

**PENGARUH KEPEMIMPINAN, BUDAYA AKADEMIK, DAN
KOMITMEN PROFESIONAL DOSEN TERHADAP PENJAMINAN
MUTU AKADEMIK DI AKADEMI KEPERAWATAN
LEMBAGA LAYANAN PENDIDIKAN TINGGI
WILAYAH 3 JAKARTA**

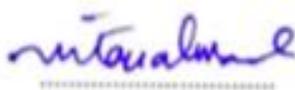
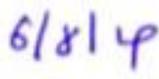
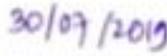


**SUSI HARTATI
7617167667**

**Disertasi yang ditulis untuk memenuhi sebagian persyaratan
untuk mendapatkan gelar Doktor**

**PASCA SARJANA
UNIVERSITAS NEGERI JAKARTA
2019**

**PERSETUJUAN PANITIA UJIAN DIPERSYARATKAN UNTUK UJIAN
TERBUKA DISERTASI PROMOSI DOKTOR**

PERSETUJUAN PANITIA UJIAN DIPERSYARATKAN UNTUK UJIAN TERBUKA DISERTASI PROMOSI DOKTOR		
<p>Promotor</p> <div style="text-align: center;">  </div> <p>Prof. Dr. Mukhtari Mukhtar, M.Pd. Tanggal... 23/7/2019</p>	<p>Co-Promotor</p> <div style="text-align: center;">  </div> <p>Dr. Matin, M.Pd. Tanggal... 22-7-2019</p>	
<p>NAMA</p> <p>Prof. Intan Ahmad, Ph.D (Ketua)¹</p> <p>Prof. Dr. Ilza Mayuni, MA (Sekretaris)²</p>	<p>TANDA TANGAN</p> <div style="text-align: center;">  </div> <div style="text-align: center;">  </div>	<p>TANGGAL</p> <div style="text-align: center;">  </div> <div style="text-align: center;">  </div>
<p>Nama : Susi Hartati No. Registrasi : 7617167667 Tgl. Lulus :</p>		

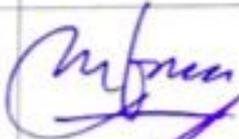
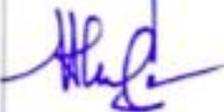
¹ Plt. Rektor Universitas Negeri Jakarta

² Plt. Direktur Pascasarjana Universitas Negeri Jakarta

BUKTI PERBAIKAN DISERTASI SETELAH UJIAN TERTUTUP

BUKTI PERSETUJUAN HASIL PERBAIKAN DISERTASI SETELAH UJIAN TERTUTUP

Nama Mahasiswa : Susi Hartati
No. Registrasi : 7617167667
Program Studi : Manajemen Pendidikan

No	Nama	Tanda Tangan	Tanggal
1.	Prof. Dr. Ir. Ivan Hanafi, M.Pd. (Ketua)		
2.	Dr. Suryadi (Sekretaris/Koordinator Program Studi S3 MP)		23/7/2019
3.	Prof. Dr. Mukhneri Mukhtar, M.Pd. (Promotor)		23/7/2019
4.	Dr. Matin, M.Pd. (Kopromotor)		22/7/2019
5.	Prof. Dr. Bedjo Sujanto, M.Pd. (Penguji)		22/7/2019
6.	Prof. Dr. Suparno Eko Widodo, M.Pd. (Penguji)		22/7/2019
7.	Prof. Dr. Aris Munandar, M.Pd. (Penguji Luar)		21/7/2019

**PENGARUH KEPEMIMPINAN, BUDAYA AKADEMIK, DAN KOMITMEN
PROFESIONAL DOSEN TERHADAP PENJAMINAN MUTU AKADEMIK
DI AKADEMI KEPERAWATAN LEMBAGA LAYANAN
PENDIDIKAN TINGGI WILAYAH 3 JAKARTA**

ABSTRAK

Mutu pendidikan tinggi di Indonesia masih belum merata. Sistem penjaminan mutu akademik untuk sekolah vokasi perawat di Indonesia tidak dalam kondisi terbaik yang berdampak pada kualitas lulusan perawat yang akan memberikan pelayanan kesehatan. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji pengaruh kepemimpinan, budaya akademik, komitmen profesional terhadap penjaminan mutu akademik. Penelitian kuantitatif dengan desain penelitian survei menggunakan kuesioner pada 122 dosen tetap di 24 akademi keperawatan. Uji validitas dan reliabilitas kuesioner dilakukan. Analisis data penelitian yang digunakan adalah analisis jalur. Uji *goodness of fit* dilakukan untuk mengetahui kecocokan model penelitian. Hasil penelitian didapatkan kepemimpinan, budaya akademik, komitmen profesional berpengaruh langsung positif penjaminan mutu akademik. Hasil uji *goodness of fit* ditemukan model kompatibel dengan data empiris. Studi ini juga menemukan indikator mengarahkan, bebas-terbuka, kemauan, memfasilitasi dan tradisi ilmiah memiliki pengaruh paling signifikan terhadap penjaminan mutu akademik. Implikasi dari peningkatan kepemimpinan, budaya akademik, komitmen profesional dibahas. Berdasarkan temuan, makalah ini membuat saran untuk praktik kelembagaan. Makalah ini menyoroti pentingnya kepemimpinan, budaya akademik, komitmen profesional terhadap penjaminan mutu akademik di akademi keperawatan.

Kata Kunci : penjaminan mutu akademik, kepemimpinan, budaya akademik, komitmen profesional

**THE INFLUENCE OF LEADERSHIP, ACADEMIC CULTURE, AND
PROFESSIONAL COMMITMENT LECTURER ON ACADEMIC QUALITY
ASSURANCE IN NURSING SCHOOLS THE AGENCY OF HIGHER
EDUCATION SERVICES FOR JAKARTA REGION**

ABSTRACT

The quality of higher education in Indonesia has not been evenly distributed including vocational nursing schools. The academic quality assurance for nursing vocational schools is not at its best, which has an impact on the quality of nurse's graduates who will provide the health services. The purpose of this research is to examine the effects of leadership, academic culture, professional commitment on academic quality assurance. The quantitative research uses a questionnaire, which had been tested its validity and reliability, to 122 permanent lecturers at 24 nursing schools. Path analysis was used for analysis of research data. In order to know the compatibility of the research model, goodness of fit test results was done and revealed that the statistical model was compatible with empirical data. The results showed that leadership, academic culture, the professional commitment had a direct positive impact on academic quality assurance. Moreover, there were indicators that directing, academic freedom, willingness, facilitating and scientific tradition had the most significant influence on academic quality assurance. The implications of improving leadership, academic culture, professional commitment were discussed. Suggestions were made for institutional practice base on findings. This paper highlights the importance of leadership, academic culture and professional commitment to academic quality assurance in nursing vocational schools

Keywords: Academic quality assurance, leadership, academic culture, professional commitment

PERNYATAAN BEBAS PLAGIAT

Saya yang bertanda tangan dibawah ini

Nama : Susi Hartati
No Registrast : 7617167667
Program Studi : S3 Manajemen Pendidikan

Dengan sebenarnya menyatakan bahwa Disertasi ini yang berjudul “Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Akademik, dan Komitmen Profesional Dosen Terhadap Penjaminan Mutu Akademik Di Akademi Keperawatan Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi Wilayah 3 Jakarta”, saya buat tanpa tindakan plagiarisme sesuai dengan peraturan yang ada di Universitas Negeri Jakarta.

Jika kemudian hari ternyata didapatkan saya melakukan tindakan plagiarisme, saya akan bertanggung jawab sepenuhnya dan menerima sanksi yang dijatuhkan oleh Universitas Negeri Jakarta kepada saya.

Jakarta, Agustus 2019

Susi Hartati

KATA PENGANTAR

Disertasi ini dimulai dari ketertarikan peneliti pada mutu akademik perguruan tinggi di era globalisasi, dimana lulusan harus mampu bersaing dengan tenaga dari luar negeri. Kompetensi lulusan pun menjadi hal yang paling disorot untuk kompetisi tersebut. Pada beberapa pertemuan dengan pimpinan perguruan tinggi, Kemenristekdikti selalu menekankan pada mutu pendidikan tinggi. Sebagai seorang pimpinan perguruan tinggi dengan latar belakang dosen keperawatan, peneliti ingin memfokuskan permasalahan mutu pendidikan tinggi keperawatan khususnya pada akademi keperawatan karena sebagai penghasil tenaga perawat vokasi ditantang untuk dapat menghasilkan mutu perawat yang kompeten dalam memberikan pelayanan keperawatan di berbagai tata-tatanan pelayanan kesehatan.

Kemudian peneliti melakukan studi pendahuluan pada beberapa akademi keperawatan dan kajian pustaka. Hasil studi pendahuluan menunjukkan beberapa permasalahan tentang kepemimpinan, budaya akademik dan komitmen dosen dalam menjalankan tugasnya. Oleh karena itu peneliti mengajukan judul Pengaruh kepemimpinan, budaya akademik, dan komitmen profesional dosen terhadap penjaminan mutu akademik di Akademi Keperawatan Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi Wilayah 3 Jakarta.

Melalui penelitian ini peneliti mengembangkan beberapa indikator dari variabel kepemimpinan, budaya akademik, dan komitmen profesional. Hasil penelitian ditemukan beberapa indikator yang sangat berperan dalam penjaminan mutu akademik. Berdasarkan hasil temuan tersebut, peneliti membuat upaya-upaya yang dapat meningkatkan penjaminan mutu akademik unatuk dapat menjadi usulan kepada Kementerian Riset Teknologi dan Pendidikan Tinggi, Lembaga Layanan Pendidikan

Tinggi Wilayah 3 Jakarta, Kementerian Kesehatan, penyelenggara dan pengelola pendidikan.

Akhir kata semoga penelitian ini bermanfaat bagi peningkatan mutu akademik pendidikan khususnya pendidikan tinggi keperawatan di Indonesia.

Jakarta, Agustus 2019

Susi Hartati

UCAPAN TERIMAKASIH

Puji syukur kehadiran Allah SWT atas segala rahmat dan karuniaNYA, Alhamdulillah peneliti dapat menyelesaikan disertasi yang berjudul “Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Akademik, dan Komitmen Profesional Dosen Terhadap Penjaminan Mutu Akademik di Akademi Keperawatan Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi Wilayah 3 Jakarta”. Disertasi ini dapat selesai berkat bantuan beberapa pihak. Untuk itu peneliti menyampaikan penghargaan dan rasa terima kasih yang tidak terhingga kepada :

1. Prof. Dr. Mukhneri Mukhtar, M.Pd yang telah banyak mencurahkan waktu, tenaga, pikiran dalam memberikan arahan, bimbingan ilmiah yang berkontribusi besar dalam disertasi ini. Terima kasih atas kesabaran, umpan balik, dan dorongan positif yang konsisten agar peneliti dapat berkarya secara optimal. sangat berharga dan tak terlupakan.
2. Bpk. Dr. Matin, M.Pd selaku Ko-promotor yang telah membimbing peneliti dengan penuh kesabaran, terima kasih atas segala arahan, pengetahuan, pengalaman dan dorongan moril yang telah diberikan.
3. Plt. Rektor Universitas Negeri Jakarta, Prof. Intan Ahmad Ph.D yang telah memberikan arahan dan memfasilitasi proses pendidikan.
4. Plt. Direktur Pasca Sarjana UNJ, Prof. Dr. Ilza Mayuni, MA beserta jajarannya yang telah banyak memberikan arahan.
5. Bpk. Dr. Suryadi selaku Koprodi Manajemen Pendidikan yang telah banyak memberikan arahan, masukan positif, semangat serta memperlancar proses penelitian.

6. Prof. Dr. Bedjo Sujanto, M.Pd. selaku penguji sekaligus Guru Besar Tetap Universitas Negeri Jakarta yang telah banyak memberikan arahan dan masukan positif.
7. Prof. Dr. Suparno Eko Widodo, M.Pd. selaku penguji sekaligus Guru Besar Tetap Universitas Negeri Jakarta yang telah banyak memberikan arahan dan masukan yang membangun.
8. Prof. Dr. Aris Munandar, M.Pd selaku penguji luar sekaligus Guru Besar tetap Universitas Negeri Makasar yang telah banyak memberikan masukan positif dan membangun.
9. Seluruh dosen pasca sarjana Universitas Negeri Jakarta khususnya program studi Manajemen Pendidikan.
10. Bpk. Ir. Rustyan Oen, MBA selaku ketua umum yayasan pendidikan mitra keluarga dan CEO Mitra keluarga grup yang telah memberikan bantuan beasiswa pendidikan dan dukungan dalam menempuh pendidikan doktoral ini.
11. Ibu dr. Esther Ramono MM. selaku ketua 1 yayasan pendidikan mitra keluarga yang telah memberikan kesempatan dan dukungan pada peneliti selama pendidikan
12. Bpk. Prof. Dr. Suyatno M.Pd sebagai dewan pembina STIKes Mitra Keluarga yang telah memberikan semangat, dukungan mulai pada saat masuk kuliah, proses pendidikan serta memberi masukan-masukan positif untuk disertasi ini.
13. Ketua Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi Wilayah III, ibu Dr. Ir. Illah Sailah MS beserta jajarannya yang telah membantu memfasilitasi data penelitian
14. Ibu Sylvana Evilinda, S.Kp., M.Kep. selaku Ketua AIPVIKI regional III Jakarta, sekaligus sahabat tercinta yang telah memfasilitasi peneliti dalam mempersiapkan penelitian.

15. Seluruh Direktur Akademi Keperawatan di Wilayah III Jakarta, yang telah banyak berkontribusi dalam penelitian.
16. Seluruh dosen akademi keperawatan di wilayah III Jakarta yang telah banyak membantu proses penelitian. Kesediaan dan partisipasi sepenuh hati mereka membuat penelitian ini menjadi kenyataan.
17. Keluarga besar STIKes Mitra Keluarga yang telah mendukung dengan penuh pengertian selama peneliti menempuh pendidikan doktoral.
18. Teman-teman organisasi FRI, IPANI, Artipena, APTISI, APVIKI yang telah banyak memberikan dukungan selama pendidikan.
19. Teman teman mahasiswa pasca sarjana UNJ khususnya kakak kelas angkatan 2015 (Ibu Hamidah, Dian Nataly, Tito, Pinondang, Hedy Ramadhan) yang berkontribusi dalam memberikan arahan, pengalaman dan saran dengan murah hati, mulai tahap pengembangan proposal sampai dengan selesai.
20. Teman-teman mahasiswa pasca sarjana angkatan 2016 yang telah memberikan dukungan dalam penyelesaian disertasi ini.
21. Ayahanda tercinta R. Soeharto dan (Almh) ibunda tercinta D. Karyaningsih selalu memberikan doa terbaik untuk anandanya.
22. Keluarga besar R. Soeharto dan R. Slamet yang telah memahami kesibukan peneliti dan selalu memberikan semangat.
23. Dan terakhir untuk keluarga tercinta, suami Ir. R. Sigit Widhyarto. M. Sc., putri-putri saya Rr. Listya Paramita Widhyasari S.Psi. dan Rr. Anisa Levina Widhyana S.Si. Putra bungsu saya R. Rafi Triwardhana Widhyaraharjo, menantu Raga Kurniawar S.Kom beserta dua cucu laki-laki tersayang yaitu Giandra Rasendria Widhyanargia dan Gentamas Rendra Widhyanargia. Terimakasih atas pengertian, semangat, cinta, kesabaran, dukungan selama proses pendidikan. Kesibukan

peneliti, membuat waktu untuk keluarga tercinta menjadi sangat berkurang. Tanpa cinta, dukungan terus-menerus dan kesabaran mereka, peneliti tidak akan berhasil menghabiskan begitu banyak waktu untuk belajar.

