

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Penelitian

Perguruan tinggi merupakan lembaga ilmiah yang berfungsi mengembangkan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, mengembangkan Sivitas Akademika yang inovatif, responsif, kreatif, terampil, berdaya saing, dan kooperatif melalui pelaksanaan tridharma perguruan tinggi, serta mengembangkan ilmu pengetahuan dan teknologi dengan memperhatikan dan menerapkan nilai humaniora.

Untuk memaksimalkan fungsi-fungsi tersebut, penyelenggara perguruan tinggi menerapkan prinsip-prinsip *academic governance* bukan aspek birokrasi, politik, ataupun hanya efisiensi manajemen, hubungan antar unsur lebih penting, bukan struktur hierarki vertikal (power satu unit terhadap yang lain), Senat Akademik sebagai badan normatif pada perguruan tinggi memiliki kewenangan untuk mempertimbangkan aspek-aspek yang berkaitan dengan pengambilan kebijakan pimpinan perguruan tinggi.

Perguruan Tinggi Swasta (PTS) merupakan manifestasi kepedulian masyarakat yang mendukung upaya negara dalam mencerdaskan kehidupan bangsa. Kepedulian masyarakat melalui pendirian perguruan tinggi dengan berbagai jenis pendidikan dijamin oleh peraturan dan perundang-undangan yang berlaku. Pendirian perguruan tinggi swasta, yang dilakukan oleh masyarakat dimaksudkan untuk memberikan kesempatan seluas-luasnya kepada peserta didik

mengenyam pendidikan tinggi dan mendorong partisipasi aktif masyarakat terhadap pendidikan.

Menyadari pentingnya peran lembaga pendidikan dalam hal ini perguruan tinggi swasta bagi pembangunan nasional dalam mencapai kesejahteraan masyarakat, maka pemerintah melalui Kementerian Riset, Teknologi dan Pendidikan Tinggi, terus berupaya mendorong dan memfasilitasi peningkatan kualitas dan kemandirian perguruan tinggi secara berkelanjutan baik dari aspek kualitas, kuantitas, proses pembelajaran, hasil proses pendidikan dan alumni yang dihasilkan.

Kualitas penyelenggaraan dan pengelolaan Perguruan Tinggi juga merupakan aspek yang penting karena sebagai indikator bahwa sebuah perguruan tinggi memenuhi standar mutu yang dipersyaratkan. Kualitas penyelenggaraan tersebut salah satunya dicerminkan oleh perolehan akreditasi baik program studi maupun akreditasi institusi perguruan tinggi. Akreditasi merupakan penentuan standar mutu dan penilaian suatu lembaga pendidikan tinggi dari pihak eksternal yang independen. Proses evaluasi dan penilaian tersebut dilakukan secara komprehensif atas komitmen perguruan tinggi terhadap mutu dan kapasitas penyelenggaraan tridharma perguruan tinggi.

Kemudian de Boer et al., (2007) menjelaskan tata kelola sistem universitas, dapat memanfaatkan tipologi berupa lima dimensi dasar tata kelola subsektor masyarakat ini, yakni regulasi negara, pemangku kepentingan, tata kelola akademik mandiri, tata kelola mandiri manajerial, dan persaingan.

Dalam hal tata kelola Bleiklie & Kogan, (2007) memberikan penjelasan bahwa sistem pendidikan tinggi yang modern dipengaruhi oleh sejumlah perkembangan yang luas tentang konsep pengetahuan yang terdiri dari aspek

teoretis dan praktisnya dengan penekanan yang lebih kuat pada utilitas dan permintaan sosial.

Dalam hal penerapan tata kelola perguruan tinggi, institusi mengalami kesulitan, seperti yang diungkapkan oleh Salvioni et al., (2017) yaitu perguruan tinggi memiliki peran penting dalam tanggung jawab sosial dan manajemen hubungan *stakeholders*, tetapi universitas lebih banyak memperluas topik-topik penelitian dan menambah program pendidikan. Namun, kurangnya perhatian terhadap orientasi tata kelola yang berkelanjutan dan pengembangan budaya kelembagaan yang kuat, yang merupakan faktor kunci keberhasilan untuk meningkatkan kualitas dan citra perguruan tinggi.

Argumen tersebut kemudian dipertegas oleh hasil penelitian Sukirno & Siengthai, (2011) untuk mendesak pemerintah Indonesia agar segera menetapkan tatanan sistem pengambilan keputusan yang partisipatif untuk memfasilitasi terwujudnya kinerja pendidikan tinggi Indonesia yang lebih berkualitas. Pengambilan keputusan partisipatif merupakan alat untuk menyelaraskan visi organisasi dan tujuan dosen.

Pandangan tentang tujuan dosen ini kemudian diuraikan lebih detail lagi oleh Sukirno & Siengthai, (2011) bahwa semakin tinggi tingkat partisipasi dosen dalam pengambilan keputusan maka semakin tinggi pula komitmen dosen terhadap visi organisasi dan semakin tinggi pula kinerja dosen tersebut.

Selain peran dosen yang strategis dalam peningkatan mutu pendidikan, mutu penyelenggaraan Perguruan tinggi ditentukan dan dipengaruhi pula oleh beberapa faktor diantaranya faktor kepemimpinan, komitmen organisasi, budaya organisasi dan tata kelola, serta kinerja dosen itu sendiri dalam melaksanakan tridharmanya. Dari aspek kepemimpinan, Perguruan tinggi sebagai suatu organisasi memiliki

kekhasan yang agak berbeda dengan organisasi bisnis pada umumnya, maka perguruan tinggi memerlukan kepemimpinan yang berbeda pula.

