingatlah ketika Tuhanmu berfirman kepada Para Malaikat: "Sesungguhnya aku hendak menjadikan seorang khalifah di muka bumi." mereka berkata: "Mengapa Engkau hendak menjadikan (khalifah) di bumi itu orang yang akan membuat kerusakan padanya dan menumpahkan darah, Padahal Kami Senantiasa bertasbih dengan memuji Engkau dan mensucikan Engkau?" Tuhan berfirman: "Sesungguhnya aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui."⁵³

Seorang pemimpin akan dianggap lolos dari tanggung jawab dihadapan orang-orang yang dipimpinya, tetapi belum tentu lolos ketika ia bertanggung jawab dihadapan Allah SWT. Kepemimpinan sebenarnya bukan sesuatu yang mesti menyenangkan, tetapi merupakan tanggung jawab sekaligus amanah

⁵³ Departemen Agama RI, *Al-Quran dan Terjemahnya*, Op.Cit .hal.6

yang amat berat yang harus diemban dengan sebaik-baiknya. Allah Swt berfirman QS.Al Mukminuun (23) 8-9:

وَالَّذِينَ هُمْ لِأَمْنَتِهِمْ وَعَهْدِهِمْ رَاعُونَ ﴿٨﴾ وَالَّذِينَ هُمْ عَلَىٰ صَلَوَاتِهِمْ يُحَافِظُونَ ﴿٩﴾

Artinya : "dan orang-orang yang memelihara amanah (yang diembankannya) dan janji mereka, dan orang-orang yang memelihara sholatnya."⁵⁴

Seorang pemimpin merupakan sentral figur dan profil panutan publik. Terwujudnya kemaslahatan umat sebagai tujuan sangat tergantung pada gaya dan karakteristik kepemimpinan. Dengan demikian kualifikasi yang harus dipenuhi oleh seorang pemimpin mencakup semua karakteristik yang mampu membuat kepemimpinan dapat dirasakan manfaat oleh orang lain.

Kriteria yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin telah dirumuskan sebagai berikut:

a. Seorang pemimpin harus amanah, amanah disini antaranya berlaku adil.

Keadilan yang dituntut mencakup seluruh manusia bahkan seluruh makhluk, bukan hanya terhadap kaum muslimin, kelompok, atau golongan saja, tetapi

Dalam QS.An Nisa (04) 58 yaitu:

﴿ إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ إِنَّ اللَّهَ نِعِمَّا يَعِظُكُمْ بِهِ ۗ إِنَّ اللَّهَ كَانَ سَمِيعًا بَصِيرًا ﴾

Artinya : Sesungguhnya Allah menyuruh kamu menyampaikan amanat kepada yang berhak menerimanya, dan (menyuruh kamu) apabila menetapkan hukum di antara manusia supaya kamu menetapkan dengan adil. Sesungguhnya Allah memberi pengajaran yang sebaik-baiknya kepadamu. Sesungguhnya Allah adalah Maha mendengar lagi Maha melihat.⁵⁵

⁵⁴ Ibid, hal. 273

⁵⁵ Ibid, hal. 69

Ayat di atas menjelaskan tentang memerintahkan menunaikan amanat, ditekankannya bahwa amanat tersebut harus ditunaikan kepada *ahliha* yakni pemiliknya. Ketika memerintahkan menetapkan hukum dengan adil, dinyatakan “apabila kamu menetapkan hukum di antara manusia”. Ini berarti bahwa perintah berlaku adil itu ditunjukkan terhadap manusia secara keseluruhan.⁵⁶

- b. Seorang pemimpin harus yang berilmu, berakal sehat, memiliki kecerdasan, kearifan, kemampuan fisik dan mental untuk dapat mengendalikan roda kepemimpinan dan memikul tanggung jawab. Sebagaimana dijelaskan dalam QS. An Nisa (04) 83 yaitu:

وَإِذَا جَاءَهُمْ أَمْرٌ مِّنَ الْأَمْنِ أَوْ الْخَوْفِ أَدَّعَوْا بِهٖ ۖ وَلَوْ رَدُّوهُ إِلَى الرَّسُولِ
وَالِآءِ أَوْلِيَ الْأَمْرِ مِنْهُمْ لَعَلِمَهُ الَّذِينَ يَسْتَنْبِطُونَهُ مِنْهُمْ ۚ وَلَوْلَا فَضْلُ اللَّهِ
عَلَيْكُمْ وَرَحْمَتُهُ لَاتَّبَعْتُمُ الشَّيْطَانَ إِلَّا قَلِيلًا ﴿٨٣﴾

Artinya : Dan apabila datang kepada mereka suatu berita tentang keamanan ataupun ketakutan, mereka lalu menyiarkannya. dan kalau mereka menyerahkannya kepada Rasul dan ulil Amri di antara mereka, tentulah orang-orang yang ingin mengetahui kebenarannya (akan dapat) mengetahuinya dari mereka (Rasul dan ulil Amri) kalau tidaklah karena karunia dan rahmat Allah kepada kamu, tentulah kamu mengikut syaitan, kecuali sebahagian kecil saja (di antaramu).⁵⁷

Menurut ayat di atas kalau mereka menyerahkan informasi tentang keamanan atau ketakutan itu kepada Rasulullah SAW apabila bersama

⁵⁶ M. Quraish Shihab, *Tafsir al-Mishbah Pesan, Kesan, dan Keserasian al-Qur'an*, Volume 2, Cet 1, (Ciputat: Lentera Hati, 2000), Hal. 458.

⁵⁷ Departemen Agama RI, *Al-Quran dan Terjemahnya*, Op.Cit .hal. 62.

mereka, atau kepada pemimpin-pemimpin mereka yang beriman, niscaya akan diketahui hakikatnya oleh orang-orang yang mampu menganalisis hakikat itu dan menggantinya dari celah-celah informasi yang saling bertentangan dan tumpang tindih.⁵⁸

- c. Pemimpin harus orang-orang yang beriman, bertaqwa dan beramal shaleh, tidak boleh orang dhalim, fasiq, berbut keji, lalai akan perintah Allah Swt dan melanggar batas-batasnya. Pemimpin yang dhalim, batal kepemimpinannya.
- d. Bertanggung jawab dalam pelaksanaan tatanan kepemimpinan sesuai dengan yang dimandatkan kepadanya dan sesuai keahliannya. Sebaliknya Negara dan rakyat akan hancur bila dipimpin oleh orang yang bukan ahlinya. Sebagaimana sabda Rasulullah Saw *“Apabila diserahkan suatu urusan kepada yang bukan ahlinya maka tunggulah kehancuran suatu saat”*.
- e. Senantiasa menggunakan hukum yang telah ditetapkan Allah, seperti yang Allah jelaskan dalam QS. An Nisa (04) 59 yaitu:

يٰۤاَيُّهَا الَّذِيْنَ ءَامَنُوْا اطِيعُوْا اللّٰهَ وَاَطِيعُوْا الرَّسُوْلَ وَاُوْلٰى الْاَمْرِ مِنْكُمْ ۗ فَاِنْ تَنَزَعْتُمْ فِيْ شَيْءٍ فَرُدُّوْهُ اِلَى اللّٰهِ وَالرَّسُوْلِ اِنْ كُنْتُمْ تُوْمِنُوْنَ بِاللّٰهِ وَالْيَوْمِ الْاٰخِرِ
ذٰلِكَ خَيْرٌ وَّاَحْسَنُ تَاْوِيْلًا ﴿٥٩﴾

Artinya : Hai orang-orang yang beriman, taatilah Allah dan taatilah Rasul (Nya), dan ulil amri di antara kamu. kemudian jika kamu berlainan Pendapat tentang sesuatu, Maka kembalikanlah ia

⁵⁸Sayyid Quthb, *Tafsir fi Zhilalil Qur'an*, (terj), As'ad Yasin, (Jakarta: Gema Insani Press, 2002), Hal. . 54.

kepada Allah (Al Quran) dan Rasul (sunnahnya), jika kamu benar-benar beriman kepada Allah dan hari kemudian. yang demikian itu lebih utama (bagimu) dan lebih baik akibatnya.⁵⁹

Kepemimpinan adalah bagian penting dari manajemen, akan tetapi manajemen dengan kepemimpinan sangat berbeda, dimana kemampuan yang dipunyai seseorang untuk mempengaruhi orang lain agar bekerja mencapai tujuan dan sasaran. Manajemen mencakup kepemimpinan, dan fungsi-fungsi lain seperti perencanaan, pengorganisasian dan pengawasan.⁶⁰

Konsep kepemimpinan dikaitkan dengan manajemen, kedudukan pemimpin itu sangat sentral. Sehingga kepemimpinan ialah inti dari manajemen. Kepemimpinan merupakan titik sentral dari suatu organisasi, keberhasilan suatu organisasi akan tergantung kepada kemampuan pemimpinnya dalam menggerakkan segala sumber daya dan dana yang ada dalam organisasi itu.

Manajemen dan kepemimpinan merupakan dua istilah yang tidak bisa dipisahkan dalam suatu organisasi.⁶¹ Manajemen dan kepemimpinan. Kebanyakan para pakar berpendapat bahwa kepemimpinan dan manajemen itu berbeda, bahwa kepemimpinan berbeda dengan manajemen, Manajemen menurut dia, mengatasi hal mengatasi kerumitan. Manajemen yang bagus menghasilkan tata tertib dan konsistensi dengan menyusun rencana formal, merancang struktur organisasi yang ketat, dan memantau hasil lewat

⁵⁹ Departemen Agama RI, *Al-Quran dan Terjemahnya*, *Op.Cit* .hal.69

⁶⁰ T. Hani Handoko, *Manajemen*, Edisi 2, Ikapi, Yogyakarta, 2009, hal. 295

⁶¹ Abbas, Syahrizal. *Manajemen Perguruan Tinggi*. (Jakarta: Kencana, 2009). hal. 13

pembandingan dengan rencana. Kepemimpinan, sebaliknya, mengatasi hal mengatasi perubahan.⁶²

Pemimpin menetapkan arah dengan mengembangkan suatu visi terhadap masa depan, kemudian mereka mempersekutukan orang dengan mengkomunikasikan penglihatan ini dan mengilhami mereka untuk mengatasi rintangan-rintangan.⁶³

Organisasi dengan kepemimpinan yang baik akan mudah dalam meletakkan dasar kepercayaan terhadap anggota-anggotanya, sedangkan organisasi yang tanpa memiliki kepemimpinan yang baik akan sulit untuk mendapatkan kepercayaan dari para anggotanya. Tujuan organisasinya tidak akan tercapai dan organisasi tersebut akan kacau.

Begitupun dalam upaya meningkatkan akuntabilitas manajemen, kepemimpinan memegang peranan yang sangat strategis. Bagian ini akan menjelaskan mengenai teori kepemimpinan, gaya kepemimpinan, proses kepemimpinan, sifat-sifat pemimpin, kepemimpinan dalam pendidikan, kepemimpinan di perguruan tinggi bermutu dan Manajemen perguruan tinggi.

Manajemen dengan melibatkan aktivitas-aktivitas koordinasi dan pengawasan terhadap pekerjaan orang lain demi memastikan terselesaikannya pekerjaan itu secara efisien dan efektif.⁶⁴ Efisien dalam hal ini berarti

⁶²Sudarwan Danim, *Kepemimpinan Pendidikan (kepemimpinan Jenius (IQ+EQ), Etika, Perilaku Motivasional, dan Mitos)*, Al-Fabeta, Bandung, 2010, hal. 6

⁶³Stephen P. Robbins, *Perilaku Organisasi*, Edisi Bahasa Indonesia, Jilid (Jakarta:Prehallido, 1996), hal. 39

⁶⁴ Stephen P. Robbins, *Manajemen*, Edisi Kesepuluh, jilid 1, Erlangga, Jakarta, 2010, hal. 23

melakukan pekerjaan secara tepat sasaran dan efektif dalam hal ini berarti melakukan pekerjaan yang benar.

Proses yang khas terdiri dari tindakan-tindakan yang dimulai dari penentu tujuan sampai pengawasan, dimana masing-masing bidang digunakan baik ilmu pengetahuan maupun keahlian yang diikuti secara berurutan dalam rangka usaha mencapai sasaran yang telah ditetapkan semula.⁶⁵

2. Teori Kepemimpinan

Kepemimpinan menurut Al-Quran dijelaskan Allah SWT dalam QS. Al Baqarah (02) 30 adalah:

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلٰئِكَةِ اِنِّيْ جَاعِلٌ فِى الْاَرْضِ خَلِيْفَةً ۗ قَالُوْۤا اَتَجْعَلُ فِیْهَا مَنْ
يُّفْسِدُ فِیْهَا وَيَسْفِكُ الدِّمَآءَ وَنَحْنُ نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَ ۗ قَالَ اِنِّىْۤ اَعْلَمُ
مَا لَا تَعْلَمُوْنَ ﴿۳۰﴾

Artinya: “Ingatlah ketika Tuhanmu berfirman kepada Para Malaikat: "Sesungguhnya aku hendak menjadikan seorang khalifah di muka bumi." mereka berkata: "Mengapa Engkau hendak menjadikan (khalifah) di bumi itu orang yang akan membuat kerusakan padanya dan menumpahkan darah, Padahal Kami Senantiasa bertasbih dengan memuji Engkau dan mensucikan Engkau?" Tuhan berfirman: "Sesungguhnya aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui."⁶⁶

Ayat di atas menjelaskan bahwa kekhalifahan manusia di bumi adalah sebagai wakil Allah SWT atau khalifah di bumi ini, untuk melaksanakan

⁶⁵ Abdurrahman Fathoni, *Organisasi dan Manajemen Sumber Daya Manusia*, Rineka Cipta, Jakarta, 2009, hal. 27

⁶⁶ Departemen Agama RI, *Al-Quran dan Terjemahnya*, Op.Cit .hal. 6

perintah-perintahNya dan memakmurkan bumi serta memanfaatkan segala apa yang ada padanya.⁶⁷

Aktivitas para pemimpin dan pembuat keputusan. Sedangkan Stogdill memberikan pengertian tentang kepemimpinan, adalah suatu proses mempengaruhi aktivitas kelompok dalam rangka perumusan dan pencapaian tujuan.⁶⁸ Kepemimpinan adalah pengaruh antar pribadi, yang dijalankan dalam suatu situasi tertentu, serta diarahkan melalui proses komunikasi, ke arah pencapaian satu atau beberapa tujuan tertentu⁶⁹

Pimpinan mempengaruhi keinginan-keinginan dan keperluan-keperluan anggota kelompoknya. Pada gilirannya. Mereka menekankan perhatiannya serta penggunaan tenaga anggota kelompoknya kedalam keinginannya.

kepribadian pemimpin mempunyai ciri-ciri, sebagai berikut suatu kelompok sosial yang menggambarkan kelompoknya saat beraktivitas dalam hubungannya terdapat dua hal yaitu: pusat aktivitas dan individu-individu yang bertindak sesuai dengan pusat tersebut. pemimpin adalah figur utama yang dapat menjadikan suatu kelompok.

Brown berpendapat bahwa pemimpin tidak dapat dipisahkan dari kelompok. akan tetapi holeh dipandang sebagai suatu posisi dengan potensi tinggi di lapangan. Dalam tradisi yang sama, Krech dan Crutchfield memandang hahwa dengan kebaikan dari posisinya yang khusus dalam

⁶⁷ Rivai, Veithzal. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada. 2003. hal. 27

⁶⁸Permadi.K..*Pemimpin Dan Kepemimpinan Dalam Manajemen*.(Jakarta: PT. Rineka Cipta, 199)6. hal. 10

⁶⁹ Bakran Adz-Dzakiey, Hamdani. *Kepemimpinan Kenabian*. (Yogyakarta: Al-Manar, 2009). hal. 189

kelompok ia berperan sebagai agen primer untuk penentuan struktur kelompok. suasana kelompok, tujuan kelompok, ideologi kelompok dan aktivitas kelompok.

Knickerbocker mengikuti alur pikiran yang nampaknya menempatkan dirinya dalam aliran teori pusat kelompok. Dia berpendapat bahwa bila dilihat dalam kerangka dinamika tingkah laku sosial, kepemimpinan adalah fungsi dari kebutuhan yang muncul pada situasi tertentu dan terdiri atas hubungan antara individu dengan kelompoknya.

Kecenderungan pemikiran dari definisi-definisi tersebut di atas sangat berpengaruh di dalam mengarahkan perhatian kepada pentingnya struktur kelompok dan proses kelompok dalam pembahasan mengenai kepemimpinan.

Gary Yulk dalam bukunya "*Kepemimpinan Dalam Organisasi*" juga menyebutkan beberapa definisi kepemimpinan, yaitu:

- a. Kepemimpinan adalah perilaku individu yang mengarahkan aktivitas kelompok untuk mencapai sasaran bersama
- b. Kepemimpinan adalah proses memengaruhi aktivitas kelompok yang terorganisir untuk mencapai sasaran
- c. Kepemimpinan adalah proses memberikan tujuan (arahan yang berarti) ke usaha kolektif, yang menyebabkan adanya usaha yang dikeluarkan untuk mencapai tujuan
- d. Kepemimpinan adalah proses untuk membuat orang memahami manfaat bekerja bersama orang lain, sehingga mereka paham dan mau melakukannya
- e. Kepemimpinan adalah cara mengartikulasikan visi, mewujudkan nilai, dan menciptakan lingkungan guna mencapai sesuatu
- f. Kepemimpinan adalah kemampuan individu untuk mempengaruhi, memotivasi, dan membuat orang lain mampu memberikan kontribusinya demi efektivitas dan keberhasilan organisasi.⁷⁰

⁷⁰Gary Yulk. *Kepemimpinan Dalam Organisasi*. (Jakarta: PT. Indeks, 2001). hal. 4

Kepemimpinan sebagai pelaksanaan otoritas dan pembuatan keputusan. Ada juga yang mengartikan suatu inisiatif untuk bertindak menghasilkan suatu pola yang konsisten dalam rangka mencari jalan pemecahan dari suatu persoalan bersama ⁷¹

Pada dasarnya kepemimpinan mengacu pada suatu proses untuk menggerakkan sekelompok orang menuju ke suatu tujuan yang telah ditetapkan/disepakati bersama dengan mendorong atau memotivasi mereka untuk bertindak dengan cara yang tidak memaksa. Dengan kemampuannya, seorang pemimpin yang baik mampu menggerakkan orang-orang menuju tujuan jangka panjang dan betul-betul merupakan Kemudian Vithzal Rivai juga menyebutkan beberapa fenomena kepemimpinan adalah:

- a) Suatu kekuatan yang mengalir secara otomatis dan mungkin tidak disadari dan dengan cara yang mungkin juga tidak diketahui dan dirasakan antara pemimpin dengan pengikutnya, yang memberikan dorongan kepada para pengikutnya supaya mau mengerahkan tenaganya secara teratur menuju sasaran yang disepakati bersama.
- b) Akan mewarnai serta diwarnai atau dipengaruhi oleh media, lingkungan, dan iklim organisasi. Pada dasarnya kepemimpinan tidak bekerja dan berada dalam ruangan yang hampa, tetapi ia berada dalam suasana yang diciptakan dan tercipta oleh beberapa unsur.
- c) Senantiasa bergerak, dinamis, aktif, agresif serta sewaktu-waktu bisa saja berubah-ubah derajatnya, intensitasnya, dan keelusaannya, bersifat dinamis atau tiada henti berkarya, bergerak, berinisiatif, dan berfikir.
- d) Pada hakekatnya bekerja menurut prinsip, alat, dan metode yang pasti dan tetap. ⁷²

⁷¹ Miftah Thoha. *Organisasi Konsep Dasar dan Aplikasinya.* (Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada. 2008). hal. 259

⁷²Vithzal Rivai, *Kiat Memimpin Dalam Abad Ke-21.* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2004). hal. 65

Berbicara tentang kepemimpinan ternyata tidak ada definisi baku yang menjadi standar definisi yang dapat dijadikan rujukan. Sehingga perlu untuk membaca berbagai ulasan dari beberapa ahli yang sebenarnya arah dan orientasinya tidak jauh berbeda, yaitu dasar bakat, sifat, perilaku, pengaruh terhadap orang lain, pola interaksi, peran, jabatan, posisi dan persepsi orang lain mengenai keabsahan kepemimpinan itu sendiri.

Kepemimpinan sebagai suatu proses didalamnya terkandung interaksi tiga faktor penting yaitu fungsi pemimpin, pengikut (anggota) dan situasi yang melingkupinya.⁷³

Secara sederhana kepemimpinan memiliki definisi adalah kemampuan yang dimiliki seseorang untuk mempengaruhi orang lain sehingga orang lain. Hal ini mengandung makna bahwa kepemimpinan merupakan suatu kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain sehingga orang lain tunduk atau mengikuti semua keinginan seorang pemimpin.

Kepemimpinan dapat diartikan sebagai upaya mempengaruhi orang lain agar mau mengikuti perintah yang diberikannya untuk melaksanakan tugas – tugas dan program yang direncanakan guna mencapai tujuan yang diharapkan.⁷⁴

Dengan demikian Kepemimpinan adalah inti dari manajemen, demikian pendapat para ahli tentang kedudukan sentral kepemimpinan dalam

⁷³ Martinis Yamin, *Manajemen pembelajaran kelas (Strategi meningkatkan mutu pembelajaran)*, (Gaung persada pers, Jakarta, 2009), hal. 15

⁷⁴ J. Panglaykim dan Hanzim Tanzil, *Manajemen suatu pengantar*, Cet. Ke – 13, Ghalia Indonesia, Jakarta, 1984, hal. 49

manajemen. Adapun beberapa definisi dari para ahli antara lain dikemukakan oleh.⁷⁵ sebagai berikut:

- a) Kepemimpinan adalah perilaku seorang individu ketika ia mengarahkan aktivitas sebuah kelompok menuju suatu tujuan bersama
- b) Kepemimpinan adalah salah satu jenis hubungan kekuasaan yang ditandai oleh persepsi anggota bahwa anggota kelompok yang lain mempunyai hak untuk merumuskan pola perilaku dari anggota yang pertama dalam hubungannya dengan kegiatannya sebagai anggota kelompok.
- c) Kepemimpinan adalah pengaruh antar pribadi yang dilaksanakan dan diarahkan melalui proses komunikasi, ke arah pencapaian tujuan-tujuan tertentu
- d) Kepemimpinan adalah interaksi antar manusia dimana salah satunya menyajikan satu jenis informasi tertentu sedemikian rupa, sehingga yang lain yakin bahwa hasilnya akan lebih baik jika dia berperilaku sesuai dengan cara-cara yang dianjurkan atau diharapkan.
- e) Kepemimpinan adalah pengawaan dan pemeliharaan suatu struktur dalam harapan dan interaksi.
- f) Kepemimpinan adalah tambahan pengaruh yang lebih tinggi dan di atas mekanisme pencapaian dengan arahan rutin dari organisasi.
- g) Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi aktivitas sebuah kelompok yang terorganisasi menuju pencapaian suatu tujuan.

Definisi tentang kepemimpinan secara luas meliputi proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya.

Oleh karena itu, kepemimpinan pada hakikatnya adalah:

- a. Proses mempengaruhi atau memberi contoh dari pimpinan kepada pengikutnya dalam upaya mencapai tujuan organisasi.
- b. Seni mempengaruhi dan mengarahkan orang dengan cara kepatuhan, kepercayaan, kehormatan, dan kerja sama yang bersemangat dalam mencapai tujuan bersama.
- c. Kemampuan untuk mempengaruhi, memberi inspirasi dan mengarahkan tindakan seseorang atau kelompok untuk mencapai tujuan bersama.
- d. Melibatkan tiga hal yaitu pemimpin, pengikut, dan situasi tertentu.

⁷⁵ Sarlito Wirawan Sarwono. *Psikologi Sosial*. Jakarta, Balai Pustaka 2005). hal. 54

- e. Kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok untuk mencapai tujuan.⁷⁶

Dari berbagai uraian di atas dapat ditarik definisi sementara bahwa Kepemimpinan adalah suatu proses, perilaku atau hubungan yang menyebabkan suatu kelompok dapat bertindak secara bersama-sama atau secara bekerja sama atau sesuai dengan aturan atau sesuai dengan tujuan bersama. Sedangkan yang dinamakan Pemimpin adalah orang yang melaksanakan proses, perilaku dan hubungan tersebut.

Kepemimpinan tampaknya lebih merupakan konsep yang berdasarkan pengalaman. Terry dalam Kartono mengemukakan: "Kepemimpinan adalah kegiatan mempengaruhi orang-orang agar mereka berusaha mencapai tujuan-tujuan kelompok".⁷⁷

Berikut ini ada delapan jenis teori kepemimpinan diantaranya:

- a. Teori genetis
- b. Teori sifat
- c. Teori kontingensi
- d. Teori situasional
- e. Teori perilaku
- f. Teori partisipatif
- g. Teori transaksional
- h. Teori transformasional.⁷⁸

Dari berbagai penelitian lahirlah teori-teori kepemimpinan, yang masing-masing teori itu mengutamakan sudut pandang atau pendekatannya sesuai

⁷⁶Veithzal Rivai, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, Raja Grafindo Persada, Jakarta, 2009, hal. 3

⁷⁷Kartini Kartono. *Pimpinan dan Kepemimpinan*.(Jakarta: Raja Grafindo Persada 1998). hal.48 .

⁷⁸ Sudarwan Danim, *Op.Cit*, hal. 7-9

dengan tujuan penelitiannya dan latar belakang profesi mereka masing-masing
diantara teori kepemimpinan itu adalah sebagai berikut:

- a. Teori sifat
- b. Teori perilaku
- c. Teori tiga dimensi
- d. Teori kepemimpinan situasional (Paul Hersey dan Kenneth Blanchard)⁷⁹

Dengan demikian, dari beberapa definisi dan teori kepemimpinan diatas
bahwa kepemimpinan perguruan tinggi berarti proses, perilaku atau hubungan
pemimpin perguruan tinggi yakni rektor atau ketua atau direktur dengan sub
ordinat di bawahnya yang dengan proses, perilaku atau hubungan itu tercipta
suatu tindakan bersama yang dikerjakan secara bersama untuk mencapai tujuan
tertentu dalam proses pengelolaan perguruan tinggi.

Uraian diatas tentang kepemimpinan bisa memberikan sebuah pendapat
tentang kepemimpinan ialah kekuatan yang terdapat pada diri kepribadian baik
dengan cara ilmiah ataupun menggunakan pendidikan guna mempengaruhi
individu lain secara individu ataupun bersama pada sebuah organisasi pada
kondisi tertentu dan dengan sukarela anggota organisasi menggunakan tujuan
yang akan kita capai.