Jakarta, Agustus 2019

Susi Hartati

DAFTAR ISI

	Halaman
COVER	i
PERSETUJUAN PANITIA UJIAN DIPERSYARATKAN UNTUK UJIAN TERBUKA DISERTASI PROMOSI DOKTOR BUKTI PERBAIKAN DISERTASI SETELAH UJIAN TERTUTUP	ii
BUKTI PERBAIKAN DISERTASI SETELAH UJIAN TERTUTUP	iii
ABSTRAK	iv
ABSTRACT	v
PERNYATAAN BEBAS PLAGIAT	vi
KATA PENGANTAR	vii
UCAPAN TERIMAKASIH	ix
DAFTAR ISI	xiii
DAFTAR TABEL	xvii
DAFTAR GAMBAR	xix
DAFTAR LAMPIRAN	xxi
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Identifikasi Masalah.....	32
C. Pembatasan Penelitian	33
D. Perumusan Masalah	34
E. Tujuan Penelitian	34
F. Signifikansi Penelitian	35
G. Kebaruan Penelitian (<i>state of the art</i>)	36
BAB II KAJIAN PUSTAKA	37
A. Latar Belakang Teori	37
1. Penjaminan Mutu Akademik	37
2. Kepemimpinan.....	53
3. Budaya Akademik	61
4. Komitmen Profesional	72
5. Peran Dosen Dalam Penjaminan Mutu :.....	79
B. Penelitian-Penelitian yang Relevan	81
C. Kerangka Teori, Hipotesis Penelitian dan Model Penelitian	90

1. Kerangka Teori	90
a. Kepemimpinan Terhadap Penjaminan Mutu Akademik	90
b. Budaya Akademik Terhadap Penjaminan Mutu Akademik	99
c. Komitmen Profesional Terhadap Penjaminan Mutu Akademik.....	101
d. Kepemimpinan Terhadap Budaya Akademik.....	102
e. Budaya Akademik Terhadap Komitmen Profesional	105
f. Kepemimpinan Terhadap Komitmen Profesional	107
D. Hipotesis Penelitian	112
E. Model Penelitian	112
BAB III METODE PENELITIAN.....	114
A. Waktu dan Tempat Penelitian.....	114
B. Desain Penelitian	114
C. Populasi dan Sampel.....	114
1. Populasi.....	114
2. Sampel	114
D. Penyusunan Instrumen Penelitian.....	117
1. Variabel Penjaminan Mutu Akademik (Y).....	118
a. Definisi Konseptual	118
b. Definisi Operasional	118
c. Kisi-Kisi.....	119
d. Uji Instrumen	119
2. Variabel Kepemimpinan (X ₁)	121
a. Definisi Konseptual	121
b. Definisi Operasional	121
c. Kisi-Kisi.....	122
d. Uji Instrumen	122
3. Variabel Budaya Akademik (X ₂).....	124
a. Definisi Konseptual	124
b. Definisi Operasional	124
c. Kisi-Kisi.....	125
d. Uji Instrumen	125
4. Variabel Komitmen Profesional (X ₃)	127
a. Definisi Konseptual	127
b. Definisi Operasional	127

c. Kisi-Kisi.....	128
d. Uji Instrumen	128
E. Data dan Teknik Analisis Data	130
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN.....	132
A. Profil Responden	132
1. Jenis Kelamin.....	132
2. Lama Bekerja.....	132
3. Pendidikan	133
B. Hasil Penelitian	133
1. Hasil Uji Statistik Deskriptif	133
a. Penjaminan Mutu Akademik (Y).....	133
b. Kepemimpinan (X ₁).....	135
c. Budaya Akademik (X ₂).....	137
d. Komitmen Profesional (X ₃).....	139
2. Pengujian Persyaratan Analisis.....	141
a. Uji Normalitas Galat Taksiran.....	141
b. Uji Signifikansi dan Linearitas Regresi.....	144
C. Pengujian Hipotesis	154
1. Pengujian model	156
a. Koefisien Jalur Struktural 1	156
b. Koefisien Jalur Struktural 2	157
c. Koefisien Jalur Struktural 3	158
2. <i>Uji Goodness Of Fitted Model</i>	160
3. Pengujian Hipotesis	161
a. Hipotesis pertama: terdapat pengaruh langsung positif kepemimpinan (X ₁) terhadap penjaminan mutu akademik (Y).....	161
b. Hipotesis kedua: terdapat pengaruh langsung positif budaya akademik (X ₂) terhadap penjaminan mutu akademik (Y).	161
c. Hipotesis ketiga: terdapat pengaruh langsung positif komitmen profesional (X ₃) terhadap penjaminan mutu akademik (Y).	162
d. Hipotesis keempat : terdapat pengaruh langsung positif kepemimpinan (X ₁) terhadap budaya akademik (X ₂).	162

e.	Hipotesis kelima: terdapat pengaruh langsung positif budaya akademik (X ₂) terhadap komitmen profesional (X ₃).	163
f.	Hipotesis keenam: terdapat pengaruh langsung positif kepemimpinan (X ₁) terhadap komitmen profesional (X ₃).....	163
4.	Pengujian hipotesis menggunakan indikator setiap variabel	164
a.	Pengujian indikator kepemimpinan(X ₁) terhadap penjaminan mutu akademik (Y)	164
b.	Pengujian indikator budaya akademik (X ₂) terhadap penjaminan mutu akademik (Y)	165
c.	Pengujian indikator komitmen profesional (X ₃) terhadap penjaminan mutu akademik (Y)	166
d.	Pengujian indikator Kepemimpinan (X ₁) terhadap budaya akademik (X ₂).....	167
e.	Pengujian indikator budaya akademik (X ₂) terhadap komitmen profesional (X ₃).....	168
f.	Pengujian indikator kepemimpinan (X ₁) terhadap komitmen profesional (X ₃).....	169
D.	Pembahasan	170
1.	Pengaruh Kepemimpinan terhadap Penjaminan Mutu Akademik.....	170
2.	Pengaruh Budaya Akademik Terhadap Penjaminan Mutu Akademik.....	175
3.	Pengaruh Komitmen Profesional Terhadap Penjaminan Mutu Akademik.....	183
4.	Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Budaya Akademik.....	184
5.	Pengaruh Budaya Akademik Terhadap Komitmen Profesional	188
6.	Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Komitmen Profesional	190
BAB V	KESIMPULAN, IMPLIKASI DAN SARAN.....	198
A.	Kesimpulan	198
B.	Implikasi	199
C.	Saran	204
DAFTAR PUSTAKA	208
DAFTAR PUBLIKASI PENELITIAN	222
RIWAYAT HIDUP	223

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 3. 1	Sebaran sampel banyaknya dosen pada akademi keperawatan di LL DIKTI wilayah III Jakarta115
Tabel 3. 2	Kisi-kisi instrumen uji coba variabel penjaminan mutu akademik119
Tabel 3. 3	Hasil perhitungan validitas variabel penjaminan mutu akademik.....120
Tabel 3. 4	Hasil perhitungan reliabilitas variabel penjaminan mutu akademik121
Tabel 3. 5	Kisi-kisi instrumen uji coba variabel kepemimpinan122
Tabel 3. 6	Hasil perhitungan validitas variabel kepemimpinan123
Tabel 3. 7	Hasil perhitungan reliabilitas variabel kepemimpinan124
Tabel 3. 8	Kisi-kisi instrumen uji coba variabel budaya akademik.....125
Tabel 3. 9	Hasil perhitungan validitas variabel budaya akademik126
Tabel 3. 10	Hasil perhitungan reliabilitas variabel budaya akademik.....127
Tabel 3. 11	Kisi-kisi instrumen uji coba variabel komitmen profesional.....128
Tabel 3. 13	Hasil perhitungan reliabilitas variabel komitmen profesional.....130
Tabel 4. 1	Statistik Deskriptif Variabel Penjaminan Mutu Akademik (Y)134
Tabel 4. 2	Distribusi frekuensi skor penjaminan mutu akademik (Y).....134
Tabel 4. 3	Statistik deskriptif variabel kepemimpinan (X1)136
Tabel 4. 4	Distribusi frekuensi skor kepemimpinan (X1)136
Tabel 4. 5	Statistik deskriptif variabel budaya akademik (X2).....138
Tabel 4. 6	Distribusi frekuensi skor budaya akademik (X2).....138
Tabel 4. 7	Statistik deskriptif variabel komitmen profesional (X3).....140
Tabel 4. 8	Distribusi frekuensi skor komitmen profesional (X3)140
Tabel 4. 9	Rangkuman hasil uji normalitas144
Tabel 4. 10	ANOVA untuk uji signifikansi dan linearitas persamaan regresi Y = 37,300 + 0,725 X ₁145
Tabel 4. 11	ANOVA untuk uji signifikansi dan linearitas persamaan regresi Y = 25,304 + 0,730 X ₂147
Tabel 4. 12	ANOVA untuk uji signifikansi dan linearitas persamaan regresi Y = 27,218 + 0,807 X ₃148
Tabel 4. 13	ANOVA untuk uji signifikansi dan linearitas persamaan regresi \bar{X}_3 = 42,606 + 0,630 X ₁149
Tabel 4. 14	ANOVA untuk uji signifikansi dan linearitas persamaan regresi \bar{X}_3 = 31,517 + 0,637 X ₂151
Tabel 4. 16	Rangkuman Hasil Uji Signifikansi Dan Linieritas Regresi.....154
Tabel 4. 17	Matriks korelasi antar variabel156

Tabel 4. 18	Koefisien jalur dan uji signifikansi jalur struktur 1	156
Tabel 4. 19	Koefisien jalur dan uji signifikansi jalur struktur 2.....	157
Tabel 4. 20	Koefisien jalur dan uji signifikansi jalur struktur 3.....	158
Tabel 4. 21	Rangkuman hasil uji signifikansi jalur	159
Tabel 4. 22	Rangkuman hasil pengujian hipotesis	164
Tabel 4. 23	Koefisien Jalur indikator kepemimpinan terhadap penjaminan mutu akademik.....	165
Tabel 4. 24	Koefisien Jalur Indikator budaya akademik terhadap penjaminan mutu akademik	166
Tabel 4. 25	Koefisien jalur indikator komitmen profesional terhadap penjaminan mutu akademik.....	167
Tabel 4. 26	Koefisien jalur indikator kepemimpinan terhadap budaya akademik	168
Tabel 4. 27	Koefisien jalur indikator budaya akademik terhadap komitmen profesional	169
Tabel 4. 28	Koefisien jalur indikator kepemimpinan terhadap komitmen profesional	170

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 1. 1	Skema Standar Pendidikan Tinggi 4
Gambar 1. 1	Diagram Komposisi Perguruan Tinggi (PTN dan PTS) di Indonesia (PD Dikti, 2018) 7
Gambar 1. 2	Diagram Jumlah PTN dan PTS di Kementerian Riset, Teknologi dan Pendidikan Tinggi (PD Dikti, 2018) 8
Gambar 1. 3	Diagram Jumlah PT di LL Dikti Wilayah 3 Jakarta 9
Gambar 1. 4	Diagram Akreditasi Institusi BAN PT (BANPT, 2018) 10
Gambar 1. 7	Diagram Implementasi SN Dikti Menurut Bentuk Perguruan Tinggi (Direktorat Penjaminan Mutu, 2019) 17
Gambar 1. 8	Diagram Implementasi SN Dikti Menurut Wilayah di Indonesia.... 17
Gambar 1. 9	Diagram Peserta Uji Kompetensi Tahun 2015-2018 22
Gambar 1. 10	Diagram Hasil Uji Kompetensi Perawat D3 Keperawatan 22
Gambar 2. 1	Mekanisme SPM Dikti 50
Gambar 2. 2	Kepemimpinan Akademik Pada Efektifitas Organisasi Perguruan Tinggi..... 82
Gambar 2. 3	Kerangka Kerja Variabel Potensial Faktor Yang Mempengaruhi Penjaminan Mutu (Isabella, 2015)..... 89
Gambar 2. 4	The EFQM Excellence Model (D & D Excellence, 2009) 91
Gambar 2. 5	Malcolm Baldrige Model 92
Gambar 2. 6	Model Konseptual Riset 100
Gambar 2. 7	Efek Kekuasaan dan Pengaruh Terhadap Komitmen..... 108
Gambar 2. 8	Model Penelitian 113
Gambar 4. 1	Diagram Jenis Kelamin 132
Gambar 4. 2	Diagram Lama Bekerja 132
Gambar 4. 3	Diagram Tingkat Pendidikan 133
Gambar 4. 4	Histogram Skor Total Variable Penjaminan Mutu Akademik (Y) 135
Gambar 4. 5	Histogram Skor Total Variabel Kepemimpinan (X ₁)..... 137
Gambar 4. 6	Histogram Skor Total Variabel Budaya Akademik (X ₂) 139
Gambar 4. 7	Histogram Skor Total Variabel Komitmen Profesional (X ₃)..... 141
Gambar 4. 8	Grafik Persamaan Regresi $Y = 37,300 + 0,725 X_1$ 146
Gambar 4. 9	Grafik Persamaan Regresi $Y = 25,304 + 0,730 X_2$ 147
Gambar 4. 10	Grafik Persamaan Regresi $Y = 27,812 + 0,807 X_3$ 149

Gambar 4. 11	Grafik Persamaan Regresi $\hat{X}_3 = 42,606 + 0,630 X_1$	150
Gambar 4. 12	Grafik Persamaan Regresi $\hat{X}_3 = 31,517 + 0,637 X_2$	152
Gambar 4. 13	Grafik Persamaan Regresi $\hat{X}_2 = 37,393 + 0,814 X_1$	153
Gambar 4. 14	Model Hipotetik Penelitian	155
Gambar 4. 15	Koefisien Jalur Struktur 1	157
Gambar 4. 16	Koefisien Jalur Struktur 2	158
Gambar 4. 17	Koefisien Jalur Struktur 3	159
Gambar 4. 18	Diagram Jalur Kausal Pengaruh X_1 , X_2 dan X_3 Terhadap Y	160
Gambar 4. 19	Model Kepemimpinan Terhadap Penjaminan Mutu Akademik	174
Gambar 4. 20	Model Budaya Akademik Terhadap Penjaminan Mutu Akademik	182
Gambar 4. 21	Model Komitmen Profesional Terhadap Penjaminan Mutu Akademik	184
Gambar 4. 22	Model Kepemimpinan Terhadap Budaya Akademik.....	187
Gambar 4. 23	Model Budaya Akademik Terhadap Komitmen Professional.....	189
Gambar 4. 24	Model Kepemimpinan Terhadap Komitmen Profesional	195
Gambar 4. 25	Model Penjaminan Mutu akademik	196

DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
Lampiran 1. Instrumen Uji Coba	216
Lampiran 2. Data Hasil Uji Coba	245
Lampiran 3. Instrumen Penelitian	280
Lampiran 4. Data Hasil Penelitian	283
Lampiran 5. Persyaratan Analisis	308
Lampiran 6. Hasil Perhitungan	406
Lampiran 7. Pengujian Hipotesis	426
Lampiran 8. Surat-Surat Penelitian	449

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Perkembangan ilmu pengetahuan yang melahirkan kemajuan di bidang teknologi menjadi salah satu faktor pendukung gerakan globalisasi. Begitu pula halnya dengan pendidikan terus mengalami perubahan signifikan di seluruh dunia. Gelombang reformasi pendidikan, internasionalisasi dan perkembangan teknologi telah menyebabkan meningkatnya perhatian masyarakat terhadap standar dan kualitas penyediaan pendidikan.