Salah satu kepemimpinan yang paling mendekati dengan perguruan tinggi ialah Kepemimpinan transformasional yang meliputi lingkup operasional dan organisasi. Kepemimpinan transformasional berkaitan dengan kemampuan untuk menjabarkan dan mewujudkan visi, misi kedalam kegiatan penyelenggaraan perguruan tinggi yang disebut sebagai kepemimpinan operasional, sedangkan kepemimpinan organisasi berkaitan dengan kemampuan untuk mewujudkan tata kerja antar unit dalam organisasi, dalam memberikan arahan, tujuan dan peran serta dapat menjalankan fungsi kepemimpinannya.

Kemudian Siagian, (2003); Robbin, (2009); dan Werner & Simone (2006) berpendapat bahwa kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain menuju pencapaian sebuah visi atau tujuan yang telah ditetapkan atau diinginkan.

Menurut Bass (1985) dalam Yukl (2013) menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional adalah suatu keadaan dimana para pengikut dari seorang pemimpin transformasional merasa adanya kepercayaan, kekaguman, kesetiaan dan hormat terhadap pimpinan tersebut, dan mereka termotivasi untuk melakukan lebih dari pada yang awalnya diharapkan mereka. Pemimpin tersebut mentransformasi dan memotivasi para pengikut dengan cara membuat mereka lebih sadar mengenai pentingnya hasil-hasil suatu pekerjaan, mendorong mereka untuk lebih mementingkan organisasi atau tim dari pada kepentingan diri sendiri, dan mengaktifkan kebutuhan-kebutuhan mereka pada yang lebih tinggi.

Alasan pemilihan gaya kepemimpinan transformasional yang ditetapkan sebagai variabel yang akan diteliti didasarkan atas kemiripan indikator-indikator

sebagaimana dijelaskan pada definisi konseptual dimana Kepemimpinan transformasional adalah suatu kemampuan untuk dapat mempengaruhi anggota organisasi, memotivasi perilaku pengikutnya untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budaya. Dalam pengelolaan dan penyelenggaraan perguruan tinggi swasta, Kepemimpinan transformasional meliputi aspek kharismatik, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, dan pertimbangan individual, dengan indikator-indikator dalam penilaian akreditasi, dimana peran kepemimpinan di perguruan tinggi terbagi menjadi 2 yaitu kepemimpinan publik dan kepemimpinan operasional.

Dalam kepemimpinan publik, Rektor/Direktur/Ketua memiliki akses terhadap hubungan kerjasama baik sesama perguruan tinggi maupun dengan instansi Pemerintah atau industri, kerjasama meliputi kegiatan tridharma, sedangkan kepemimpinan operasional adalah bagaimana pimpinan mengatur tugas-tugas yang dilaksanakan pemengku kepentingan internal seperti merencanakan rencana strategis (renstra) 5 tahunan dan rencana operasional (renop) tahunan mengacu pada tahun akademik, dengan demikian terdapat kemiripan antara Kepemimpinan Publik dan Operasional dengan Kepemimpinan Transformasional.

Aspek lain yang erat kaitannya dengan peran dosen dalam pelaksanaan tridharma perguruan tinggi adalah komitmen. Komitmen diterjemahkan sebagai bagian hubungan antara individu dengan organisasi, dalam hal ini antara dosen dengan perguruan tingginya, dosen memiliki keinginan yang kuat untuk tetap berada di dalam organisasi tersebut dengan mudah menerima nilai-nilai yang menjadi tujuan perguruan tinggi dimaksud. Hal ini sebagaimana diuraikan (Dirwan, 2014) bahwa komitmen merupakan sifat hubungan antara individu dengan organisasi atau perguruan tinggi swasta yang di dalamnya individu

mempunyai keyakinan diri terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi, rela untuk menggunakan usahanya secara sungguh-sungguh demi kepentingan organisasi, serta mempunyai keinginan untuk tetap menjadi bagian dari organisasi.

Selain komitmen organisasi, budaya organisasi pada perguruan tinggi merupakan budaya akademis yang pada dasarnya mengatur dosen agar memahami nilai-nilai akademis dan bagaimana bersikap profesional, dimana dosen adalah tenaga pendidik profesional dalam mengembangkan dan mentransformasi ilmu pengetahuan. Hal ini sesuai dengan Undang-Undang Guru dan Dosen bahwa dosen adalah tenaga pendidikan profesional dan ilmunan dengan tugas utama mentransformasikan, mengembangkan dan menyebarluaskan ilmu pengetahuan, teknologi dan seni melalui tri dharma perguruan tinggi (pengajaran, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat), berdasarkan Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2015, tentang Guru dan Dosen.

Selanjutnya mutu Perguruan Tinggi juga sangat ditentukan pula oleh tata kelola yang baik. Tata kelola Perguruan Tinggi didefinisikan sebagai sistem yang menjamin penyelenggaraan dan pengelolaan perguruan tinggi dalam memenuhi prinsip-prinsip kredibilitas, transparansi, akuntabilitas, tanggung jawab, dan keadilan. Tata kelola dikembangkan berdasarkan nilai-nilai moral dan etika, serta norma-norma dan nilai akademik. Dalam hubungannya dengan lingkungan eksternal, tata kelola yang baik mampu menciptakan hubungan saling membutuhkan dan saling menguntungkan antara perguruan tinggi dengan para pemangku kepentingan. Tata kelola dan kepemimpinan yang baik memerlukan dukungan sistem pengelolaan yang baik.

Sistem pengelolaan adalah suatu pendekatan sistematis untuk mengelola sumber daya, infrastruktur, proses, dan atau kegiatan serta orang. Manajemen mutu

adalah kegiatan untuk memenuhi kebutuhan dan permintaan pemangku kepentingan serta memenuhi persyaratan peraturan perundang-undangan serta upaya-upaya untuk meningkatkan kinerja organisasi perguruan tinggi, termasuk di dalamnya langkah-langkah yang harus diambil untuk meminimalkan akibat dari kelemahan mutu produk dan untuk meningkatkan mutu secara berkelanjutan.