3. Syarat-Syarat Kepemimpinan

Syamsir Torang berpendapat bahwa peran kepemimpinan signifikan
berpengaruh memotivasi bawahannya untuk mencapai tujuan kelompok.
Terdapat tiga syarat seorang pemimpin yang harus terjadi dalam interaksinya,

⁷⁹ Veithzal Rivai, *Education Manajemen*, Rajawali Pers, Jakarta, 2009, hal. 286 -288

yaitu: 1) menyebabkan terjadinya sesuatu, 2) perilaku pemimpin dan pengaruhnya dapat diamati, dan 3) terjadi perubahan yang nyata pada perilaku bawahannya.

Menurut Kartini Kartono, konsep mengenai kepemimpinan itu harus selalu dikaitkan dengan tiga hal penting:

- a. Keuasaan, ialah kekuatan, otoritas, dan legalitas yang memberi wewenang kepada pemimpin untuk mempengaruhi dan menggerakkan bawahan untuk berbuat sesuatu
- b. Kewibawaan, ialah kelebihan, keunggulan, dan keutamaan, sehingga orang mampu mengatur orang lain kemudian orang tersebut patuh pada pemimpin, dan berusaha melakukan perbuatan-perbuatan tertentu
- c. Kemampuan, ialah segala daya, kesanggupan, kekuatan, dan kecakapan keterampilan teknis maupun sosial yang dianggap melebihi dari kemampuan anggota biasa.⁸⁰

Adapun syarat-syarat yang harus dimiliki seorang pemimpin menurut Djatmiko adalah:

- a. Memiliki wawasan yang holistik, integral, dan komprehensif
- b. Merespon perubahan dan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi
- c. Inkuisitif (punya rasa ingin tahu dan mampu mengidentifikasi lingkungan internal dan eksternal organisasi)
- d. Kemampuan analitik
- e. Daya ingat yang kuat
- f. Kapasitas integrative (memahami seluruh kepentingan organisasi dan tidak terbatas pada kepentingan satuan kerja)
- g. Komunikatif (secara vertikal maupun horizontal)
- h. Mendidik (memberikan bimbingan dan pengarahan)
- i. Rasionalitas (situasional dan rasional)
- j. Obyektif
- k. Pragmatisme (sikap idealistik dan memiliki idealisme)
- l. Kemampuan menentukan skala prioritas
- m. Kemampuan membedakan yang urgen
- n. Secara naluri dapat menentukan kapan bertindak dan kapan tidak
- o. Rasa kohesi (menjaga dan memelihara keutuhan kelompok)

⁸⁰Permadi. *Pemimpin Dan Kepemimpinan Dalam Manajemen*. (Jakarta: PT. Rineka Cipta, 1996). hal. 16

- p. Naluri relevansi (mampu mengidentifikasi hal-hal yang berkaitan langsung atau tidak langsung dengan usaha pencapaian tujuan organisasi)
- q. Teladan
- r. Menjadi pendengar yang baik
- s. Adaptabilitas
- t. Fleksibilitas
- u. Tegas
- v. Orientasi masa depan
- w. Antisipatif.⁸¹

Kemudian Permadi juga menyebutkan syarat-syarat kepemimpinan menurut beberapa tokoh, yaitu:⁸²

a. Stogdill

Dalam bukunya *Personal Factors Associated With Leaderships* yang dikutip A. Lee dalam bukunya *Management Theories and Prescription* menyatakan, bahwa pemimpin itu harus memiliki beberapa kelebihan, yaitu:

- 1) Kapasitas, meliputi: kecerdasan, kewaspadaan, kemampuan berbicara (*verbal facility*), keaslian, dan kemampuan menilai.
- 2) Prestasi/*achievement*, meliputi: gelar kesarjanaan, ilmu pengetahuan, perolehan dalam olah raga dan atletik, dan lain-lain.
- 3) Tanggung jawab, meliputi: mandiri, berinisiatif, tekun, ulet, percaya diri, agresif, dan hasrat untuk unggul.
- 4) Partisipasi, meliputi: aktif memiliki sosiabilitas tinggi, mampu bergaul, kooperatif atau serba bekerja sama, mudah menyesuaikan diri, dan punya rasa humor.
- 5) Status, meliputi: kedudukan sosial ekonomi cukup tinggi, populer, dan tenar.

b. Prof. Dr. Mar'at

Pada dasarnya deskripsi tingkah laku seorang pemimpin disebut *leadership traits*. Pada umumnya faktor-faktor yang akan dipertimbangkan adalah:

⁸¹ Syamsir Torang, *Organisasi Dan manajemen*. (Bandung: ALVABETA, 2013).63

⁸²Permadi. K. *Pemimpin Dan Kepemimpinan Dalam Manajemen*. (Jakarta: PT. Rineka Cipta, 1996). hal. 17-20

- 1) Keadaan fisik dan konstitusional, misalnya berat badan, tinggi badan, tubuhnya, energinya, kesehatan, dan penampilan.
- 2) Kecerdasan.
- 3) Kepercayaan diri.
- 4) Penyesuaian diri.
- 5) Kemampuan yang meliputi inisiatif dan ambisinya.
- 6) Memiliki kepribadian yang penuh optimisme, dapat mengungkapkan sesuatu secara baik, memiliki originalitas, keterbukaan, gembira, dan merasa dirinya yakin.
- 7) Sifat-sifat situasional yang berarti partisipasi sosial dalam situasi apa pun dapat menyesuaikan.

c. Winardi, S.E

Sejumlah sifat karakterologis yang diperlukan sebagai seorang pemimpin:

- 1) Memiliki keanekaragaman kemampuan.
- 2) Memiliki inisiatif.
- 3) Materialisme.
- 4) Rangsangan ekspansi.
- 5) Kemampuan untuk meneruskan sesuatu⁸³
- 6) Percaya diri.
- 7) Bertanggung jawab dan identifikasi.
- 8) Memiliki keinginan untuk adanya keteraturan.
- 9) Memiliki sifat luwes.

Sedangkan rancangan kepemimpinan yang dikemukakan Ki Hajar Dewantara adalah: “*Ing Ngarso Sung Tulodho, Ing Madyo Mangun Karsa, Tut Wuri Handayani*”. Memiliki pengertian seperti berikut ini: “Di depan memberikan teladan dan contoh, pada posisi tengah memberikan semangat dan motivasi, di belakang memberikan dorongan dan bimbingan”. Konsep yang telah berumur puluhan tahun ini ternyata masih relevan diterapkan dalam gaya kepemimpinan saat ini.⁸³

⁸³. Rivai, *Islamic Leadership*. (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2009). hal. 416

4. Tipologi Kepemimpinan

Tipe kepemimpinan sangat bervariasi dan banyak pendapat dan tinjauan tentang tipe kepemimpinan tersebut, terdapat lima tipe kepemimpinan yang umum digunakan, yaitu:

a. Tipe Kharismatik

kharismatik bersifat karisma. Perkataan karisma diartikan sebagai keadaan atau bakat yang dihubungkan dengan kemampuan yang luar biasa dalam hal kepemimpinan seseorang untuk membangkitkan pemujaan dan rasa kagum dari masyarakat terhadap dirinya. Atau karisma dapat juga diartikan atribut kepemimpinan yang didasarkan atas kualitas kepribadian individu.⁸⁴

Tipe kharismatik terdapat indikator sangat besar pengaruhnya sang pemimpin terhadap para pengikutnya. Biasanya dalam kepemimpinan kharismatik ini interaksi dengan lingkungan lebih banyak bersifat informal, karena dia tidak perlu diangkat secara formal dan tidak ditentukan oleh kekayaan, tingkat usia, bentuk fisik, dan sebagainya. Kepemimpinan seperti ini lahir karena pemimpin tersebut mempunyai kelebihan yang bersifat psikis dan mental serta kemampuan tertentu, sehingga apa yang diperintahkannya akan dituruti oleh pengikutnya. Meskipun demikian, kepercayaan terhadap dirinya sangat tinggi dan para pengikutnya pun mempercayainya dengan penuh kesungguhan, sehingga dia sering dipuja dan dipuji bahkan dikultuskan. Sebab dalam kesehariannya dengan

⁸⁴ Nawawi, Hadari. *Manajemen Strategik Organisasi Non Profit Bidang Pemerintahan*. (Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2012). hal. 103

kewibawaannya yang cukup besar, dia mampu mengendalikan pengikutnya tanpa memerlukan dari pihak lain.⁸⁵

b. Tipe Paternalistik

Tipe pemimpin paternalistik kebanyakan terdapat di lingkungan masyarakat yang sifatnya tradisional. Popularitas pemimpin yang paternalistik di lingkungan masyarakat demikian disebabkan oleh faktor yang menguatkan ikatan *extended family system*, *primordial*, dalam kehidupan bermasyarakat peran adat istiadat yang sangat kuat, kehidupan masyarakat yang komunalistik, kemungkinan dihubungkan secara pribadi yang serasi terhadap seseorang penduduk masyarakat terhadap masyarakat yang lainnya.

Kepopuleran pemimpin yang paternalistik pada lingkungan masyarakat demikian mungkin sekali yang menyebabkan oleh beberapa faktor, antara lain:

- 1) Primordial mempunyai ikatan yang kuat
- 2) “*extended family system*”
- 3) Kehidupan masyarakat yang berkomunitas
- 4) Peran adat istiadat pada kehidupan masyarakat yang kuat
- 5) Masih dimungkinkannya hubungan pribadi yang intim antara seorang anggota masyarakat dengan anggota masyarakat lainnya.⁸⁶

Tipe kepemimpinan paternalistik berorientasi pada penyelesaian tugas (*result oriented*) serta memelihara komunikasi dan hubungan baik dengan bawahannya (hubungan antara bapak dengan anak-anaknya), sehingga tipe

⁸⁵Khatib Pahlawan Kayo. *Islam dan Dakwah*. *ibid* HAL. 57

⁸⁶ Sondang P Siagian. *Teori dan Praktek Kepemimpinan*. (Jakarta: Rineka Cipta. 1989. hal. 34

ini sering disebut dengan tipe kepemimpinan yang kebabakan, dengan sifat-sifat antara lain sebagai berikut:

- 1) Menganggap bawahannya sebagai manusia yang tidak/belum belum dewasa, atau anak sendiri yang perlu dikembangkan
- 2) Bersikap terlalu melindungi (*overly protective*)
- 3) Jarang memberikan kesempatan kepada bawahan untuk mengambil keputusan sendiri
- 4) Hampir-hampir tidak pernah memberikan kesempatan kepada bawahan untuk berinisiatif
- 5) Tidak memberikan atau hampir-hampir tidak pernah memberikan kesempatan kepada pengikut dan bawahan untuk mengembangkan imajinasi dan daya kreativitas mereka sendiri
- 6) Selalu bersikap maha-tahu dan maha-benar.⁸⁷

c. Tipe Militeris

Tipe kepemimpinan militeris ini dapat dikatakan sifatnya kemiliteran. Hanya gaya luarnya saja yang mencontoh gaya militer. Tetapi jika dilihat lebih seksama, tipe ini mirip sekali dengan tipe kepemimpinan otoriter. Hendaknya dipahami, bahwa tipe kepemimpinan militeris itu berbeda sekali dengan kepemimpinan organisasi militer (seorang tokoh militer). Adapun sifat-sifat pemimpin yang militeris antara lain:

- 1) Lebih banyak menggunakan sistem perintah/komando terhadap bawahannya, keras, otoriter, kaku, dan seringkali kurang bujaksana
- 2) Menghendaki kepatuhan mutlak dari bawahan
- 3) Sangat menyenangi formalitas, upacara-upacara ritual, dan tanda-tanda kebesaran yang berlebih-lebihan
- 4) Menuntut adanya disiplin keras dan kaku dari bawahannya
- 5) Tidak menghendaki, saran, usul, segesti, dan kritikan-kritikan dari bawahannya
- 6) Komunikasi hanya berlangsung searah saja.⁸⁸

⁸⁷ Kartini Kartono. *Pemimpin Dan Kepemimpinan*. (Jakarta: PT Grafindo Persada. 2006). hal. 81-82

⁸⁸ Kartini Kartono. *Ibid.* hal. 82-83

d. Tipe Otokratis

Dalam proses pengambilan keputusan, pemimpin yang memiliki tipe kepemimpinan otokratis tidak melibatkan orang lain atau bawahannya, melainkan bertindak sendiri. Bawahannya hanya diharapkan melaksanakan keputusan yang telah diambil oleh pemimpinnya. Dalam berkomunikasi atau menjalin hubungan dengan bawahannya, pemimpin dengan tipe ini menggunakan pendekatan formal sesuai dengan jabatan dan perannya.

Tipe kepemimpinan otokratis atau otoriter menempatkan kekuasaan di tangan pemimpin (penguasa tunggal). Posisi bawahan hanya sebagai pelaksana keputusan, perintah, dan bahkan pelaksana apa yang diinginkan pimpinan. Pemimpin memandang dirinya tidak memiliki kelemahan dan kekurangan. Potensi yang dimiliki bawahannya dianggap rendah, sehingga mereka dipandang tidak mampu berbuat apa-apa.⁸⁹

Adapun sifat-sifat yang dimiliki pemimpin dengan tipe kepemimpinan otokratis antara lain:

- 1) Kurang mempercayai bawahan/ anggota kelompoknya
- 2) Bersikap otoriter
- 3) Menganggap bahwa hanya dengan imbalan materi sajalah yang mampu mendorong orang untuk bertindak
- 4) Kurang toleransi terhadap kesalahan yang dilakukan bawahan/ anggota kelompok
- 5) Peka terhadap perbedaan kekuasaan
- 6) Kurang perhatian kepada bawahan/anggota kelompoknya
- 7) Memberikan kesan seolah-olah demokratis
- 8) Mendengarkan pendapat bawahan/ anggota kelompoknya semata-mata hanya untuk menyenangkan
- 9) Senantiasa membuat keputusan sendiri.⁹⁰

⁸⁹ Syamsir Torang. *Ibid.* hal. 66

⁹⁰ Rivai, *ibid.* hal.79

e. Tipe Demokratis

Tipe kepemimpinan demokratis dalam organisasi menempatkan bawahan sebagai faktor utama dan terpenting. Seorang pemimpin menempatkan bawahannya sebagai subjek yang memiliki keinginan, kebutuhan, kemampuan, pendapat, kreativitas, dan inisiatif yang berbeda-beda dan harus dihormati. Tipe kepemimpinan demokratis mengindikasikan kepemimpinan yang aktif, dinamik, dan terarah. Dalam mengambil keputusan, tipe demokratis selalu mengedepankan musyawarah.⁹¹

Kepemimpinan demokratis adalah tipe kepemimpinan yang paling ideal untuk dikembangkan dalam organisasi yang modern. Pertimbangannya adalah karena lebih cocok dengan fitrah manusia dan mudah untuk diterapkan dalam semua lapisan, baik masyarakat desa maupun masyarakat kota.

Secara filosofis, corak kepemimpinan demokratis akan tergambar dalam tindakan dan perilaku pemimpinnya, antara lain sebagai berikut:

- 1) Pemimpin menghargai pengikutnya secara menyeluruh tanpa membedakan
- 2) Pengambilan keputusan sangat berorientasi kepada keputusan kelompok, bukan hasil pemikiran dari seorang pemimpin saja
- 3) Pola dialog menjadi kebutuhan dalam menumbuhkan inisiatif kelompok
- 4) Tugas dan wewenang disesuaikan dengan ruang lingkup pekerjaan yang tersedia
- 5) Memberi peluang yang luas kepada bawahan untuk berkembang sesuai dengan *skills*-nya

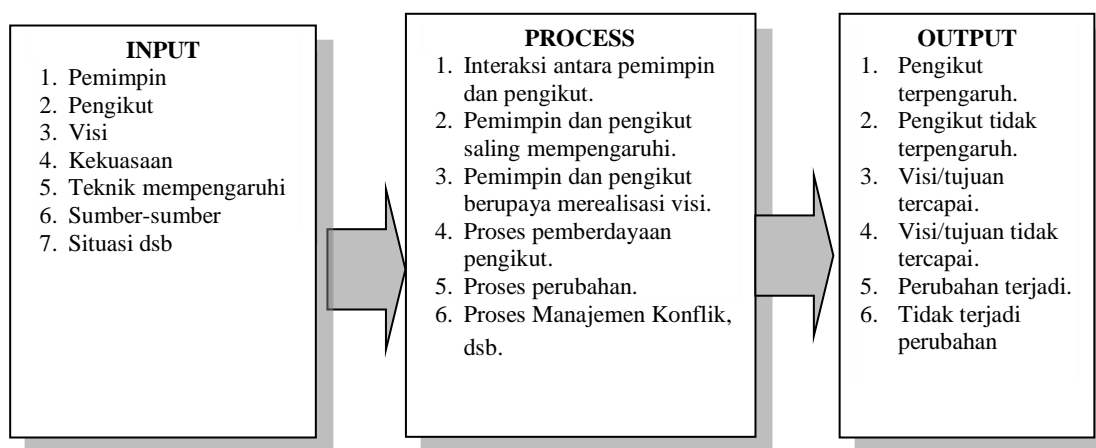
⁹¹ Syamsir Torang. Op Cit hal. 67-68

- 6) Selalu mengatakan bahwa keberhasilan yang dicapai adalah keberhasilan bersama (kelompok)

5. Proses Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan satu aspek penting dalam organisasi yang merupakan faktor penggerak organisasi melalui penanganan perubahan dan manajemen yang dilakukannya.⁹² konsep sistem kepemimpinan yang terdiri dari masukan (*Input*), proses (*process*) dan ke luaran (*output*) kepemimpinan seperti gambar berikut.

Gambar 2.1.
Sistem Kepemimpinan



Yang diperlukan oleh kepemimpinan antara lain adalah adanya pemimpin, pengikut, visi, kekuasaan, teknik mempengaruhi, situasi dan sumber-sumber kepemimpinan lainnya. Proses merupakan interaksi antara pemimpin dan pengikut yang saling mempengaruhi satu sama lain untuk merealisasi visi. Sedangkan ke luaran adalah hasil dari kepemimpinan. Kata kunci lainnya dari definisi kepemimpinan adalah memimpin, mempengaruhi dan pengikut.

⁹²Buchari Alma, *Manajemen Corporate dan Strategi Pemasaran Jasa Pendidikan*, (Bandung : Alfabeta, 2009). hal. 239

Kepemimpinan diwujudkan melalui gaya kerja (*operating style*) atau cara bekerja sama dengan orang lain yang konsisten, melalui apa yang dikatakannya (bahasa) dan apa yang diperbuatnya (tindakan), seseorang membantu orang – orang lainnya untuk memperoleh hasil yang diinginkan.⁹³

6. Sifat-sifat Pemimpin

Pemimpin dalam melaksanakan kepemimpinan yang baik harus memiliki sifat-sifat tertentu yang akan menunjang bagi tindakan dan pemikiran ke arah mana proses kepemimpinannya itu diarahkan. menyebutkan sifat-sifat pemimpin yang unggul adalah memiliki kekuatan, stabilitas emosi, pengetahuan tentang relasi insani, kejujuran, objektif, dorongan pribadi, keterampilan berkomunikasi, kemampuan mengajar, keterampilan sosial, dan kecakapan teknis atau kecakapan pimpinan.⁹⁴

Tugas terpenting dari kepemimpinan adalah untuk memimpin, memimpin pelaksanaan pekerjaan dan menggerakkan sumber-sumber material. Dalam melaksanakan tugas dengan baik seorang pemimpin harus memiliki ciri-ciri pemimpin yang baik sebagai berikut.

- a. Memiliki kondisi fisik yang sehat sesuai dengan tugasnya
- b. Berpengetahuan luas
- c. Mempunyai keyakinan bahwa organisasi akan berhasil mencapai tujuan yang telah ditentukan melalui dan berkat kepemimpinannya
- d. Mengetahui dengan jelas sifat hakiki dan kompleksitas dari pada tujuan yang hendak dicapai
- e. Memiliki stamina (daya kerja) dan entusiasme yang besar
- f. Gemar dan cepat mengambil keputusan

⁹³ R. Wayne Pace and Don F. Faules, *Komunikasi Organisasi*, (Bandung : Rosda Karya, 2002). hal. 276

⁹⁴ Kartono, Kartini. *Pimpinan dan Kepemimpinan*. (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 1998). 41-43

- g. Objektif dalam arti dapat menguasai emosi dan lebih banyak menggunakan rasio
- h. Adil dalam memperlakukan bawahan
- i. Menguasai prinsip-prinsip *human relations*
- j. Menguasai teknik-teknik berkomunikasi
- k. Mampu bertindak sebagai penasihat, guru dan kepala terhadap bawahannya tergantung situasi & masalah yang dihadapi
- l. Mempunyai gambaran yang menyeluruh tentang semua aspek kegiatan organisasi.⁹⁵

Collons mengemukakan ciri-ciri seorang pemimpin atau sifat seseorang yang diharapkan sebagai berikut:

1. Kelancaran berbicara.
Kelancaran berbicara adalah lebih daripada sekedar mempunyai perbendaharaan kata yang luas; hal itu adalah kemampuan untuk berkomunikasi dalam bahasa yang dipimpin.
2. Kemampuan untuk memecahkan persoalan.
Kemampuan untuk memecahkan persoalan dari mereka yang dipimpin, atau membantu dalam pemecahan persoalan mereka, merupakan ciri lain dari para pemimpin yang efektif.
3. Kesadaran akan kebutuhan.
Pemimpin yang efektif mengerti akan kebutuhan dari mereka yang dipimpinnya, baik yang dinyatakan maupun tidak, dan ia tahu bagaimana dapat memuaskannya.
4. Keluwesan.
Pemimpin yang luwes mampu menyesuaikan organisasi untuk menghadapi kebutuhan yang berubah tanpa terlalu banyak meresahkan mereka yang dipimpin.
5. Kecerdasan.
Pemimpin yang efektif tidak perlu seorang jenius. Tetapi anggota kelompok harus merasa bahwa pemimpin memiliki kemampuan untuk membantu mereka memenuhi kebutuhan pribadi.
6. Kesiediaan menerima tanggung jawab.
Kesiediaan untuk menerima tanggung jawab.
7. Keterampilan sosial.
Jangan merendahkan anggota kelompok di hadapan anggota lainnya. Pemimpin harus bijaksana, diplomatis dan mampu berhubungan kelompok dihargai oleh anggota kelompok.
8. Kesadaran akan diri dan lingkungan.

⁹⁵Sondang P Siagian. *Kerangka Dasar Ilmu Administrasi*. Jakarta : Rineka Cipta. 2002).
hal. 39-41

Pandangan ke dalam diri. Tidak merasa pandai sendiri, tetapi pandai merasakan orang lain.⁹⁶

Sifat Kepemimpinan menurut Marbun adalah sebagai berikut:

1. Sifat ratu artinya bijaksana, adil, ambeg para ma'arta.
2. Sifat pandito artinya dapat melihat jauh ke depan.
3. Sifat petani artinya jujur, tekun, dan sederhana.
4. Sifat guru artinya mendidik kader, penerus, sabar, tekun, dan seterusnya.⁹⁷

Ciri-ciri kepemimpinan deskriptif. Deskriptif diartikan untuk menjelaskan fenomena yang sangat lengkap dengan cara yang lebih seobjektifnya berdasarkan observasi empiris dan menyimpulkannya menjadi teori yang disebut teori deskriptif. Ciri-ciri kepemimpinan deskriptif sebagai berikut.

- a. Mendefinisikan satu fenomena,
- b. Secara rinci melukiskan fenomena tersebut,
- c. Menggolongkan pertanyaan-pertanyaan deskriptif menjadi kategori-kategori yang masing-masing eksklusif dan konsisten,
- d. Menambahkan kejadian-kejadian masa lalu kepada penjelasan,
- e. Memperluas pemahaman sebab-sebab dari fenomena,
- f. Mengantisipasi pengontrolan kejadian-kejadian di masa yang akan datang,
- g. Membuat kemungkinan generalisasi, memungkinkan prediksi kejadian-kejadian di masa yang akan datang,
- h. Menyarankan penelitian,
- i. Menghasilkan rekaman data,
- j. Memerlukan interpretasi dan evaluasi data, Memperkuat atau memodifikasi definisi dan deskripsi asli.
- k. Hubungan antara pemimpin dan pengikut dalam mencapai kesuksesan kepemimpinan dapat ditabelkan sebagai berikut.⁹⁸

⁹⁶ Collons, Rodger, D. *Menyoroti Sifat-sifat Kepemimpinan.* (Jakarta: PT Alex Media, 2005). hal. 38-40

⁹⁷ Marbun, BN. (Ed.) *Konsep Manajemen Indonesia.* (Jakarta: Lembaga Pendidikan dan Pembinaan Manajemen, 2000). hal. 48-49

⁹⁸ Wirawan. *Kapita Selekta Teori Kepemimpinan: Pengantar Untuk Praktek dan Penelitian.* (Jakarta: Yayasan Bangun Indonesia dan Uhamka Press 2003). hal. 44

Tabel 2.1
Sifat-Sifat Pemimpin yang Diharapkan dapat Menentukan Kesuksesan
Kepemimpinan

SIFAT PRIBADI		PENGETAHUAN DAN KETERAMPILAN
PSIKOLOGI	FISIK	
1. Kesehatan jiwa	1. Jenis Kelamin	1. Penguasaan ilmu dan teknologi
2. Turunan	2. Kesehatan fisik	2. Teknis peminanial
3. Pendidikan	3. Umur	3. Komunikasi
4. Status sosial/ekonomi	4. Tinggi dan berat badan	4. Berpidato
5. Kecendikiawanan	5. Penampilan	5. Berorganisasi
6. Kecerdasan	6. Stamina	6. Konseptual
7. Kestabilan emosi	7. Mobilitas.	7. Manusiawi
8. Ambisi		8. Berdiplomasi
9. Internal lokus control		9. Mempengaruhi
10. Kerjasama		10. Memotivasi
11. tegas		11. Politik
12. Dapat dipercaya		12. Menciptakan visi
13. Dominan		13. Strategi dan taktik
14. Enerjetik		14. <i>Entrepreneurship</i>
15. Kreativitas dan inovasi		15. Manajemen Konflik.
16. Persistem		
17. Percaya diri		
18. Pengambil resiko		
19. Toleransi terhadap stres		
20. Tanggung jawab		
21. Motivasi		
22. Integritas		
23. Keberanian		
24. Kepandaian berbicara		
25. Adaptabilitas.		