Praktik pendidikan yang ada di Indonesia saat ini belum bisa memenuhi persyaratan yang dibutuhkan untuk menghadapi globalisasi. Pendidikan di era global semestinya bisa melengkapi dirinya dengan berbagai persiapan, terutama dengan menyesuaikan dirinya dengan konteks global tersebut. Dalam menghadapi tantangan di era global ini, Indonesia harus membangun pendidikan tinggi bermutu, agar lulusannya dapat bersaing dan diterima di pasar global. Pendidikan tinggi yang bermutu merupakan pendidikan tinggi yang menghasilkan lulusan yang mampu secara aktif mengembangkan potensinya dan menghasilkan ilmu pengetahuan dan teknologi yang berguna bagi masyarakat, bangsa, dan negara.

Tuntutan masyarakat pada peningkatan mutu institusi pendidikan berkaitan erat dengan tantangan daya saing masyarakat itu sendiri. Semakin tinggi tingkat kompetensi dan keahlian yang dimiliki oleh generasi muda, maka semakin terbuka pula peluang bagi mereka untuk bisa eksis dan memenangkan persaingan yang ada.

Lembaga pendidikan apapun bentuk dan afiliasinya, tidak bisa bertahan dengan pendekatan manajemen konvensional dalam melangsungkan praktik kelembagaan dan pendidikan di dalamnya. Pendidikan harus dilihat dan diperlakukan sebagaimana

layaknya sebuah organisasi bisnis atau perusahaan yang setiap saat dituntut untuk terus meningkatkan dan mengembangkan mutu pelayanannya dan *outcome* dari praktik pendidikan dan pembelajaran yang diselenggarakannya.

Lembaga pendidikan yang ada saat ini mulai banyak menerapkan berbagai konsep dan teori manajemen, yang berorientasi pada bagaimana mereka bisa meningkatkan mutu sekaligus daya saing berkelanjutan dari lembaga pendidikan tersebut. Upaya-upaya tersebut penting dilakukan mengingat bahwa tuntutan persaingan global adalah hal nyata yang harus dihadapi. Selain itu sejalan dengan makin meningkatnya tuntutan akuntabilitas dari perguruan tinggi. Masyarakat mempunyai hak untuk mengetahui bagaimana perguruan tinggi mempertahankan dan memonitor mutu pendidikan, standar atau ukuran yang digunakan untuk mengidentifikasi dan mengatasi kemungkinan ineffisiensi, serta sejauh mana perguruan tinggi dapat memberikan respon mengenai kebutuhan masyarakat yang berubah-ubah sesuai dengan perkembangan jaman.

Untuk mewujudkan pendidikan tinggi yang bermutu, maka perlu diterapkan sistim penjaminan mutu/*Quality Assurance* pendidikan tinggi yang berfungsi mengendalikan penyelenggaraan pendidikan tinggi. Kegiatan *Quality Assurance* ini merupakan kegiatan sistemik dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan tinggi secara berencana dan berkelanjutan, memenuhi kebutuhan masyarakat yang dilayaninya, serta tetap mengikuti perkembangan dan perubahan baru baik di dalam negeri maupun di luar negeri. Dengan *quality assurance* dapat mengakomodasi pelaksanaan evaluasi diri dari setiap perguruan tinggi secara efektif dan diharapkan pula tumbuh budaya mutu secara berkelanjutan (*Continuous Quality Improvement*).

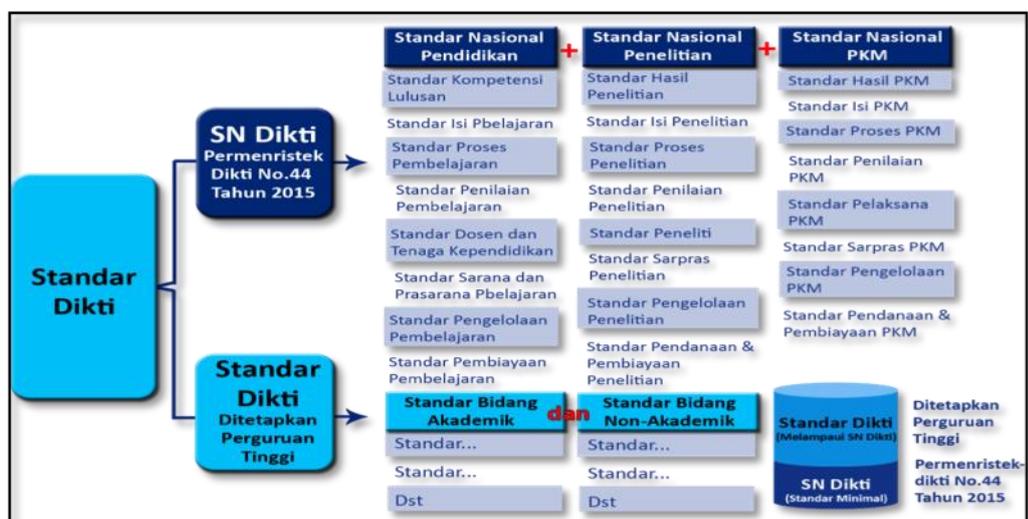
Seperti halnya di banyak negara Eropa dan Asia Timur lainnya, pengenalan sistem penjaminan mutu di Taiwan merupakan respon terhadap globalisasi, Internasionalisasi, dan masalah yang disebabkan oleh perluasan pendidikan tinggi. Sistem penjaminan mutu

pendidikan tinggi Taiwan telah berubah dan bergeser seiring dengan kebijakan pendidikan tinggi nasional, perubahan sosial, dan respons akademisi. Dampak sistem penjaminan mutu pada institusi pendidikan tinggi tersebut berbeda pada tingkat sistem, kelembagaan atau individu. Pertama, dampak sistem penjaminan mutu pendidikan tinggi pada tingkat sistem. Adanya tuntutan kompetitif dengan indikator kinerja membuat hubungan baru antara pemerintah dan institusi pendidikan tinggi. Kedua, adanya organisasi baru untuk mengatasi sistem penjaminan mutu. Selain itu, penghargaan diberikan oleh universitas kepada akademisi individu, seperti alokasi pendanaan untuk fakultas dan departemen, dan *financial rewards* publikasi tertentu. Ketiga, dampak pada tingkat individu adalah akademisi harus memprioritaskan pada tujuan penelitian atau pengajaran sehingga akademisi mengalami peningkatan beban kerja untuk memenuhi persyaratan tersebut. Situasi-situasi ini telah mempengaruhi perilaku, pekerjaan akademisi dan mengarah pada rekonstruksi profesi akademik, yang pada gilirannya berkontribusi untuk membentuk kembali profesionalisasi akademik (Hsu, 2018).

Sedangkan pengembangan sistem mutu pendidikan di perguruan tinggi di Indonesia dilakukan dengan cara membangun sistem penjaminan mutu di institusi masing-masing sejalan dengan diberlakukannya kewajiban melakukan akreditasi program studi dan institusi yang diatur dalam UU No. 20 tahun 2003, pasal 60. Penjaminan mutu perguruan tinggi di Indonesia merupakan amanat Undang-Undang no 12 tahun 2012 tentang pendidikan tinggi (UU Dikti). Hal tersebut dijelaskan pada pasal 52 bahwa menteri menetapkan sistem penjaminan mutu pendidikan tinggi dan standar nasional pendidikan tinggi. Pada pasal 54 dijelaskan menteri melakukan evaluasi pelaksanaan standar pendidikan tinggi secara berkala dan ketentuan mengenai evaluasi sebagaimana dimaksud pada ayat diatur dalam peraturan Menteri (UU No 12, 2012 pasal 52 dan 54).

Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan No. 49 tahun 2014 menjelaskan bahwa standar nasional pendidikan tinggi meliputi standar nasional pendidikan, standar nasional penelitian, dan standar nasional pengabdian kepada masyarakat. Pelaksanaan penjaminan mutu pendidikan tinggi diatur pada pasal 3 bahwa standar nasional pendidikan tinggi wajib dijadikan dasar pengembangan dan penyelenggaraan sistem penjaminan mutu internal dan dijadikan dasar penetapan kriteria sistem penjaminan mutu eksternal melalui akreditasi (Mendikbud No.49, 2014).

Standar pendidikan tinggi di Indonesia meliputi SN Dikti (standar nasional pendidikan tinggi) dan standar Dikti. SN Dikti merupakan standar minimal yang ditetapkan oleh Permenristek Dikti no 44 tahun 2015 meliputi standar nasional pendidikan, standar nasional penelitian dan standar nasional pengabdian kepada masyarakat. Standar Dikti merupakan standar perguruan tinggi yang ditetapkan oleh perguruan tinggi dimana harus memiliki SN Dikti yang merupakan standar minimal pada setiap perguruan tinggi ditambah standar perguruan tinggi itu sendiri yang meliputi standar bidang akademik dan bidang non akademik. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada gambar di bawah ini:



Gambar 1. 1 Skema Standar Pendidikan Tinggi
(Kemenristek Dikti, 2016)

Berdasarkan gambar di atas dapat dijelaskan bahwa, setiap perguruan tinggi minimal memiliki 24 standar akademik meliputi 8 standar pendidikan, 8 standar penelitian dan 8 standar pengabdian kepada masyarakat. Dalam implementasi nya masih banyak perguruan tinggi yang belum memiliki standar-standar tersebut, apalagi tambahan standar yang lain.

Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan No. 50 tahun 2014 tentang Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan Tinggi merupakan peraturan untuk melaksanakan UU No 12 Tahun 2012, khususnya pasal 52 ayat 3 dan pasal 54 ayat 8. (KemendikbudRI, 2014) Permendikbud ini kemudian direvisi dengan Permenristek Dikti No. 62 tahun 2016 tentang sistim penjaminan mutu pendidikan tinggi.

Dalam Permenristek Dikti No. 62 tahun 2016 dijelaskan mutu pendidikan tinggi adalah membangun tingkat kesesuaian antara penyelenggaraan pendidikan tinggi dengan standar pendidikan tinggi yang terdiri atas standar nasional pendidikan tinggi dan standar pendidikan tinggi yang telah ditetapkan oleh perguruan tinggi. Sistem penjaminan mutu pendidikan tinggi yang selanjutnya disingkat dengan SPM Dikti adalah kegiatan sistemik untuk meningkatkan mutu pendidikan tinggi secara berencana dan berkelanjutan (PermenristekDikti No 62 tahun 2016)

Sistem Penjaminan Mutu Internal yang selanjutnya disingkat SPMI adalah kegiatan sistemik penjaminan mutu pendidikan tinggi yang direncanakan, di evaluasi, dilaksanakan, dikendalikan dan dikembangkan oleh setiap perguruan tinggi secara otonom untuk mengendalikan dan meningkatkan penyelenggaraan pendidikan tinggi secara berencana dan berkelanjutan. Sistem Penjaminan Mutu Eksternal yang selanjutnya disingkat SPME adalah kegiatan penilaian melalui akreditasi untuk menentukan kelayakan dan tingkat pencapaian mutu program studi dan perguruan tinggi (Permenristek Dikti No 62 tahun 2016).

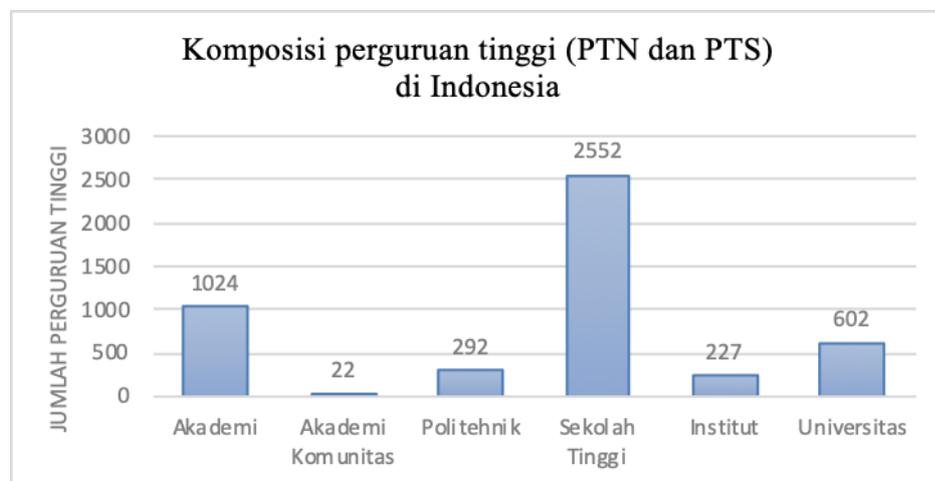
Sistem penjaminan mutu pendidikan tinggi ini bertujuan untuk menjamin pemenuhan standar pendidikan tinggi secara sistemik dan berkelanjutan, sehingga tumbuh dan berkembang menjadi budaya mutu. Sistem penjaminan mutu pendidikan tinggi ini berfungsi untuk mengendalikan penyelenggaraan pendidikan tinggi oleh perguruan tinggi untuk mewujudkan pendidikan tinggi yang bermutu (Permenristek Dikti No 62 tahun 2016).

Pengembangan sistem penjaminan mutu berbasis web yang disebut sebagai AQAM-KR (*Academic Quality Assurance Management Metamodel Knowledge Repository*) merupakan pusat terpadu, mediator pemantauan mutu untuk mengelola proses penjaminan mutu secara efisien untuk masing-masing pemangku kepentingan seperti top manajemen, pembuat kebijakan, auditor, administrator, staf akademik, dan orang-orang yang terlibat dalam penjaminan mutu akademik. Sistem ini mempunyai fungsi yang berbeda dari sisi administrator dan pengguna sistem. Struktur sistem dibagi lima area yang didasarkan pada kriteria evaluasi dalam AQA Model termasuk desain kurikulum, kurikulum, *assessment*, program pengawasan dan peningkatan mutu berkelanjutan. AQAM-KR memberikan kontribusi pada penjaminan mutu pendidikan tinggi sebagai salah satu alat untuk memantau proses peningkatan berkelanjutan (Mokhtar, Abdul Rahman, & Othman, 2016, pp. 176–181).

Penerapan sistem penjaminan mutu di Vietnam mengalami beberapa kendala. Beberapa faktor yang mempengaruhi penerapan penjaminan mutu internal pendidikan tinggi di Vietnam meliputi: (1) komitmen pemimpin terhadap mutu dan implementasi penjaminan mutu; (2) pengetahuan dan keahlian dalam penjaminan mutu; (3) proses akreditasi yang efektif dengan standar yang jelas; (4) perspektif yang jelas tentang penjaminan mutu (Do, Pham, & Nguyen, 2017).

Penerapan sistem penjaminan mutu di tingkat perguruan tinggi di Indonesia tergantung pada tingkat kepemimpinan di pendidikan tinggi dan Kementerian. Kesadaran para pemimpin perguruan tinggi untuk menerapkan sistem penjaminan mutu internal, dipengaruhi oleh penerapan sistem *Quality Assurance Eksternal*. Tata kelola pendidikan tinggi melibatkan perencanaan, keterlibatan sumber daya manusia dan pelaksanaan kegiatan yang dievaluasi dan diperbaiki terus menerus (Syahid & Tulung, 2016, pp. 52–67).