Penjaminan mutu perguruan tinggi adalah proses penetapan dan pemenuhan standar mutu pengelolaan secara konsisten dan berkelanjutan, sehingga semua pemangku kepentingan memperoleh kepuasan. Sistem penjaminan mutu perguruan tinggi pada umumnya merupakan cerminan sistem pengelolaan masukan, proses, keluaran, dampak, umpan, dan balikan untuk menjamin mutu penyelenggaraan akademik. Sistem penjaminan mutu harus mencerminkan pelaksanaan *continuous quality improvement* pada semua rangkaian sistem manajemen mutu (*quality management system*) dalam rangka memenuhi kepuasan pemangku kepentingan (*customer satisfaction*).

Pembahasan tentang tata kelola merupakan ranah manajemen internal untuk meningkatkan kinerja dosen dan kinerja perguruan tinggi, oleh karenanya PTS yang berorientasi pada mutu akan selalu fokus dan konsistensi untuk menciptakan lulusan perguruan tinggi yang berkualitas.

Beberapa penelitian terkait kinerja dosen pada perguruan tinggi dengan variabel yang sama dikemukakan oleh Razak (2016) yang mengemukakan bahwa kepemimpinan memengaruhi kinerja dosen. Sedangkan Rohmah (2016), menyatakan tingkat kemampuan kepemimpinan dalam meningkatkan kompetensi dan komitmen dosen, memengaruhi kinerja dosen, selanjutnya (Pradana, A.S, Hakim, M.S., dan Kunaifi, 2018) pemimpin pada dasarnya memiliki perilaku berbeda yang disebut gaya kepemimpinan yang mempengaruhi kinerja. Namun

demikian penelitian-penelitian terdahulu tersebut umumnya dilakukan pada Perguruan Tinggi Negeri, sedangkan penelitian dengan lokus pada perguruan tinggi swasta dilakukan oleh Sita Yubelina Sabandar et.al., (2017), tentang pengaruh penerapan *Good University Governance* terhadap kualitas, dimana hasil penelitian mengungkapkan bahwa Tata Kelola pada 5 perguruan tinggi swasta di kota Makasar sudah diterapkan namun masih perlu peningkatan terutama pada prinsip *Good University Governance* yakni aspek transparansi. Beberapa penelitian lain sebagaimana yang dilakukan Aqmarina et al (2016) melakukan penelitian dan menyimpulkan bahwa jenis kepemimpinan transformational negative dan tidak signifikan mempengaruhi kinerja, kepemimpinan transaksional karyawan sementara tidak ada pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

Beberapa penelitian sebelumnya dengan topik pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja yang telah dilakukan oleh Dwiantoro et al. (2017) bahwa jenis gaya kepemimpinan transformational berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Tipe gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh negatif signifikan terhadap kinerja, selanjutnya Lengkong et al. (2018) meneliti dampak kepemimpinan transformational pada kinerja karyawan, dan kepemimpinan transaksional tidak mempengaruhi kinerja karyawan. Ong et al (2018) melakukan penelitian dan menyimpulkan bahwa pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja.

Adapun Aqmarina, et al., (2016) melakukan penelitian dan menyimpulkan bahwa jenis kepemimpinan transformational negative dan tidak signifikan mempengaruhi kinerja kepemimpinan transactional karyawan sementara tidak ada pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Kemudian Wahyuniardi et al

(2018) melakukan penelitian dan menyimpulkan bahwa jenis kepemimpinan transformational memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, jenis kepemimpinan transformational tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, budaya organisasi tidak memiliki dampak signifikan terhadap kinerja karyawan dan kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Kepemimpinan transformasional mengubah visi karyawan, mengubahnya menjadi visi organisasi dan menjadikannya praktis. Dengan kata lain, proses transformasional dapat dilihat melalui beberapa aktivitas kepemimpinan transformasional seperti: Menarik perhatian, mempengaruhi, memotivasi, merangsang intelektual dan penilaian pribadi (Suong et al., 2019).

Dalam meningkatkan kinerja karyawan dapat dilakukan dengan meningkatkan kepuasan kerja jika kepuasan kerja meningkat, kinerja karyawan juga akan meningkat. Birasnav et al (2014) juga telah meneliti kepemimpinan dan hasil penelitian menunjukkan bahwa jenis kepemimpinan transformational dan model transactional memiliki efek yang kuat dan positif pada kinerja organisasi setelah mengendalikan dampak kepemimpinan transactional. Al-Musadieg et al (2017) dalam penelitian sebelumnya menyatakan bahwa pengaruh faktor-faktor organisasional dari desain pekerjaan terhadap peningkatan kinerja staf terbukti signifikan dengan aspek motivasi motivasi kerja, penelitian ini juga menemukan hubungan praktis tidak langsung antara budaya organisasi dan variabel intervening dari motivasi kerja. Namun Rivai, dkk (2018) menyatakan bahwa seorang pemimpin dapat dianggap sebagai pemimpin yang sukses jika berdasarkan pengukuran ia mampu mempengaruhi dan mengembangkan orang-orang yang dipimpinya.

Ciri-ciri yang baik dari seorang pemimpin adalah kepedulian dan peka terhadap kebutuhan orang-orang yang dipimpinnya, bawahan dapat didekati dan bersedia untuk mendiskusikan impian dan harapan mereka. Ada beberapa jenis model kepemimpinan yang tampak dalam organisasi mana pun, ada beberapa yang sangat berpengaruh. Penelitian ini dilakukan untuk melihat kepemimpinan seperti apa yang sangat efektif untuk mempengaruhi kinerja perkuliahan yang akan membawa dampak signifikan pada kinerja semua perkuliahan.

Sehingga dapat dikatakan bahwa sangat minim penelitian kinerja dosen di perguruan tinggi swasta dengan mengambil variabel kepemimpinan transformasional, komitmen organisasi, budaya organisasi dan tata kelola sebagai variabel penentu keberhasilan kinerja. Oleh karena itu penelitian ini bermaksud menemukan pengaruh kepemimpinan, komitmen, budaya organisasi dan tata kelola, yang memengaruhi kinerja dosen pada Perguruan Tinggi Swasta. Berikut ini beberapa penelitian tentang kinerja dosen.