Sumber: Wirawan⁹⁹

7. Kepemimpinan dalam Pendidikan

Dalam pendidikan kepemimpinan merupakan bagian yang sangat penting dalam pencapaian mutu pendidikan. Secara definitif, kepemimpinan memiliki perbedaan pada berbagai hal, namun demikian umumnya kepemimpinan dipahami sebagai suatu proses untuk memberikan pengaruh secara sosial

⁹⁹ Sarlito Wirawan. *Psikologi Sosial*. (Jakarta, Balai Pustaka, 2005). hal. 44

kepada orang lain, sehingga orang lain tersebut menjalankan suatu proses sebagaimana yang diinginkan oleh pemimpin. Kepemimpinan sangat ditentukan oleh situasi kerja atau dan sumber daya pendukung organisasi. Karena itu jenis organisasi dan situasi kerja menjadi dasar pembentukan pola kepemimpinan seseorang. Maka berdasarkan pemikiran tersebut, kepemimpinan dalam pendidikan (seperti rektor atau pimpinan perguruan tinggi) tentu sangat berbeda dengan kepemimpinan dalam organisasi lainnya. Karena perguruan tinggi merupakan lembaga yang memiliki karakteristik dan ciri khas tersendiri yang bersifat unik.

Secara umum kepemimpinan (*leadership*) berarti: Kemampuan dan kesiapan yang dimiliki oleh seseorang untuk dapat mengajak, mempengaruhi, mendorong, menggerakkan, menuntun, dan bila perlu memaksa orang lain agar ia menerima pengaruhnya dan selanjutnya berbuat sesuatu yang dapat membantu pencapaian suatu maksud atau tujuan tertentu.¹⁰⁰ hal ini sejalan dengan pendapat kartini yaitu kepemimpinan adalah kegiatan mempengaruhi orang-orang agar mereka mau bekerjasama untuk mencapai tujuan yang diinginkan.¹⁰¹

Kepemimpinan pendidikan merupakan kualitas suatu pekerjaan dan integrasi pada kondisi pendidikan dan juga menggambarkan kemampuan dalam menjalankan kegiatan pendidikan sehingga tujuan pendidikan dapat tercapai sesuai dengan yang sudah direncanakan.

¹⁰⁰ Handiyat Soetopo dan Wasty Soemanto, *Kepemimpinan dan Supervisi Pendidikan*, (Jakarta, Bina Aksara 1988), hal.1

¹⁰¹ Kartini. Kartono *Pimpinan dan Kepemimpinan*. (Jakarta: Raja Grafindo Persada 1998). hal. 49

Dengan demikian seorang pemimpin dalam pendidikan, pandangan penulis mengenai kepemimpinan pendidikan ibaratkan seorang tukang becak yang menentukan kemana arah hendak dibawah dengan cara menjadi pendorong bagi para penumpang yang menjadi pengikutnya, sehingga tujuan dapat tercapai dengan baik dan perjalanan becak selamat sampai tujuan hal ini senada dengan pendapat Ki Hajar Dewantara “ Tut Wuri Handayani” yang memiliki pengertian bahwa pemimpin berada dibelakang menjadi pendorong bagi kemajuan para anggotanya.

Menurut Karna sobahi sifat yang harus dimiliki pimpinan pada pendidikan diantaranya : wara,zuhud, fakir, shabar, tawakkal, ridla, muraqabah, mahabbah, khauf, raja (harapan), zhauq (rindu), uns (perasaan sukacita), tuma'ninah, musyahadah, yaqin, konsep al – maqomat wa al- ahwal, zikr dan mikr.¹⁰²

Dengan demikian seorang pemimpin dalam pendidikan jika memiliki sifat atau perilaku yang di jelaskan diatas maka pelaksanaan pendidikan akan sesuai dengan tujuan pendidikan yang telah ditetapkan dan berjalan lebih efektif, jadi paling tidak terdapat 6 (enam) kriteria yang harus dimiliki oleh pimpinan dalam pendidikan adalah; sifat rendah hati, terbuka untuk dikritik, jujur dan amanah, berlaku adil dan taqwa kepada Allah.

8. Teori Perilaku Pimpinanan

Perilaku adalah perangai, tabiat, karakter, akhlak, atau budi pekerti yang telah melekat dan mendarah daging, sehingga menjadi ciri dan identitas

¹⁰² Karna Sobahi dkk, *Manajemen Pendidikan* , Cet. Pertama, CV Cakra, Bandung, 2010, hal. 198 - 203

sesuatu.¹⁰³ Perilaku kepemimpinan dapat diamati dimana sifat kepribadian, nilai – nilai dan kecerdasan harus disimpulkan dari perilaku atau diukur dengan tes, perilaku kepemimpinan merupakan fungsi dari kecerdasan, sifat kepribadian, kecerdasan emosional, nilai – nilai, sikap, minat, pengetahuan dan pengalaman.

Kepedulian kepada manusia, yang lebih mampu dan kurang saling melayani lainnya, merupakan batu karang yang di atasnya masyarakat yang baik dibangun. Sementara itu, dilihat bahwa mode otokrasi dan hierarkhis kepemimpinan yang sifatnya tradisional lambat laun menyerahkan kepada tipe modern yang memiliki usaha dengan berkelanjutan untuk meningkatnya perkembangan dosen serta meningkatkan kualitas dan pedulinya kebanyakan institusi dengan berkerjasama secara tim dan kelompok, keterlibatan pribadi dalam pembuatan keputusan, dan kepedulian serta perilaku-perilaku etis. Perilaku kepemimpinan merupakan pendekatan terhadap pimpinan dan layanan yang baru yang muncul.

Dalam perilaku kepemimpinan ini telah mengidentifikasi sepuluh ciri khas tentang pentingnya perilaku kepemimpinan, adalah:

a. Perilaku mendengarkan

Perilaku kepemimpinannya bahwa pemimpin dihargai karena pembuatan keputusan mereka dan keahlian komunikasi. Kepemimpinan memperkuat keahlian yang penting ini dengan memberikan komitmen yang dalam untuk mendengarkan secara intensif kata-kata orang lain.

Kepemimpinan berusaha mengenali dan memahami dengan jelas kehendak

¹⁰³ Abuddin Nata, *Manajemen Pendidikan. (Mengatasi Kelemahan Pendidikan Islam di Indonesia)*, (Jakarta:Kencana. 2012) hal. 359

kelompok. Mendengar diperpadukan dengan masa renungan yang mutlak, teratur, penting bagi pertumbuhan kepemimpinan

b. perilaku empati,

Perilaku kepemimpinan berusaha keras memberikan dan memahami empati kepada orang lain. Orang perlu diterima dan diakui untuk jiwa mereka yang istimewa dan unik. Orang harus mendapatkan sikap baik rekan kerja dan tidak menolak mereka sebagai manusia, bahkan seandainya terpaksa harus menolak perilaku dan unjuk kerja mereka. Mereka yang menjadi pendengar ahli yang penuh empati termasuk kepemimpinan yang paling sukses.

c. perilaku menyembuhkan,

Perilaku kepemimpinan yang berusaha belajar menyembuhkan merupakan daya yang kuat untuk perubahan dan integrasi. Sebagai kepemimpinan harus dapat membantu pemberian kesehatan kepada orang-orang yang berhubungan dengan mereka. Salah satu kekuatan besar kepemimpinan adalah kemungkinan untuk menyembuhkan diri sendiri dan orang lain. Banyak orang yang patah semangat yang menderita karena berbagai rasa sakit emosional.

d. perilaku kesadaran.

Perilaku kepemimpinan yang selalu sadar terhadap kesadaran umum dan terutama kesadaran diri memperkuat kepemimpinan. Membuat komitmen untuk meningkatkan kesadaran bisa menakutkan orang tidak pernah tahu apa yang mungkin akan ditemukannya. Kesadaran membantu

dalam memahami persoalan yang melibatkan etika dan nilai-nilai. Pemimpin yang cakap biasanya terjaga sepenuhnya dan merasa terganggu secara masuk akal, bukan mencari penghiburan tetapi pemimpin yang memiliki ketenangan batinnya sendiri.

e. perilaku persuasif.

Ciri khas perilaku kepemimpinan adalah mengandalkan kemampuan membujuk bukannya wewenang karena kedudukan dalam membuat keputusan di dalam organisasi. kepemimpinan berusaha menyakinkan orang lain, bukannya memaksakan kepatuhan. Unsur ini memberikan perbedaan yang paling jelas antara model wewenang tradisional dan model kepemimpinan. Kepemimpinan efektif dalam membangun consensus dalam kelompok. Penekanan pada bujukan di atas paksaan ini mungkin punya akar di dalam keyakinan.

f. perilaku konseptualisasi.

Perilaku kepemimpinan berusaha memelihara kemampuan mereka untuk "memiliki impian besar." Kemampuan untuk melihat kepada satu masalah (sebuah lembaga & organisasi) dari perspektif konseptualisasi berarti bahwa orang harus berpikir melampaui realita dari hari ke hari ini memerlukan disiplin dan praktik. Seorang pimpinan yang ingin menjadi kepemimpinan harus memegang ide kreatifnya sehingga meliputi konsep rencana yang telah di pikirkan yang memiliki dasar atau pondasi lebih luas. Kepemimpinan harus mengusahakan keseimbangan yang rumit antara konseptualisasi dan fokus sehari-hari.

g. perilaku kemampuan meramalkan.

Perilakunya mampu memperhitungkan sebelumnya atau meramalkan kemungkinan hasil satu situasi sulit didefinisikan, tetapi mudah dikenali. Orang mengetahuinya kalau melihatnya. Kemampuan meramalkan adalah ciri khas yang memungkinkan kepemimpinan dapat memahami pelajaran dari masa lalu, realita masa sekarang, dan kemungkinan konsekuensi sebuah keputusan untuk masa depan. Hal ini menanamkan akarnya sampai jauh di dalam pikiran intuitif. Jadi, kemampuan meramalkan adalah salah satu ciri khas lainnya bias dikembangkan secara sadar dan ini layak mendapatkan perhatian yang cermat.

h. perilaku kemampuan melayani.

Perilaku kepemimpinan seperti kemampuan melayani yang pertama dan terutama mempunyai komitmen untuk melayani kebutuhan orang lain. Hal ini menekankan penggunaan keterbukaan dan bujukan bukannya pengendalian

i. perilaku komitmen kepada pertumbuhan manusia.

Perilaku kepemimpinan berkeyakinan bahwa manusia mempunyai nilai intrinsik melampaui sumbangan nyata mereka sebagai pekerja. Dalam sifatnya yang seperti ini, kepemimpinan sangat berkomitmen terhadap pertumbuhan pribadi, profesional dan spiritual setiap individu di dalam lembaga. Dalam praktik ini dapat berarti kemungkinan dana dapat diperoleh bagi pengembangan pribadi dan profesional, menaruh perhatian pribadi pada gagasan dan saran dosen, memberikan dorongan kepada keterlibatan

dosen dalam pembuatan keputusan, giat membantu dosen yang dipecah untuk menemukan pekerjaan di tempat lain dan sebagainya.

j. perilaku membangun (memberdayakan).¹⁰⁴

Perilaku kepemimpinan selalu menyadari bahwa pergeseran dari komitmen lokal ke lembaga yang lebih besar sebagai pembentuk utama kehidupan manusia telah mengubah persepsi lalu menyebabkan adanya rasa kehilangan tertentu. Jadi, kepemimpinan berusaha mengenali satu sarana untuk membangun masyarakat di kalangan mereka yang bekerja di dalam lembaga. Kepemimpinan menyatakan bahwa pelanggan (*stake holder*) yang sesungguhnya dapat diciptakan dikalangan mereka yang bekerja dalam lembaga lain

Hal di atas sesuai dengan QS.As-Sajdah (32):24

وَجَعَلْنَا مِنْهُمْ أَئِمَّةً يَهْتَدُونَ بِأَمْرِنَا لَمَّا صَبَرُوا وَكَانُوا بِآيَاتِنَا يُوقِنُونَ ﴿٢٤﴾

Artinya : Dan Kami jadikan di antara mereka itu pemimpin-pemimpin yang memberi petunjuk dengan perintah Kami ketika mereka sabar]. dan adalah mereka meyakini ayat-ayat kami.

Sikap dan perilaku kepemimpinan adalah sebagai berikut:

- a. memiliki tanggung jawab terhadap jabatan yang di percayakan kepadanya
- b. memiliki kepedulian dan komitmen yang tinggi untuk mencapai sesuatu yang bermakna selama menduduki jabatannya
- c. menegakkan disiplin waktu dengan penuh kesadaran bahwa disiplin merupakan kunci keberhasilan
- d. untuk semua kegiatan yang berkaitan dengan peningkatan mutu lulusan harus dapat mengerjakan pada saat tugas dan bertanggung jawab secara penuh.

¹⁰⁴ Greenleaf, Robert K. *Reflections On Leadership (Renungan tentang Kepemimpinan)*. (Batam: Interaksara 1999). hal. 17-21

- e. Harus mempunyai inovasi-inovasi agar mutu pendidikan meningkat (proaktif), bukan hanya melakukan suatu pekerjaan ketika di perintah saja (reaktif)
 - f. Tiap permasalahan yang sedang dihadapi instansi harus segera di tuntaskan dengan segala keberanian serta kemampuannya.
 - g. Jangan menjadi seorang pejabat agar dapat di hormati oleh bawahannya saja tetapi harus benar-benar menjadi pemimpin yang bisa memotivasi dan juga dapat berkomunikasi dengan baik dengan bawahannya.
 - h. Peka kepada suatu yang melenceng dari tujuan dan bisa langsung memperbaikinya.
 - i. Mampu mendekteksi suatu kesalahan dengan bijaksana, tegas memiliki sifat permisif (dapat menyelesaikan permasalahan).¹⁰⁵
- Pemberdayaan antara lain dapat dilaksanakan melalui intervensi sebagai

berikut.

- a. menyatakan kepercayaan kepada kemampuan dosen dan mempunyai ekspektansi tinggi kepada mereka,
- b. mengikutsertakan dosen dalam pengambilan keputusan, perencanaan, pelaksanaan kegiatan,
- c. memberikan otonomi mengenai bagaimana mereka melaksanakan pekerjaannya,
- d. memakai wewenang dengan cara yang hati-hati dan positif serta membatasi kekuasaan paksa,
- e. merancang dan melaksanakan program mentorisasi,
- f. melakukan program pengembangan sumber daya manusia,
- g. mengembangkan kreatifitas dan inovasi,
- h. mengembangkan proaktivitas,
- i. mengembangkan disiplin kerja,¹⁰⁶

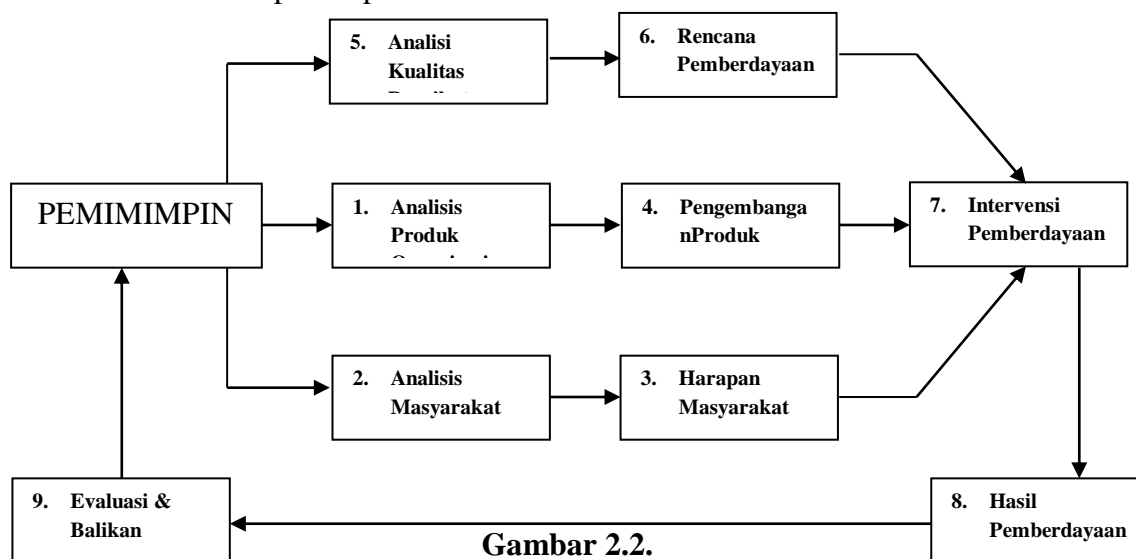
Diperlukan untuk membangun kembali pelanggan sebagai bentuk kehidupan yang bisa dihayati bagi jumlah besar orang hanyalah cukup banyaknya kepemimpinan untuk menunjukkan jalan, bukan dengan gerakan masal, melainkan dengan cara setiap kepemimpinan memperlihatkan

¹⁰⁵ E. Mulyasa, *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2013). hal. 59

¹⁰⁶ Wirawan Sarlito. *Psikologi Sosial*. (Jakarta : Balai Pustaka 2005). hal. 102

kemampuannya yang tidak terbatas untuk kelompok spesifik yang berhubungan dengan pelanggan.¹⁰⁷

Pemberdayaan perlu dilaksanakan oleh pemimpin secara sistematis. Gambar 2.2 menunjukkan proses pemberdayaan yang sistematis dan perlu dilakukan oleh pemimpin.



Gambar 2.2.
Proses Pemberdayaan

Keterangan Gambar 2.2 dengan langkah-langkah proses pemberdayaan :

- a. pemimpin menganalisis produk organisasinya : kuantitas dan kualitas, *product line dan product mixnya*. kemudian menganalisis produk organisasi pesaingnya,
- b. analisis masyarakat tempat beroperasinya organisasi: budaya, pendidikan, kebutuhan produknya,
- c. mengidentifikasi kebutuhan produk masyarakat,
- d. menyusun rencana pengembangan produk,
- e. analisis kualitas pengikut untuk menentukan apakah mempunyai kemampuan untuk mengembangkan produk organisasi sesuai dengan kebutuhan masyarakat,
- f. penyusunan rencana pemberdayaan,
- g. pelaksanaan pemberdayaan berupa intervensi pemberdayaan,
- h. hasil pemberdayaan berupa peningkatan kualitas pengikut,
- i. evaluasi proses dan hasil pemberdayaan yang dipergunakan untuk mengembalikan proses pemberdayaan pengikutnya.

¹⁰⁷ Greenleaf, Robert K. *Reflections On Leadership (Renungan tentang Kepemimpinan)*. (Batam: Interaksara. 1999). HAL. 21

Wirawan melanjutkan bahwa pemberdayaan dilaksanakan melalui intervensi yaitu kegiatan yang dilakukan dengan sengaja yang di rancang untuk memberdayakan para pengikut. Pemberdayaan antara lain dapat dilaksanakan melalui intervensi sebagai berikut.

- a. menyatakan kepercayaan kepada kemampuan dosen dan mempunyai ekspektansi tinggi kepada mereka,
- b. mengikutsertakan dosen dalam pengambilan keputusan, perencanaan, pelaksanaan kegiatan,
- c. memberikan otonomi mengenai bagaimana mereka melaksanakan pekerjaannya,
- d. memakai wewenang dengan cara yang hati-hati dan positif serta membatasi kekuasaan paksa,
- e. merancang dan melaksanakan program mentorisasi,
- f. melakukan program pengembangan sumber daya manusia,
- g. mengembangkan kreatifitas dan inovasi,
- h. mengembangkan proaktivitas,
- i. mengembangkan disiplin kerja,¹⁰⁸

Para peneliti mengemukakan pengaruh pemberdayaan terhadap pengikut dan organisasi, pemberdayaan menghasilkan hal - hal sebagai berikut:

- a. meningkatkan hasil kerja,
- b. memperbaiki proses kerja,
- c. mengurangi biaya,
- d. berbagai ilmu pengetahuan lebih baik,
- e. mengurangi tuntutan,
- f. meningkatkan kepuasan kerja,
- g. lingkungan non adversarial.¹⁰⁹

Pengaruh pemberdayaan terhadap pimpinan dan bawahan akan meningkatkan otonomi, kontrol personal, tanggung jawab dan percaya diri pada pimpinan. Perubahan ini membawa perbaikan produktivitas dan efisiensi. Di samping itu pemberdayaan dapat mengembangkan perasaan dan situasi paternalistik dan egois dan mencukupi diri sendiri.

¹⁰⁸ Wirawan Sarlito. *Psikologi Sosial, Ibid*, hal. 102

¹⁰⁹ *Ibid*, hal. 102

a. Menciptakan Perubahan

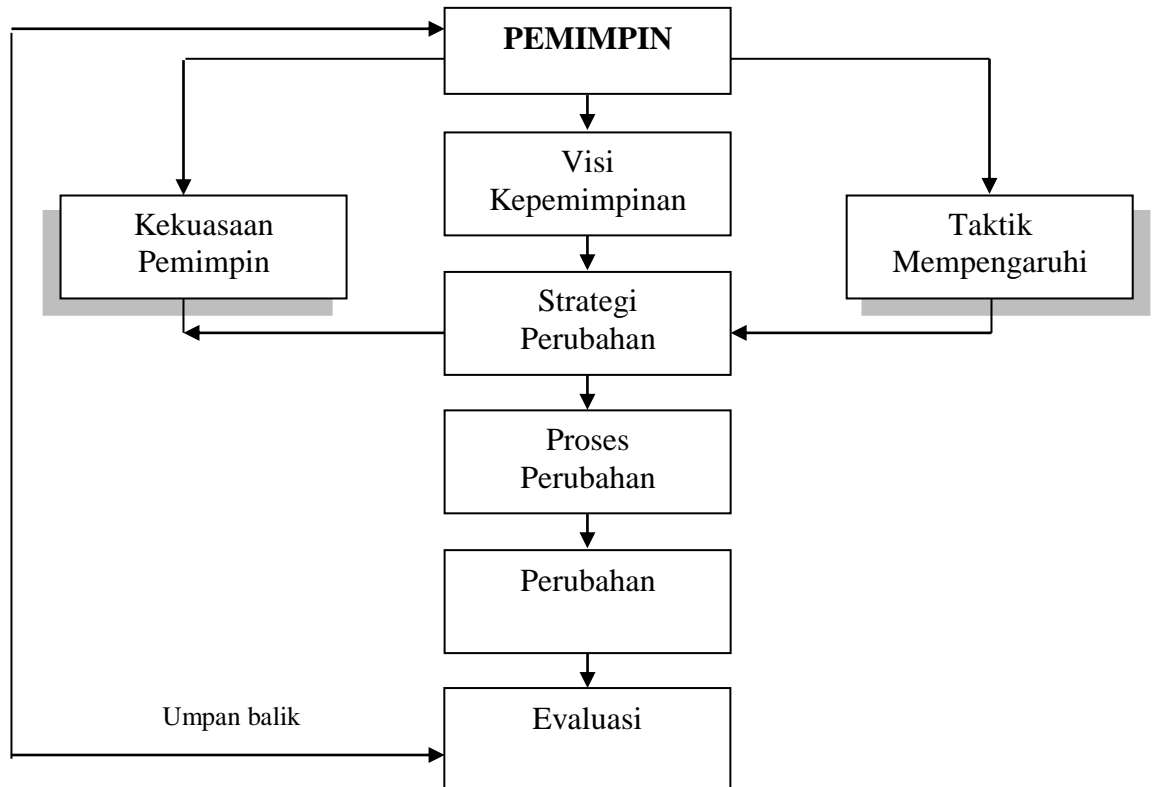
Kepemimpinan berkaitan untuk menciptakan perubahan dan pemimpin selalu disebut *agen perubahan* perubahan sebagai pengubah perilaku, stuktur, prosedur, tujuan atau ke luaran sejumlah unit dalam organisasi. Target dari perubahan dalam kepemimpinan sangat luas antara lain : (a) visi dan misi, (b) strategi dan rencana operasional, (c) struktur organisasi, tugas dan pembagian tugas-tugas, (d) orang yang menjadi anggota organisasi dan yang dilayaninya, (e) teknologi, dan (f) produk sistem sosial.¹¹⁰

Perubahan dilaksanakan melalui proses perubahan dan hal ini dapat dilakukan oleh pemimpin dengan menggunakan pola: a) visi kepemimpinan dirumuskan pada bentuk visi perubahan; b) pemimpin menyusun strategi dan rencana operasional perubahan; c) dengan mempergunakan kekuasaan dan taktik mempengaruhi, pemimpin menciptakan proses perubahan dalam proses perubahan terjadi resisten untuk berubah dari sekelompok pengikut dan bukan pengikut pemimpin; d) dalam menghadapi resisten berubah ini pemimpin mempergunakan kekuasaan dan taktik mempengaruhi.; e) Proses ini menghasilkan perubahan yang selanjutnya dievaluasi dan hasilnya merupakan balikan kepada pemimpin untuk menyusun perubahan berikutnya.

Hanson dalam Wirawan menggambarkan prosesnya pada Gambar 2.3 di bawah ini.

¹¹⁰ Wirawan Sarlito. *Psikologi Sosial, Ibid*, hal. 103

Gambar 2.3
Proses Perubahan¹¹¹



Ketika melakukan perubahan, pemimpin menghadapi resistansi untuk perubahan dari anggota sistem sosial. Sebab-sebab dari resistansi ini antara lain:

- 1) telah terbiasa dan nyaman dengan keadaan dan merasa tidak memerlukan perubahan dan jika dilakukan perubahan takut perubahan akan merubah keadaan menjadi lebih buruk.
- 2) sering anggota sistem sosial mempunyai ' *vested interest* ' tentunya. jika perubahan akan menghilangkan vested interenesnya ia akan berusaha mencegahnya

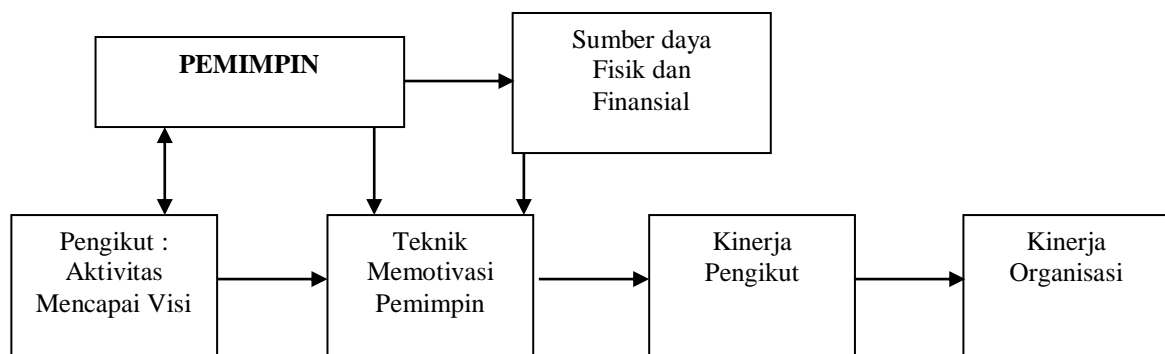
¹¹¹*Ibid*, hal. 103

- 3) kurang tersedianya sumber-sumber untuk perubahan (*biaya, tenaga, material, dan waktu*). jika sumber-sumber ini tidak cukup tersedia perubahan akan gagal dan ditentang.
- 4) dalam menghadapi resistensi terhadap perubahan pemimpin dapat mempergunakan berbagai cara antara lain: (1) memberikan informasi mengenai alasan, tujuan dan hasil perubahan: (2) melakukan pendidikan dan komunikasi: (3) partisipasi, (4) negosiasi: dan (5) paksaan.

b. Motivasi Pengikut

Motivasi para pengikut mempunyai korelasi dengan kinerja seseorang. Kinerja adalah fungsi dari kemampuan dan motivasi. Gambar 2.5 menunjukkan hubungan antara motivasi dengan kinerja.