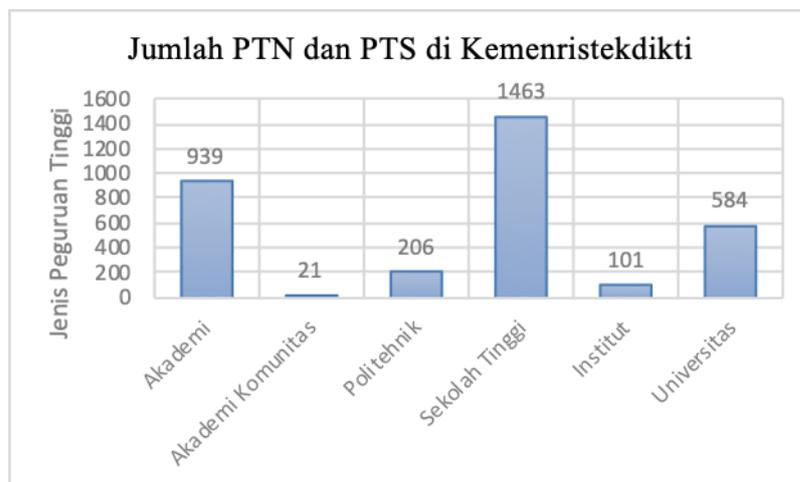
Pertumbuhan perguruan tinggi di Indonesia cukup pesat secara kuantitatif. Jumlah perguruan tinggi negeri dan swasta dari semua Kementerian, lembaga, badan di Indonesia adalah 4719 institusi. Seperti dapat digambarkan pada diagram di bawah ini:



Gambar 1. 1 Diagram Komposisi Perguruan Tinggi (PTN dan PTS) di Indonesia (PD Dikti, 2018)

Diagram di atas menggambarkan komposisi jumlah Perguruan Tinggi Negeri (PTN) dan Perguruan Tinggi Swasta (PTS) di Indonesia meliputi: akademi 1.024 institusi, akademi komunitas 22 institusi, politeknik 292 institusi, sekolah tinggi 2.552 institusi, institut 227 institusi, Universitas 602 institusi. Dari berbagai jenis perguruan tinggi di PTN dan PTS, bentuk perguruan tinggi sekolah tinggi paling banyak kemudian disusul dengan akademi (PD Dikti, 2018).

Sedang jumlah PTN dan PTS yang ada di bawah Kementerian riset teknologi dan pendidikan tinggi adalah 3314 institusi dapat dilihat pada diagram di bawah ini :

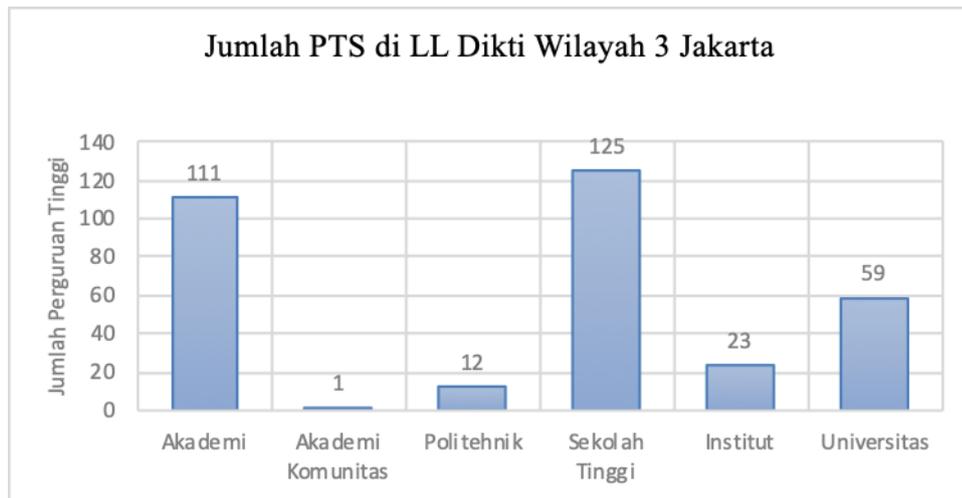


Gambar 1. 2 Diagram Jumlah PTN dan PTS di Kementerian Riset, Teknologi dan Pendidikan Tinggi (PD Dikti, 2018)

Diagram di atas menggambarkan komposisi jumlah Perguruan Tinggi Negeri (PTN) dan Perguruan Tinggi Swasta (PTS) di Kementerian riset meliputi: akademi 939 institusi, akademi komunitas 21 institusi, politehnik 206 institusi, sekolah tinggi 1463 institusi, institut 101 institusi, Universitas 584 institusi. Dari berbagai jenis perguruan tinggi di PTN dan PTS, bentuk perguruan tinggi sekolah tinggi paling banyak kemudian disusul dengan akademi (PD Dikti, 2018).

Pelaksanaan pengawasan, pembinaan dan evaluasi perguruan tinggi swasta di Indonesia dilakukan oleh 14 wilayah LL Dikti (Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi). Kementerian riset, teknologi dan pendidikan tinggi menjelaskan bahwa tahun 2018 ini Kopertis berganti nama menjadi Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi (M. Nasir, 2018).

Adapun pertumbuhan jumlah PTS di LL Dikti wilayah 3 Jakarta adalah sebagai berikut :



Gambar 1. 3 Diagram Jumlah PT di LL Dikti Wilayah 3 Jakarta

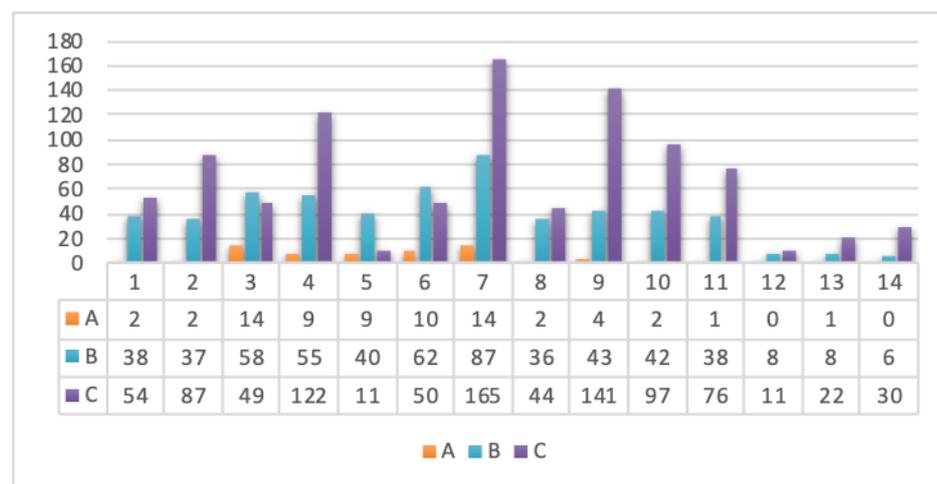
(PD Dikti, 2018)

Dari diagram di atas dapat dijelaskan jumlah akademi 111 institusi, politeknik 12 institusi, sekolah tinggi 125 institusi, institut 23 institusi, Universitas 5 institusi dan akademi komunitas 1 institusi. Institusi pendidikan dengan bentuk sekolah tinggi dan akademi paling banyak di LL Dikti wilayah 3 Jakarta.

Penjaminan mutu pendidikan tinggi dapat dijelaskan dengan akreditasi. Pertama, akreditasi menggantikan regulasi kerangka kerja program studi dengan tujuan standardisasi tertentu dari organisasi studi dan pengajaran. Kedua, akreditasi adalah langkah tata kelola untuk mengendalikan pelaksanaan rutin kegiatan penjaminan mutu lainnya, seperti evaluasi pengajaran dan *tracer study*. Ketiga, dengan akreditasi, lembaga pendidikan tinggi mendapatkan lebih banyak otonomi dalam memutuskan program studi mana yang akan ditawarkan dan bagaimana merancang program studi yang inovatif (Schneijderberg, 2019).

Berkaitan dengan mutu penyelenggaraan pendidikan di perguruan tinggi di Indonesia, diatur dalam Permenristek Dikti No. 32 tahun 2016 tentang akreditasi program studi dan perguruan tinggi. Dalam PermenristekDikti tersebut dijelaskan tentang pelaksanaan akreditasi program studi dan perguruan tinggi. Akreditasi perguruan tinggi

dilaksanakan oleh BAN PT (Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi). Sedangkan akreditasi program studi dilakukan oleh Lembaga Akreditasi Mandiri (LAM) yang merupakan lembaga yang dibentuk oleh pemerintah/masyarakat (Kementrian Riset dan Pendidikan Tinggi, 2016). Berdasarkan data hasil akreditasi institusi BAN PT di masing-masing kopertis wilayah menunjukkan masih di bawah harapan. Hal ini dapat dilihat pada diagram di bawah ini.



Gambar 1. 4 Diagram Akreditasi Institusi BAN PT (BANPT, 2018)

Pada diagram di atas, secara keseluruhan institusi yang memiliki akreditasi A hanya 70 institusi (2,22%) dari 3.148 PTS (Perguruan Tinggi Swasta) yang ada di bawah Kemenristek Dikti. Data di atas juga menunjukkan PTS yang baru terakreditasi sebanyak 1.587 institusi.

Studi kualitatif tentang faktor-faktor yang menyebabkan rendahnya pengajuan akreditasi perguruan tinggi swasta di Kopertis Wilayah XII dapat dijelaskan bahwa dari tujuh kriteria yang diberikan oleh BAN-PT, didapatkan hasil: visi dan misi yang belum disosialisasikan dan dipahami dengan baik oleh semua bagian sivitas akademik, manajemen internal dalam organisasi yang belum memenuhi standar operasi prosedur (SOP); lembaga penjaminan mutu yang belum berfungsi dengan baik, sumber daya manusia yang kurang berkualitas, fasilitas dan infrastruktur terbatas; sistem informasi

hanya sebagian yang tersedia; kurikulum yang tidak konsisten dengan standar nasional pendidikan tinggi; minat dosen untuk melakukan penelitian dan dedikasi rendah terhadap pendidikan; dan rendahnya jumlah publikasi (Tapilatu, Sailah, & Hermawan, 2018)

Pendidikan Tinggi yang ada di Indonesia dikelompokkan dalam jenis dan jenjang. Berdasarkan jenis pendidikan tinggi meliputi vokasi, akademik, dan profesi. Sedangkan berdasarkan jenjangnya, pendidikan tinggi meliputi diploma, akademi, sarjana, magister, spesialis dan doktor. Salah satu jenis perguruan tinggi kesehatan yang berada di LL Dikti Wilayah 3 Jakarta adalah akademi keperawatan yang menghasilkan tenaga perawat vokasional. Di seluruh dunia, perawat merupakan tenaga kesehatan terbesar dalam pelayanan kesehatan profesional.

Berdasarkan data dari badan pengembangan dan pemberdayaan sumber daya manusia kesehatan (BPPSDMK), total SDM Kesehatan (sumber daya manusia kesehatan) di Indonesia pada tahun 2017 sebanyak 1.143.494 orang yang terdiri dari 836.466 orang tenaga kesehatan dan 307.028 orang tenaga penunjang kesehatan. Proporsi tenaga kesehatan terbanyak yaitu tenaga keperawatan sebanyak 345.276 orang (41,28%) dari total tenaga kesehatan (Kementerian Kesehatan Republik Indonesia, 2018).

Sumber daya manusia kesehatan (SDMK) yang merupakan salah satu subsistem dalam sistem kesehatan nasional mempunyai peranan penting dalam mencapai tujuan pembangunan berkelanjutan sebagai pelaksana pemberi pelayanan kesehatan. Berdasarkan peraturan presiden nomor 72 tahun 2012 tentang sistem kesehatan nasional, sumber daya manusia kesehatan adalah tenaga kesehatan (termasuk tenaga kesehatan strategis) dan tenaga pendukung/penunjang kesehatan yang terlibat dan bekerja serta mengabdikan dirinya dalam upaya dan manajemen kesehatan.

Perawat sebagai salah satu tenaga kesehatan terbesar (80%) dari seluruh tenaga kesehatan, bertugas membantu pemerintah dalam pencapaian sasaran SDGs (*Sustainable*

Development Goals) yang telah dibuat dalam Peraturan Presiden Republik Indonesia nomor 59 tahun 2017 tentang pelaksanaan pencapaian tujuan pembangunan berkelanjutan. Didalam SDGs yang berisi 17 tujuan, isu kesehatan diintegrasikan dalam satu tujuan ketiga SDGs yaitu menjamin kehidupan yang sehat dan mendorong kesejahteraan bagi semua orang di segala usia dimana terdapat 13 target diantaranya menurunkan angka kematian ibu, bayi dan balita.

Perawat dalam menjalankan tugasnya sebagai pemberi asuhan keperawatan di rumah sakit, selalu berhubungan dengan tenaga kesehatan lain. Perawat adalah tenaga kesehatan yang paling lama dengan pasien dalam melakukan fungsi dependen, interdependen dan independen. Penjaminan mutu berkaitan dengan fungsi independen, yang melibatkan banyak pemangku kepentingan dalam pelayanan kesehatan dan industri pendidikan. Melihat pentingnya peranan perawat dalam pelayanan kesehatan, maka penjaminan mutu dalam pendidikan keperawatan merupakan suatu kebutuhan yang harus dipenuhi untuk dapat menghasilkan tenaga perawat yang kompeten dan profesional.

Di Indonesia, beberapa permasalahan tenaga keperawatan tidak luput dari pembinaan pemerintah terhadap institusi pendidikan tinggi keperawatan sebagai penghasil salah satu tenaga kesehatan. Pada tahun 1990, institusi pendidikan tinggi kesehatan swasta khususnya akademi keperawatan merebak dimana mana karena ijin mendirikan yang mudah. Banyak akademi keperawatan berdiri di ruko-ruko dengan sarana prasarana yang minimal. Seluruh Akademi Keperawatan di bawah binaan Departemen Kesehatan RI. Pada tahun 2010 Pemerintah melakukan proses alih bina akademi keperawatan swasta menjadi di bawah binaan Departemen Pendidikan dan Kebudayaan, dimana dalam hal ini di bawah Kopertis Wilayah sesuai dengan lokasi institusi. Setelah peralihan ini, Akademi Keperawatan melakukan pembenahan dalam semua aspek. Pengelola akademi keperawatan menjadi agak kerepotan dengan peralihan

ini karena pembinaan yang dilakukan oleh Depkes sangat berbeda dengan Depdikbud. Menurut pengalaman peneliti selama menjadi dosen di bawah binaan Depkes terdapat beberapa kekurangan seperti: minimnya pembinaan mutu akademik, dosen, bantuan hibah dan lain lain. Hal ini membuat pengelola harus bekerja keras berpacu dengan peraturan Kemenristek Dikti yang baru dalam mencapai mutu akademik sesuai dengan standar yang telah ditetapkan.

Idialu (2013) menjelaskan tentang faktor-faktor yang menghambat penjaminan mutu di pendidikan vokasi, yaitu: (1) tidak adekuatnya dana; (2) jumlah dan kualitas tenaga pengajar; (3) kurangnya fasilitas; (4) pelatihan; (5) sikap masyarakat yang kurang; (6) kurangnya renumerasi; (7) kurangnya administrasi dan supervise; (8) malpraktek; (9) metode pengkajian yang buruk; (10) ketidakhadiran guru dan siswa; (11) ketidakpedulian pada laporan akreditasi (Idialu, 2013, pp. 433–435).