Tabel 1.1 Penelitian yang Mendorong Peningkatan Kinerja Dosen

No	Peneliti	Teknis Analisis	Item Pengukuran	Hasil Penelitian
1	(Delano, 2017)	Analisis Jalur	- Kepemimpinan Transformasional - Motivasi - Kinerja	Menemukan kepemimpinan transformasional berefek langsung positif terhadap kinerja pekerjaan
2	(Azizah et al., 2020)	SEM-PLS	- Transformational leadership - Transactional leadership - Work Satisfaction - Lecturer performance	Menemukan Kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja dosen
3	Angriani et al., (2020)	SEM-PLS	- Transformational leadership - Transactional leadership - Job Satisfaction - Lecturer performance	Menemukan Kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja dosen

No	Peneliti	Teknis Analisis	Item Pengukuran	Hasil Penelitian
4	Rino et al., (2019)	Hierarchical Linear Modeling (HLM)	<ul style="list-style-type: none"> - OCBM - OCB - kepemimpinan transformasional - kinerja individu 	Menemukan OCBM dan OCB secara simultan memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dengan kinerja individu dan juga berperan dalam meningkatkan kinerja individu.
5	Suryaman, (2018)	SEM	<ul style="list-style-type: none"> - kepemimpinan, - motivasi, - kepuasan kerja, - komitmen organisasi - kinerja dosen 	Menemukan kepemimpinan, motivasi, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja dosen
6	Dang et al., (2020)	SEM	<ul style="list-style-type: none"> - Affective Commitment - Talent Management - Task Performance 	Menemukan Komitmen afektif berhubungan positif dengan kinerja tugas
7	Arif Rifa'i et al., (2022)	Average Calculation	<ul style="list-style-type: none"> - komitmen organisasi, - budaya organisasi, - manajemen mutu organisasi 	Menemukan bahwa aspek-aspek seperti kepemimpinan organisasi, komitmen organisasi, budaya organisasi, dan manajemen mutu organisasi dapat meningkatkan kinerja dosen.
8	Fu & Deshpande, (2014)	SEM	<ul style="list-style-type: none"> - caring climate - job satisfaction, - organizational command, - job performance 	Menemukan komitmen organisasi memiliki dampak langsung yang signifikan terhadap kinerja pekerjaan
9	Sukirno & Siengthai, (2011)	ANOVA	<ul style="list-style-type: none"> - participation in decision making - lecturer performance - higher education - educational management 	Penelitian ini menemukan bahwa pengambilan keputusan secara partisipatif dan peringkat akademik berpengaruh signifikan terhadap kinerja dosen
10	Paethrangsi & Jamjumrus, (2021)	Regresi	<ul style="list-style-type: none"> - individual characteristics, - organization behaviour, - learning and development - compensation on operations - employees performance - job performance - organization 	Menemukan prestasi kerja sangat terkait dengan perilaku organisasi, yang dimotivasi oleh budaya organisasi, struktur organisasi, suasana tempat kerja dan proses kepemimpinan dan kerja tim

No	Peneliti	Teknis Analisis	Item Pengukuran	Hasil Penelitian
			<ul style="list-style-type: none"> - culture, organization structure 	
11	Aghion et al., (2010)	Deskripsi	<ul style="list-style-type: none"> - autonomy and competition - university productivity 	Menunjukkan bahwa ukuran otonomi universitas berkorelasi dengan ukuran output universitas. Kami juga menunjukkan bahwa universitas yang perlu bersaing untuk mendapatkan dana penelitian cenderung memiliki output yang lebih tinggi.

Sumber: Dikutip dari beberapa sumber dikembangkan untuk Disertasi, 2022

Sebagai pertimbangan, Salvioni et al., (2017) telah mencatat bahwa universitas terbaik memiliki pendekatan manajemen berdasarkan visi tentang pembangunan berkelanjutan dari para pemimpin universitas, yang memainkan peran penting untuk menegaskan dan menyebarkan budaya organisasi yang berkelanjutan faktor peningkatan kualitas perguruan tinggi.

Berikut ini adalah penelitian yang tidak mampu mendorong peningkatan kinerja dosen perguruan tinggi, sehingga hasil riset tersebut menjadi *gap research* dalam penelitian ini.

Tabel 1.2 Penelitian yang Tidak Mendorong Peningkatan Kinerja Dosen

No	Peneliti	Teknis Analisis	Item Pengukuran	Hasil Penelitian
1	Dermawan & Handayani, (2019)	SEM-PLS	<ul style="list-style-type: none"> - Kepemimpinan Transformasional - Work Motivation - Organizational Citizenship behavior 	Menemukan kepemimpinan transformasional yang tidak mampu mengubah perilaku dan memotivasi dosen untuk secara sukarela membantu teman dalam melakukan pekerjaannya
2	Eliyana et al., (2019)	SEM-PLS	<ul style="list-style-type: none"> - kepemimpinan transformasional - prestasi kerja - komitmen organisasi 	Menemukan kepemimpinan transformasional tidak dapat memberikan pengaruh yang signifikan terhadap prestasi kerja ketika diintervensi oleh komitmen organisasi serta tidak dapat memberikan dampak langsung terhadap prestasi

No	Peneliti	Teknis Analisis	Item Pengukuran	Hasil Penelitian
				kerja.
3	Paramita et al., (2020)	MRA	<ul style="list-style-type: none"> - Organizational Culture - Organizational Commitment - Employee Performance - Job Satisfaction 	Menemukan budaya organisasi tidak mempengaruhi kinerja karyawan secara signifikan

Sumber: Dikutip dari beberapa sumber dikembangkan untuk Disertasi, 2022

Berdasarkan riset gap di atas, diduga ada variabel lain yang dapat meningkatkan kinerja dosen. Oleh karena itu penulis mengusulkan variabel *intervening* kiranya dapat menjadi penghubung antara variabel kepemimpinan transformasional, komitmen organisasi, budaya organisasi dan kinerja dosen yaitu Tata Kelola Perguruan Tinggi Swasta.