Gambar 2.4
Hubungan Antara Motivasi dengan Kinerja¹¹²



9. Dimensi Perilaku Pimpinan pada Perguruan Tinggi

Perilaku pimpinan dalam penelitian ini adalah gaya kepemimpinan seorang pemimpin dalam mengimplementasikan fungsi-fungsi kepemimpinan untuk mengefektifkan organisasi untuk mencapai tujuannya.

¹¹²ibid

Dimensi perilaku pimpinan didasarkan pada teori yang dikemukakan oleh Greenleaf¹¹³, yaitu: (a) perilaku mendengarkan, (b) perilaku empati, (c) perilaku menyembuhkan, (d) perilaku kesadaran, (e) perilaku persuasif, (f) perilaku konseptualisasi, (g) perilaku kemampuan meramalkan, (h) perilaku kemampuan melayani, (i) perilaku komitmen kepada pertumbuhan manusia, dan (j) perilaku membangun (memberdayakan).

Secara filosofis bahwa kepemimpinan itu sangat menentukan survivenya Pendidikan, menurut penulis bahwa dalam suatu pendidikan seperti filosofis diibaratkan seekor ikan bahwa ikan itu busuk dari kepalanya. Seorang pemimpin yang kompeten merekalah pemimpin yang bukan karena dirinya yang mengajukan diri, tetapi karena khalayak ramai yang memberikan amanah kepadanya, mempercayainya mengemban amanah yang diberikan seperti Hadist yang diriwayatkan bukhari Muslim:

حَدَّثَنَا أَبُو مَعْمَرٍ حَدَّثَنَا عَبْدُ الْوَارِثِ حَدَّثَنَا يُونُسُ عَنْ الْحَسَنِ قَالَ حَدَّثَنِي عَبْدُ الرَّحْمَنِ بْنُ سَمُرَةَ قَالَ قَالَ لِي رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ يَا عَبْدَ الرَّحْمَنِ بْنَ سَمُرَةَ لَا تَسْأَلِ الْإِمَارَةَ فَإِنْ أُعْطِيَتْهَا عَنْ مَسْأَلَةٍ وَكُنْتَ إِلَيْهَا وَإِنْ أُعْطِيَتْهَا عَنْ غَيْرِ مَسْأَلَةٍ أُعِنْتَ عَلَيْهَا وَإِذَا خَلَفْتَ عَلَى يَمِينٍ فَرَأَيْتَ غَيْرَهَا خَيْرًا مِنْهَا فَأَتِ الَّذِي هُوَ خَيْرٌ وَكْفَرُ عَنْ يَمِينِكَ

Telah menceritakan kepada kami Abu Ma'mar telah menceritakan kepada kami 'Abdl Warits telah menceritakan kepada kami Yunus dari Al Hasan mengatakan telah menceritakan kepadaku Abdurrahman bin Samurah mengatakan, Rasulullah shallallahu 'alaihi wasallam bersabda kepadaku: "Wahai Abdurrahman bin Samurah, janganlah kamu meminta jabatan, sebab jika kamu diberi jabatan dengan meminta, maka kamu akan ditelantarkan dan menanggung seluruh bebannya, dan jika kamu diberi dengan tanpa meminta, maka kamu akan diotolong, dan jika kamu melakukan suatu sumpah, lantas kau lihat selainnya lebih baik, maka lakukanlah yang lebih baik dan bayarlah kafarat sumpahmu."

¹¹³ Greenleaf, Op Cit. hal. 17-21

Dari hadits diatas dijelaskan bahwa seorang pemimpin seharusnya memiliki perilaku yang tidak membanggakan diri, pemimpin yang baik adalah mereka yang bukan mengajukan diri untuk menjadi pemimpin, tapi mereka yang ditunjuk dan diberikan amanah oleh masyarakat untuk mengamban amanah yang diberikan kepadanya.

Terdapat empat perilaku kepemimpinan:

- a. Memerintah (Directiv), yaitu pemimpin memberitahu apa dan kapan sesuatu dikerjakan, tidak ada partisipasi dalam pengambilan keputusan.
- b. Mendukung (Supportive), yaitu manajer menjadi sahabat bagi pegawai dan menunjukkan minat kepada mereka.
- c. Memudahkan (Fasilitatif), yaitu pimpinan memberitahu saran dan melibatkan pegawai dalam mengambil keputusan.
- d. Orientasi Prestasi (Achievement – Orientet), yaitu pimpinan membagi kontribusi tentang tujuan dan menunjukkan kepercayaan bahwa pegawai mampu mencapainya.¹¹⁴

Dari pernyataan diatas diperlukan perilaku kepemimpinan yang efektif, berikut ini penelitian menyimpulkan bahwa jenis perilaku kepemimpinan dapat dibedakan antara para manajer yang efektif dan manajer tidak efektif. Setiap jenis perilaku dijelaskan secara singkat bahwa perilaku yang berorientasi tugas, perilaku yang berorientasi hubungan dan kepemimpinan partisipatif.¹¹⁵

C. Kompetensi Pedagogik Dosen

1. Pengertian Kompetensi

Kompetensi merupakan pengetahuan kemampuan serta keterampilan yang dikuasai seseorang yang sudah menyatu dengan kepribadiannya sehingga

¹¹⁴ Jerry HAL. Makawimbang, *Kepemimpinan Pendidikan yang bermutu*, (Bandung : Al-Fabeta 2012), hal. 21

¹¹⁵ Gary Yulk, *Kepemimpinan dalam organisasi*, (Jakarta : Indeks, 2001), hal. 66

seseorang dapat melakukan perilaku psikomotorik, efektif, serta positif, dengan sangat baik.¹¹⁶

Kompetensi artinya pecahan dari, keterampilan (daya pisik), sikap (daya kalbu) dan pengetahuan (daya pikir) yang terwujud didalam hal perbuatan. Selain itu, kompetensi memiliki pengertian terhimpunnya pengetahuan yang bisa di kuasai, nilai dan sikap serta penguasaan keterampilan, yang dapat diterapkan pada kebiasaan pola pikir serta bertindak untuk melakukan pekerjaan ataupun tugasnyanya. Bisa diterjemahkan sehingga kompetensi adalah penghimpunan daripada sikap, kemampuan, kecakapan, pengetahuan, sifat, pemahaman, apresiasi serta harapan yang yang menjadi dasar karakter individu dalam melakukan pekerjaan guna menunaikan tugas ataupun pekerjaan agar dapat mencapai kualitas yang diharapkan didalam pekerjaan nyata, ituk itu, kompetensi bisa diartikan gabungan ilmu pengetahuan, prilaku serta keterampilan yang wajib dipunyai, dikuasai dan dihayati seorang pendidik agar bisa mengerjakan keprofesionalnya.¹¹⁷

E. Mulyasa didalam Kunandar Kompetensi mempunyai pengertian yaitu keterampilan, kemampuan serta pengetahuan, yang harus di miliki individu yang telah menjadi kepribadiannya hingga bisa menjalankan perilaku-perilaku afektif, kognitif, serta psikomotor dengan sangat baik.

Istilah Kompetensi *“competency asrational performance which satisfactorily meets the objective for a desiredcondition”*. Kompetensi

¹¹⁶ Kunandar, *Guru Profesional Implementasi Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP) dan Sukses dalam Sertifikasi Guru* (Jakarta: PT Raja grafindo Persada, 2007), hal. 51

¹¹⁷ Syaiful Sagala, *Kemampuan Profesional Guru dan Tenaga Kependidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2011). h 23

memiliki pengertian perilaku yang nyata dalam pencapaian tujuan sebagai persyaratan yang sesuai dengan kondisi.¹¹⁸

Competency has been defined in the light of actual circumstances relating the individual and work". "a competence is a description of something which a person who works in a given occupational area should be able to do. It is description of an action, behavior or outcome which a person should be able to demonstrate".¹¹⁹

pengertian diatas diketahui bahwa kompetensi merupakan penerangan tentang sesuatu yang akan kerjakan individu dalam pekerjaannya yang berupa suatu kegiatan, hasil serta perilaku untuk dapat di tunjukan ataupun ditampilkan. Sehingga bisa melakukan sesuatu didalam pekerjaannya, individu wajib memiliki sikap yang baik di dalam kemampuannya, keterampilan (*skill*) sesuai pada bidang pekerjaannya. *"a competency is an underlying characteristic of individual that is causally related to criterion referenced effective and or superior performance in a job situation"*¹²⁰

Kompetensi adalah pengetahuan, keterampilan, dan nilai-nilai dasar yang direfleksikan dalam kebiasaan bertindak dan berfikir, maka dari itu kompetensi harus di punyai dosen dapat menunjukkan kualitasdosen.¹²¹ Kompetensi ialah sekelompok tindakan kepintaran penuh dengan tanggungjawab yang dikuasai seseorang untuk syarat agar dianggap mampu melakukan perintah pada bidang pekerjaan tertentu.

¹¹⁸Mulyasa, *Standar Kompetensi dan Sertifikasi Guru*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2007) hlm. 25

¹¹⁹Ibid.

¹²⁰Spencer, M.Lyle, Jr and Signe M Spencer. *Competency at Work Models Superior Performance* (New York: John Wiley and Sons Inc.,1993), hlm. 9

¹²¹Kunandar, *Guru Profesional.*, hal.52

Konsep kompetensi bisa dibuat untuk seluruh bidang yang dilakukan untuk individu. Ketika konsep ini mempunyai hubungan pada kegiatan pembelajaran, kompetensi harus dimiliki ialah kompetensi yang berkenaan dengan disiplin ilmu kependidikan. Jabatan dosen ialah suatu wujud dari jasa profesionalisme yang didapatkan pada kehidupan. karena itu, dasar keprofesionalan dosen adalah suatu kebutuhan yang sangat mendasar yang harus dimiliki oleh dosen.¹²²

Competence diartikan kompetensi, keberdayaan, dan kecakapan atau kualitas kemampuan sesuai dengan karakter dasar diterjemahkan dalam pribadi seorang yang cukup dan berkesinambungan, yaitu konsep motif pribadi dan nilai-nilai karakteristik pribadi seseorang.

Kompetensi Mempunyai lima bentuk karakter, yaitu:

- 1) pengetahuan merujuk pada informan dan hasil belajar.
- 2) merujuk pada kemampuan seseorang untuk melakukan kegiatan dengan keterampilan atau keahlian.
- 3) Konsep diri dan nilai-nilai merujuk pada sikap nilai-nilai dan citra diri seseorang.
- 4) Karakteristik kepribadian merujuk pada suatu sikap karakteristik fisik dan konsistensi tanggapan terhadap situasi dan informasi;
- 5) motif merupakan emosi, hasrat, kebutuhan psikologis, atau dorongan lain yang memicu tindakan.

¹²² Janawi, *Kompetensi Guru Citra Guru Profesional* (Bandung, Alfa Beta : 2011). hal. 34

Paparan diatas kompetensi dosen ialah kemampuan yang dimiliki dan dikuasai seorang dosen guna mengemban tugas-tugasnya.¹²³

Dosen mempunyai sifat memusat pada proses pembelajaran di kelas. Oleh Karena itu, dosen harus mempunyai kemampuan dalam mendidik secara profesional. Kompetensi profesional dosen juga sangatlah penting, dalam Q.S Al-Qolam (68) 1-4

رَبِّ وَالْقَلَمِ وَمَا يَسْطُرُونَ ﴿١﴾ مَا أَنْتَ بِنِعْمَةِ رَبِّكَ بِمَجْنُونٍ ﴿٢﴾ وَإِنَّ لَكَ لَأَجْرًا غَيْرَ مَمْنُونٍ ﴿٣﴾ وَإِنَّكَ لَعَلَىٰ خُلُقٍ عَظِيمٍ ﴿٤﴾

Artinya:

1. Nun, demi kalam dan apa yang mereka tulis,
2. berkat nikmat Tuhanmu kamu (Muhammad) sekali-kali bukan orang gila.
3. dan Sesungguhnya bagi kamu benar-benar pahala yang besar yang tidak putus-putusnya.
4. dan Sesungguhnya kamu benar-benar berbudi pekerti yang agung. (Q.S Al-Qolam 1-4)¹²⁴

Dosen adalah profesi, artinya jabatan yang harus memiliki profesionalisme khusus sebagai dosen dan juga tidak sembarang orang di luar bidang pendidikandapat melakukannya.

Profesi dosen menjadi topik pembicaraan para ahli dalam bidang pendidikan ataupun diluar ilmu pendidikan. Prilaku masyarakat memang bukan tanpa alasan, sebab terdapat beberapa oknum dosen berbuat salah melanggar kode etik. Reaksi yang begitu hebat di masyarakat meskipun alasan sekecil apapun yang dilakukan seorang pendidik Hal ini bisa maklum sebab dengan

¹²³ Roestiyah, *Maslah-Masalah Ilmu Keguruan* (Jakarta: BINA AKSARA, 1982) hal 12

¹²⁴ Departemen Agama RI, *Al-Quran dan Terjemahnya*, *Op.cit* .hal.450

adanya sikap yang seperti itu menggambarkan guru wajib jadi contoh baik dalam hidup bermasyarakat.¹²⁵ Sesuai dengan Hadits Bukhari no.6015.

حَدَّثَنَا مُحَمَّدُ بْنُ سِنَانَ حَدَّثَنَا فُلَيْحُ بْنُ سُلَيْمَانَ حَدَّثَنَا هِلَالُ بْنُ عَلِيٍّ عَنْ عَطَاءِ بْنِ يَسَارٍ عَنْ أَبِي هُرَيْرَةَ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُ قَالَ قَالَ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ إِذَا ضُيِّعَتِ الْأَمَانَةُ فَانْتَظِرُوا السَّاعَةَ قَالَ كَيْفَ إِضَاعَتُهَا يَا رَسُولَ اللَّهِ قَالَ إِذَا أُسْنِدَ الْأَمْرُ إِلَى غَيْرِ أَهْلِهِ فَانْتَظِرُوا السَّاعَةَ

Artinya : Telah menceritakan kepada kami Muhammad bin Sinan telah menceritakan kepada kami Fulaih bin Sulaiman telah menceritakan kepada kami Hilal bin Ali dari 'Atha' bin yasar dari Abu Hurairah radhilayyahu'anhu mengatakan; Rasulullah shallallahu 'alaihi wasallam bersabda: *"Jika amanat telah disia-siakan, tunggu saja kehancuran terjadi." Ada seorang sahabat bertanya; 'bagaimana maksud amanat disia-siakan? ' Nabi menjawab; "Jika urusan diserahkan bukan kepada ahlinya, maka tunggulah kehancuran itu."*

Kelemahan yang terdapat pada guru terdapat pada faktor lain yang menyebabkan kurangnya tingkat kepercayaan masyarakat kepada profesi pendidik, pada hal kurangnya tingkat kompetensi profesionalisme pendidik, pemahaman pendidik kepada materi serta metode pembelajaran yang masih di bawah standar.¹²⁶ Pada fakta-fakta tersebutbiarpun begitu pahit untuk seorang pendidik, untuk itu kewajiban seorang pengajar untuk dapat meningkatkan kompetensinya.

Tinggi rendahnya tenaga yang professional yang mempunyai tempat yang didalam pendidikan, pendidik sebagai individu selain mengetahui yang sifatnya

¹²⁵Mohal. Uzer Usman, *Menjadi guru Profesional*, (Bandung : Remaja Rosdakarya, 1989) hal. 1

¹²⁶*Ibid*, *Menjadi Guru Profesional*, hal. 2

konsep dan filosof, wajib pula melakukan serta melaksanakanyang memiliki sifat teknis.¹²⁷

kedudukan dosen yang tinggi pada konsep Islam adalah pemaparan tentang ajaran pada Islam itu sendiri, hal ini sebagaimana dijelaskan dalam QS Al-Mujadalah (58) 11 yang berupa :

يَتَأَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا إِذَا قِيلَ لَكُمْ تَفَسَّحُوا فِي الْمَجَالِسِ فَافْسَحُوا يَفْسَحِ
 اللَّهُ لَكُمْ وَإِذَا قِيلَ أَنْشُرُوا فَأَنْشُرُوا يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ ءَامَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا
 الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ ﴿١١﴾

Artinya : Hai orang-orang beriman apabila kamu dikatakan kepadamu: "Berlapang-lapanglah dalam majlis", Maka lapangkanlah niscaya Allah akan memberi kelapangan untukmu. dan apabila dikatakan: "Berdirilah kamu", Maka berdirilah, niscaya Allah akan meninggikan orang-orang yang beriman di antaramu dan orang-orang yang diberi ilmu pengetahuan beberapa derajat. dan Allah Maha mengetahui apa yang kamu kerjakan. (Q.S. al Mujadalah ; 11)¹²⁸

Selain ayat di atas Rosulullah SAW juga secara tegas menjelaskan akan kedudukan dosen dalam sebuah hadits yang berupa ;

Artinya : "Sesungguhnya Allah yang Maha Suci, malaikat Nya, penghuni penghuni langit dan bumi Nya, termasuk semut dalm lubangnya, dan termasuk ikan dalam laut akan mendoakan keselamatan bagi orang orang yang mengajar manusia kebaikan" (H.R. Tirmidzi)

Ayat di atas menjelaskan bahwa Islam untuk ilmu pengetahuan tidak datang tiba-tiba tapi hasil dari belajar dalam proses pembelajaran oleh seorang

¹²⁷ Sardiman A.M., *Interaksi dan Motifasi Belajar Mengajar*. (Jakarta:PT Raja Grafindo Persada. 2001) hal. 161.

¹²⁸ Departemen Agama RI, *Al-Quran dan Terjemahnya*, Opcit. hal.434

guru untuk pengajarnya serta guru yang baik ialah guru dalam proses pembelajaran berpedoman pada Al-Qura'an dan juga dapat memulakannya.

Kompetensi yang dimiliki oleh pendidik yaitu dapat mengendalikan serta mempengaruhi suatu proses pembelajaran, dan juga dapat membimbing pembimbing peserta didik kearah masa depan agar dapat berkembang. Selanjutnya guru juga harus mempunyai pemahaman serta kepintaran dalam memakai macam-macam teknik atau metode sesuai dengan karakteristik peserta didik yang memiliki sifat afektif, kognitif, konatif (kemauan) dan emosional serta psikomotorik peserta didik dalam pribadi individu sendiri.¹²⁹

UU RI nomor 14 Tahun 2005 membahas guru dan dosen, Bab 4 sudah paparkan tentang kompetensi Guru, yaitu pada pasal 10 yaitu :

- a. Bahwa kompetensi guru yang dimaksud dalam pasal 8 meliputi kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial, dan kompetensi profesional yang diperoleh melalui pendidikan profesi.
- b. Ketentuan lebih lanjut mengenai kompetensi guru sebagaimana dimaksud pada ayat (1) diatur dengan peraturan Pemerintah.¹³⁰

Pemaparan pada pasal 10 ayat 1 adalah kompetensi pedagogik merupakan kemampuan mengelola proses pembelajaran peserta didik. Kompetensi kepribadian merupakan keahlian kepribadian yang berakhlak mulia, mantap, arif serta berwibawa agar dapat menjadi contoh baik bagi peserta didik.

¹²⁹ M. Arifin, *Ilmu Pendidikan Islam*, (Jakarta :Bumi Aksara, 1996), hal. 143

¹³⁰ Tim Redaksi Sinar Grafika, *Undang-undang Guru dan Dosen*(UU RI No, 14 Tahun 2005), Jakarta, Sinar Grafika,2009) Cet. 2. hal. 9

Kompetensi sosial ialah kecakapan pendidik dalam berinteraksi dan berkomunikasi kepada sesama guru, peserta didik, orang tua wali murid dan masyarakat sekitar secara efektif dan efisien. Kompetensi profesional adalah keahlian yang luas serta mendalam dalam hal penguasaan materi pembelajaran. Peraturan pemerintah mengatur ketentuan lebih lanjut tentang kompetensi pendidik.¹³¹

Kompetensi pendidik didalam melakukan tugasnya pada saat mendidik harus sesuai pada keterampilan serta pengetahuan yang dikuasainya dan harus disertai oleh perilaku rasional yang layak sebagai bagian dari seorang guru serta dapat dipertanggung jawabkan.

Pengertian dan arti kompetensi dapat didefinisikan sebagai karakteristik yang mendasari seseorang berkaitan dengan efektivitas kinerja individu dalam pekerjaannya atau karakteristik dasar individu yang memiliki hubungan kausal atau sebagai sebab-akibat dengan kriteria yang dijadikan acuan, efektif atau berkinerja prima atau superior di tempat kerja atau pada situasi tertentu (*A competency is an underlying characteristic of an individual that is causally related to criterion referenced effective and or superior performance in a job or situation*).¹³²

Berdasarkan dari arti definisi kompetensi ini, maka banyak mengandung beberapa makna yang terkandung di dalamnya adalah sebagai berikut:

1. Karakteristik dasar (*underlying characteristic*) kompetensi adalah bagian dari kepribadian yang mendalam dan melekat pada seseorang

¹³¹ *Ibid*, hal. 56-57

¹³² Moeheriono, *Pengukuran Kinerja, Berbasis Kompetensi*, hal. 5

serta mempunyai perilaku yang dapat diprediksi pada berbagai keadaan tugas pekerjaan.

2. Hubungan kausal (*causally related*) berarti kompetensi dapat menyebabkan atau digunakan untuk memprediksikan kinerja seseorang artinya jika mempunyai kompetensi yang tinggi maka akan mempunyai kinerja tinggi pula (sebagai akibat).
3. Kriteria (*criteria referenced*) yang dijadikan sebagai acuan, bahwa kompetensi secara nyata akan memprediksikan seseorang dapat bekerja dengan baik, harus terukur dan spesifik atau terstandar.¹³³

Broke and Stone dalam E. Mulyasa, mengemukakan bahwa kompetensi sebagai ... *descriptive of qualitative nature of teacher behavior appears to be entirely, meaningful* Artinya, kompetensi merupakan gambaran hakikat kualitatif dari perilaku guru atau tenaga kependidikan yang tampak sangat berarti. Dengan demikian, kompetensi merupakan perpaduan dari pengetahuan, keterampilan, nilai dan sikap yang direfleksikan dalam kebiasaan berpikir dan bertindak. Johnson dalam Mulyasa, mengemukakan bahwa... *competency as rational performance which satisfactorily meets the objective for a desired condition*. Kompetensi merupakan perilaku yang rasional untuk mencapai tujuan yang dipersyaratkan sesuai dengan kondisi yang diharapkan. Memahami uraian di atas, ternyata kompetensi mengacu pada kemampuan melaksanakan sesuatu yang diperoleh melalui pendidikan; kompetensi menunjuk kepada performansi dan perbuatan yang rasional untuk memenuhi spesifikasi tertentu dalam melaksanakan tugas-tugas kependidikan.¹³⁴

¹³³ Moehariono, *Pengukuran Kinerja, Berbasis Kompetensi*, hal. 5

¹³⁴ E. Mulyasa, *Uji Kompetensi dan Penilaian Kinerja Guru*. hal. 62-63.

Kompetensi mengandung arti sebagai ketrampilan, pengetahuan, dan kemauan yang di kuasai seorang individu yang menjadi bagian dirinya, hingga mereka bisa melaksanakan perilaku-prilaku afektif, kognitif, dan psikomotor. Menurut Undang-undang RI tahun 2006 tentang guru dan dosen Kompetensi adalah seperangkat pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang harus dimiliki, dihayati dan dikuasai oleh guru atau dosen dalam melaksanakan tugas keprofesionalan.¹³⁵ Sejalan dengan Margaret Dale, kompetensi menggambarkan dasar pengetahuan dan standar kinerja yang dipersyaratkan agar berhasil menyelesaikan suatu pekerjaan atau memegang suatu jabatan.¹³⁶ Masih terkait dengan kompetensi definisi kompetensi sebagai pengetahuan ketrampilan dan nilai-nilai dasar yang direfleksikan dan kebiasaan berfikir dan bertinadak.¹³⁷

Kompetensi adalah kemampuan, kecakapan, keadaan bewenang ataupun mengenyahui persyaratan dengan ketentuan hukum. Selanjutnya dikemukakan bahwa kompetensi pendidik ialah kemampuan individu pada saat melaksanakan kewajiban-kewajiban dengan layak serta dapat dipertanggung jawabkan.