Lebih lanjut Idialu menjelaskan strategi untuk meningkatkan penjaminan mutu pendidikan vokasi dalam pengajaran dan pembelajaran pendidikan vokasi meliputi: (1) peningkatan ketrampilan dan kompetensi pengajar; (2) pendanaan yang adekuat; (3) akreditasi; (4) pengembangan staf; (5) peningkatan sikap masyarakat terhadap pendidikan kejuruan; (6) motivasi/remunerasi pengajar (Idialu, 2013, pp. 433–435).

Pertumbuhan jumlah pendidikan vokasi dan perubahan yang cepat dikombinasikan dengan meningkatnya akuntabilitas serta persyaratan kinerja membuat penjaminan mutu pada pelayanan kesehatan sulit tetapi ini menjadi sangat penting (Visscher, 2009). Untuk menunjang penjaminan mutu pendidikan tinggi, kemenristekdikti mewajibkan perguruan tinggi memiliki penjaminan mutu. Setiap perguruan tinggi harus membuat kebijakan mutu akademik dalam rangka mencapai mutu pendidikan. Dalam menetapkan kebijakan mutu akademik harus mengacu pada peraturan perundang-undangan yang berlaku, serta memperhatikan kaidah-kaidah penyusunan kebijakan.

Peraturan perundang-undangan terkait penjaminan mutu seperti yang peneliti jelaskan sebelumnya merupakan syarat mutlak untuk pembuatan penjaminan mutu di perguruan tinggi diantaranya Undang Undang no 12 tahun 2012 tentang pendidikan tinggi (UU Dikti), yang melanjutkan kebijakan otonomi perguruan tinggi dengan menetapkan pasal 62 dan pasal 64 UU Dikti, yang mengatur bahwa perguruan tinggi memiliki otonomi untuk mengelola sendiri lembaganya sebagai pusat penyelenggaraan tridharma perguruan tinggi meliputi bidang akademik dan bidang non akademik. Oleh karena itu kebijakan dan implementasi Sistem Penjaminan Mutu Internal (SPMI) yang merupakan suatu sistem di dalam (internal) perguruan tinggi harus merupakan sistem yang otonom (mandiri) yang ditetapkan oleh perguruan tinggi sendiri. Dengan pengaturan SPM (Sistim Penjaminan Mutu) Dikti di dalam UU No 12 tahun 2012, maka setiap perguruan tinggi berkewajiban mengimplementasikan SPMI sebagai salah satu sub sistem dalam SPM Dikti.

Kebijakan SPMI Perguruan Tinggi disusun sesuai dengan peraturan perundang-undangan pendidikan tinggi yang relevan, antara lain UU Dikti, PP. No. 4 tahun 2014, Permenristekdikti No 44 tahun 2015 tentang standar pendidikan tinggi, Permenristekdikti No. 62 tahun 2016 tentang sistim penjaminan mutu pendidikan tinggi dan Permenristekdikti No. 100 tahun 2016. Hasil studi pendahuluan pada beberapa akademi keperawatan swasta di Jakarta, penjaminan mutu akademik masih menjadi kendala dan masalah. Beberapa masalah yang peneliti dapatkan adalah masih adanya pengelola yang mempunyai pola pemikiran lama, kurangnya kepedulian terhadap mutu, kurangnya informasi tentang penjaminan mutu. Beberapa institusi memiliki unit penjaminan mutu, tetapi fungsinya belum maksimal. Dokumen penjaminan mutu juga belum maksimal serta terbatasnya pelatihan tentang penjaminan mutu akademik yang diselenggarakan oleh LL Dikti atau Kemenristek Dikti. Untuk memenuhi kebutuhan akreditasi, banyak institusi

pendidikan yang ingin mencari jalan pintas hanya dengan menggandakan dokumen penjaminan mutu yang dimiliki institusi lain. Institusi tersebut tidak memahami hakekat penjaminan mutu. Mereka merasa berat untuk mengerjakan dokumen penjaminan mutu yang terlalu banyak menyita waktu, tenaga dan pikiran. Kebanyakan tenaga pendidik dan kependidikan sudah terbiasa dengan pekerjaan rutinitas sehari-sehari dan kurang berorientasi pada mutu. Mutu menjadi beban berat yang melelahkan dan merepotkan. Selain masalah di atas, peneliti juga melihat fenomena yang terjadi pada institusi yang memiliki narasumber penjaminan mutu yang bagus tetapi narasumber tersebut belum dapat menerapkan penjaminan mutu dengan maksimal pada institusi tempat dia bekerja. Hal ini disebabkan karena beberapa faktor, salah satunya adalah kurangnya dukungan dari pimpinan dan pimpinan yang tidak memiliki jiwa kepemimpinan yang bisa mengarahkan anggotanya pada mutu.

Ketkajorn, Vajarintarangoon, & Sri-ngan (2017) menjelaskan tiga faktor yang mempengaruhi efektifitas penjaminan mutu berdasarkan nilai tinggi hingga rendah adalah faktor sumber daya manusia, faktor kepemimpinan, dan faktor *teamwork*. Selain itu ditemukan bahwa ukuran sekolah yang berbeda memiliki faktor yang berbeda yang mempengaruhi efektivitas penjaminan mutu.

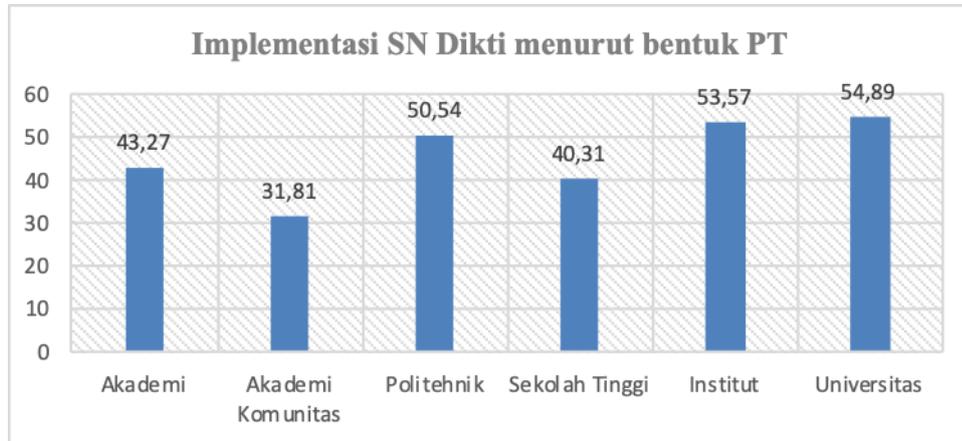
Dalam membuat kebijakan mutu, visi perguruan tinggi merupakan persyaratan mutlak karena akan memberikan arah kemana institusi akan dikembangkan. Selain itu sebagai tolak ukur utama dalam menetapkan substansi dan jumlah standar pendidikan yang akan ditetapkan oleh perguruan tinggi. Permasalahan dalam perumusan kebijakan mutu yang dibuat oleh institusi sendiri kadang ditemukan tidak selaras dengan visi, misi, dan tujuan pribadi dosen. Visi, misi, tujuan dan sasaran mutu institusi tidak dipahami dan dimengerti oleh dosen sehingga tidak menjadi acuan seorang dosen dalam pengembangan keilmuan dan kepakarannya.

Sistem manajemen mutu pendidikan tinggi di Cina saat ini, mengalami perubahan dalam pembuat keputusan kebijakan mutu. Awalnya kebijakan mutu berbasis manajemen senior tetapi saat ini menjadi berbasis pengajar dan mahasiswa, dimana mereka harus dilibatkan, dan melibatkan diri dalam pengembangan mutu pengajaran dan pembelajaran. Penjaminan mutu perguruan tinggi di Cina terus didorong secara internal, dengan lebih menekankan pada *self-regulation, self-planning, self-evaluation, and the support of institutional infrastructures*. Instansi pemerintah membatasi diri pada peran di tingkat makro perencanaan dan pengawasan, dengan penekanan pada peningkatan dan umpan balik dari para pemangku kepentingan. (Li, 2010).

Todorescu, Greculescu, Lampa (2014) melakukan studi dengan variabel manajemen dan kepemimpinan, keputusan membuat proses, administrasi, komunikasi organisasional, pengembangan organisasi, sistem penjaminan mutu, akuntabilitas dan informasi publik, penjaminan mutu (program studi, tenaga pengajar, penelitian dan inovasi). Hasil penelitian menunjukkan bahwa *quality assurance* dilaksanakan 99,2% Universitas di Rumania. Sebanyak 0,8% Universitas mengalami beberapa kesulitan dalam penerapan sistem penjaminan mutu. Sebanyak 62,6% berhasil mencapai *quality assurance* yang obyektif sesuai ditetapkan oleh proses Bologna (Todorescu, Greculescu, & Lampă, 2014, pp. 443–447).

Desain penjaminan mutu perguruan tinggi seperti yang tercantum dalam Permenristekdikti no 62 tahun 2016 meliputi: (a) penetapan standar pendidikan tinggi; (b) pelaksanaan standar pendidikan tinggi; (c) evaluasi pelaksanaan standar pendidikan tinggi (d) pengendalian pelaksanaan standar pendidikan tinggi; dan (e) peningkatan standar pendidikan (Menristek Dikti, 2016).

Berdasarkan data dari direktorat penjaminan mutu Kemenristekdikti (2019), implementasi SN Dikti masih belum merata. Hal ini dapat dilihat pada diagram dibawah ini :



Gambar 1. 5 Diagram Implementasi SN Dikti Menurut Bentuk Perguruan Tinggi
(Direktorat Penjaminan Mutu, 2019)

Berdasarkan diagram diatas dapat dijelaskan perguruan tinggi yang sudah melakukan implementasi SN Dikti adalah akademi 43,27 %, akademi komunitas 31,81 %, politeknik 50,54 %, sekolah tinggi 40,31%, institut 53,57% dan universitas 54,89%.

Sedangkan berdasarkan wilayah, sebaran implementasi SN Dikti dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 1. 6 Diagram Implementasi SN Dikti Menurut Wilayah di Indonesia
(Direktorat Penjaminan Mutu, 2019)

Berdasarkan diagram diatas, implementasi SN Dikti di wilayah 3 Jakarta masih belum dapat dilaksanakan oleh semua perguruan tinggi yaitu baru sekitar 50,71 %.

Hal tersebut berdampak pada penjaminan mutu eksternal yaitu akreditasi BAN PT (Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi). Dimana mulai bulan Oktober 2018, menetapkan 9 kriteria dengan berbasis *feeder* PD Dikti. Sangat dipastikan kondisi ini mengharuskan PT (Perguruan Tinggi) memiliki standar mutu akademik. Hal ini menjadi masalah besar saat PT tidak memiliki atau belum melaksanakan SN Dikti dan standar Dikti yang ditetapkan oleh perguruan tinggi. Menurut Pasal 54 ayat (4) UU Dikti, struktur Standar Dikti yang ditetapkan sendiri oleh perguruan tinggi terdiri atas kelompok standar bidang akademik dan kelompok standar bidang non akademik.

Perancangan penjaminan mutu memerlukan keterlibatan semua sivitas akademika termasuk pimpinan, senat akademik, dosen, tenaga kependidikan, staf penunjang serta dukungan dari yayasan. Dengan melibatkan mereka dalam perencanaan mutu tersebut, diharapkan pada saat pelaksanaannya mereka mengambil tanggung jawab sesuai dengan porsinya, sebagaimana apa yang pernah mereka ikut rancang pada perencanaan tersebut. Lebih lanjut tentang pentingnya keterlibatan staf dalam desain penjaminan mutu dijelaskan oleh Visscher (2009) sebagai berikut:

The factor staff involvement in the design process seems important for successful quality assurance: if staff can input their ideas and needs into design process, this leads to quality assurance processes which supported by the staff, and no more intense review activities.(Visscher, 2009)

Faktor keterlibatan staf dalam proses desain penting untuk keberhasilan penjaminan mutu: jika staf dapat memasukkan ide dan kebutuhan mereka ke dalam proses desain, ini akan membuat staf mendukung pada proses penjaminan mutu.

Pengawasan mutu pendidikan yang berlangsung selama ini dilakukan oleh kemenristekdikti dengan kewajiban perguruan tinggi menyampaikan laporan pendidikan

pada setiap akhir semester melalui *Feeder* PD Dikti, EWS (*early warning system*), simkatmawa, forlap perguruan tinggi. Untuk perguruan tinggi swasta pelaporan tersebut diberikan melalui kantor LL Dikti setempat. Evaluasi laporan data yang disampaikan perguruan tinggi dilakukan lewat monitoring pelaporan tersebut. Perguruan tinggi sebagai penyelenggara Pendidikan yang berkualitas mempunyai tanggung jawab moral dalam penyampaian laporan tersebut.

Sedangkan sistim pengawasan mutu di institusi, dilakukan oleh lembaga penjaminan mutu yang dibentuk oleh institusi. Pengawasan sangat diperlukan untuk menjamin terlaksananya penjaminan mutu sesuai dengan standar yang telah ditetapkan. Evaluasi berupa pengawasan mutu akademik di internal perguruan tinggi dilakukan oleh tim auditor internal, melalui kegiatan audit mutu. Evaluasi melalui kegiatan audit diperlukan untuk menjamin akuntabilitas, obyektivitas, dan independensi dari evaluasi pelaksanaan standar pendidikan vokasi. Hal ini sesuai dengan amanat pasal 5 ayat (2) Permenristekdik No. 62 tahun 2016 tentang SPM Dikti yang mengatur bahwa evaluasi pelaksanaan standar Dikti dilakukan melalui audit mutu. Pengertian audit itu sendiri dijelaskan oleh Fred M. Hayward (2006) sebagai berikut:

Audit is defined as a process of review of an institution or program to determine if its curriculum, staff, and infrastructure meet its stated aims and objectives. It is an evaluation and assessment of an institution or its programs in relation to its own mission, goals, and stated standards. The assessors are looking primarily at the success of the institution in achieving its goals. An audit focuses on accountability of institutions and programs and usually involves a self-study, peer review and a site visit (Hayward, 2006, p. 5).

Audit merupakan proses peninjauan institusi atau program untuk menentukan apakah kurikulum, staf, dan infrastrukturnya memenuhi maksud dan tujuan yang telah ditetapkan. Hal ini disebut juga sebagai suatu evaluasi dan penilaian institusi atau program-programnya sehubungan dengan misi, tujuan, dan standar yang ditetapkannya sendiri. Para penilai terutama melihat keberhasilan lembaga dalam mencapai tujuannya. Audit

berfokus pada akuntabilitas lembaga dan program dan biasanya melibatkan studi mandiri, tinjauan sejawat dan kunjungan lapangan.