Fenomena yang terjadi yaitu Pemerintah Indonesia telah mengatur lembaga pendidikan di Indonesia dengan Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Indonesia ini diperkuat dengan Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 guna mengatur Standar Nasional Pendidikan, kemudian diturunkan menjadi Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 05 Tahun 2020 tentang Akreditasi Program Studi dan Perguruan Tinggi sebagaimana tertuang dalam pasal 2 yang berbunyi bahwa Akreditasi untuk menjamin mutu Program Studi dan Perguruan Tinggi secara eksternal baik bidang akademik maupun nonakademik untuk melindungi kepentingan mahasiswa dan Masyarakat.

Berdasarkan pangkalan data perguruan tinggi Kementerian Riset, Teknologi dan Pendidikan Tinggi, jumlah perguruan tinggi di Indonesia sebanyak 3.276 yang terdiri dari 122 Perguruan Tinggi Negeri (PTN) atau sebesar 3,72% dan 3.154 adalah Perguruan Tinggi Swasta (PTS) atau sebesar 96,27% (Forlap Dikti. 2019). Sedangkan sebaran Perguruan Tinggi yang ada di Kota Serang sebanyak 114 yang

terdiri dari perguruan tinggi dengan jenis pendidikan Akademi sebanyak 27, Politeknik sebanyak 6, Institut sebanyak 1, Sekolah Tinggi sebanyak 64 dan Universitas sebanyak 15.

Jumlah PTS yang lebih dari 95% tersebut menjelaskan tingginya minat masyarakat untuk terlibat aktif dalam penyelenggaraan pendidikan tinggi. Tingginya minat yang diwakili oleh jumlah PTS mengindikasikan bahwa tingkat partisipasi masyarakat masih tinggi ditengah kondisi keterbatasan daya tampung Perguruan Tinggi Negeri (PTN) yang masih rendah. Beberapa hal yang mendorong meningkatnya partisipasi tersebut adalah meningkatnya kualitas layanan pendidikan yang diselenggarakan Perguruan Tinggi Swasta, keterbatasan daya tampung di Perguruan Tinggi Negeri, tumbuhnya kesadaran masyarakat terhadap pentingnya pendidikan serta daya jangkau masyarakat terhadap biaya pendidikan (Atmanti, 2005).

Kualitas pendidikan tinggi di Indonesia mengalami peningkatan. Hal ini dapat dilihat dari perolehan peringkat akreditasi, yang memiliki kecenderungan meningkat. Peningkatan jumlah perguruan tinggi yang mampu meraih akreditasi institusi peringkat A. Berdasarkan data dari Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi (BAN-PT) menunjukkan bahwa PTN yang memperoleh akreditasi institusi A pada tahun 2016 sebanyak 23 PTN meningkat menjadi 34 pada tahun 2019, sedangkan PTS yang memperoleh akreditasi institusi A pada tahun 2016 sebanyak 8 PTS bertambah menjadi 30 PTS pada tahun 2019. Selain perolehan akreditasi, perguruan tinggi yang terakreditasi A memiliki rekam jejak pada pelaksanaan tridharma terutama pada pelaksanaan hasil penelitian yang dipublikasikan pada jurnal internasional bereputasi diantaranya Universitas Gajah Mada, dengan jumlah publikasi sebanyak 573, Institut Teknologi Bandung sebanyak 399, Institut

Pertanian Bogor sebanyak 336, kemudian berturut-turut Universitas Indonesia, Institut Teknologi Sepuluh Nopember, Universitas Hasanudin, Universitas Sumatera Utara, Universitas Airlangga, Universitas Padjajaran dan Universitas Diponegoro, masing-masing sebanyak, 318, 295, 280, 265, 262, 232 dan 212 (sumber Kemenristekdikti 2017).

Seiring dengan peningkatan kualitas penyelenggaraan pendidikan tinggi saat ini pengelolaan perguruan tinggi mengalami perubahan yang mengarah pada manajemen modern. Perubahan menjadi manajemen modern tersebut diikuti oleh perubahan tata kelola perguruan tinggi agar kualitas layanan lebih meningkat. Deem, et al (2007) menyatakan bahwa perubahan paradigma dalam tata kelola perguruan tinggi menjadi kata kunci dalam pengelolaan perguruan tinggi. Perguruan tinggi di satu sisi dapat dipandang sebagai industri yang khas, menguntungkan dan disisi lain merupakan lembaga yang bisa mendorong terciptanya suatu masyarakat yang terdidik.

Sebagaimana data yang telah disampaikan diatas, perguruan tinggi dengan jenis pendidikan Universitas yang ada di Kota Serang sebanyak 15 PTS, dan 3 perguruan tinggi diantaranya berada di Kota Serang, yakni Universitas Bina Bangsa, Universitas Serang Raya dan Universitas Banten Jaya. Berdasarkan pengamatan awal yang dilakukan, diperoleh informasi, bahwa terdapat 1 universitas yang memperoleh akreditasi institusi dengan peringkat B, sedangkan akreditasi program studi dari 37 program studi, hanya 49% memperoleh akreditasi B atau 18 program studi dan yang memperoleh akreditasi C sebanyak 51% atau 19 program studi dari 3 universitas tersebut. (BAN-PT, 2019). Rendahnya perolehan akreditasi tersebut diantaranya berkaitan dengan rendahnya kinerja dosen,

diantaranya hasil penelitian dan pengabdian kepada masyarakat yang dipublikasikan.