Menurut E. Mulyasa, kompetensi adalah bagian yang paling inti dari standar profesi selain kode etik untuk regulasi perilaku profesi pada prosedur yang sudah ditetapkan terlebih dahulu dalam sistem pengawasan serta prosedur tertentu. Kompetensi mempunyai arti serta bermakna sebagai alat perilaku efektif yang terhubung pada menganalisis dan memikirkan, investigasi dan eksplorasi, serta memberi perhatiannya, dan mempersepsi yang mengarahkan

¹³⁵ Undang-Undang RI tentang *Guru dan Dosen Serta Profesional Kurikulum Berbasis Kompetensi Tahun 2006*, (Jakarta : CV. Tamita Utama, 2006), hal. 3

¹³⁶ Sudarmanto, *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM*, hal. 48

¹³⁷ Depdiknas *Undang-undang Guru dan dosen 2005:7*

individu mencari cara agar sebuah tujuan tercapai dengan efisien serta efektif. Kompetensi bukan sebuah tanda terakhir pada sebuah upaya melainkan sebuah proses yang dikembangkan dan belajar sepanjang hidup (*long life learning process*).¹³⁸

Kompetensi dosen adalah gabungan antara kemampuan sosial, personal, keilmuan, spiritual dan teknologi yang cara kaffah membuat standar kompetensi profesi guru, yang memuat penguasaan materi, pemahaman kepada siswa, pengembangan pribadi pembelajaran yang mendidik, dan profesionalisme. Firman Allah SWT (QS. Al-Hasyr (59)18):

يٰۤاَيُّهَا الَّذِيْنَ ءَامَنُوْا اتَّقُوا اللّٰهَ وَلْتَنْظُرْ نَفْسٌ مَّا قَدَّمَتْ لِغَدٍ ۗ وَاتَّقُوا اللّٰهَ ۗ اِنَّ اللّٰهَ خَبِيْرٌۢ بِمَا تَعْمَلُوْنَ ﴿١٨﴾

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.¹³⁹

اَدْعُ اِلَى سَبِيْلِ رَبِّكَ بِالْحِكْمَةِ وَالْمَوْعِظَةِ الْحَسَنَةِ ۗ وَجَدِلْهُم بِالَّتِيْ هِيَ اَحْسَنُ ۗ اِنَّ رَبَّكَ هُوَ اَعْلَمُ بِمَنْ ضَلَّ عَنْ سَبِيْلِهِ ۗ وَهُوَ اَعْلَمُ بِالْمُهْتَدِيْنَ ﴿١٨﴾

Artinya: Serulah (manusia) kepada jalan Tuhan-mu dengan hikmah dan pelajaran yang baik dan bantahlah mereka dengan cara yang baik. Sesungguhnya Tuhanmu Dialah yang lebih mengetahui tentang siapa

¹³⁸E. Mulyasa, *Standar Kompetensi dan Sertifikasi Guru*. Bandung : Remaja Rosdakarya, 2013, hal. 26.

¹³⁹ Al-Imam Abdul Fida Isma'il Ibnu Kasir Ad-Dimasyqi, *Tafsir Ibnu Kasir*, Juz 14, Bandung : Sinar Baru Algensindo, 2008 hal. 291.

¹⁴⁰yang tersesat dari jalan-Nya dan Dialah yang lebih mengetahui orang-orang yang mendapat petunjuk. (QS. An-Nahl (16) 125)¹⁴¹

Menurut kedua ayat di atas sebagai pendidik dituntut keprofesionalannya dalam melaksanakan pekerjaan. Dosen yang profesional harus memenuhi standar kompetensi guru. standar kompetensi guru adalah suatu ukuran yang ditetapkan atau dipersyaratkan dalam bentuk penguasaan pengetahuan dan berperilaku layaknya seorang guru untuk menduduki jabatan fungsional sesuai bidang tugas, kualifikasi, dan jenjang pendidikan. Standar kompetensi dosen bertujuan untuk memperoleh acuan baku dalam pengukuran kinerja guru untuk mendapatkan jaminan kualitas guru dalam meningkatkan kualitas proses pembelajaran.

Ruang lingkup standar kompetensi dosen meliputi tiga komponen kompetensi, yaitu:

- a. Kompetensi penguasaan akademik yang mencakup: pemahaman wawasan pendidikan, penguasaan bahan kajian akademik
- b. Kompetensi pengelolaan pembelajaran yang mencakup, penyusunan rencana pembelajaran, pelaksanaan interaksi belajar mengajar, menilai prestasi belajar siswa, dan melaksanakan tindak lanjut hasil penilaian.
- c. Kompetensi pengembangan potensi yang diorientasikan pada pengembangan profesi.

¹⁴⁰ Departemen Agama RI, *Al-Quran dan Terjemahnya*, *Opcit.* hal. 480

¹⁴¹ *Ibid.* hal. 224

Jadi pengertian kompetensi dosen adalah seperangkat penguasaan kemampuan yang harus ada dalam diri.dosen agar dapat mewujudkan kinerjanya secara tepat dan efektif. Kompetensi dosen tersebut meliputi: pertama, kompetensi intelektual, yaitu berbagai perangkat pengetahuan yang ada dalam diri individu yang diperlukan untuk menunjang berbagai aspek kinerja sebagai guru. Kedua, kompetensi fisik, yaitu perangkat kemampuan fisik yang diperlukan untuk menunjang pelaksanaan tugas sebagai guru dalam berbagai situasi.Ketiga, kompetensi pribadi, yaitu perangkat perilaku yang berkaitan dengan kemampuan individu dalam mewujudkan dirinya sebagai pribadi yang mandiri untuk melakukan transformasi diri, identitas diri, dan pemahaman diri.Kompetensi pribadi meliputi kemampuan-kemampuan dalam memahami diri, mengelola diri, mengendaiikan diri, dan menghargai diri.Keempat, kompetensi sosial, yaitu perangkat perilaku tertentu yang merupakan dasar dari pemahaman diri sebagai bagian yang tak terpisahkan dari lingkungan sosial serta tercapainya interaksi sosial secara efektif.Kompetensi sosial meliputi kemampuan interaktif, dan pemecahan masalah kehidupan sosial.Kelima, kompetensi spiritual, yaitu pemahaman, penghayatan serta pengamalan kaidah-kaidah keagamaan.¹⁴²

Peran, tugas, dan tanggung jawab dosen sangat penting dalam mewujudkan tujuan pendidikan nasional, yaitu mencerdaskan kehidupan bangsa, meningkatkan kualitas manusia Indonesia, meliputi kualitas iman dan takwa, akhlak mulia, dan penguasaan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni,

¹⁴² Kunandar, *Menjadi Guru Profesional*, Jakarta : Rajawali Pers, 2010 hal. 55-56

untuk mewujudkan masyarakat Indonesia yang maju, adil, makmur, dan beradab. Untuk itulah dibutuhkan upaya melahirkan dosen yang professional dan memiliki kompetensi di bidangnya.

Dihubungkan dengan upaya peningkatan mutu pendidikan tinggi, kompetensi dosen mempunyai peran yang strategis. “Tercapai tidaknya mutu pendidikan tinggi yang diharapkan ditentukan oleh mutu para dosen di setiap bidang ilmu yang dibinanya”.¹⁴³ Untuk melaksanakan fungsi, peran, dan kedudukan yang sangat strategis tersebut, perguruan tinggi memerlukan dosen yang profesional. Dosen dianggap sebagai komponen terpenting pendidikan tinggi, yang dianggap sebagai jalan yang tepat membantu para kaum muda untuk dapat menjadi insan yang sempurna, yang memiliki ciri cerdas dan kompetitif. Setiap perguruan tinggi yang mengharapkan lulusannya handal, unggul dan diterima oleh masyarakat, haruslah diawali dari penyediaan tenaga pendidik (dosen) yang professional.

Peraturan Pemerintah RI No. 19 tahun 2005 tentang standar Nasional Pendidikan, penjelasan pasal 28 ayat (3) butir a, dikemukakan bahwa kompetensi pedagogik adalah: kemampuan mengelola pembelajaran peserta didik yang meliputi pemahaman terhadap peserta didik, perancangan dan pelaksanaan pembelajaran, evaluasi hasil belajar, dan pengembangan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimilikinya.¹⁴⁴

Kriteria kompetensi pedagogik meliputi:

¹⁴³Hanafiah, Jusuf. *Pengelolaan Mutu Pendidikan Tinggi*. (Jakarta: BKSPTN Barat Depdikbud RI dan REDS USAID-DIKTI-JICA 2004). hal. 12

¹⁴⁴E. Mulyasa, *Standar Kompetensi dan Sertifikasi Guru.*, hal. 75

- a. Penguasaan terhadap karakteristik peserta didik dari aspek fisik moral, sosial, kultural, emosional, dan intelektual.
- b. Penguasaan terhadap teori belajar dan prinsip-prinsip pembelajaran yang mendidik.
- c. Mampu mengembangkan kurikulum yang terkait dengan bidang pengembangan yang diampu.
- d. Menyelenggarakan kegiatan pengembangan yang mendidik.
- e. Memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi untuk kepentingan penyelenggaraan kegiatan pengembangan yang mendidik
- f. Memfasilitasi pengembangan potensi peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimiliki.
- g. Berkomunikasi secara efektif, empatik, dan santun dengan peserta didik.
- h. Melakukan penilaian dan evaluasi proses dan hasil belajar; memanfaatkan hasil penilaian dan evaluasi untuk kepentingan pembelajaran.
- i. Melakukan tindakan reflektif untuk peningkatan kualitas pembelajaran.¹⁴⁵

Menurut pengertian di atas dosen harus mampu mengoptimalkan potensi mahasiswa untuk mengaktualisasikan kemampuannya di kelas, dan dosen juga harus mampu melakukan kegiatan penilaian terhadap kegiatan pembelajaran yang telah dilakukan.

2. Pengertian Kompetensi Pedagogik

Kompetensi secara harfiah adalah kata serapan yang berasal dari bahasa Inggris “*competence*”, memiliki arti kemampuan dan kecakapan.¹⁴⁶ Kemampuan dan kecakapan tersebut didapat dengan menempuh pendidikan, pelatihan serta belajar secara mandiri. Kompetensi merupakan gambaran dalam

¹⁴⁵ Rusman, *Model-Model Pembelajaran*, hal. 54-55.

¹⁴⁶ Jejen Musfah, *Peningkatan Kompetensi Guru: Melalui Pelatihan dan Sumber Belajar Teori dan Praktik*, (Jakarta: Kencana, 2011), Cet. Ke-1, hal. 27.

hal kegiatanyang dapat kerjakan individu dalam pekerjaannya pada suatu bidang profesi tertentu.¹⁴⁷

Kompetensi ialah kemampuan melakukan suatu yang didapat dengan menempuh pendidikan serta pelatihan yang mempunyai sifat afektif, kognitif, serta performen.¹⁴⁸ Dilihat dari sudut pandang pendidikan, kompetensi merupakan sekumpulan perilaku, pengetahuan dan keterampilan yang harus dipunyai seorang pendidik untuk pencapaian tujuan pembelajaran dan pendidikan.¹⁴⁹ Littrel menjabarkan pengertian kompetensi yaitu kekuatan melaksanakan tugasnya ataupun keterampilan yang didapat pada saat pelatihan dan praktik dengan menggunakan kekuatan mental dan fisik.¹⁵⁰

Kompetensi juga mengandung arti sebagai kemampuan ataupun kewenangan seorang pendidik pada saat melakukan tugasnya disekolah. Pengertian kompetensi guru/dosen mengandung banyak makna, Broke dan Stone mengatakan ialah kompetensi dosen hakikat perilaku guru yang penuh arti sebagai gambaran kualitatif.¹⁵¹

Berdasar pada Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No. 74 Tahun 2008 tentang Guru, Bab 2, Pasal 3, ayat (1) disebutkan bahwa kompetensi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 2 merupakan seperangkat pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang harus dimiliki, dihayati, dikuasai, dan

¹⁴⁷ *Ibid*, hal. 28.

¹⁴⁸ Kunandar, *Guru Profesional Implementasi Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan dan Persiapan Menghadapi Sertifikasi Guru*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2007), Cet. Ke-1, hal. 52.

¹⁴⁹ Jejen Musfah, *Op. Cit.*, hal. 27.

¹⁵⁰ *Ibid*, hal. 29.

¹⁵¹ E. Mulyasa, *Op.Cit.*, hal. 25.

diaktualisasikan oleh guru dalam melaksanakan keprofesionalan,¹⁵² sedangkan dalam UU No. 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, pasal 1 ayat 10 disebutkan kompetensi adalah seperangkat pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang harus dimiliki, dihayati, dan dikuasai oleh guru dan dosen dalam melakukan tugas keprofesionalan.¹⁵³

Dari pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa kompetensi merupakan satu kesatuan daripada pengetahuan, keterampilan, serta kemampuan yang harus dimiliki oleh individu yang sudah jadi bagian dalam pribadinya sehingga mampu melaksanakan perilaku-perilaku kognitif, afektif, dan psikomotor secara efektif, serta dapat melaksanakan tanggung jawab dan tugasnya dengan baik.

Adapun pengertian pedagogik jabarkan oleh pendapat Waini Rasyidin yaitu pedagogic merupakan ilmu pengetahuan yaitu ilmu dalam mendidik ataupun ilmu pendidikan tentang anak ataupun tentang pendidikan anak dan pemuda.¹⁵⁴

Pengertian pedagogik adalah *pedagog* dan *pedagogic* asalmulanya dari bahasa Yunani *pedagogue*/pembimbing membawa anak, *paes*=anak, dan *paedo*=anak laki-laki; dan *agos*/saya membawa, membimbing, berarti “pendidik dan ilmu mendidik”. Kata *pedagogiek/paedagogiek* bisa dikatakan juga *ilmu mendidik*, merupakan semua pengetahuan serta ilmu pendukungnya

¹⁵² Karnadi, Wahyudin, dkk, *Peraturan Pemerintah No 74 Tahun 2008 tentang Guru*, (Jakarta: BP Cipta Jaya, 2009), hal. 6

¹⁵³ Undang-Undang Republik Indonesia No. 14 Tahun 2005 Tentang Guru dan Dosen, Pasal 1, Ayat 10.

¹⁵⁴ Waini Rasyidin, *Pedagogik Teoretis dan Praktis*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2014), hal. 1.

yang dipahami guna kepentingana pendidikan; pedagogik merupakan sebuah karya seni dalam mendidik anak dengan seluruh keahliannya yang digunakan untuk mendidik.¹⁵⁵

Pedagogik merupakan kecakapan dalam mendidik. Menurut Langeveld *pedagogic* (ilmu mendidik) yang mempunyai arti sebuah ilmu pengetahuan tidak hanya menceritakan suatu objek guna mendapatkan seberapa keadaan atau esensi objek itu (secara deskriptif) akan tetapi dipelajari juga secara normatif tentang tindakan seseorang dapat dikatakan pendidikan dapat mewujudkan pokok dari pendidikan anak dengan penuh tanggung jawab,, yaitu ‘perlakuan mendidik cara moral dengan anakdidikan’.

Manfaat teori pendidikan sesuai yang telah di ungkapkan Burhanuddin yakni pemahaman kita tentang pendidikan menggunakan teori pendidikan itu sendiri dan akan memberikan suatu manfaat seperti yang tertuang di bawah ini:

- a. Mempunyai tujuan yang hendak di capai;
- b. Mengetahui mana yang benar dan mana yang tidak benar sehingga dapat memperkecil kesalahan ketika menerapkan pada suatu;
- c. Memiliki manfaat untuk alat ukur dan dapat mengetahui seberapa jauh keberhasilan yang sudah kita laksanakan.”¹⁵⁶

Berbagai teori pendidikan telah kita pahami, kita tidak dapat menganggap kita yang paling pandai biarpun semua pengetahuan telah kita pelajari dalam melaksanakan tugas pendidikannya. Pendidikan tidak terdapat

¹⁵⁵*Ibid.*, hal.5-6.

¹⁵⁶Burhanuddin Salam, *Pengantar Pedagogik (Dasar-dasar Ilmu Mendidik)*, (Jakarta: Rineka Cipta, 1997), hal. 3.

formula yang benar-benar baik, sebab yang paling diutamakan pada pendidikan adalah kreativitas serta kepribadian. Seperti yang diutrakan Prof. Sikun Pribadi:

“penyebab kenapa suatu upaya pendidikan tidak diungkapkan formula yang tepat dalam mendidik anak. Yang terpenting tidak terletak pada formulanya akantetapi kreativitas serta kepribadian yang tertanam pada diri pendidik. Pendidikan merupakan karya seni dalam pembelajaran yang wajib di dukung dengan ilmu pendidikan ataupun pedagogik.¹⁵⁷

Mendidik dan mengajarkan serta mendidik peserta didik dalam proses pembelajaran maupun di luar proses pembelajaran merupakan salah satu tugas/pekerjaan yang paling utama. Pendidik sering berhadapan dengan peserta didik untuk memberikan pengajaran, sikap, dan keterampilan utama untuk kehidupan di masa yang akan datang.¹⁵⁸ Menurut Badan Standar Nasional Pendidikan, yang dimaksud dengan kompetensi pedagogik adalah:

“kemampuan dalam lengelolaan peserta didik yang meliputi (a) pemahaman wawasan atau landasan kependidikan; (b) pemahaman tentang peserta didk; (c) pengembangan kurikulum/silabus; (d) perancangan pembelajaran; (e) pelaksanaan pembelajaran yang mendidik dan dialogis; (f) evaluasi hasil belajar; dan (g) pengembangan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimilikinya.”¹⁵⁹

penjelasan Pasal 28 ayat (3) butir a dalam BSNP, mengemukakan maksud kompetensi pedagogik ialah suatu keterampilan dalam mengelola pembelajaran peserta didik dalam lingkup pada pemahaman kepada peserta didik, pelaksanaan dan perancangan proses pembelajaran, mengevaluasi hasil

¹⁵⁷ *Ibid.*, hal. 3.

¹⁵⁸ Jejen musfah, *Op. Cit.*, hal. 30.

¹⁵⁹ *Ibid.*, hal. 30-31.

belajar, dan pengembangan peserta didik untuk menerapkan dan menggali semua keahlian yang dimiliki peserta didik.¹⁶⁰

Kutipan Martinis Yamin tentang guru dan dosen dalam UU No. 14 Tahun 2005 pasal 8 Tentang Guru dan Dosen disebutkan bahwa pendidik harus mempunyai kompetensi, sertifikat pendidik sehat secara jasmani serta rohani, memiliki kualifikasi sesuai dengan keahliannya dan mempunyai kemampuan agar tujuan pendidikan nasional tercapai.¹⁶¹

Kompetensi yang terintegrasi dalam kemampuan guru diantaranya kompetensi utama yang dimiliki oleh seorang guru, yaitu kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial, dan kompetensi profesional. kinerja guru terintegrasi saat melaksanakan profesinya dengan Keempat kompetensi tersebut, dapat disimpulkan bahwa kompetensi pedagogik merupakan kemampuan seorang guru dalam mengelola proses pembelajaran peserta didik.

Peraturan Pemerintah RI No. 19 tahun 2005 tentang standar Nasional Pendidikan, penjelasan pasal 28 ayat (3) butir a, dikemukakan bahwa kompetensi pedagogik adalah: kemampuan mengelola pembelajaran peserta didik yang meliputi pemahaman terhadap peserta didik, perancangan dan pelaksanaan pembelajaran, evaluasi hasil belajar, dan pengembangan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimilikinya.¹⁶²

¹⁶⁰ E. Mulyasa, *Op. Cit.*, hal. 75.

¹⁶¹ Martinis Yamin, *Sertifikasi Profesi Keguruan di Indonesia*, (Jakarta: Putra Grafika, 2007), Cet. Ke-2, hal. 2.

¹⁶² E. Mulyasa, *Standar Kompetensi dan Sertifikasi Guru.*, hal. 75

Kompetensi profesional guru pada pembahasan ini adalah kemampuan dan tanggung jawab yang di miliki oleh guru dalam melaksanakan tugasnya sebagai tenaga pengajar. Kompetensi atau kemampuan guru yang dimaksudkan adalah merencanakan pengajaran, melaksanakan pengajaran, menilai/mengevaluasi hasil belajar, dan yang telah dimilikinya ke tingkat guna mengembangkan semua kemampuan yang lebih berdaya guna dan berhasil.

Kompetensi pedagogik dosen merupakan kemampuan dosen dalam pengelolaan pembelajaran peserta didik yang sekurang kurangnya meliputi hal-hal sebagai berikut:

- 1) pemahaman wawasan atau landasan kependidikan.
- 2) pemahaman terhadap peserta didik.
- 3) pengembangan kurikulum atau silabus.
- 4) perancangan pembelajaran.
- 5) pelaksanaan pembelajaran yang mendidik dan dialogis.
- 6) pemanfaatan teknologi pembelajaran.
- 7) evaluasi hasil belajar.
- 8) pengembangan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimilikinya.¹⁶³

Dari uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa kompetensi guru dapat diartikan sebagai penguasaan seseorang guru terhadap pengetahuan, ketrampilan, nilai dan sikap yang direfleksikan dalam kebiasaan berfikir dan bertindak dalam menjalankan profesinya sebagai guru. Kemampuan pedagogik bagi guru bukanlah hal yang sederhana, karena kualitas guru haruslah di atas rata-rata. Kualitas dapat dijabarkan pada aspek intelektual yakni (1) mempunyai kemampuan logika agar kognitif dapat berkembang yang terdiri dapat berbaur dengan lingkungan yang sudah di tata dengan hirarkis dari yang mudah sampai

¹⁶³ E. Mulyasa, *Standar Kompetensi dan Sertifikasi Guru*, hal. 75

yang sangat sulit. logika sebagai pengembangan kognitif mencakup kemampuan intelektual mengenal lingkungan terdiri atas enam macam yang disusun secara hierarkis dari yang sederhana sampai yang kompleks.

Yaitu pengetahuan (kemampuan mengingat kembali hal hal yang telah dipelajari), pemahaman (kemampuan menangkap makna atau arti sesuatu hal), penerapan (kemampuan mempergunakan hal-hal yang telah dipelajari untuk menghadapi situasi-situasi baru dan nyata), analysis (kemampuan menjabarkan sesuatu menjadi bagian-bagian sehingga struktur organisasinya dapat difahami), sintesis (kemampuan memadukan bagian-bagian menjadi satu keseluruhan yang berarti), dan penilain (kemampuan memberikan harga sesuatu hal berdasarkan kriteria intern, kelompok, ekstern, atau yang telah ditetapkan terlebih dahulu); (2) etika sebagai pengembangan afektif mencakup kemampuan emosional dalam mengalami dan menghayati sesuatu hal meliputi lima macam kemampuan emosional disusun secara hierarkis.

Yaitu: kesadaran (kemampuan untuk ingin memperhatikan sesuatu hal), partisipasi (kemampuan untuk turut serta atau terlibat dalam sesuatu hal), penghayatan nilai (kemampuan untuk menerima nilai dan terikat kepadanya), pengorganisasian nilai (kemampuan untuk memiliki sistem nilai dalam dirinya), dan karakterisasi diri (kemampuan untuk memiliki pola hidup dimana sistem nilai yang terbentuk dalam dirinya mampu mengawasi tingkah lakunya); dan (3) estetika sebagai pengembangan psikomotorik yaitu kemampuan motorik menggiatkan dan mengkoordinasikan gerakan. Yaitu terdiri dari: gerakan refleks (kemampuan melakukan tindakari-tindakan yang terjadi secara

tak sengaja menjawab sesuatu perangsang), gerakan dasar (kemampuan melakukan pola-pola gerakan bersifat pembawaan, terbentuk dari kombinasi gerakan-gerakan refleks).

Kemampuan perseptual (kemampuan menterjemahkan perangsang yang diterima melalui alat indera menjadi gerakan-gerakan yang tepat).Kemampuan jasmani (kemampuan dan gerakan-gerakan dasar merupakan inti memperkembangkan gerakan-gerakan terlatih).Gerakan terlatih (kemampuan melakukan gerakan-gerakan canggih dan rumit dengan ngkat efisiensi tertentu) dan komunikasi nondiskursif (kemampuan melakukan komunikasi dengan isyarat gerakan badan).¹⁶⁴

Kompetensi pedagogik adalah keahlian pada pengelolaan peserta didik meliputi (1) dosen memahaman potensi dan keberagaman peserta didik, sehingga dapat didesain strategi pelayanan belajar sesuai keunikan masing-masing peserta didik; (2) pemahaman wawasan dosen akan landasan dan filsafat pendidikan; (3) dosen mampu mengembangkan kurikulum/silabus baik dalam bentuk dokumen maupun implementasi dalam bentuk pengalaman belajar; (4) dosen mampu menyusun rencana dan strategi pembelajaran berdasarkan standar kompetensi dan kompetensi dasar; (5) mampu mengembangkan bakat dan minat peserta didik melalui kegiatan intrakurikuler dan ekstrakurikuler untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimilikinya (6) mampu melakukan evaluasi hasil belajar dengan memenuhi prosedur dan standar yang dipersyaratkan; dan (7) mampu melaksanakan

¹⁶⁴ Syaiful Sagala, *Kemampuan Profesional Guru Dan Tenaga Kependidikan*, hal. 32-33

pembelajaran yang mendidik dengan suasana dialogis dan interaktif. Sehingga pembelajaran menjadi aktif, inovatif, kreatif, efektif, dan menyenangkan;¹⁶⁵

Artinya dosen harus mampu mengelola kegiatan pembelajaran, mulai dari merencanakan, melaksanakan, dan mengevaluasi kegiatan pembelajaran. Dosen harus menguasai manajemen kurikulum, mulai dari merencanakan perangkat kurikulum, melaksanakan kurikulum, dan mengevaluasi kurikulum, serta memiliki pemahaman tentang psikologi pendidikan, terutama terhadap kebutuhan dan perkembangan peserta didik agar kegiatan pembelajaran lebih bermakna dan berhasil guna.

Dengan demikian yang dimaksud dengan kompetensi profesional dosen pada pembahasan ini adalah kemampuan dan tanggung jawab yang dimiliki oleh dosen dalam melaksanakan tugasnya sebagai tenaga pengajar. Kompetensi atau kemampuan dosen yang dimaksudkan adalah merencanakan pengajaran, melaksanakan pengajaran, menilai/mengevaluasi hasil belajar, dan yang telah dimilikinya ke tingkat guna mengembangkan semua kemampuan yang lebih berdaya guna dan berhasil guna.

D. Fasilitas Pembelajaran

Pembelajaran yang bermutu tentunya memerlukan fasilitas pembelajaran yang bermutu pula, dimana dalam pembelajaran membutuhkan fasilitas pembelajaran yang memadai dan sesuai dengan kebutuhan yang ada.

Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia, fasilitas adalah segala hal yang dapat memudahkan perkara (kelancaran tugas dan sebagainya) atau

¹⁶⁵ Syaiful Sagala, *Kemampuan Profesional Guru dan Tenaga Kependidikan*. hal.32.

kemudahan.¹⁶⁶“fasilitas adalah persyaratan yang meliputi keadaan sekeliling tempat belajar dan keadaan jasmani siswa atau anak¹⁶⁷. Sesuai dengan QS An-Nahl (16) 24.