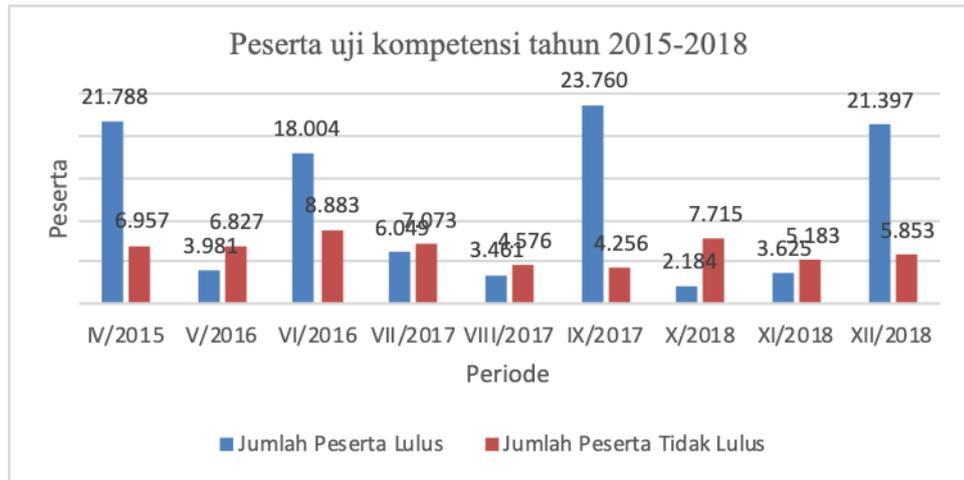
Pelaksanaan audit itu sendiri diawali dengan keputusan pimpinan perguruan tinggi untuk melaksanakan audit mutu. Audit mutu bertujuan memeriksa kesesuaian atau ketidak sesuaian pelaksanaan Standar dalam penjaminan mutu akademik. Audit mutu merupakan kegiatan yang independen, obyektif, terencana secara sistemik, dan berdasarkan serangkaian bukti. Setelah dilakukan audit, maka hasil temuan audit perlu ditindak lanjuti agar dapat diperbaiki, ditingkatkan untuk perbaikan kedepan. Proses audit mutu harus dilakukan secara berkala di suatu lembaga untuk memastikan bahwa sistem penjaminan mutu sesuai untuk mempertahankan standar keperawatan serta kegiatan pengembangan dalam meningkatkan mutu pengajaran dan pembelajaran (Mgbekem & Akpan, 2007).

Profesionalitas dosen, dapat dilihat dari kompetensi yang dimiliki seorang dosen. Kompetensi dosen tentunya sangat mempengaruhi keberhasilan peserta didik. Kurikulum pendidikan perawat vokasi 60% ketrampilan dan 40% teori. Dosen yang mengajarkan ketrampilan tentunya adalah dosen yang memiliki kompetensi. Sehingga diperlukan dosen yang memiliki komitmen profesi untuk terus meningkatkan keilmuannya sesuai dengan perubahan IPTEK sehingga dapat mentransfer ilmu kepada mahasiswa sehingga dapat menunjang mutu akademik.

Permasalahan-permasalahan terkait dengan pendidikan keperawatan bukan hanya kualitas dosen, tetapi kuantitas dosen keperawatan. Pengembangan tenaga dosen bidang kesehatan khususnya keperawatan agak terlambat dibanding dosen program studi lain. Ini berdampak pada tingginya ratio dosen dan mahasiswa pada program studi keperawatan pada beberapa perguruan tinggi. Sulitnya mencari dosen magister dan spesialis keperawatan dikarenakan penyelenggara pendidikan pasca sarjana keperawatan hanya

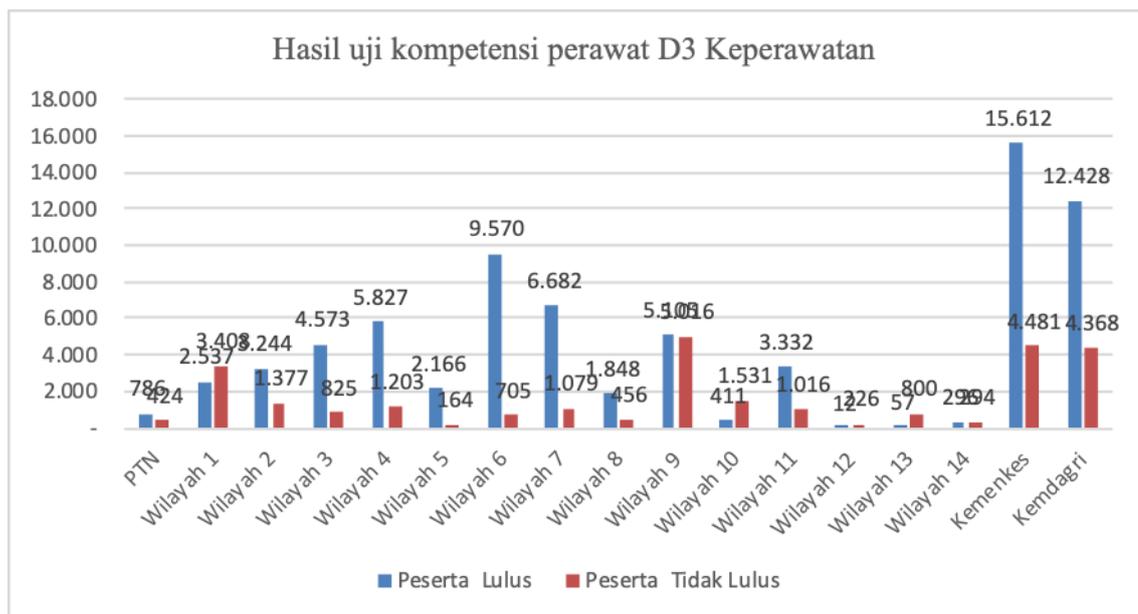
beberapa perguruan tinggi. Dengan jumlah pendidikan tinggi keperawatan yang banyak, tidak seimbang dengan jumlah tenaga dosen sehingga menyebabkan tingginya dosen yang berpindah *home base* dari satu perguruan tinggi ke perguruan tinggi lainnya. Kurangnya integritas dosen dan komitmen profesi dosen membuat sistem perencanaan pembelajaran menjadi kurang efektif yang tentunya berdampak pada kualitas lulusan perawat.

Untuk menjadi tenaga perawat yang memiliki kompetensi sebelum melaksanakan praktik keperawatan, seorang lulusan pendidikan tinggi perawat harus melalui proses uji kompetensi untuk mengukur pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang sesuai dengan standar profesi. Pada tahun 2013 melalui surat edaran no 704/E.E3/DT/2013 mulai diberlakukan uji kompetensi bagi calon lulusan tinggi keperawatan dan kebidanan. Pada uji kompetensi *exit exam*, mahasiswa dinyatakan lulus dan akan mendapatkan ijazah setelah lulus secara akademik dari institusi dan lulus uji kompetensi perawat. Berdasarkan hasil *exit exam* didapatkan masih banyak mahasiswa perawat yang secara akademik sudah lulus tetapi tidak lulus uji kompetensi. *Exit exam* ini mendapatkan pertentangan dari beberapa institusi pendidikan tinggi keperawatan. Menurut pengamatan peneliti, hal ini juga disebabkan karena kurang terbangunnya sistem penjaminan mutu akademik. Hasil uji kompetensi tahun 2014 didapatkan masih banyak mahasiswa yang tidak lulus uji kompetensi perawat. Data-data di bawah ini menunjukkan tingkat kelulusan uji kompetensi perawat D3 keperawatan di Indonesia:



Gambar 1. 7 Diagram Peserta Uji Kompetensi Tahun 2015-2018
(Kemenristek Dikti, 2018)

Berdasarkan data di atas dapat dijelaskan selama periode IV/2015 sampai dengan IX/2017, masih banyak peserta yang tidak lulus uji kompetensi perawat. Pada periode V tahun 2016, periode VII dan VIII tahun 2017, periode X dan XI tahun 2018 lebih banyak peserta yang tidak lulus ketimbang peserta yang lulus. Pada tahun 2018 ini masih tersisa 5.853 orang perawat yang tidak lulus uji kompetensi.



Gambar 1. 8 Diagram Hasil Uji Kompetensi Perawat D3 Keperawatan
(Kemenristek Dikti, 2018)

Berdasarkan diagram di atas dapat dijelaskan bahwa jumlah peserta uji kompetensi dari LL Dikti wilayah 3 Jakarta selama periode IV/2015 – X/2018 sebanyak 4.573

peserta. Peserta yang tidak lulus uji kompetensi sebanyak 825 peserta (18%). Peserta yang tidak lulus uji kompetensi, tentunya tidak bisa mendapatkan STR (Surat Tanda Registrasi) yang berfungsi sebagai *lisence* untuk bekerja. Dan tentunya ini menambah pengangguran terdidik. Oleh karena itu perguruan tinggi keperawatan harus terus meningkatkan kualitas pendidikan agar mutu lulusan meningkat.

Hasil uji kompetensi dapat menjadi salah satu barometer mutu penyelenggaraan pendidikan tinggi keperawatan. Kegagalan institusi dalam membawa mahasiswa untuk lulus uji kompetensi perawat ini merupakan cermin rendahnya mutu akademik pendidikan tinggi keperawatan. Berdasarkan hasil pengamatan peneliti, jumlah institusi pendidikan tinggi vokasi keperawatan mengalami penurunan. Pada tahun 1995 jumlah pendidikan tinggi vokasi keperawatan di wilayah DKI Jakarta sebanyak 44 institusi dan pada tahun 2018 ini menurun menjadi 24 institusi.

Studi penelitian tentang pendidikan tinggi swasta di Australia mengulas literatur tentang pertumbuhan global dan penurunan jumlah pendidikan tinggi swasta. Beberapa penyebab terjadinya penurunan pertumbuhan pendidikan tinggi swasta antara lain peningkatan regulasi, akreditasi yang ketat, reakreditasi, kebijakan pemerintah untuk mendorong pertumbuhan universitas negeri, dan akuisisi penyedia kecil oleh lembaga pendidikan swasta besar. Pertumbuhan pendidikan tinggi swasta telah meningkatkan persaingan, dan juga menjalin kerja sama dengan lembaga-lembaga publik. Tetapi ada kekhawatiran lain pada pengelolaan perguruan tinggi swasta tersebut antar lain tata kelola, pemeliharaan standar akademik, mekanisme merencanakan, meninjau, dan meningkatkan hasil pendidikan (Shah, Vu, & Stanford, 2018) .

Keberlanjutan perguruan tinggi merupakan kriteria tolok ukur terpenting saat ini untuk mengukur kinerja dalam organisasi. Ukuran praktik berkelanjutan yang kritis memainkan peran penting dalam menentukan kinerja berkelanjutan. Pada penelitian yang

dilakukan di beberapa perguruan tinggi swasta di Malaysia mengidentifikasi dimensi mendasar dari praktik berkelanjutan yang berkontribusi terhadap kinerja berkelanjutan dengan model *supply chain management* (SCM). Hasil penelitian didapatkan empat faktor yang berkontribusi pada indikator kinerja berkelanjutan dari universitas swasta di Malaysia yaitu *Economic* yaitu *finance, cost, sales, revenue*; *Environment* yaitu *competitors, rivals, facilities, campus*; *Social* yaitu *students/and staffs welfare*; *Top Management Support* yaitu *leadership support* (Govindaraju, Jeyasingam, Habib, Letchmana, & Ravindran, 2018).

Melihat penurunan jumlah sekolah vokasi keperawatan swasta dan hasil penelitian diatas, dipandang perlu memperhatikan faktor-faktor tersebut untuk keberlanjutan institusi pendidikan. Pada faktor ekonomi, yayasan sebagai pengelola pendidikan perlu mempunyai sumber pendapatan selain dari pendidikan. Faktor lingkungan yaitu kompetitor sekitar kampus, sarana prasarana kampus yang layak dan memadai. Pada faktor sosial, jumlah dan kualitas mahasiswa, kesejahteraan dosen/karyawan menjadi hal yang esensi untuk keberlanjutan pendidikan. Dan faktor dukungan top manajemen yaitu dukungan kepemimpinan menjadi faktor terpenting dalam penentu arah kebijakan dan mutu pendidikan.

Penjaminan mutu akademik memerlukan dukungan dan komitmen dari pimpinan dan seluruh civitas akademika. Komitmen semua pihak, baik pimpinan, tenaga pendidik, tenaga kependidikan, atau pun tenaga penunjang, dengan kata lain seluruh civitas academica sangat diperlukan dalam penjaminan mutu. Pelaksanaan penjaminan mutu akademik tidak akan tercapai tanpa dukungan dan peran utama dari pimpinan puncak perguruan tinggi. Kendala yang banyak terjadi pada perguruan tinggi keperawatan adalah kurangnya dukungan dari pimpinan. Yayasan yang mengharapkan keuntungan dari pendidikan, membuat pimpinan perguruan tinggi harus bekerja keras untuk mendapatkan

keuntungan sehingga dana pendidikan menjadi berkurang, yang tentunya berdampak pada kualitas pendidikan.

Selain itu pengalaman peneliti mengikuti kegiatan sosialisasi/workshop penjaminan mutu dari Kemenristek Dikti, banyak pemimpin yang tidak hadir saat diundang, banyak juga yang menganggap sepele dan bukan menjadi perhatian utama. Sehingga pemimpin tidak dapat menularkan semangat menerapkan *academic quality assurance* ke bawahannya. Dalam mengimplementasikan penjaminan mutu akademik di perguruan tinggi, pimpinan memegang peranan penting dalam upaya mendorong setiap anggota atau personil perguruan tinggi untuk ikut berperan dan berkontribusi dalam perbaikan kualitas. Jika pemimpin nya tidak memberi dukungan, penerapan standar mutu hanya menambah beban pekerjaan. Kebanyakan pimpinan PTS hanya mengejar target jumlah mahasiswa sesuai tuntutan yayasan. Padahal kepemimpinan adalah elemen kunci keberhasilan penjaminan mutu. Komitmen pimpinan sangat penting untuk mengubah paradigma dan sikap mental, serta pengorganisasian penjaminan mutu yang baik. Keterlibatan pimpinan dalam melaksanakan tugas pokoknya adalah dengan mengarahkan, mempengaruhi, mendorong bawahannya kearah untuk mencapai tujuan organisasi termasuk program pengendalian kualitas. Pemimpin menyusun visi, misi tujuan organisas, perspektif jangka panjang dan harus mampu memotivasi bawahan tertuju pada proses selama tahap awal jika ada penolakan dan hambatan. Hal tersebut diperlukan dalam menegakkan budaya akademik untuk memelihara dan memperkuat peningkatan kualitas berkelanjutan.

Pada beberapa hasil kajian peneliti dari beberapa studi menjelaskan, elemen kunci keberhasilan implementasi sistem penjaminan mutu adalah pemahaman pemangku kepentingan sendiri tentang alasan di baliknya sebagai strategi manajemen informasi. Selain itu, studi ini menekankan manajemen tingkat atas untuk menciptakan kualitas dan budaya informasi dalam komunitas akademik (Mourad, 2016).

Parvin (2018) dalam studinya menjelaskan tentang tantangan dalam penjaminan mutu dalam pendidikan tinggi di Bangladesh melalui kepemimpinan managerial. Penelitian dilakukan untuk menyelidiki peran otoritas terkait dalam mengembangkan kebijakan dan peraturan yang diperlukan, dan memastikan implementasi dan pemantauan kebijakan yang tepat. Berdasarkan temuan empiris, kurangnya kepemimpinan yang efektif telah menyebabkan *Black* akuntabilitas, yang telah menciptakan manajemen yang tidak efisien di Universitas negeri di Bangladesh. Hasil Triangulasi dari wawancara menghasilkan beberapa persepsi umum mengenai unsur-unsur kepemimpinan dan manajemen serta eksplorasi beberapa praktik yang baik. Persepsi ini dikategorikan dalam tujuh bidang sebagai berikut: (1) penjaminan mutu, (2) kepemimpinan, (3) manajemen, (4) perencanaan strategis, (5) struktur organisasi, (6) SDM dan manajemen proses, dan (7) evaluasi kinerja. Lebih dari 50% responden ditemukan memiliki dua elemen kepemimpinan yaitu visi dan komitmen. Pimpinan memiliki visi tetapi tidak didukung oleh strategi atau rencana kegiatan. Pimpinan yang memiliki pemikiran strategis, tetapi tidak pernah dituangkan ke dalam kebijakan, tujuan, atau KPI. Selain itu kurangnya pemahaman yang serius tentang kepemimpinan dan manajemen di antara staf akademik. Sebagian besar akademisi berpendapat bahwa mengajar di kelas adalah tanggung jawab utama dosen. Jadi tidak ada hubungannya dengan manajemen, sebagian besar dari dosen merasa tidak nyaman dengan masalah akuntabilitas yang mereka anggap sebagai campur tangan dalam kebebasan dosen. Hasil penelitian juga menjelaskan bahwa pemimpin merupakan penggerak utama dalam penjaminan mutu dengan peran dan tanggung jawabnya dapat memastikan alokasi sumber daya yang tepat, menciptakan kemitraan, mengoptimalkan orang dan manajemen proses (Parvin, 2018).