Perolehan peringkat akreditasi yang masih rata-rata rendah terkait dengan peran dan tugas dosen yang masih belum optimal. Data yang diperoleh dari pengamatan awal hasil penelitian dosen yang dipublikasikan dari ketiga universitas tersebut pada kurun waktu antara tahun 2017-2019, sebanyak 46 artikel terpublikasi, sedangkan hasil pengabdian kepada masyarakat yang dipublikasikan sebanyak 32 artikel, dari jumlah dosen sebanyak 448. Sebagai sumber daya yang penting bagi perguruan tinggi dosen bertindak sebagai tenaga edukatif yang bekerja melaksanakan tridharma perguruan tinggi. Kehadiran dosen sebagai bagian dari sistem organisasi di perguruan tinggi difokuskan untuk menjalankan peran yang strategis tersebut. Dosen sebagai penentu keberhasilan pelaksanaan pendidikan di perguruan tinggi harus selalu beradaptasi terhadap perubahan paradigma yang terjadi. Hal ini selaras dengan isi dalam Undang-Undang RI Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen Pasal 1 yang menyatakan bahwa dosen adalah pendidik profesional dan ilmuwan dengan tugas utama mentransformasikan, mengembangkan dan menyebarluaskan ilmu pengetahuan, teknologi dan seni melalui pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat.

Upaya pemerintah mendorong dan memfasilitasi peran dosen untuk selalu meningkatkan kinerjanya, diwujudkan melalui instrumen regulasi diantaranya Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005, tentang Guru dan Dosen, Peraturan Pemerintah Nomor 37 tahun 2009 tentang dosen, Peraturan Menteri Riset, Teknologi dan Pendidikan Tinggi Nomor 44 tahun 2015 tentang Standar Nasional Pendidikan Tinggi, Surat Keputusan Menkowsabangpan Nomor 38 tahun 1999

tentang Jabatan Fungsional Dosen dan Nilai Angka Kredit dan Keputusan Direktur Jenderal Pendidikan Tinggi Depdikbud RI No. 49/D3/Kep/1983 tentang Beban Tugas Tenaga Pengajar pada Perguruan Tinggi. Serta Pedoman Beban Kerja Dosen dan Evaluasi Pelaksanaan Tridharma Perguruan Tinggi Direktur Jenderal Pendidikan Tinggi 2010.

Salah satu peraturan tersebut adalah Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 Pasal 45 menyebutkan bahwa dosen wajib memiliki kualifikasi akademik, kompetensi, sertifikasi pendidik, sehat jasmani dan rohani, serta memenuhi kualifikasi lain yang dipersyaratkan satuan pendidikan tinggi tempat bertugas dan memiliki kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional.

Sedangkan peraturan yang mengatur beban kerja dosen tertuang dalam Keputusan Direktur Jenderal Pendidikan Tinggi Nomor: 12/E/KPT/2021, tentang Pedoman Operasional Beban Kerja Dosen, yang mencakup kegiatan pokok yaitu merencanakan pembelajaran, melaksanakan proses pembelajaran, melakukan evaluasi pembelajaran, membimbing dan melatih, melakukan penelitian, melakukan tugas tambahan serta melakukan pengabdian kepada masyarakat, semua kegiatan tersebut sekurang-kurangnya sepadan dengan 12 satuan kredit semester (SKS) dan sebanyak-banyaknya 16 satuan kredit semester (SKS).

Dari pengamatan awal diperoleh informasi bahwa setiap dosen dapat melaksanakan kegiatan pendidikan dan pengajaran dengan baik, namun pada kegiatan penelitian yang dihasilkan dosen sangatlah minim, begitupun hasil penelitian yang dipublikasikan pada jurnal nasional maupun internasional, sedangkan kegiatan pengabdian kepada masyarakat yang dilakukan dosen juga terbilang rendah, sehingga secara keseluruhan kinerja dosen dinyatakan rendah.

Berdasarkan hal tersebut, fenomena ini menjadi menarik perhatian dan menjadi daya tarik untuk dikaji berdasarkan analisis ilmiah. Perhatian dan ketertarikan kajian ilmiah ini, berfokus pada peran kepemimpinan transformasional, komitmen organisasi dan budaya organisasi terhadap capaian kinerja dosen PTS, peneliti menduga ada variabel atau ada keunggulan lain yang dapat menjadikannya lebih kompetitif untuk mendorong peningkatan kinerja dosen tersebut.

B. Batasan Masalah

Agar penelitian ini dapat terarah maka masalah yang akan dibahas dibatasi yakni yang berkaitan dengan Kinerja Dosen, Kepemimpinan Transformasional, Komitmen Organisasi, Budaya Organisasi dan Tata Kelola. Subyek penelitian ini dilakukan pada Universitas Bina Bangsa, Universitas Serang Raya dan Universitas Banten Jaya, sedangkan objek dalam penelitian ini adalah seluruh dosen tetap dan dosen tetap dengan tugas tambahan pada Universitas tersebut.

Pengukuran atau penilaian terhadap faktor variabel penelitian tersebut dilakukan melalui instrumen yang telah disediakan yakni seperangkat kuesioner. Melalui kuesioner yang telah disediakan ini dapat diukur Kinerja Dosen pada Perguruan Tinggi Swasta, Kepemimpinan Transformasional, Komitmen Organisasi dan Budaya Organisasi serta Tata Kelola. Dari data berupa besaran dari masing-masing faktor dilakukan pengukuran statistik sebelum dilakukan analisis selanjutnya. Kemudian secara parsial penilaian ditujukan pula pada pengaruh antara masing-masing elemen.