وَإِذَا قِيلَ لَهُمْ مَآذَا أَنْزَلَ رَبُّكُمْ قَالُوا أَسَاطِيرُ الْأَوَّلِينَ ﴿٢٤﴾

Artinya: Dan apabila dikatakan kepada mereka "Apakah yang telah diturunkan Tuhanmu?" mereka menjawab: "Dongeng-dongengan orang-orang dahulu", (QS An-Nahl (16) 24)¹⁶⁸

Untuk mengemukakan pengertian tentang fasilitas, penulis sajikan beberapa batasan dari para ahli. Dalam Kamus Ensiklopedi, fasilitas didefinisikan sebagai *“A general term for equipment including hardware, software and personnel. It typically refers to equipment in the telecommunications industry and may also include the building or office containing it”*¹⁶⁹ Menurut definisi ini, fasilitas merupakan alat termasuk perangkat keras, perangkat lunak dan manusia. Dalam dunia industry telekomunikasi, fasilitas berarti peralatan dan juga termasuk bangunan atau kantor yang berisi peralatan.

Berdasarkan definisi di atas, fasilitas dimaknai sebagai segala sesuatu yang didesain, dibangun, di-*install* untuk melayani fungsi tertentu untuk kenyamanan atau layanan, misalnya sarana transportasi, fasilitas pendidikan, sebuah fasilitas riset baru; atau sesuatu yang memungkinkan kinerja lebih mudah dari suatu

¹⁶⁶Depdikbud.*Kamus Besar Bahasa Indonesia*. (Jakarta: PN Persero Balai Pustaka 2001). hal. 314

¹⁶⁷ Gie, The Liang .*Cara Belajar Yang Efisien*.(Yogyakarta: Liberty 2002). hal. 46

¹⁶⁸ Departemen Agama RI, *Al-Quran dan Terjemahnya*, *Opcit*. hal.215

¹⁶⁹ (<http://encyclopedia2.thefreedictionary.com/facility>). Diakses 5 Januari 2017.

tindakan, perilaku, dan lain-lain; memberikan seseorang dengan setiap fasilitas untuk menyelesaikan tugas.

Dalam Undang-undang No.20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, pada pasal 45, ayat 1-2 dituliskan bahwa :

1. Setiap satuan pendidikan formal dan nonformal menyediakan sarana dan prasarana yang memenuhi keperluan pendidikan sesuai dengan pertumbuhan dan perkembangan potensi fisik, kecerdasan intelektual, social, emosional, dan kejiwaan peserta didik.
2. Ketentuan mengenai penyediaan sarana dan prasarana pendidikan pada semua satuan pendidikan sebagaimana dimaksud dalam ayat (1) diatur lebih lanjut dengan Peraturan Pemerintah.

Adapun yang dimaksud dengan fasilitas pembelajaran adalah semua kebutuhan yang diperlukan oleh peserta didik dalam rangka untuk memudahkan, melancarkan dan menunjang dalam kegiatan belajar di kampus. Hal ini dimaksudkan agar lebih efektif dan efisien yang nantinya peserta didik dapat belajar dengan maksimal dan hasil belajar yang memuaskan.

Lebih luas fasilitas dapat diartikan sebagai segala sesuatu yang dapat memudahkan dan melancarkan pelaksanaan suatu usaha dapat berupa benda-benda maupun uang. Jadi, dalam hal ini fasilitas disamakan dengan sarana. dalam Fasilitas atau sarana menurut Suharsimi AK dalam bukunya Suryosubroto, dibedakan menjadi dua jenis:

1. Fasilitas fisik yaitu segala sesuatu yang berupa benda atau yang dapat dibedakan yang mempunyai peranan untuk memudahkan atau melancarkan suatu usaha.

2. Fasilitas uang yaitu segala sesuatu yang bersifat mempermudah suatu kegiatan sebagai akibat bekerjanya nilai uang.¹⁷⁰

Kegiatan belajar mengajar akan berjalan lancar, teratur, efektif dan efisien jika ditunjang dengan fasilitas pembelajaran yang memadai, baik yang disediakan kampus maupun milik pribadi. Karena tanpa adanya fasilitas yang memenuhi persyaratan tentunya kegiatan belajar dan keberhasilan belajar akan terhambat.

1. Fasilitas Pembelajaran di Perguruan Tinggi

Materi yang dikuasai yang mau diajarkan selayaknya dapat memberikan materi dengan cara yang efisien untuk peserta didik yang merupakan Ilmu pengetahuan dan teknologi yang sedang berkembang pesat dosen perguruan tinggi di tuntut secara terus menerus untuk memperbaharui. Pengadaan fasilitas sekarang tidak hanya mewujudkan sebuah pembelajaran yang terbaik untuk dosen ataupun mahasiswa. Bentuk dan jenis fasilitas yang sering dipakai pada kegiatan pembelajaran di perguruan tinggi didominasi oleh penggunaan media cetak sampai saat ini. Pemanfaatan media yang lain non cetak tidak bisa dilaksanakan dengan cara optimal agar kepentingan pembelajaran di perguruan tinggi

Dunia kerja dalam hal perkembangan teknologi yang kontinyu tidak pula mewajibkan lulusan perguruan tinggi mempunyai ilmu pengetahuan yang baik tapi harus pula mempunyai keterampilan profesional yang siap dipakai

¹⁷⁰Suryosubroto, B, *Proses belajar mengajar di sekolah*, hal. 305

pada lapangan pekerjaan, keadaan seperti ini membuat konsekuensi bahwa peran fasilitas pembelajaran menjadi sangat penting untuk meningkatkan lulusan yang berkualitas supaya mempunyai kompetensi yang diinginkan.

Fasilitas pembelajaran bisa dimaknai juga sebagai infrastuktur yang kualitas hasil pembelajarannya dapat memberikan kontribusi yang mendukung pada keterampilan dosen dan mahasiswa guna mencapai tujuan pembelajaran. Ketersediaan media dan teknologi pembelajaran merupakan sebuah wujud fasilitas pembelajaran yang bisa memberi kontribusi kepada kualitas keterampilan dan kemampuan dosen serta mahasiswa. Dalam rangka peningkatan kualitas mutu lulusan membutuhkan kajian tentang pemanfaatan dan ketersediaan teknologi dan media pembelajaran di perguruan tinggi perlu dilakukan. sehingga tujuan akhir bisa mendapatkan kontribusi yang positif terhadap perkembangan kualitas kompetensi perguruan tinggi agar dapat memiliki fungsi secara signifikan, pada bidang akademis ataupun pada dunia pekerjaan, media mengandung arti suatu yang bisa memberikan pengetahuan serta informasi pada saat pembelajaran sedang dilaksanakan diantara mahasiswa dengan dosennya.¹⁷¹ Dalam pembelajaran yang dilakukan oleh antara dosen dengan mahasiswa. Media pembelajaran merupakan pelantaranya.

Klasifikasi media untuk dapat dipakai pada saat pembelajaran ialah (1), Media yang diproyeksikan (*projected media*), (2) Media yang tidak

¹⁷¹Heinich, R., Molenda, M., & Russel, J.D. (3rd Ed).*Instructional technology for teaching and learning: Designing instruction, integrating computers and using media*. (Upper Saddle River, NJ.: Merril Prentice Hall.1996) hal. 54

diproyeksikan (3) Komputer, (4) Media video dan film, (5) Media audio, dan (6) Multimedia berbasis komputer.¹⁷²

2. Media Pembelajaran di Perguruan Tinggi

Penguasaan pembelajaran berbasis teknologi ialah segmen pekerjaan dan keahliannya yang bisa diterapkan guna mengatasi suatu permasalahan yang sedang dihadapinya. Pada saat proses pembelajaran berlangsung, Penerapan teknologi pembelajaran memiliki arti terdapat teknologi yang dipakai baik berbentuk produk ataupun pemikiran konsep guna meningkatkan efisiensi serta efektifitas proses pembelajaran.

Ragam dan semua jenis media memiliki karakter yang spesifik bila dipakai saat aktivitas pembelajaran. Biasanya pola media ini dipergunakan guna mempermudah pada saat presentasi materi pembelajaran. Penggunaan media *film slide* serta *overhead* transparansi mampu menggambarkan gambar dan teks dengan menarik agar dapat secara mudah di pahami peserta didik tentang apa yang sedang diajarkan. Media pembelajaran mampu menampilkan seluruh jenis konsep serta pengetahuan menggunakan penggabungan tayangan tulisan dan gambar. Media *overhead* transparansi dan *film slide* bisa dipergunakan pada saat proses pembelajaran kelompok sedang ataupun digunakan pada kelompok besar.

Dengan memakai media pembelajaran pada saat proses pembelajaran mahasiswa dapat belajar suatu ilmu prosedur serta pengetahuan tertentu pada sebuah perkuliahan yang perlu dipelajari.

¹⁷²Ibid. hal. 45

prosedur serta sebuah objek yang bisa di pelajari guna mengetahui sebuah pengetahuan serta keterampilan tertentu dengan media dua dimensi dapat berupa gambar yang merepresentasikan. Dalam hal lain , media pembelajaran tiga dimensi yang mempunyai wujud media sederhana dan murah hingga jenis media super canggih serta mahal, dapat

memberi kemungkinan untuk mahasiswa guna mendapatkan pengalaman pada saat mengikuti pembelajaran secara langsung berhubungan dengan keterampilan dan pengetahuan yang sedang. Media simulasi serta perlengkapannya dari laboratorium jenisnya termasuk media tiga dimensi.

Media yang tidak dapat menggambarkan terdapat dari beberapa jenis ialah: kit multimedia, replika dan model, benda nyata (*realia*), simulator, bahan cetakan (*printed materials*), *chart*, gambar, poster foto, dan grafik.

Model media pembelajaran ini bisa di kelompokkan berdasar bentuk dan jenisnya yaitu media dua dimensi dan media tiga dimensi. Kelompok media tiga dimensi adalah replika, *realia*, model, dan simulator.

Media yang digambarkan merupakan macam media yang pemakaiannya diproyeksikan ke sebuah layar. Macam media yang termasuk pada media yang dipancarkan ialah *film slide*, *overhead* transparansi, dan gambar proyeksi komputer (*Computer Image Projection*). Teknologi proyektor mempunyai perkembangan yang cepat untuk itu pengajar dapat menggunakan komputer sebagai media dalam mempresentasikan pembelajaran baik tulisan, gambar maupun video, apabila di pakai pada saat pembelajaran maka bisa untuk menambah pemahaman peserta didik sehingga dapat meningkatkan

kualitas dalam mendapatkan pengajaran. Dengan mahalnya harga LCD proyektor maka media pembelajaran ini jarang digunakan.

Jenis media audio merupakan media yang mengeluarkan suara (*audio*) yang disimpan pada format yang sudah ditentukan. Bila dilihat dari bentuknya jenis media pembelajaran yang termasuk kedalam media pembelajaran audio diantaranya kaset, cd, dll. Jenis media tersebut pada umumnya bisa dipergunakan pada saat pembelajaran yang memerlukan, suara, dan juga bahasa. Untuk jurusan bahasa dan seni, media pembelajaran suara bisa memberi masukan yang baik apabila dipergunakan pada saat. Bisa dicontohkan, ruang multimedia dan laboratorium bahasa adalah bagian yang tidak terpisah untuk jurusan etnomusikologi serta jurusan bahasa pada jurusan kesenian.

Untuk program studi Biologi, sebagai contoh, medium video bisa dipakai guna menunjukkan bagaimana spesies ataupun suatu objek tumbuh serta berkembangnya sejalan pada dengan waktu. Medium video bisa dipakai agar pemahaman peserta didik dapat ditangkap secara jelas pada saat pembelajaran konsep gerak serta momentum bila di hubungkan kedalam topik spesifik pada pembelajaran fisika.

Macam media tersebut bisa dipakai untuk berbagai mata pelajaran pada saat proses belajar jenis media tersebut adalah film dan video merupakan rekaman gambar yang bergerak yang tersimpan dalam format VCD dan DVD, flash disc akan tetapi pada saat menggunakan media ini harus mengetahui

karakter yang spesifik yaitu kemampuannya pada saat memberikan objek bergerak.

Untuk hasil belajar dihasilkan mahasiswa dapat menggunakan media komputer yang mempunyai jenis media virtual mampu memberikan rangsangan secara langsung. Kelebihan komputer mempunyai kecanggihan dalam penyimpanan serta dapat memanipulasi sebuah informasi sesuai apa yang kita inginkan. Teknologi saat ini berkembang sangat cepat sehingga dapat menampilkan segala macam media pembelajaran.

Jaman sekarang teknologi komputerisasi bukan hanya diperuntukan sebagai alat untuk mengetik akan tetapi dapat dipergunakan sebagai sarana dalam pembelajaran multi sehingga mahasiswa dapat membuat rekayasa serta desain dalam konsep serta ilmu pengetahuan. Yang dapat disajikan multimedia dengan berbasis komputer sehingga bisa diterjemahkan sebagai teknologi yang memaksimalkan peranan komputer untuk sarana belajar agar dapat merekayasa dan menampilkan tulisan, suara, grafik, dan pada suatu tampilan yang terintegrasi. Tampilan digabungkan banyak unsur untuk menyampaikan pesan dan informasi, guna mempelajari dan mengajarkan materi perkuliahan yang relevan contohnya rancangan animasi dan grafis dapat menggunakan komputer yang dibuat serta digunakan sebagai media teknologi yang efektif.¹⁷³

Komputer merupakan multimedia bisa digunakan untuk sarana pendidikan guna melatih keterampilan serta kompetensi tertentu pada saat simulasi. contohnya, pemakaian model simulasi pesawat sehingga mahasiswa

¹⁷³Heinich dkk. Ibid. hal.56-57

pada jurusan penerbangan dapat latihan tanpa memikirkan resiko jatuh. Pemakaian multimedia yang menggunakan komputer merupakan dapat menampilkan sebuah animasi sehingga mahasiswa pada jurusan eksakta fisika, biologi, dan kimia, bisa melaksanakan percobaan tidak harus dimana saja dan tidak harus berada di. Pertumbuhan komputer sekarang sudah menjadi suatu jaringan (*network*) sehingga dapat memberikan peserta didik untuk berinteraksi pada sumber belajar secara luas. Jaringan internet dan *web* telah membuka akses untuk semua individu guna mendapatkan informasi serta ilmu pengetahuan terbaru pada bidang akademik tertentu. Interaksi dan diskusi keilmuan dapat terwujud dengan adanya fasilitas internet serta hotspot yang baik.

Internet dan web dapat memberi kemungkinan bagi dosen untuk menggali informasi dan ilmu pengetahuan dalam mata kuliah yang menjadi bidang ampuannya. Penggunaan internet dan web tidak hanya dapat memberikan kontribusi yang positif terhadap kegiatan akademik mahasiswa tapi juga bagi dosen. Melalui pemakaian web dan internet, dosen selalu siap memberikan pengetahuan terbaru atau modern kepada mahasiswa. Pernyataan tersebut dosen dituntut agar mampu untuk mengakses website atau internet sesuai dengan bidang kemampuannya.

3. Teknologi Pembelajaran di Perguruan Tinggi

Pemanfaatan media dan teknologi pembelajaran di Perguruan Tinggi selain dapat memberi kontribusi terhadap pengetahuan dan keterampilan mahasiswa juga dapat membantu tenaga pengajar di Perguruan Tinggi untuk

mempermudah proses belajar, memperjelas materi pembelajaran dengan beragam contoh yang konkret, memfasilitasi interaksi dengan siswa, memberi kesempatan praktik kepada siswa, dan memberi kesempatan evaluasi beragam bentuk media dan teknologi pembelajaran.¹⁷⁴

Menurut Kemp&Dayton berpendapat kontribusi untuk memanfaatkan teknologi serta media pada pembelajaran merupakan:¹⁷⁵

*(1) the delivery of instruction can be more standardized, (2) the instruction can be more interesting, (3) learning becomes more interactive through accepted learning theory, (4) the length of time required for instruction can be reduced, (5) the quality of learning can be improved, (6) the instruction can be provided when and where desired or necessary, and (7) the positive attitude of students toward what they are learning and to the learning process itself can be enhanced.*¹⁵³

Supaya dalam memanfaatkan teknologi dan media pembelajaran bisa memberikan sumbangan yang baik kepada hasil belajar mahasiswa, intuk itu penggunaan media dengan mempertimbangkan beberapa faktor pemilihan media.

Media pembelajaran cetak adalah jenis media yang terbanyak dipakai untuk proses pembelajaran di perguruan tinggi. Media cetak yang pakai seperti halnya: buku, diktat, *hand out*, dan bahan lainnya yang memiliki bentuk cetakan (*printed*). Media cetak tidak hanya dipakai guna kepentingan belajar mahasiswa saja akan tetapi juga pada saat proses pembelajaran yang dilakukan oleh dosen.

¹⁷⁴ Pannen, P, dkk Media dan Teknologi Pembelajaran di Perguruan Tinggi: Berani Tampil Beda.. (2003).

¹⁷⁵Kemp, J.E. & Dayton, D.K. *Planning and producing instructional media.*(New York: Harper & Row. 1986).

4. Dimensi Fasilitas Pembelajaran

Dimensi fasilitas pembelajaran yang digunakan dalam penelitian ini mengacu pada PP No 19 Tahun 2005 tentang sarana dan prasarana dan pengembangan dari teori-teori yang dikemukakan di atas, yaitu: 1) ruang kuliah; 2) ruang praktikum; 3) media pembelajaran; 4) sumber belajar; 5) ruang administrasi; 6) organisasi kemahasiswaan, dan; 7) akses belajar.

E. Akuntabilitas Manajemen Perguruan Tinggi

1. Akuntabilitas

a. Pengertian Akuntabilitas

Akuntabilitas menjadi pembicaraan sejalan dengan adanya tuntutan masyarakat agar pendidikan yang bermutu. Bahkan kabarnya semakin keras, sekeras tuntutan akan reformasi dalam segala bidang. Ini membuktikan bahwa kecenderungan masyarakat pada masa kini berbeda dengan masa lalu. Akuntabilitas yaitu suatu ukuran yang memperlihatkan besarnya tanggung jawab aparat atas suatu kebijakan ataupun proses pelayanan publik yang dilakukan oleh birokrasi pemerintah.¹⁷⁶

Akuntabilitas adalah sebuah kewajiban seseorang dalam melaksanakan tanggung jawabannya, pernyataan ini sejalan dengan pendapat *Schedler* mendefinisikan *accountability* sebagai “kewajiban atau kesediaan untuk menerima tanggung jawab atau untuk menjelaskan tindakan seseorang (*an*

¹⁷⁶ Kumorotomo, W. *Akuntabilitas Birokrasi Publik Sketsa pada Masa Transisi*. (Yogyakarta : Pustaka Pelajar, 2005). hal. 103

*obligation or willingness to accept responsibility or to account for one's actions).*¹⁷⁷

Akuntabilitas adalah keharusan untuk memberikan tanggung jawabnya ataupun dalam menjawab dan memperjelas kinerja dan tindakan penyelenggara organisasi kepada pihak yang mempunyai hak atau kewajiban sebagai meminta keterangan ataupun pertanggungjawaban. Sehingga setiap Perguruan Tinggi Agama Islam harus memiliki akuntabilitas manajemen yang baik untuk mencapai tujuan pendidikan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Menurut Widodo, akuntabilitas merupakan pertanggungjawaban atas pengelolaan sumber daya publik. Sehingga sangat wajar jika publik menuntut adanya pertanggungjawaban dari siapa saja yang telah diberikan kepercayaan dan kewenangan yang telah menggunakan kekuasaan dan kewenangan yang diberikan.¹⁷⁸

Sesuai dengan ayat Al-Qur'an

وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عِلْمِ
الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ ﴿١٠٤﴾

Dan Katakanlah: “Bekerjalah kamu, maka Allah dan Rasul-Nya serta orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu itu, dan kamu akan dikembalikan kepada (Allah) Yang Mengetahui akan yang ghaib dan yang nyata, lalu

¹⁷⁷ Schedler, A. “Conceptualizing Accountability”. In A. Schedler, L. Diamond, and M. Platter (eds.). *The Self-Restraining State: Power and Accountability in New Democracies*. (Boulder, Colo: Lynne Rienner, 1999)., hal. 20

¹⁷⁸ Widodo, J. *Good Governance: Telaah dari Dimensi Akuntabilitas dan Kontrol Birokrasi pada Era Desentralisasi dan Otonomi Daerah*. (Surabaya: Insan Cendikia, 2001)., hal.147-152

diberitakan-Nya kepada kamu apa yang telah kamu kerjakan (QS. At-Taubah (9) 105.¹⁷⁹

"is the degree to which local governments have to explain or justify what they have done or failed to do." Lebih lanjut dikatakan bahwa "Accountability can be seen as validation of participation, in that the test of whether attem PTKI to increase participation prove successful is the extent to which people can use participation to hold a local government responsible for its action."¹⁸⁰

Dijelaskan bahwa akuntabilitas dapat dijadikan beberapa partisipasi aktif sehingga pemerintah daerah harus menjelaskan tentang kesuksesan atau kegagalan yang pernah mereka lakukan. Akuntabilitas di atas dihubungkan dengan partisipasi. Ini berarti bahwa akuntabilitas cuma dapat terjadi jika ada partisipasi dari stakeholders. Penulis menyimpulkan bahwa semakin kecil partisipasi *stakeholders* dalam penyelenggaraan organisasi, sehingga akan semakin rendah pula akuntabilitas organisasi tersebut. Perlu upaya yang maksimal agar tingkat partisipasi *stakeholder* senantiasa meningkat untuk menjamin adanya upaya bersama dalam meningkatkan akuntabilitas.

b. Tujuan Akuntabilitas

Tujuan akuntabilitas dalam hal ini bagaimana setiap pekerjaan memiliki pertanggung jawaban sehingga dalam lembaga pendidikan, dengan peneningkatan akuntabilitas maka kesenjangan dalam pekerjaan akan berkurang.

Burke menyatakan bahwa tujuan atau cita-cita rancangan akuntabilitas perguruan tinggi agama Islam telah bergeser dari waktu ke

¹⁷⁹ Departemen Agama RI, *Al-Quran dan Terjemahnya, Opcit.* hal. 162

¹⁸⁰ Zamroni. *School Based Management.* (Yogyakarta: Pascasarjana Universitas Negeri Yogyakarta: 2008)., hal. 12

waktu adalah dari sistemefisiensi (*from systemEfficiency*), ke arah kualitas pendidikan (*educational quality*), produktivitas organisasi (*organizational productivity*), respon eksternal (*external responsiveness*) dan prioritas publik atau permintaan pasar (*public priorities or market demands*).¹⁸¹

Sesuai dengan ayat QS: Al Muddastir (74) 38:

كُلُّ نَفْسٍ بِمَا كَسَبَتْ رَهِيْنَةٌ ﴿٣٨﴾

Artinya: “Tiap-tiap diri bertanggung jawab atas apa yang telah diperbuatnya”¹⁸²

Penulis menyimpulkan bahwa di dalam akuntabilitas juga tercakup tanggung jawab. Seseorang bertanggung jawab atas suatu perbuatan dan *outcomes*, yang mana publik menyerahkan kepercayaan kepada individu-individu dan para penguasa yang dibarengi beserta keharusan dalam memikul tanggung jawab atas segala tindakan mereka dan dampak dari tindakan mereka atau kedua-duanya.

c. Hambatan Akuntabilitas

Indonesia sudah lama mengembangkan konsep akuntabilitas. Seluruh lembaga dan instansi pemerintah baik negeri maupun swasta menanamkan konsep akuntabilitas ini khususnya dalam menjalankan fungsi administrasi kepemimpinan. Kenyataan merupakan tuntutan masyarakat pada saat era reformasi.

¹⁸¹ Burke, Joseph C “The Many Faces of Accountability”. In Joseph C. Burke and Associates, *Achieving Accountability in Higher Education: Balancing Public, Academic, And Market Demands*. (San Fransicso: Jossey-Bass 2005). hal. 4

¹⁸² Departemen Agama RI, *Al-Quran dan Terjemahnya, Opcit*. hal. 460

Pada jaman ordebaru akuntabilitas gagal digunakan secara konsisten pada lini instansi pemerintah maupun swasta sehingga menjadi penyebab kurangnya atau lemahnya birokrasi dan menumbuhkan kemunculan kecurangan-kecurangan pada pengelolaan keuangan dan administrasi negara indonesia. Jaman reformasi pada implementasi akuntabilitas di negara ini telah memberikan harapan yang baik. Kondisi telah didukung negara-negara yang menginfestasikan dan menghibahkan yang mengakibatkan sistem birokrasi di indonesia untuk merubah untuk mewujudkan *good governance*. UNDP mengatakan bahwa prinsip-prinsip *good governance* diantaranya transparansi, ketaatan hukum, partisipasi, berorientasi kesepakatan, responsif, kesetaraan, efektif dan efisien, akuntabilitas dan visi stratejik. Tergambarkan jelas bahwa akuntabilitas merupakan salah satu aspek penting dalam *good governance*.

Konsep akuntabilitas di negara ini memiliki banyak hambatan beberapa hambatan yang menjadi kendala ialah; rendahnya standar kesejahteraan pegawai sehingga memicu pegawai untuk melakukan penyimpangan untuk memenuhi kebutuhannya dengan melanggar azas akuntabilitas, faktor budaya dengan contoh (nepotisme) mementingkan kepentingan keluarga dibandingkan pelayanan kepada masyarakat, lalu rendahnya sistem hukum yang berakibat kurangnya dukungan terhadap faktor hukuman jikalau sewaktu-waktu terjadi pelanggaran khususnya di bidang keuangan dan administrasi. Seluruh hambatan diatas akan bisa terpecahkan bila pemerintah dan seluruh komponennya memiliki pemahaman yang sama

akan pentingnya implementasi akuntabilitas di samping faktor moral individu pelaksana untuk menjalankan pemerintahan secara amanah.

d. Upaya meningkatkan Akuntabilitas

Dalam merancang strategi yang baik secara menyeluruh untuk memperbaiki akuntabilitas, harus di ketahui dulu asal mula yang menjadikan akuntabilitas dan juga kinerja masyarakat secara menyeluruh tergolong rendah. Menurut penulis kurangan akuntabilitas “perangkat masyarakat yang asalnya adalah *culture* yang tertanam selama puluhan tahun yang lalu. Sekarang kesenjangan implementasi kebijakan dan kurang jelasnya kekuatan politik dan administrative, Merupakan salah satu bentuk dari rendahnya akuntabilitas, penjelasan berikut beberapa faktor penyebab yang dapat meningkatkan akuntabilitas sebagai berikut :

1. Rendahnya akuntabilitas dan kinerja perangkat pemerintahan yang bermula dari budaya yang tumbuh lama, bahkan semenjak kolonial Belanda. Para aparat negara diIndonesia hampir semuanya masih terpusat kepada kekuasaan, bukan untuk pengabdian pada masyarakat ataupun kepentingan publik. Walau pun sudah diusahakan untuk merubah pola pikir pangreh-praja (penguasa) ke pamong-praja (abdi masyarakat). Nilai-nilai pangreh-praja yang lalu terhadap pejabat pemerintahan sangat kental, hal ini terlihat dari dibentuknya struktur yang saling berhubungan yang sangat ketat. Pada akhirnya akhir seorang penguasa tidak terdapat pada rakyat, akan tetapi terletak di pejabat tertinggi birokrasi.