Setiawati (2016) dalam literatur review *effective leadership in quality assurance for higher education*, menjelaskan bahwa penjaminan mutu menjadi sangat penting dalam

pendidikan tinggi, hal ini disebabkan karena: (1) Universitas menampilkan inovasi dalam pengajaran, sistem manajerial dan sebagainya untuk itu perlu melakukan penjaminan mutu; (2) penjaminan mutu perlu menjadi bagian dari kebijakan jangka panjang institusi pendidikan tinggi; (3) banyak negara menerapkan kebijakan yang berkaitan dengan penjaminan mutu dalam pendidikan tinggi; (4) setiap institusi pendidikan tinggi harus memiliki komitmen dalam penjaminan mutu; (5) perubahan kebijakan pendidikan tinggi berdampak pada penjaminan mutu pendidikan tinggi (Setiawati, 2016, pp. 150–152).

Perguruan tinggi saat ini harus siap menghadapi berbagai perubahan disruptif, baik dalam hal kurikulum, pembelajaran, penelitian dll. Kemajuan teknologi di era globalisasi, mempengaruhi kebutuhan akan sumber daya manusia yang berkualitas dalam hal ini dosen di perguruan tinggi. Perguruan tinggi harus mempersiapkan dosen agar memiliki kompetensi sesuai dengan kebutuhan perguruan tinggi dalam menghadapi perubahan tersebut. Kualitas perguruan tinggi ditentukan oleh kualitas sumber daya manusia yang dalam hal ini dosen sebagai elemen utama. Kualitas dosen akan menentukan kualitas lulusan.

Peran dosen terhadap penjaminan mutu sangat penting, karena para dosen adalah orang yang pertama dan terutama bertanggung jawab atas kualitas pendidikan ...”*the lecturers are the ones who first and foremost are responsible for the quality of education*”. (Westerheijden, Hulpiou, & Waeytens, 2007, p. 305). Oleh karena itu dosen sebagai pendidik dan ilmuwan harus dikembangkan profesionalisme dan budaya akademik dengan menjunjung tinggi kejujuran.

Razak, Darmawan, & Keeves (2009) menjelaskan “*The quality of an education system and the profession of educators within a system depends mainly on the teachers who guide and carry out most of the tasks and activities of education that take place within the schools and institutions in the system*” (Razak, Darmawan, & Keeves, 2009, p.

344). Kualitas sistem pendidikan dan profesi pendidik dalam suatu sistem sangat bergantung pada guru yang membimbing dan melaksanakan sebagian besar tugas serta kegiatan pendidikan yang berlangsung di sekolah dan institusi dalam sistem.

Lebih lanjut Razak et al (2009) menjelaskan “*Quality education cannot be achieved without the efforts of dedicated and highly committed teachers. Committed teachers must inculcate and nurture values that will guide the subsequent use of the learning of both knowledge and skills in the wider world outside the classroom and lecture theatre*” (Razak et al., 2009, p. 344). Pendidikan berkualitas tidak dapat dicapai tanpa upaya guru yang berdedikasi dan berkomitmen tinggi. Para guru yang berkomitmen harus menanamkan dan memupuk nilai-nilai yang akan memandu penggunaan selanjutnya dari pembelajaran pengetahuan dan keterampilan di dunia yang lebih luas di luar kelas dan ruang kuliah.

Razak et al. (2009) juga menjelaskan pendapat dari Park (2005) tentang pentingnya komitmen guru.

Two strong reasons why teacher commitment should be emphasized in the fields of education. First, commitment was an internal force coming from within teachers themselves who had needs for greater responsibility, variety and challenge in their work as their level of participation in education had grown. Second, there were external forces directing both reform and development in education and seeking higher standards and greater accountability, that were dependent upon each teacher's combined efforts, as well as the sustained efforts of the teachers within each school or institutional group (Razak et al., 2009, p. 344).

Komitmen guru pada Pendidikan harus kuat karena komitmen merupakan kekuatan internal yang berasal dari dalam diri guru yang memiliki kebutuhan akan tanggung jawab dan tantangan yang lebih besar. Selain itu kekuatan eksternal berupa adanya reformasi dan pengembangan pendidikan, diperlukan upaya guru untuk mencari standar yang lebih tinggi dan tanggung jawab yang lebih besar untuk peningkatan mutu Pendidikan.

Menurut Peraturan Pemerintah RI nomor 37 tahun 2009 tentang dosen pada bab I pasal 1 dan 2, dijelaskan 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. Dosen tetap adalah dosen yang bekerja penuh waktu yang berstatus sebagai tenaga pendidik tetap pada satuan pendidikan tinggi tertentu.

Dalam Undang-undang no 12 tahun 2012 pada pasal 12 dijelaskan bahwa “Dosen sebagai anggota sivitas akademika memiliki tugas mentransformasikan ilmu pengetahuan dan/atau teknologi yang dikuasainya kepada mahasiswa dengan mewujudkan suasana belajar dan pembelajaran sehingga mahasiswa aktif mengembangkan potensinya”.

Keberadaan dosen di perguruan tinggi harus memiliki komitmen profesional permanen dan kuat agar kelangsungan pendidikan dapat berjalan dengan baik. Komitmen profesional ini dapat menjadi kebanggaan seorang dosen dalam mengajar dan memiliki keinginan kuat untuk pengembangan profesional. Peran perguruan tinggi dalam mengembangkan kualitas dan kuantitas dosen sangat diperlukan. Uniati (2013), hasil penelitiannya didapatkan komitmen pada organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap efektivitas penerapan sistem ISO. Komitmen pada organisasi bersifat afektif dan normatif (Uniati, 2014, pp. 27–38).

Selain itu, budaya akademik sangat berperan dalam pengembangan profesi dosen. Dengan menciptakan budaya akademik yang kondusif dalam perguruan tinggi keperawatan, akan meningkatkan komitmen profesi dosen. Dosen akan senang melakukan kegiatan akademik di kampus. Lebih lanjut Ariftianto (2012) menjelaskan budaya akademik sebagai berikut:

Budaya akademik merupakan sikap hidup yang selalu ingin mencari kebenaran ilmiah melalui kegiatan akademik dalam masyarakat akademik yang mengembangkan kebebasan berfikir, keterbukaan, berfikir kritis, analitis, rasional, dan objektif oleh warga masyarakat akademik. Ciri-ciri perkembangan budaya

akademik: (1) penghargaan terhadap pendapat orang lain secara obyektif; (2) pemikiran rasional, kritis analitis dengan tanggung jawab moral; (3)kebiasaan membaca; (4)penambahan ilmu dan wawasan;(5) kebiasaan meneliti dan mengabdikan kepada masyarakat; (6) penulisan artikel, makalah,buku;(7) diskusi ilmiah;(8) proses belajar mengajar, dan (9) manajemen perguruan tinggi yang baik (Ariftianto, 2010).

Untuk menciptakan budaya akademik yang kondusif harus disertai dengan penciptaan lingkungan akademik. Jika ini tercipta dengan baik, tentunya kepuasan mahasiswa dan staf pengajar dapat meningkat. Permasalahan yang banyak terjadi pada perguruan tinggi keperawatan adalah minimnya sarana prasarana penunjang akademik, seperti perpustakaan, laboratorium, lahan praktek klinik. Padahal ini sangat menunjang Tridarma perguruan tinggi.

Kepuasan mahasiswa meliputi faktor-faktor yang berkaitan dengan lingkungan belajar yang nyaman, di mana ruang publik dan aksesibilitas kampus memainkan peran penting. Kepuasan staf dapat dicirikan sebagai pengalaman kampus yang komprehensif dan di mana fasilitas laboratorium dan pengajaran menciptakan nilai bagi staf. Hasil penelitian di Finlandia tentang kepuasan mahasiswa dan staf terhadap fasilitas kampus menunjukkan bahwa faktor-faktor yang berhubungan dengan ruang penelitian dan pengajaran memiliki dampak terbesar pada kepuasan. Peningkatan kualitas ruang-ruang tersebut akan secara langsung membantu staf dan mahasiswa dalam mencapai tujuan mereka (Karna & Julin, 2015).

Penerapan mutu pada lembaga pendidikan berarti mengupayakan adanya perubahan budaya (*changing culture*) dan lingkungan kerja yang baik bagi para anggota dan segenap unsur lembaga pendidikan itu sendiri. Hal ini penting agar mereka bisa bekerja lebih efektif, efisien dan memiliki motivasi yang tinggi untuk melakukan perbaikan. Hubungan antara kepuasan kerja, komitmen kelembagaan dan kualitas layanan, sikap mengajar para akademisi, serta kepuasan yang berasal dari penghargaan dan pengakuan terbukti sangat

terkait dengan komitmen afektif. Demikian pula, kepuasan dengan penghargaan dan pengakuan serta keandalan dan daya tanggap kualitas administrasi dikaitkan dengan komitmen afektif para administrator (P. Trivellas, Ipsilantis, Papadopoulos, & Kantas, 2012, pp. 103–128).

Ansar (2017) melakukan penelitian kuantitatif dengan metode deskriptif diperkuat dengan analisis kualitatif tentang penerapan penjaminan mutu di Universitas Negeri Gorontalo, yang ditentukan dalam tiga tahap yaitu: fase prasyarat, fase implementasi dan tahap monitoring/evaluasi. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa penerapan prinsip-prinsip TQM (*Total Quality Management*) dalam tahap prekondisi dan pelaksanaan berada dalam kategori sedang. Namun dalam tahap monitoring/evaluasi, prinsip TQM kurang diterapkan. Agar berhasil dalam menerapkan TQM di Universitas Negeri Gorontalo, penelitian ini mengemukakan beberapa hal: (1) perlu adanya komitmen manajemen puncak dalam hal mutu, kesadaran mutu, kualitas kepemimpinan, dan budaya mutu melalui diseminasi mutu dan program mutu, (2) kebutuhan mutu, pedoman mutu, prosedur operasional standar, (3) melibatkan semua anggota fakultas secara aktif mendukung pelaksanaan TQM, dan (4) menciptakan tim *Quality Improvement* (QI) atau *Quality Evaluation Committee* (QEC) (Ansar, 2017, pp. 1017–1021).

Penelitian sejenis tentang penerapan manajemen mutu pernah juga dilakukan oleh O'Mahony dan Garavan (2012). Hasil penelitian mengidentifikasi empat faktor penting dalam penerapan sistem manajemen mutu secara efektif yaitu kepemimpinan senior; keterlibatan pemangku kepentingan; pengelolaan perubahan budaya; dan menerapkan proses mutu. Studi kasus menunjukkan bahwa penerapan sistem manajemen mutu memerlukan upaya berkelanjutan, kepemimpinan berkelanjutan, komitmen sumber daya dan audit kinerja yang berkelanjutan. Temuan penelitian ini menggambarkan bahwa institusi pendidikan tinggi dapat mencapai keberhasilan yang lebih besar dalam

menerapkan sistem manajemen mutu jika mereka berfokus pada divisi tertentu daripada pendekatan keseluruhan organisasi (O'Mahony & Garavan, 2012, pp. 184–200).

Analisis studi tentang *leadership style, culture and commitment* didapatkan tidak ada hubungan antara gaya kepemimpinan dan budaya organisasi di Universitas Negeri; ada hubungan yang signifikan antara gaya kepemimpinan dan budaya organisasi di Universitas swasta; tidak ada hubungan antara gaya kepemimpinan dan komitmen karyawan di perpustakaan pada Universitas negeri dan swasta; tidak ada hubungan yang signifikan antara budaya organisasi dan komitmen karyawan di Universitas negeri dan swasta. (Awan, Mahmood, & Idrees, 2014).

Berdasarkan data-data di atas dan hasil pengamatan peneliti, masalah penjaminan mutu akademik sangat diperlukan dan masih menjadi masalah di pendidikan tinggi keperawatan, sehingga dapat mempengaruhi kualitas/mutu institusi tersebut.

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan data-data diatas dan hasil pengamatan peneliti, masalah penjaminan mutu akademik masih menjadi masalah besar di pendidikan tinggi sehingga dapat mempengaruhi kualitas/mutu institusi tersebut. Masalah-masalah tersebut antara lain: (1) Pemimpin yang kurang memiliki jiwa kepemimpinan dan tidak memberi dukungan dalam peningkatan mutu pendidikan. Perbaikan kualitas harus dimulai dari seorang pimpinan perguruan tinggi yang bertanggung jawab atas penyelenggaraan pendidikan di perguruan tinggi, walaupun pada hakekatnya setiap personil perguruan tinggi memiliki tanggung jawab; (2) Kurangnya dukungan dari yayasan. Pada perguruan tinggi swasta, beberapa yayasan tidak peduli terhadap mutu pendidikan. Orientasi yayasan hanya pada kuantitas bukan kualitas yang tentunya berorientasi pada keuntungan yang besar; (3) Budaya akademik yang masih rendah seperti minat meneliti, menulis artikel ilmiah, buku menyebabkan keilmuan dosen kurang berkembang sehingga proses transfer *knowledge*

minimal; (4) Komitmen profesional dosen yang masih rendah. Banyaknya dosen yang berpindah *home base* menyebabkan terganggunya pembelajaran sehingga mahasiswa dirugikan yang tentunya berdampak pada mutu akademik; (5) Kurangnya sarana prasarana. Minimnya sarana prasarana penunjang akademik seperti perpustakaan, laboratorium, lahan praktek klinik dll. Sarana prasarana merupakan salah satu pendukung dalam pengembangan budaya akademik, peningkatan profesional dosen. Tanpa dukungan sarana prasarana sulit untuk mendapatkan mutu akademik yang baik. Untuk menciptakan budaya akademik yang baik diperlukan sarana prasarana yang lengkap. (6) Pengelola yang mempunyai pola pemikiran yang lama, kurangnya kepedulian terhadap mutu; (7) Kurangnya informasi tentang penjaminan mutu. Beberapa institusi memiliki unit penjaminan mutu, tetapi fungsinya belum maksimal; (8) Terbatasnya pelatihan tentang penjaminan mutu akademik yang diselenggarakan oleh LL Dikti atau Kemenristekdikti; (9) Dosen beranggapan penjaminan mutu merupakan tanggung jawab manajemen. Mereka sudah terbiasa dengan pekerjaan rutinitas sehari-sehari dan kurang berorientasi pada mutu. Mutu menjadi beban berat yang melelahkan dan merepotkan.