C. Rumusan Masalah

Merujuk pada beberapa hal yang mendasari latar belakang, antara lain riset *gap* dan fenomena bisnis yang telah diuraikan sebelumnya, peneliti menemukan bahwa masih terjadi inkonklusif empiris atau perbedaan hasil antara kepemimpinan transformasional, komitmen organisasi dan budaya organisasi terhadap kinerja dosen yang belum terselesaikan. Empiris penelitian terdahulu membuktikan bahwa kepemimpinan transformasional, komitmen organisasi dan budaya organisasi dapat memberikan dorongan peningkatan kinerja. Selain temuan empiris tersebut, ada penelitian lain yang juga menyajikan bahwa kepemimpinan transformasional, komitmen organisasi dan budaya organisasi tidak memberikan dorongan terhadap kinerja.

Terkait dengan hal tersebut, penelitian terdahulu menunjukkan hasil yang masih inkonklusif, sehingga peneliti menduga ada strategi lain yang dapat meningkatkan kinerja dosen untuk mencapai mutu perguruan tinggi dengan mengembangkan praktik tata kelola yang baik. Berdasarkan *gap* yang mendasari penulisan ini, secara umum rumusan masalah dalam penelitian ini yaitu ***bagaimana mengembangkan kepemimpinan transformasional, komitmen organisasi, dan budaya organisasi untuk meningkatkan kinerja dosen pada perguruan tinggi swasta?***

Mengingat adanya inkonklusif mengenai kepemimpinan transformasional, komitmen organisasi, dan budaya organisasi dalam meningkatkan kinerja dosen pada empiris penelitian terdahulu, untuk itu penulis mengusulkan variabel baru yaitu **Tata Kelola** Perguruan Tinggi Swasta yang diduga dapat memberikan solusi terhadap terjadinya inkonklusif tersebut.

Penelitian ini berdasarkan pada inkonklusif empiris yang telah disajikan pada tabel 1.1 dan tabel 1.2 tersebut dengan membangun sebuah konsep baru yakni tata kelola perguruan tinggi swasta dalam rangka untuk meningkatkan kinerja dosen. Untuk kepentingan pengembangan model pada penelitian teoritikal tersebut, maka variabel *intervening* tadi dijabarkan dalam rumusan dalam rangka menjelaskan variabel kepemimpinan transformasional, komitmen organisasi dan budaya organisasi dengan kinerja dosen yang masih inkonklusif tersebut.

Dalam pengembangan model penelitian, variabel tata kelola perguruan tinggi swasta digunakan sebagai variabel *intervening* atau variabel anteseden dari kinerja dosen. Secara operasional rumusan masalah penelitian sebagai berikut:

1. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh langsung terhadap kinerja dosen?
2. Apakah komitmen organisasi berpengaruh langsung terhadap kinerja dosen?
3. Apakah budaya organisasi berpengaruh langsung terhadap kinerja dosen?
4. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh langsung terhadap tata kelola?
5. Apakah komitmen organisasi berpengaruh langsung terhadap tata kelola?
6. Apakah budaya organisasi berpengaruh langsung terhadap tata kelola?
7. Apakah tata kelola berpengaruh langsung terhadap kinerja dosen?
8. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh tak langsung terhadap kinerja dosen melalui tata kelola?
9. Apakah komitmen organisasi berpengaruh tak langsung terhadap kinerja dosen melalui tata kelola?
10. Apakah budaya organisasi berpegaruh tak langsung terhadap kinerja dosen melalui tata kelola?

D. Tujuan Penelitian

Penelitian ini bersifat *fundamental research* dengan tujuan untuk mengembangkan suatu model dan konseptual tata kelola perguruan tinggi swasta sekaligus menguji pengaruhnya terhadap kinerja dosen. Selain itu diharapkan, model penelitian dan konseptual penelitian ini dapat memberikan kontribusi pada pengembangan ilmu manajemen SDM.

Sedangkan tujuan khusus penelitian ini adalah pengembangan model pengukuran dan model struktural variabel kinerja dosen berdasarkan variabel kepemimpinan transformasional, komitmen organisasi, budaya organisasi dan Tata Kelola yang dapat dijabarkan sebagai berikut :

1. Menemukan dan menganalisa serta mengembangkan pengaruh langsung kepemimpinan transformasional terhadap kinerja dosen;
2. Menemukan dan menganalisa serta mengembangkan pengaruh langsung komitmen organisasi terhadap kinerja dosen;
3. Menemukan dan menganalisa serta mengembangkan pengaruh langsung budaya organisasi terhadap kinerja dosen;
4. Menemukan dan menganalisa serta mengembangkan pengaruh langsung kepemimpinan transformasional terhadap tata kelola;
5. Menemukan dan menganalisa serta mengembangkan pengaruh langsung komitmen organisasi terhadap tata kelola;
6. Menemukan dan menganalisa serta mengembangkan pengaruh langsung budaya organisasi terhadap tata kelola;
7. Menemukan dan menganalisa serta mengembangkan pengaruh langsung tata kelola terhadap kinerja dosen;

8. Menemukan dan menganalisa serta mengembangkan pengaruh tak langsung kepemimpinan transformasional terhadap kinerja dosen melalui tata kelola;
9. Menemukan dan menganalisa serta mengembangkan pengaruh tak langsung komitmen organisasi terhadap kinerja dosen melalui tata kelola; dan
10. Menemukan dan menganalisa serta mengembangkan pengaruh tak langsung budaya organisasi terhadap kinerja dosen melalui tata kelola.

E. Signifikansi Penelitian

Substansi penelitian ini adalah untuk menjawab tantangan persaingan antar perguruan tinggi yang semakin ketat, dimana pengelolaan dan penyelenggaraan perguruan tinggi kedepan harus mengimplementasikan Sistem Penjaminan Mutu melalui penetapan standar nasional pendidikan tinggi (SN-DIKTI) sebagai jaminan mutu yang harus dipenuhi oleh penyelenggara pendidikan tinggi, bahkan harus mampu melampaui sehingga lulusan yang dihasilkan dapat bersaing. Oleh karenanya signifikansi penelitian ini terdiri atas signifikansi teoritis dan praktis.