2. Akuntabilitas publik lemah bisa pula diakibatkan pada besarnya kesenjangan antara implementasi kebijakan dan rumusan. Indonesia selalu disorot dalam hal tidak harmonisnya hubungan antara yang merumuskan kebijakan yang dilakukan oleh para pejabat dengan praktiknya di lapangan. Kebanyakan kebijakan yang dirumuskan tidak sesuai pada keinginan rakyat, lalu mekanisme pelayanan publikpun masih sangat jauh dari harapan masyarakat.
3. Rendahnya akuntabilitas publik diakibatkan tidak jelasnya kekuasaan administratif atau manajerial dengan kekuasaan politik. Di jaman ordebaru, pemerintahan dijadikan bersih dari politik stupun dibuat alat legitimasi bagi pemerintah yang berkuasa. untuk itu bisa berdampak kepada rendahnya kepekaan alat negara publik kepada tuntutan rakyat dan kebutuhan yang sesungguhnya. Hal seperti ini juga biasanya disalah gunakan pejabat atau penguasa dalam hal melakukan represi kepada aspirasi masyarakat. Pada masa setelah ordebaru pun permasalahan dua bidang politik dengan administrasi masih sering membuat permasalahan pada aspek pelayanan masyarakat, pada garis otoritas politik dengan otoritas administratif kadang-kadang susah untuk bersatu. Beginilah akibatnya intervensi politik terhadap daerah birokrasi pelayanan masyarakat yang sering kita jumpai.

Menurut penjelasan diatas, penulis merangkum bahwa bila dibawa ke dalam menjalankan perguruan tinggi, maka stakeholders ini bisamembuat kontrol bagi terwujudnya akuntabilitas PTKI di mata masyarakat. Tentu saja

perguruan tinggi agama Islam mempunyai hak sendiri penyelenggaraan, tetapi hak pengelolaan sendiri tidak membuat lahirnya akuntabilitas sebab perguruan tinggi agama Islam sendiri menjadikan instansi pendidikan yang mesti bertanggung jawab terhadap masyarakat, *stakeholders* , publik, yang menjadi konsumennya.

2. Akuntabilitas Manajemen PTKI

Berkaitan dengan akuntabilitas manajemen, *The World Bank* memberikan penjelasan sebagai berikut:

“Accountability must be addressed as a part of the description of governance, and it must be managed carefully. To function, the accountability system must have a specified chain of command, clearly assigned responsibilities for activities, a mechanism to redress errors, and consequences for failure to meet requirements. This paper discusses the processes that support upward and downward accountability in the secondary education system and processes designed to ensure internal accountability and accountability for learning outcomes”¹⁸³

Dengan demikian, dapat dipahami mengapa akuntabilitas manajemen menjadi penting. Hal ini untuk membuktikan pihak pengelola kepada masyarakat tentang apa yang telah, sedang dan mereka kerjakan. Dalam konteks Perguruan Tinggi Agama Islam, manajemen yang selama ini dijalankan meniscayakan pentingnya menuju manajemen PTKI yang akuntabel.

¹⁸³World Bank, *Governance, Management, And Accountability In Secondary Education In Sub-Saharan Africa*,(washington, D.C: The International Bank for Reconstruction and Development. 2008). hal.4

Berdasarkan uraian diatas, penulis menyimpulkan bahwa yang dimaksudkan dengan akuntabilitas manajemen PTKI pada penelitian ini ialah derajat kesanggupan dan kontrak untuk menyerahkan pertanggungjawaban atau untuk menjawab serta menjelaskan segala kegiatan yang dilakukan PTKI dalam bidang manajemen dan tindakan penyelenggara Perguruan Tinggi Agama Islam terhadap segala pemangku kepentingan sesuai dengan undang-undang.

a. **Konsep Akuntabilitas terhadap Perguruan Tinggi**

Lembaga perguruan tinggi adalah instansi umum yang mempunyai fungsi utama dalam memberi layanan untuk kalayak umum kepada bidang pendidikan tinggi. Pada kinerjanya perguruan tinggi harus mempunyai tanggung jawab terhadap publik dengan akuntabel dalam pencapaian mutu yang lebih baik.

Rancangan akuntabilitas dari tahun 1990 an sudah terkait secara luas dalam pelayanan umum, termasuk juga pada instansi pendidikan tinggi. Akuntabilitas pada pendidikan tinggi bisa diterjemahkan sebagai pertanggungjawaban institusional, merata atas penyelenggaraan pendidikan di perguruan tinggi.¹⁸⁴

Arti akuntabilitas yang dikemukakan Burke, berhubungan dengan pertanyaan seperti berikut ini, adalah ” *who is accoutable to whom, for what purposes, for whose benefit, by which means, and with what consequences* ”¹⁸⁵ dengan berdasar tersebut adalah ; *who is accoutable to whom* maksudnya siapa

¹⁸⁴ HELTS, *Strategi Pendidikan Tinggi Jangka Panjang 2003-2010: Mewujudkan Perguruan Tinggi Berkualitas*, (Jakarta : Departemen Pendidikan Nasional RI, 2010), hal. 39 53

¹⁸⁵ Burke, Jc and Associate, *Achieving Accountability in Higher Education: Balancing Publik, academic and market Demand*, (San Francisco: Jossey-Bass, 2004), hal. 2

bertanggung jawab terhadap siapa? Pada keadaan ini perguruan tinggi mempertanggungjawabkan proses penyelenggaraan pendidikan kepada pihak yang mempunyai kepentingan pada hal ini ialah pemerintah (Dikti ataupun Diktis), terhadap masyarakat umum yang memakai jasa pendidikan tinggi itu sendiri. Pertanyaan berikutnya ialah *for what purposes, for whose benefit, by which means, and with what consequences?* Maksudnya ialah untuk tujuan apa, keuntungan siapa? selanjutnya dengan konsekuensi apa? Pertanyaan-pertanyaan itulah yang perlu diuraikan/dijawab terhadap konsep akuntabilitas.

Proses pendekatan sistem pada pendidikan sudah mengembangkan konsep dalam hal akuntabilitas pendidikan tinggi. Pada konsepsi akuntabilitas terdapat empat komponen yang harus diperhatikan, adalah tujuan, kegiatan, penilaian, dan umpan balik. Tujuan pada tiap hal yang dilakukan pendidikan mesti dapat dirumuskan dengan jelas sehingga dapat dimengerti, umpamanya perubahan perilaku terhadap pesertadidik. Kegiatan harus mengarah kepada tujuan yang ingin dicapai. Tujuan penilaian bertujuan untuk mengetahui apakah tujuan sudah dicapai, dan seberapa banyak biaya sudah digunakan, selain itu hasil dari yang diinginkan supaya bisa kerjakan untuk penyempurnaannya baik terhadap tujuan ataupun proses kegiatan dengan sumber.

Terdapat empat akuntabilitas adalah satu kesatuan dari suatu pendekatan system.¹⁸⁶

Pendidikan yang akuntabel yang dapat diukur yaitu seperti berikut ini :¹⁸⁷

¹⁸⁶ Nanang Fattah, *Op.Cit*, hal. 92

- a) Mempunyai tujuan yang jelas dan bisa paparkan untuk tujuan tertentu
- b) Kegiatan bisa diawasi supaya sering mempunyai tujuan untuk pencapaian suatu tujuan.
- c) Mendapat hasil yang efektif karena tujuan tercapai.
- d) Dalam proses pencapaian mendapat hasil yang efisien dengan menggunakan sumber-sumber yang tersedia.
- e) Melakukan mekanisme umpan balik untuk penyempurnaan.

Melihat kepada Undang-Undang Nomor 12 tahun 2012 dalam hal Pendidikan Tinggi, pada pasal 78 ayat 1 dijelaskan yaitu akuntabilitas perguruan tinggi adalah pertanggung jawaban perguruan tinggi untuk pemerintah yang merupakan pemberi perintah serta kewenangan dan juga terhadap mahasiswa, mitra universitas, orang tua, dunia usaha dan industri sebagai pemakai lulusan. tinggi Akuntabilitas non akademik dan Akuntabilitas akademik merupakan bagian dari Akuntabilitas Kinerja perguruan.

Undang-Undang Nomor 12 Tahun 2012 tentang Pendidikan, Pasal 78 ayat 2 menyatakan bahwa akuntabilitas perguruan tinggi tersebut harus dilakukan untuk memenuhi Standar Nasional Pendidikan Tinggi (SNPT). Ruang lingkup SNPT ini terdiri atas 3 hal yaitu : 1) standar pengabdian kepada masyarakat 2) standar nasional pendidikan, dan 3) standar penelitian. Seluruhnya gambaran dari Tridharma Perguruan Tinggi.

Konsep akuntabilitas, terdiri dari banyak jenis keterkaitan terhadap yang memberi dengan yang menerima perintah atau wewenang pada pendidikan tinggi serta pelayanan publik yang lain. Pendapat Burke, konsep merupakan *“inward, downward, upward, and outward accountability”*.¹⁸⁸ *Upward accountability* adalah hubungan tradisional antara staf terhadap pimpinan yang

¹⁸⁷ Nanang Fattah, *Op.Cit*, hal. 93

¹⁸⁸ Burke, Jc and Associate, *Op.Cit*, hal. 1

mencakup *procedural*, *bureaucrati*, legal atau *vertical accountability*. Selanjutnya *downward accountability* adalah menitik beratkan kepada tanggung jawab pemimpin terhadap bawahan pada keputusan yang telah di buat *participatory* atau *collegial accountability* di pendidikan tinggi. Selanjutnya, *inward accountability* yang berhubungan pada perguruan tinggi merupakan yang diperintah kepada standar profesional ataupun standar etika serta sering keluar pada suatu organisasi yang dominan oleh para profesional, mereka pada pekerjaannya menjadi *professional accountability*. Untuk *outward accountability* artinya menanggapi klien, pemangku kepentingan, pendukung eksternal, dan masyarakat pada umumnya, yang mencakup *market accountability* serta *political accountability*.

“ *The purpose or goals of accountability program for higher education have shifted over time from system efficiency, to educational quality, to organizational productivity, and to external responsiveness to public priorities or market demands*”.¹⁸⁹

Proses akuntabilitas saat ini perguruan tinggi bertujuan kepada yang sudah berpindah untuk waktu ke waktu dari kualitas pendidikan, efisiensi, ketanggapan pihak eksternal menjadi kepentingan publik atau kebutuhan umum dan peningkatan produktivitas organisasi,.

Selanjutnya akuntabilitas bertujuan agar terciptanya keadilan diantara pihak-pihak yang selalu berhubungan. Satu sebab yang terpenting yang harus kita ingat ialah pihak sebagai pemberi perintah untuk suatu pekerjaan yang

¹⁸⁹ Burke, Jc and Associate, *Op.Cit*, hal. 4

sudah diberikan kepadanya dengan segala kemampuannya, sehingga dapat dilihat keberhasilan serta kegagalannya.

Berkaitan dengan istilah akuntabilitas, seperti berikut ini,¹⁹⁰

"Accountability can be interpreted to cover that extensive aspect of one's own behaviour. It covers both his internal behaviour, his subconscious toward the God which only he himself know best and this is called spiritual accountability, and external behaviour to his environment and the people around him not only those job related but society as a how and this called external accountability".

Akuntabilitas adalah sudut pandang dari sikap serta watak kehidupan yang mencakup sisi ekstern manusia serta intern.

1. Sisi intern yaitu akuntabilitas merupakan pertanggung jawaban seseorang terhadap Tuhan-nya, dapat dikatakan juga dengan *Akuntabilitas spritual*. Meskipun susah untuk diukur, akuntabilitas ini paling efektif untuk membuat kesadaran moral kepada seseorang agar dapat melakukan tugas-tugasnya secara berdasar pada moral seseorang agar melaksanakan tugas-tugasnya yang berdasar pada keimanan dan ketaqwaan.
2. Sisi ekstern yaitu, akuntabilitas pada lingkungan sehat secara formal (atasan-bawahan) ataupun lingkungan umum. Akuntabilitas ekstern sangat mudah di ukur daripada akuntabilitas intern memperhatikan pada norma serta standar yang dikembangkan secara kongkrit dan jelas. Ukuran yang kongkrit itu meliputi ukuran integritas keuangan, ukuran manfaat ataupun efektivitas keberhasilan kegiatan-kegiatan pemerintah baik dari segi *output* maupun *outcome*, serta pertanggung jawaban terhadap prosedur penetapan

¹⁹⁰ Sirajuddin Salleh, dan Iqbal, Aslam, *Accountability the Endless Prophecy*, (Asian and Pacific Development Centre, 1995), hal.21

dan pelaksanaan suatu kebijakan dengan mempertimbangkan masalah moralitas, etika dan kepastian hukum dan ketaatan pada keputusan politis untuk mendukung pencapaian tujuan akhir yang telah ditetapkan.

Pada hal pemerintah negara selaku penyelenggara negara, seluruh keputusan yang dibuat harus dapat dipertanggung jawabkan (*accountable*) kepada pemberi amanah dan Tuhan serta sesuai dengan norma dan Dasar Negara Indonesia yaitu Pancasila.

Penampakan akuntabilitas ini berlangsung berbarengan pada meningkatnya kapasitas pada perguruan tinggi, sehingga hasilnya dapat meningkatnya kualitas pembelajaran. Agar dapat bersaing, perguruan tinggi harus melakukan penelitian lingkungan internal maupun eksternal. Dalam mempertahankan serta meningkatnya mutu pelayanan, perguruan tinggi harus memiliki power eksternal serta dapat menangkal perubahan-perubahan yang di sebabkan perubahan eksternal tersebut. power eksternal ini ialah kebijakan pada pemerintah, terdapat masalah - masalah ekonomi, teknologi yang baru, pembiayaan (pendanaan), kekuatan sosial budaya, perkembangan demografi, kebutuhan masyarakat serta perubahan karakteristik. Untuk mengetahui posisi kekuatan dalam lingkungan luar maka harus menjadikan pengelolaan perguruan tinggi agar mengurangi ancaman dan meningkatkan peluang.

stakeholders memiliki tiga kelompok yang berperan pada akuntabilitas pendidikan tinggi, ialah 1) pemerintah yang memberikan perintah serta kekuasaan, kementerian pendidikan tinggi), 2) masyarakat, adalah mahasiswa sebagai pengguna pelayanan, mitra perguruan tinggi, orang tua, industri

sekolah, serta dunia usaha selaku pengguna dan pemakai dari lulusan, 3) Perguruan Tinggi sendiri.

Masyarakat merupakan suatu *stakeholder* pendidikan tinggi yang menilai perguruan tinggi untuk tempat masyarakat pada hal ini yaitu mahasiswa untuk belajar supaya mereka memiliki bidang ilmu dalam suatu pekerjaan yang lebih baik. Stakeholder lainnya ialah perguruan tinggi yang mempunyai fungsi untuk melaksanakan Undang – undang sistem pendidikan nasional nomor 20 tahun 2003 yang isinya perguruan tinggi merupakan salah satu lembaga penyelenggara pendidikan tinggi. Pemerintah merupakan stakeholder selaku pendukung fasilitas terbentuknya pendidikan tinggi. Perguruan tinggi negeri mengharap pembiayaan dalam melaksanakan pendidikan tidak membebani pada masyarakat dengan pembiayaan yang tinggi. Perguruan tinggi swasta pula sangat berharap bantuan dan dukungan dari pemerintah sebab mereka juga berperan membantu mencerdaskan kehidupan bangsa seperti yang tertera pada pasal - pasal dalam UUD 1945.

Penulis merangkum penjelasan diatas, apabila disimpulkan pada kegiatan di perguruan tinggi, maka stakeholders diatas merupakan pengendali untuk menciptakn akuntabilitas PTAIS yang baik dimata umum atau masyarakat. Serta perguruan tinggi mempunyai hak dalam pengelolaan sendiri, tetapi otonomi tidak mengecilkan akuntabilitas sebab perguruan tinggi adalah lembaga pendidikan yang harus bertanggungjawab kepada khalayak luas, masyarakat, *stakeholder*.

b. Akuntabilitas Managerial

Konsep akuntabilitas di perguruan tinggi dapat kita ketahui setelah uraian sebelumnya. Selanjutnya untuk mengetahui bagaimana akuntabilitas manajerial maka harus dapat menjelaskan mengenai bentuk-bentuk atau model akuntabilitas pada suatu pendidikan tinggi.

Akuntabilitas pendidikan tinggi mempunyai enam model, adalah; (1) *political*, (2) *managerial*, (3) *professional*, (4) *market*, (5) *bureaucratic*, (6) *managed market*.¹⁹¹ pada model diatas mempunyai dasar, agen ataupun aktor, serta tujuan tersendiri. Tujuannya adalah sudah berkembang dari efisiensi menjadi kualitas serta produktivitas, sehingga pada akhirnya bisa menghasilkan lulusan mahasiswanya yang mempunyai kualitas terbaik sehingga unggul dalam persaingan berkelanjutan yang harus kembangkan perguruan tinggi yang bersangkutan.

Pada model akuntabilitas perguruan tinggi didasari kepada teori-teori yang terdahulu.

Menurut bahasa *Reinventing* artinya adalah membuat kembali. Sedangkan mengikuti pengertian, *reinventing* bisa diterjemahkan sebagai entrepreneur atau wirausaha. Wirausaha ialah keahlian yang punyai oleh seorang untuk melihat dan menilai peluang-peluang bisnis; menghimpun sumber daya sumber daya yang dibutuhkan untuk membuat tindakan serta memperoleh keuntungan untuk menggapai kesuksesan.

¹⁹¹ Burke, Jc and Associate, *Op.Cit*, hal.10

Pengertian wirausaha adalah *skill* seseorang lebih dalam lagi yang harus kita kaji dan dipelajari. Kemampuan tersebut yang diperlukan oleh bangsa kita. Pada model *reinventing government*, ketika diartikan pada bahasa Indonesia model ini mengandung arti menginventarisasikan lagi kegiatan pemerintah. Yang mulanya, gerakan *reinventing government* berikan kepada pembebanan biaya birokrasi sangat banyak, tetapi pada kinerja yang jelek. Tekanan dari masyarakat selaku pembayar pajak mendesak pemerintah agar mengirit dan menekan anggaran pengeluaran serta meningkatkan kinerjanya. Penyelenggaraan guna pelayanan masyarakat yang tidak bisa di tekan lagi dan sudah membebani keuangan Negara diberikan kepada non pemerintah. Untuk itu, untuk itu terjadi pengurangan kinerja pemerintah yang semula menguasai seluruh bidang pelayanan masyarakat, saat ini di pegang oleh pihak swasta pada awalnya merupakan *big government* menjadi *small government* yang responsive, efektif, efisien, dan *accountable* untuk kepentingan umum. Uraian tersebut dapat dipaparkan bahwa pemerintahan wirausaha merupakan sistem

Dari penjelasan di atas telah dapat digambarkan bahwa *reinventing government* (pemerintahan wirausaha) ialah suatu sistem untuk menjalankan kekuasaan dalam mengatur kehidupan sosial, ekonomi dan politik dengan jiwa kewirausahaan di masing-masing anggota pemerintahan atau pejabatnya. Atau dengan kata lain, intinya ialah mewirausahakan birokrasi.

Reinventing Government merupakan perubahan sistem dengan organisasi pemerintahan secara mendasar untuk membuat dan meningkatkan secara dramatis pada efisiensi, efektifitas, dan kemampuan mereka untuk

melaksanakan inovasi. Transformasi tersebut dapat diraih dengan mengganti struktur kekuasaan system insentif, tujuan, pertanggung jawaban, serta sistem budaya dan organisasi pemerintah”. Pembaharuan merupakan melakukan perubahan sistem yang birokratis dengan sistem yang sifatnya wirausaha. Pembaharuan mempunyai kata lain melakukan pemerintah untuk menghadapi setiap rintangan-rintangan pada suatu melayani masyarakat, mewujudkan intansi-intansi agar mampu merubah kearah lebih baik agar efektif dan efisien sekarang dan masa depan.¹⁹² Pemakaian konsep untuk cita-cita Negara ataupun guna mewujudkan pemerintah yang baik (*good government*). Oleh sebab itu pada perubahan yang paling mendasar pada suatu negara yaitu terwujudnya *good government* yang cocok dengan menerapkan konsep *reinventing government*.

Sepuluh prinsip mewirausahakan birokrasi seperti di bawah ini:¹⁹³

1) *Catalytic Government*

Rancangan pertama adalah menunjukan daripada mengayuh (*steering rather than rowing*). Mewajibkan terdapat pembeda diantara yang mengatur dan yang melaksanakan. Pemerintah wajib mempertegas dalam membedakan antara yang mana pemerintah yang seharusnya memerintah dan siapa yang seharusnya menjalankan. Jadi pemerintah haruslah terfokus

¹⁹² David Osborn dan platrik peter, *Memangkas Birokrasi: Lima Strategi Menuju Pemerintahan Wirausaha*,(Jakarta: PPM), 2000. hal. 15

¹⁹³ David Osborne dan Ted Gaebler, *Mewirausahakan Birokrasi (Reinventing Government) Mentransformasi Semangat Wirausaha*, (Jakarta: Pustaka Binaman Pressindo, 2011), hal.15

kepada pengaturnya. Pemerintah tidak akan mampu dalam mengawasi atau memberikan pelayanan masyarakat secara langsung.

2) Pemerintah punya masyarakat (*Community Government*).

Prinsip ini merupakan memerintah atau memberi wewenang daripada melayani (*Empowering rather than serving*). Untuk itu pemerintah diharuskan dapat memberdayakan masyarakatnya. Pemerintah dapat memberi wewenang kepada rakyat. Untuk menjamin terwujudnya pelayanan masyarakat yang efektif dan efisien; hasil akhir pada pemerintah dapat mencoba menggantikan pemiliknya pada masyarakat. Sehingga, pelayanan tersebut berpindah dengan memperdayakan masyarakat pada sebuah organisasi kemasyarakatan. Selanjutnya yang paling besar nanti dapat menekan nilai pengangguran.

3) Pemerintah yang kompetitif (*Competitive Government*)

Pemerintah ikut berkompetisi saat memberikan pelayanan kepada masyarakat (*Injecting Competition into service Delivery*). Berkompetisi sehat dalam memberikan layanan kepada masyarakat. Berbedanya monopoli, apabila terus berlanjut maka dapat ketergantungan kepada satu pemilik. Pemerintah dapat bersaing untuk melakukan pelayanan yang baik bisa juga diartikan pemerintah berwirausaha yang mampu bersaing dengan swasta. Jadi pada semua lini pemerintahan bisa berkembang dengan meningkatkan inovasi dan kreativitas dapat memberi keuntungan untuk masyarakat serta kepada negara. Memberi penghargaan serta bantuan kepada instansi-instansi pemerintah berkembang disuatu daerah akan sangat diperhatikan oleh

masyarakatnya. Di sanalah letak kompetisi yang akan membuat masyarakat dan pemerintahnya semangat seperti layaknya dalam sebuah perlombaan.

4) Pemerintah yang digerakkan misi (*Mission Driven Government*)

Pemerintahan dapat merubah organisasi/intansi yang dikendalikan oleh undang-undang (*Transforming Rule - Driven Organizations*) menjadi dikendalikan oleh misi (*mission-driven*). Biasanya pemerintah mampu pada saat mengambil keputusan tertentu sebab belum adanya peraturan-peraturan yang mengaturnya. Padahal pada sisi lain, sering terjadi kasus pemerintahan takut membuat suatu tindakan sebab bertentangan dengan peraturan yang berlaku (walaupun peraturan yang bersangkutan telah tidak cocok lagi diterapkan pada kondisi saat ini). Sehingga, ketidak mampuan pemerintah menggunakan situasi mengatasi peluang untuk memajukan yang terlewatkan serta terbangun begitu saja

5) Pemerintah berorientasi kepada hasil (*Result Oriented Government*).

Artinya adalah pemerintahan harus terfokus dalam membayar hasil daripada pemasukan (*Not input, Funding outcomes*). Pada uraian prinsip ini, sebelumnya harus berfikir dulu sesuatu yang sangat pokok dan kehendaki masyarakat oleh pemerintah merupakan hasil yang dilakukan. Masyarakat dapat menilai keberhasilan pemerintah pada hal yang sudah di kerjakan dan masyarakat merasakan manfaat dari yang sudah di kerjakan pemerintah. Maka dari itu, keyakinan pemerintah untuk segala hal yang dilakukan dalam membuat suatu produk kuslitsd tinggi serta memiliki mutu mutu tertinggi, maka hal yang harus di capai yang bisa menentukan proses dan bahan yang

mana yang seharusnya dipergunakan, selanjutnya pemerintah meningkatkan kualitas prodiknya untuk hasil yang baik agar tidak membuang sumberdaya yang ada.

6) Pemerintah yang berorientasi pelanggan (*Customer Driven Government*).

Masyarakat merupakan pelanggan. Pelanggan merupakan hal yang harus diutamakan pemerintah, untuk itu harus dapat menampung saran serta kritik pelanggan agar dapat meningkatkan sesuai dengan tujuan, dengan mendengarkan kritik serta saran konsumen. Pemerintah harus lebih inovatif dan responsif untuk kebutuhan pokok konsumen serta terperhatikannya hak konsumen untuk mendapatkan kepuasan.

7) Pemerintah wirausaha (*Enterprising Government*)

Menghasilkan ketimbang membelanjakan (*Earning Rather than Spending*). Tidak hanya menggunakan pemerintah juga harus berwirausaha agar terfokusnya energinya kepada hasil atas kinerjanya. Seluruh anggaran yang dibiayai oleh anggaran belanja negara yang digunakan perangkat pemerintah.

8) Pemerintah yang antisipasi (*Anticipatory Government*).

Mencegah ketimbang Mengobati (*Prevention Rather than Cure*). Istilah menuliskan bahwa “lebih baik mencegah dari pada mengobati”. Hal seperti ini berguna juga untuk pemerintahan. hal ini pemerintahan supaya terfokus kepada upaya pencegahan untuk masalah yang muncul daripada mensentralkan jasa pelayanan agar masalah dapat berkurang (mengobati). Kasus tersebut, pemerintah mampu mengatasi masalah yang datang tiba-tiba

untuk itu pemerintah wajib mempunyai cara serta strategi yang baik agar dapat mendapatkan peluang pada saat itu. Peran keaktifan pemerintah disini dipertaruhkan.

9) Pemerintah yang desentralis (*Decentralized Government*)

From Hierarchy to Participation and Teamwor mempunyai arti, meninggalkan peran garis perintah dan hirarki. Apabila dengan berkembangnya jaman yang sangat berkembang serta canggihnya teknologi dan berkembangnya kualitas pendidikan, pemerintah harus memberi kekuasaan kepada lembaga-lembaga lainnya serta bisa memerintahkan agar mereka untuk berurusan langsung dengan masyarakat agar dapat membuat keputusan. Selanjutnya dapat melakukan kerjasama secara baik secara perkembangan lembaga bisa sama dan mampu melakukan persaingan dengan lembaga. Membuat keterlibatan suatu kelompok pada sebuah pekerjaan, Tidak selalu perintahnya yang umumnya sangat kaku. Maka dari itu, negara dapat memberikan keleluasaan untuk mereka supaya dapat berabung dalam mewujudkan strategi kreatif.

10) Prinsip kesepuluh: Pemerintah yang berorientasi pada pasar (*Market Oriented Government*).

membuat pembaharuan dengan memperhatikan keadaan pasar (*Leveraging change throught the Market*). artinya pemerintah mengadakan perubahan besar-besaran terhadap kebutuhan pasar. Cara kerja pasar memiliki banyak keuntungan dan keunggulan dari pada cara dalam administrasi. Pasar merupakan desentralis. Penentuan harga ditentukan oleh

penguasa. Akan tetapi pada pasar memiliki persaingan yang sehat, serta sangat kompetitif. Pada sistem pasar dapat memberikan peluang untuk konsumen dalam memilih kebutuhannya. Sebuah pasar memiliki kepekaan kepada pembaharuan serta memiliki raksi cepat pada kebutuhan.

Reinventing Government tidak memiliki tujuan agar dapat menggantikan peranan negara pada pelanggan serta digantikan perannya menjadi swasta. Dengan kata lain *Reinventing Government* bukan identik dengan swastanisasi, sehingga negara disini berfungsi untuk melayani masyarakat akan berpindah kepada *profit oriented* pihak swasta. Prinsip yang diutamakan adalah *reinventing government* diatas akan pakai untuk dasar analisis guna melihat pelaksanaan *reinventing government* di Indonesia.

Pada model akuntabilitas manajerial manajer adalah yang menggunakan model ini, yang bertujuan untuk produktivitas, dan yang menjadi indikator ialah masukan atau hasil ataupun yang sumber daya serta produk yang dihasilkan pada suatu akuntabilitas. Pencapaian pada proses akuntabilitas manajemen mempunyai sikap dinamis serta dinamika. Akan tetapi untuk penataan dan pengelolaan untuk model akuntabilitas manajemen merupakan desentralisasi. Yang dimaksud desentralisasi mempunyai sikap hirarki menjadi partisipasi serta tim kerja.

Uraian diatas negara seharusnya tidak terpusat. Kebanyakan bagian membutuhkan pelayanan masyarakat bisa untuk dipusatkan kegiatannya supaya lebih efisien serta efektif. Keunggulan yang akan didapat lebih lunak

sebab semakin cepat dalam memberikan respon perbaikan terhadap kebutuhan pelanggan, yang paling efektif, sangat berinovasi, dan dapat komitmen, meningkatkan moralitas, serta produktif. Dengan proses pemusatan maka campur tangan kepada pemerintah otomatis meningkat dan lebih percaya diri, sehingga terciptalah organisasi yang memiliki tim work, kemudian dapat memunculkan inovasi-inovasi yang baru.

Berhubungan pada unsur-unsur pokok akuntabilitas, terdapat lima unsur yang membuat akuntabilitas pada suatu organisasi, adalah 1) keterbukaan (*transparency*), 2) kewajiban (*liability*), 3) pengendalian (*controllability*), 4) tanggung jawab (*responsibility*), 5) ketanggapan.¹⁹⁴

Acuan untuk organisasi/intansi agar dapat paham dan terwujudnya akuntabilitas adalah menggunakan cara mengidentifikasi empat unsur utama, yaitu: (1) Keterbukaan (*transparency*), (2) partisipasi (*participation*), (3) penilaian (*evaluation*) dan terakhir (4) mekanisme pengaduan dan ketanggapan (*complaint and response mechanism*). Bovens, memberikan penjelasannya mengenai konsep akuntabilitas yang terdiri dari beberapa unsur yang antara lain yaitu : 1) *responsiveness*, 2) *responsibility* 3) *transparency*, dan 4). *Openness*.

Pengertian diatas merupakan sebuah ini dari model NASDE mewujudkan akuntabilitas dalam pendidikan yang memiliki tiga hubungan adalah, akuntabilitas proses dan input, akuntabilitas sistem standar, dan akuntabilitas siswa belajar mandiri. Model akuntabilitas yang seimbang tim

¹⁹⁴ Jonathan Koppell, *Pathologies of Accountability: ICANN and Administration Review*, 2005, hal.94

pembuat pola keseimbangan akuntabilitas NASDE suatu pilihan agar terfokus dan bertanggung jawab yang mengandung pengertian “seluruh kondisi anak baik kondisi tidak normal atau disabilitas memiliki hak pendidikan serupa yang mempunyai harapan besar.

Pada pasal 49 butir dua dijelaskan untuk mengelola kegiatan pendidikan tinggi dilakukan dengan berdasar prinsip otonomi, penjamin mutu, akuntabilitas, serta evaluasi secara terbuka. Dijelaskan lagi pada Pasal 58 Program atupun satuan pendidikan harus dapat menetapkan kebijakan penataan pengelolaan lembaga pendidikan agar dapat menghasilkan efektivitas, efisiensi, serta akuntabilitas pengelolaan pendidikan terikat:

- a) Lembaga pendidikan tersebut
- b) lembaga representasi pemangku kepentingan pendidikan pada satuan atau program pendidikan yang bersangkutan;
- c) peserta didik satuan atau program pendidikan yang bersangkutan;
- d) orang tua/wali peserta didik di satuan atau program pendidikan yang bersangkutan;
- e) pendidik dan tenaga kependidikan di satuan atau program pendidikan yang bersangkutan; dan
- f) pihak lain yang terikat dengan satuan atau program pendidikan yang bersangkutan.

PP RI Nomor 17 tahun 2010 tentang Pengelolaan dan penyelenggaraan pendidikan disebutkan pola-pola yang membuat konsep akuntabilitas lebih jelasnya terdapat di pasal tiga dijelaskan bahwa dalam mengelola lembaga pendidikan yang memiliki tujuan penjaminan adalah: jalur pelayanan masyarakat untuk lembaga pendidikan yang tercukupi, terjangkau, dan merata bermutu serta mempunyai daya saing tinggi pada lembaga pendidikan dan relevansinya kepada kondisi masyarakat atau kebutuhan; dan efektif, efisien, serta akuntabilitas pengelolaan lembaga pendidikan.

Dalam Pasal 48 ayat (1) UU Nomor 20 Tahun 2003 menjelaskan untuk Sistem Pendidikan Nasional yang megatakan bahwa “Pengelolaan dana pendidikan berdasarkan prinsip keadilan, efisiensi, transparansi, dan akuntabilitas publik”. Pengelolaan keuangan tidak cuma menuju pada penyelenggaraan pendidikan yang efektif dan efisien, tetapi juga dengan dana tersebut perguruan tinggi harus mampu meningkatkan mutu lulusannya dan mampu bersaing dengan perguruan tinggi yang lainnya.

Uraian di atas, pengertian akuntabilitas manajemen pada penulisan penelitian ini ialah kemampuan seta komitmen perguruan tinggi guna memberi pertanggung jawab seluruh kegiatan yang dilakukan perguruan tinggi untuk seluruh *stake holder* menurut perundang-undangan yang berlaku. Adapun indikatornya adalah;1) transparansi (*transparency*), 2) efisiensi (*efficiency*) dan efektivitas (*Effectiveness*), 3) partisipasi (*participation*).

Transparansi anrtinya keterbukaan serta kejujuran kepada publik dengan pertimbangan masyarakat mempunyai hak guna mengetahui dengan jelas serta keterbukaan atas pertanggungjawaban pemerintah dalam yang dikerjakannya dan kepatuhan kepada peraturan perundang-undangan. Keterbukaan (*transparency*) pada sektor pendidikan artinya tidak harus semua terbuka akan tetapi terdapat beberapa hal yang hanya diketahui oleh beberapa pimpinan saja yang bertujuan guna menghindari kesalah pahaman.

Program-program yang dilakukan untuk transparasi untuk instansi pendidikan tinggi harus dipublikasikan untuk jajaran *stakeholders*, tentang perolehan dana untuk digunakan pada pelaksanaan suatu program, berapa besar

dan sasaran yang mau dicapai. Dengan transparansi diharap masyarakat secara tidak langsung mereka meikututi serta mempertanggungjawabkan dan mempunyai komitmen untuk merampungkan program-program yang sudah direncanakan.

Yang dimaksud *Efisiensi (efficiency)*, adalah harus lakukan dalam seluruh institusi, juga pada lembaga pendidikan, yang pertama pada pelaksanaannya pendidikan ini memiliki keterbatasan. Efisiensi biasana dibandingkan yaitu pemasukan dengan hasil. Selanjutnya pembiayaan pada lembaga pendidikan bisa mencapai keefisienan terhadap perbandingan *cost* dengan *outcome*. Efektivitas menggambarkan kemajuan dari hasil ataupun dapat mencapai sasaran yang akan dicapai. Proses kegiatan yang baik, mengandung arti kegiatan tersebut telah mencapai tujuan/sasaran yang sudah dirancaang sebelumnya.

Efektivitas yaitu dalam suatu pekerjaan yang efisien merupakan mengerjakan segala sesuatunya dengan benar. selanjutnya bahwa efektivitas merupakan dasar guna menuju hasil yang baik serta efisien pada suatu kondisi minim untuk kelangsungan hidup sesudah keberhasilan dicapai.¹⁹⁵ *Partisipasi (participation)* merupakan seluruh masyarakat dalam suatu negara (stakeholders) yang mempunyai aspirasi (turut berpartisipasi) untuk suatu kebijakan, dengan cara langsung ataupun tidak langsung dengan inter mediasi lembaga legitimasi yang wakil dari sebuah kepentingan. Partisipasi tersebut

¹⁹⁵Paul Hersey, Kenneth HAL. Blanchard, dan Dewey E. Johnson. *Management of Organizational Behavior: Utizing Human Resources* (New Jersey: Prentice – Hall, Inc., 1996), hal. 144

dibuat dengan dasar bebasnya untuk bersosialisasi serta berbicara secara konstruktif.

F. Hasil Penelitian yang Relevan

Peneliti mengutip dari penelitian terdahulu yang berhubungan dengan penelitian yang akan diteliti sehingga akan terlihat, bagian mana peneliti menyusun penelitian. Selain itu maka akan tergambar perbedaan tujuan yang ingin dituju oleh peneliti.

Diantara penelitian yang relevan, jurnal ilmiah Isnaeni Nurhayati dengan judul “Pengaruh otonomi dan akuntabilitas perguruan tinggi terhadap kinerja manajerial”, tujuan dalam penelitian ini adalah untuk menguji pengaruh otonomi dan akuntabilitas terhadap kinerja manajerial. Penelitian ini menggunakan metode survei dengan pendekatan verifikatif dan tipe penelitian kausal yang dilakukan pada 18 universitas di Bandung sebagai unit analisis, sedangkan unit observasinya adalah Rektor dan Dekan. Jenis data yang digunakan adalah data primer yang dikumpulkan dengan instrumen penelitian berupa kuesioner dan menggunakan skala ordinal sebagai skala pengukurannya. Uji validitas dan uji reliabilitas dilakukan terhadap kuesioner yang terkumpul. Selanjutnya data dikonversi dalam skala interval, kemudian dilakukan pengujian hipotesis dengan menggunakan SPSS 20. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa : (1) Secara simultan terdapat pengaruh signifikan otonomi dan akuntabilitas terhadap kinerja manajerial (2) Secara parsial cuma akuntabilitas mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap

kinerja manajerial sedangkan otonomi tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja manajerial.¹⁹⁶

G. Keterkaitan antar Variabel

Akuntabilitas adalah kewajiban untuk memberikan pertanggungjawaban atau untuk menjawab dan menerangkan kinerja dan tindakan penyelenggara organisasi kepada pihak yang memiliki hak atau kewajiban untuk meminta keterangan atau pertanggungjawaban.

Menurut Widodo akuntabilitas merupakan pertanggungjawaban atas pengelolaan sumber daya publik. Sehingga sangat wajar jika publik menuntut adanya pertanggungjawaban dari siapa saja yang telah diberikan kepercayaan dan kewenangan yang telah menggunakan kekuasaan dan kewenangan yang diberikan. Rakyat (masyarakat) sebagai pemegang kekuasaan tertinggi negara, juga sebagai pemilik setiap kekayaan negara, sumber pendapatan negara/pemerintah, kewenangan, kekuasaan dan semua sumber daya lainnya. Birokrasi publik sebagai pelaku kebijakan dan pelayanan publik harus bertanggung jawab terhadap kekuasaan, kewenangan, dan sumber daya yang telah digunakan. Birokrasi publik harus pula mempertanggungjawabkan sikap, perilaku dan segala sepele terjangnya terhadap publik (masyarakat) dalam kerangka menjalankan tugas, fungsi dan kewenangan yang diberikan kepadanya.¹⁹⁷

¹⁹⁶Jurnal Ilmiah, Isnaeni Nurhayati, *Pengaruh Otonomi dan Akuntabilitas Perguruan Tinggi terhadap Kinerja Manajerial*, Volume 13, No. 1, Juni 2014, Hal. 1 – 12, diakses Selasa 17 Januari 2017.

¹⁹⁷Widodo, J. *Good Governance: Telaah dari Dimensi Akuntabilitas dan Kontrol Birokrasi pada Era Desentralisasi dan Otonomi Daerah*. (Surabaya : Insan Cendikia. 2001). hal.147-152

Kepemimpinan ternyata tidak ada definisi baku yang menjadi standar definisi yang dapat dijadikan rujukan. Sehingga perlu untuk membaca berbagai ulasan dari beberapa ahli yang sebenarnya arah dan orientasinya tidak jauh berbeda, yaitu dasar bakat, sifat, prilaku, pengaruh terhadap orang lain, pola interaksi, peran, jabatan, posisi dan persepsi orang lain mengenai keabsahan kepemimpinan itu sendiri.

Sehingga kepemimpinan adalah suatu proses, perilaku atau hubungan yang menyebabkan suatu kelompok dapat bertindak secara bersama-sama atau secara bekerja sama atau sesuai dengan aturan atau sesuai dengan tujuan bersama. Sedangkan yang dinamakan Pemimpin adalah orang yang melaksanakan proses, perilaku dan hubungan tersebut. Dengan demikian, kepemimpinan perguruan tinggi berarti proses, perilaku atau hubungan pemimpin perguruan tinggi yakni rektor atau ketua atau direktur dengan sub ordinat di bawahnya yang dengan proses, perilaku atau hubungan itu tercipta suatu tindakan bersama yang dikerjakan secara bersama untuk mencapai tujuan tertentu dalam proses pengelolaan perguruan tinggi.

Untuk mengemukakan pengertian tentang fasilitas, penulis sajikan beberapa batasan dari para ahli. Dalam Kamus Ensiklopedi, fasilitas didefinisikan sebagai *“A general term for equipment including hardware, software and personnel. It typically refers to equipment in the telecommunications industry and may also include the building or office containing it”*¹⁹⁸ Menurut definisi ini, fasilitas merupakan alat termasuk perangkat keras, perangkat lunak dan manusia. Dalam

¹⁹⁸(<http://encyclopedia2.thefreedictionary.com/facility>).Diakses 5 Januari 2017.

dunia industry telekomunikasi, fasilitas berarti peralatan dan juga termasuk bangunan atau kantor yang berisi peralatan.

Adapun yang dimaksud dengan fasilitas pembelajaran adalah semua kebutuhan yang diperlukan oleh peserta didik dalam rangka untuk memudahkan, melancarkan dan menunjang dalam kegiatan belajar di kampus. Hal ini dimaksudkan agar lebih efektif dan efisien yang nantinya peserta didik dapat belajar dengan maksimal dan hasil belajar yang memuaskan.

Kegiatan belajar mengajar akan berjalan lancar, teratur, efektif dan efisien jika ditunjang dengan fasilitas pembelajaran yang memadai, baik yang disediakan kampus maupun milik pribadi. Karena tanpa adanya fasilitas yang memenuhi persyaratan tentunya kegiatan belajar dan keberhasilan belajar akan terhambat.

Dengan demikian Perguruan Tinggi yang bermutu tentunya dipengaruhi oleh banyak faktor seperti kepemimpinan, rencana strategis, sumber daya manusia (Dosen), mahasiswa, sarana dan prasarana, fasilitas pembelajaran, sistem informasi manajemen, mahasiswa, hasil penelitian, hasil pengabdian pada masyarakat, keuangan, proses manajemen dan sebagainya. Dari berbagai faktor yang mempengaruhi mutu tersebut penelitian ini difokuskan pada kepemimpinan dalam hal ini adalah perilaku pimpinan, kompetensi dosen dan fasilitas pembelajaran. Keputusan ini dilakukan atas pertimbangan bahwa secara konseptual pada dasarnya PTKI yang bermutu memerlukan dukungan pemimpin.

H. Kerangka Pikir

Dalam penelitian ini, variabel perilaku pimpinan ini diwakili oleh teori Greenleaf yang telah mengidentifikasi ciri khas penting berikut ini tentang perilaku pimpinan, yaitu:

1. perilaku mendengarkan,
2. perilaku empati,
3. perilaku menyembuhkan,
4. perilaku kesadaran,
5. perilaku persuasif,

Perilaku pimpinan ini secara langsung berpengaruh terhadap fasilitas pembelajaran dan Kompetensi Dosen, juga secara langsung berpengaruh terhadap akuntabilitas manajemen PTKI. Kompetensi dosen yang diteliti meliputi kompetensi pedagogik,. Tentu akan lebih lengkap bila pimpinan PTKI, menyediakan fasilitas pembelajaran untuk mendukung mutu pembelajaran yang dikelola oleh dosen yang memiliki kompetensi. Fasilitas pembelajaran yang mendesak untuk dilengkapi, di antaranya: ruang kuliah, ruang praktikum, media pembelajaran, sumber belajar, ruang administrasi, organisasi kemahasiswaan dan akses belajar.

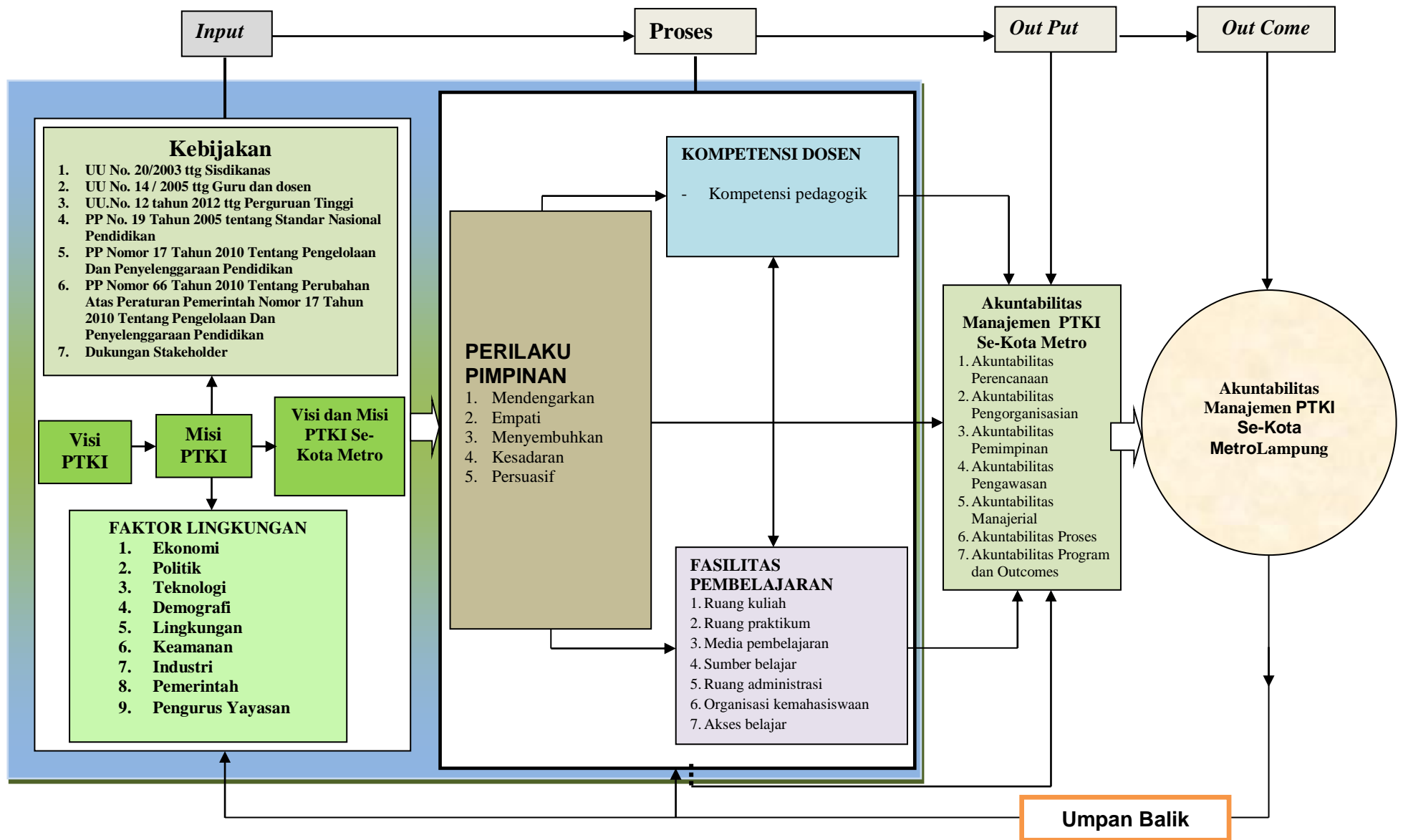
Ketiga faktor di atas diduga memiliki pengaruh langsung dan tidak langsung terhadap akuntabilitas manajemen Perguruan Tinggi .Untuk akuntabilitas, penulis menggunakan dimensi akuntabilitas perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, pengawasan, manajerial dan program dan out comes, dan akuntabilitas proses.

Diharapkan perilaku pimpinan, fasilitas pembelajaran dan Kompetensi Dosen sebagai faktor yang mempengaruhi akuntabilitas manajemen Perguruan Tinggi agama Islam, akan mampu meningkatkan manajemen Perguruan Tinggi agama

Islam menjadi akuntabel. Artinya apa yang telah, sedang dan akan diprogramkan oleh PTKI jika dikerjakan dengan benar maka akan menumbuhkan kepercayaan stakeholder.

Berdasarkan uraian di atas bahwa untuk mewujudkan Perguruan Tinggi agama Islam yang akuntabel pada sudut manajemennya merupakan suatu hal yang wajib dilakukan secara tulus serta ikhlas. Perguruan Tinggi agama Islam harus menjadi lembaga yang dipercaya oleh masyarakat. Kerangka pemikiran penelitian tentang faktor-faktor perilaku pimpinan, kompetensi Dosen, dan fasilitas pembelajaran terhadap akuntabilitas manajemen Perguruan Tinggi agama Islam, secara visual digambarkan pada gambar di bawah ini.

Gambar 2.2 Kerangka Pikir Pengaruh Prilaku Pimpinan, Kopetensi Dosen, dan Fasilitas Pembelajaran terhadap Akuntabilitas PTKI



I. Hipotesis Penelitian

Secara umum dapat dirumuskan hipotesisnya yaitu: Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan perilaku pimpinan, kompetensi dosen, dan fasilitas pembelajaran untuk meningkatkan akuntabilitas manajemen PTKI se-Kota Metro Lampung.

Secara rinci hipotesis penelitian ini adalah:

1. Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan perilaku pimpinan terhadap akuntabilitas manajemen di PTKI-Kota Metro Lampung.
2. Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan perilaku pimpinan terhadap kompetensi dosen PTKI Se-Kota Metro Lampung
3. Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan perilaku pimpinan terhadap Fasilitas Pembelajaran PTKI Se-Kota Metro Lampung
4. Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan perilaku pimpinan, kompetensi dosen, dan fasilitas pembelajaran terhadap akuntabilitas manajemen PTKI se-Kota Metro Lampung.

Dalam penelitian ini mengajukan beberapa hipotesis yang merupakan dugaan sementara atau juga bisa saja salah atau benar adapun hipotesis yang penulis ajukan adalah sebagai berikut :

1. H_a = ada pengaruh antara perilaku pimpinan terhadap akuntabilitas manajemen perguruan tinggi keagamaan islam se – Kota Metro.

H_0 = tidak ada pengaruh antara perilaku pimpinan terhadap akuntabilitas manajemen perguruan tinggi keagamaan islam se – Kota Metro.

2. H_a = ada pengaruh antara kompetensi pedagogik dosen terhadap akuntabilitas manajemen perguruan tinggi keagamaan islam se – Kota Metro.

H_0 = tidak ada pengaruh antara kompetensi pedagogik dosen terhadap akuntabilitas manajemen perguruan tinggi keagamaan islam se – Kota Metro.

3. H_a = ada pengaruh antara fasilitas pembelajaran terhadap akuntabilitas manajemen perguruan tinggi keagamaan islam se – Kota Metro.

H_0 = tidak ada pengaruh antara fasilitas pembelajaran terhadap akuntabilitas manajemen perguruan tinggi keagamaan islam se – Kota Metro.

4. H_a = ada pengaruh antara perilaku kepemimpinan, kompetensi pedagogik dosen dan fasilitas pembelajaran terhadap akuntabilitas manajemen perguruan tinggi keagamaan islam se – Kota Metro.

H_0 = tidak ada pengaruh antara perilaku kepemimpinan, kompetensi pedagogik dosen dan fasilitas pembelajaran terhadap akuntabilitas manajemen perguruan tinggi keagamaan islam se – Kota Metro.