1. Signifikansi Teoritis

Secara teoretis hasil penelitian ini, dapat memberikan sumbangan konseptual bagi pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia, terutama berkaitan dengan upaya meningkatkan kinerja dosen pada perguruan tinggi swasta, memberikan landasan teoritis bagi penentuan faktor-faktor dominan yang terkait dengan peningkatan kinerja dosen pada perguruan tinggi swasta, seperti produktivitas mengajar, meneliti, melakukan pengabdian kepada masyarakat, dan menghasilkan karya ilmiah yang dipublikasikan, baik dari hasil penelitian dan pengabdian kepada masyarakat serta mengembangkan model pembelajaran.

Berpijak dari identifikasi yang terjadi mengenai inkonklusif pada penelitian terdahulu mengenai hubungan antara kepemimpinan transformasional, komitmen organisasi, budaya organisasi, tata kelola dan kinerja dosen serta fenomena bisnis, penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat secara teoritis, antara lain:

- 1) Memberikan pendalaman pada *body of knowledge* teori Organisasi, teori X dan Y, teori Vroom, dan *Reinforcement Theory* tentang peran tata kelola dalam meningkatkan kinerja dosen, ini merupakan manfaat yang akan dapat ditinjau dari sisi teoritis.
- 2) Menjadikan sebagai referensi untuk penelitian mendatang melalui pengembangan teoretikal dan model empiris yang belum diuji.
- 3) Memberikan kontribusi pemahaman untuk para pemimpin atau pemilik perguruan tinggi swasta tentang pentingnya membangun tata kelola perguruan tinggi yang baik dalam rangka meningkatkan kinerja dosen.

2. Signifikansi Praktis

Secara praktis hasil penelitian ini dapat memberikan manfaat, sebagai berikut:

- 1) Hasil penelitian pada universitas swasta terkait dengan, Kepemimpinan Transformasional, Komitmen Organisasi, Budaya Organisasi dan Tata Kelola, dapat menjadi model pengembangan dan pengelolaan serta peningkatan Kinerja Dosen dalam melaksanakan tridharma perguruan tinggi pada perguruan tinggi swasta lainnya.
- 2) Menyediakan data yang akurat berdasarkan hasil penelitian, untuk menyusun arah kebijakan rencana induk pengembangan lembaga dan rencana strategi operasional menuju tata kelola perguruan tinggi swasta yang baik.

- 3) Bagi pimpinan universitas, hasil penelitian ini diharapkan menjadi rujukan dalam penetapan kebijakan yang berkaitan dengan beban tugas dosen dalam melaksanakan tridharma perguruan tinggi swasta.
- 4) Bagi peneliti lain, hasil penelitian ini dapat memberikan informasi, referensi dan memotivasi untuk melakukan penelitian lanjutan yang berhubungan dengan tema-tema atau topik-topik kinerja terutama kinerja dosen tetap.

F. *State of the Art* (Kebaharuan Penelitian)

Penelitian yang telah dilakukan terkait dengan Kinerja Perguruan Tinggi selain dilakukan pada Perguruan Tinggi Negeri, sebagaimana yang dilakukan (Rohmah, 2009), yang membahas tentang beberapa variabel diantaranya variabel kepemimpinan dan budaya organisasi, sedangkan (Dirwan A, 2014), yang membahas variabel gaya kepemimpinan dan kinerja dosen perguruan tinggi, begitupun yang dilakukan oleh (Pradhana dan Hakim, 2018). Dengan demikian variabel-variabel yang telah diteliti adalah variabel Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi, pada penelitian yang akan dilakukan ini variabel yang berbeda adalah variabel Tata Kelola Perguruan Tinggi Swasta, selain itu yang membedakan adalah metode pengukuran variabel ini dapat dinyatakan sebagai *state of the art* atau kebaruan dalam penelitian ini. Selain itu pendekatan yang dilakukan terhadap kinerja dosen melalui penetapan variabel kepemimpinan transformasional, komitmen organisasi, budaya organisasi dan tata kelola merupakan variabel-variabel yang belum banyak diteliti. Selain itu ditinjau dari metode penyusunan instrumen penelitian yang menggunakan telaah pakar, yang memberikan justifikasi terhadap butir item pertanyaan yang merupakan cara untuk

menetapkan instrumen penelitian yang akan digunakan, selanjutnya kebaruan penelitian ini ada pada locus penelitian yakni kinerja perguruan tinggi swasta, dimana penelitian terkait kinerja sebelumnya lebih banyak dilakukan pada perusahaan dan perguruan tinggi negeri. Disamping itu penelitian penelitian yang mengambil fokus pada Tata Kelola Perguruan Tinggi Swasta masih jarang dilakukan.

Tata Kelola merupakan sistem untuk memelihara efektivitas peran penyelenggara pendidikan tinggi secara konsisten dalam pengembangan kebijakan, pengambilan keputusan berbagai kegiatan suatu institusi, struktur tata kelola mencakup badan pengatur atau organ Yayasan yang memiliki otonomi yang cukup untuk menjamin integritas institusi, bertanggung jawab dalam pengembangan kebijakan dan sumber daya yang konsisten dengan visi, misi dan tujuan institusi. Tata Kelola mampu memberdayakan system perguruan tinggi sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Dengan Tata Kelola memungkinkan terbentuknya sistem administrasi yang berfungsi untuk memelihara efektivitas, efisiensi dan produktivitas perwujudan visi, pelaksanaan misi dan pencapaian tujuan serta memelihara integritas perguruan tinggi.

Implementasi Tata Kelola yang baik dicerminkan dari berjalannya system pengelolaan fungsional perguruan tinggi yang meliputi penetapan, pelaksanaan, evaluasi, pengendalian dan peningkatan seluruh kegiatan agar tercapai penyelenggaraan tri dharma perguruan tinggi serta menjamin berkembangnya kebebasan mimbar akademik dan otonomi keilmuan pada perguruan tinggi tersebut.