C. Pembatasan Penelitian

Sehubungan dengan banyaknya permasalahan-permasalahan yang diduga dapat mempengaruhi penjaminan mutu akademik dan keterbatasan peneliti, maka peneliti perlu membatasi permasalahan pada tiga permasalahan yang akan diteliti yaitu kepemimpinan, budaya akademik, komitmen profesional sebagai variabel eksogen yang mempengaruhi penjaminan mutu akademik di perguruan tinggi. Selain itu peneliti membatasi unit analisis pada PTS yang berada di LL Dikti wilayah 3 Jakarta khususnya pendidikan tinggi keperawatan dalam hal ini akademi keperawatan yang berada di LL Dikti wilayah 3 Jakarta.

D. Perumusan Masalah

Adapun rumusan permasalahan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah kepemimpinan berpengaruh langsung positif terhadap penjaminan mutu akademik?
2. Apakah budaya akademik berpengaruh langsung positif terhadap penjaminan mutu akademik?
3. Apakah komitmen profesional berpengaruh langsung positif terhadap penjaminan mutu akademik?
4. Apakah kepemimpinan berpengaruh langsung positif terhadap budaya akademik?
5. Apakah budaya akademik berpengaruh langsung positif terhadap komitmen profesional?
6. Apakah kepemimpinan berpengaruh langsung positif terhadap komitmen profesional?

E. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian ini adalah :

1. Mendeskripsikan pengaruh kepemimpinan terhadap penjaminan mutu akademik.
2. Mendeskripsikan pengaruh budaya akademik terhadap penjaminan mutu akademik.
3. Mendeskripsikan pengaruh komitmen profesional terhadap penjaminan mutu akademik.
4. Mendeskripsikan pengaruh kepemimpinan terhadap budaya akademik.
5. Mendeskripsikan pengaruh budaya akademik terhadap komitmen profesional.
6. Mendeskripsikan pengaruh kepemimpinan terhadap komitmen profesional.

F. Signifikansi Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi institusi perguruan tinggi dan pengembangan ilmu. Kontribusinya pada perguruan tinggi adalah dapat dijadikan acuan bagi pimpinan PTS dalam mengambil keputusan untuk meningkatkan mutu institusinya.

Sedangkan kontribusinya pada pengembangan ilmu adalah :

1. Manfaat Teoritis

- a. Menemukan kebaruan teori yang berpengaruh pada penjaminan mutu akademik.
- b. Memperkuat teori tentang penjaminan mutu akademik yang telah ada, sehingga memperkuat keilmuan bagi peneliti selanjutnya.
- c. Memperkaya referensi penelitian ilmiah dalam bidang manajemen pendidikan, terutama yang terkait dengan penjaminan mutu pendidikan tinggi.
- d. Dapat memperkaya dan menjadi referensi bagi peneliti yang tertarik untuk mengembangkan penelitian ini pada perguruan tinggi di wilayah berbeda.

2. Manfaat praktis

- a. Memberikan masukan kepada pimpinan perguruan tinggi untuk memperhatikan pentingnya penjaminan mutu akademik
- b. Menjadi dasar bagi institusi untuk dapat mengembangkan kepemimpinan yang kuat sebagai pendukung dalam menerapkan penjaminan mutu akademik
- c. Menjadi dasar bagi institusi untuk dapat mengembangkan budaya akademik yang kuat sebagai pendukung dalam menerapkan penjaminan mutu akademik
- d. Menjadi dasar bagi institusi untuk dapat mengembangkan komitmen profesional dosen yang kuat sebagai pendukung dalam menerapkan penjaminan mutu akademik.

- e. Memberikan masukan kepada yayasan/BPH/perkumpulan tentang pentingnya penjaminan mutu akademik
- f. Memberikan masukan kepada LL Dikti Wilayah 3 Jakarta terkait dengan peningkatan kualitas perguruan tinggi
- g. Memberikan masukan kepada direktorat penjaminan mutu kementerian riset dan teknologi

G. Kebaruan Penelitian (*state of the art*)

Hasil kajian peneliti dari beberapa jurnal penelitian, penelitian kuantitatif tentang penjaminan mutu akademik pada sekolah vokasi keperawatan belum pernah dilakukan oleh peneliti lain. Begitu pula halnya dengan variabel yang digunakan dalam penelitian ini yaitu kepemimpinan, budaya akademik dan komitmen profesional dosen terhadap penjaminan mutu akademik. Oleh karena itu, penelitian yang dilakukan oleh peneliti merupakan suatu kebaruan penelitian yang dapat bermanfaat dalam peningkatan mutu akademik khususnya di sekolah vokasi keperawatan.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Latar Belakang Teori

1. Penjaminan Mutu Akademik

Mutu pendidikan sebenarnya tidak identik dengan mutu penyelenggaraan pendidikan saja. Mutu pendidikan terkait dengan pengalaman pribadi mahasiswa dalam mengembangkan dirinya melalui layanan perguruan tinggi dan kemampuan dosen sebagai pekerja akademik untuk berbagi ilmu, kepakaran, ketrampilan dengan teman sejawat, mahasiswa dan lain lain. Mencermati definisi di atas, peneliti melakukan kajian teoritik tentang makna mutu dari beberapa pakar. Berikut peneliti mengutip beberapa pengertian mengenai kualitas/mutu.

Menurut David L. Goetsch dan Stanley B. Davis, *Quality is a dynamic state associated with products, services, people, processes, and environments that meets or exceeds expectations and helps produce superior value* (Goetsch & Davis, 2014a, p. 3). Kualitas adalah keadaan dinamis yang terkait dengan produk, layanan, orang, proses, dan lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan dan membantu menghasilkan nilai lebih tinggi.

Harvey and Green (1993) yang dikutip oleh Viktoria Kis (OECD 2005) mengidentifikasi lima katagori atau cara berfikir (*way of thinking*) tentang mutu sebagai berikut: (1) keunggulan (*excellence*) meliputi khas, mewujudkan keunggulan, melewati seperangkat standar minimum; (2) kesempurnaan (*perfection*) meliputi tidak cacat, mendapatkan hal yang benar pada kali pertama; (3) penyegaran tujuan (*fitness for purpose*) yaitu menghubungkan kualitas dengan suatu tujuan, yang ditentukan oleh manajer; (4) bernilai uang (*value for money*) berfokus pada efisiensi dan

efektivitas, mengukur output dari sisi input; (5) transformasi (*transformation*) merupakan perubahan kualitatif (Victoria Kis, 2005, p. 4).

Menurut Galan Palomares et al (2013) di dalam European Students Union 2015. “*Quality is a multidimensional concept that touches not only upon quality assurance (QA) procedures, but also accessibility, employability, academic freedom, public responsibility for higher education and mobility* (Driscoll et al., 2015, p. 3). Kualitas adalah konsep multidimensi yang tidak hanya menyentuh prosedur penjaminan kualitas (*quality assurance/ QA*), namun juga aksesibilitas, kelayakan kerja, kebebasan akademik, tanggung jawab publik untuk pendidikan tinggi dan mobilitas.

Penjelasan mengenai mutu pendidikan sendiri dalam Peraturan Menteri Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi Republik Indonesia Nomor 62 tahun 2016 tentang sistem penjaminan mutu pendidikan tinggi menyebutkan mutu pendidikan tinggi adalah tingkat kesesuaian antara penyelenggaraan pendidikan tinggi dengan standar pendidikan tinggi yang terdiri atas standar nasional pendidikan tinggi dan standar pendidikan tinggi yang ditetapkan oleh perguruan tinggi (MenristekDikti, 2016).

Penjelasan di atas menekankan perguruan tinggi untuk melaksanakan standar nasional pendidikan tinggi meliputi standar nasional pendidikan, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat. Selain itu perguruan tinggi harus membuat atau menambahkan standar pendidikan tinggi yang merupakan sejumlah standar pada perguruan tinggi yang melampaui standar nasional pendidikan tinggi (Amir, 2016, p. 58).

Pengertian tentang *Quality Assurance* atau penjaminan mutu adalah sebagai berikut:

Menurut Geoffrey Doherty, *Quality assurance (QA) – a proactive approach which attempts to identify problems and deal with them immediately, or even better prevent them from happening at all* (Doherty, 2012, p. 424). Penjaminan mutu merupakan sebuah

pendekatan proaktif dengan mengidentifikasi masalah dan menangani masalah segera, atau mencegahnya terjadi masalah.

Penjaminan mutu (*quality assurance*) berbeda dengan kontrol mutu, baik sebelum maupun ketika proses tersebut berlangsung. Edward Sallis menjelaskan penjaminan mutu sebagai berikut :

Quality assurance is about designing quality into the process to attempt to ensure that the product is produced to a predetermined specification. Put simply, quality assurance is a means of producing defect and fault-free products. The aim in the words of Philip B Crosby is 'zero defects'. Quality assurance is about consistently meeting product specification or getting things right first time, every time (Sallis, 2002, p. 17).

Penjaminan mutu adalah sebuah cara menghasilkan produk yang bebas dari cacat dan kesalahan, produk tanpa cacat (*zero defects*). Penjaminan mutu adalah pemenuhan spesifikasi produk secara konsisten atau menghasilkan produk yang selalu baik sejak awal (*right first time every time*). Penjaminan mutu lebih menekankan pada tanggung jawab tenaga kerja dibanding inspeksi kontrol mutu, meskipun inspeksi memiliki peranan dalam penjaminan mutu. yang mengatur secara tepat bagaimana seharusnya produksi sesuai dengan standar. Standar-standar mutu itu sendiri diatur oleh prosedur-prosedur yang ada dalam sistem penjaminan mutu.

Selanjutnya menurut Lazar vlasceanu, Laura Grunberg dan Parlea menjelaskan *Quality Assurance* sebagai berikut :

Quality Assurance an all-embracing term referring to an ongoing, continuous process of evaluating (assessing, monitoring, guaranteeing, maintaining, and improving) the quality of a higher education system, institutions, or programmes. As a regulatory mechanism, quality assurance focuses on both accountability and improvement, providing information and judgments (not ranking) through an agreed upon and consistent process and well-established criteria (Vlasceanu, Grunberg, & Pârlea, 2007, pp. 74–75).

Penjaminan mutu mengacu pada sebuah proses evaluasi berkelanjutan (penilaian, pemantauan, penjaminan, pemeliharaan, dan perbaikan) mutu pendidikan tinggi, institusi,

atau program. Sebagai mekanisme pengaturan, penjaminan mutu berfokus pada akuntabilitas dan perbaikan, pemberian informasi dan penilaian (tidak peringkat) melalui proses yang disepakati dan konsisten serta kriteria yang sudah ditetapkan.

Philip G Altbach, mendefinisikan *quality assurance* sebagai berikut :

Quality assurance refers to governmental policies that call on institutions of higher education to submit to some form of external scrutiny in order to provide public assurances that they offer worthwhile services to society. Public monitoring is the most important element, intended to identify or prevent problems. Some quality assurance policies are mandates, others have been advisory. Most have created new state agencies or independent or quasi-independent bodies to carry out a quality assurance agenda (Altbach & Forest J.F, 2007, p. 24).

Penjaminan mutu mengacu pada kebijakan pemerintah yang meminta institusi pendidikan tinggi mengajukan pengawasan eksternal untuk memberikan gambaran umum institusi tersebut sudah memberikan pelayanan yang bermanfaat kepada masyarakat. Beberapa kebijakan penjaminan mutu adalah mandat dari pemerintah yang ditugaskan melakukan pemantauan untuk mengidentifikasi atau mencegah permasalahan. Beberapa negara menciptakan lembaga baru atau badan independen untuk melaksanakan penjaminan mutu. Di Indonesia, Lembaga yang mendapat mandate untuk pemantauan mutu institusi dan program studi adalah BAN PT (Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi) dan LAM PT (Lembaga Akreditasi Mandiri Perguruan Tinggi).

Menurut *European Student Handbook on Quality Assurance in Higher Education*, *Quality Assurance* adalah “*The means by which an institution can guarantee with confidence and certainty, that the standards and quality of its educational provision are being maintained and enhanced*”(Friend-Pereira:, Luts, & Heerens, 2003). Penjaminan mutu merupakan cara dimana institusi dapat menjamin dengan pasti, bahwa standar dan kualitas pendidikan dipelihara dan ditingkatkan.

Menurut *European Student Union* 2014, penjaminan mutu dijelaskan sebagai berikut:

Quality assurance is serves multiple purposes, enhancing learning and teaching, building trust among stakeholders throughout the HE systems and increasing harmonization and comparability in the European Higher Education Area (Driscoll et al., 2015, p. 31).

Penjaminan mutu melayani berbagai tujuan, meningkatkan pembelajaran dan pengajaran, membangun kepercayaan antar pemangku kepentingan di seluruh sistem pendidikan tinggi dan meningkatkan harmonisasi dan komparabilitas di wilayah pendidikan tinggi Eropa.

Menurut Zia Batool dan Riaz Hussain Qureshi yang dimaksud dengan *Quality Assurance* adalah :

The means of ensuring that inform by its mission, academic standards are defined and achieved in line with equivalent standard nationally and internationally, and that quality of learning opportunities, research, and community involvement are appropriate and fulfill the expectations of the range stakeholders (Batool , Zia; Qureshi, 2007, p. 3).

Penjaminan mutu merupakan sarana untuk memastikan bahwa misi, standar akademik dapat dicapai dan sesuai dengan standard nasional dan internasional, kualitas kesempatan belajar, penelitian, dan keterlibatan masyarakat sesuai dan memenuhi harapan berbagai pemangku kepentingan.

Viktoria Kis menjelaskan penjaminan mutu adalah “*systematic, structured and continuous attention to quality in terms of quality maintenance and improvement*” (Victoria Kis, 2005, p. 3). Penjaminan mutu adalah kegiatan yang secara sistematis, terstruktur dan berkesinambungan terhadap pemeliharaan dan peningkatan kualitas "

Selanjutnya James J.F. Forest and Philip G. Altbach menjelaskan penjaminan mutu sebagai berikut :

Quality assurance refers to governmental policies that call on institutions of higher education to submit to some form of external scrutiny in order to provide public

assurances that they offer worthwhile services to society. Public monitoring is the most important element, intended to identify or prevent problems. Some quality assurance policies are mandates, others have been advisory. Most have created new state agencies or independent or quasi-independent bodies to carry out a quality assurance agenda (Altbach & Forest J.F, 2007, p. 24).

Penjaminan mutu mengacu pada kebijakan pemerintah yang meminta lembaga pendidikan tinggi untuk mengajukan pengawasan eksternal untuk memberikan gambaran umum pelayanan yang bermanfaat kepada masyarakat. Pemantauan publik adalah elemen yang paling penting, dimaksudkan untuk mengidentifikasi atau mencegah permasalahan. Beberapa kebijakan penjaminan mutu adalah mandat, atau telah menjadi advisor. Sebagian besar telah menciptakan lembaga baru atau badan independen atau kuasi-independen untuk melaksanakan penjaminan mutu. Penjaminan mutu pendidikan tinggi mengacu pada kebijakan pemerintah berupa pengawasan eksternal yang dapat berupa mandate atau badan independen. Untuk itu diperlukan pemantauan publik untuk mengidentifikasi atau mencegah permasalahan.

Menurut *European standards and guidelines (ESG) for quality assurance In higher education,* "standards for quality assurance have been divided into three parts: internal quality assurance, external quality assurance and quality assurance agencies" (ENQA, ESU, EUA, & EURASHE, 2015, p. 9). ESG membuat tiga katagori penjaminan mutu yaitu penjaminan mutu internal, penjaminan mutu eksternal dan agensi penjaminan mutu.

Faisal Amir mendeskripsikan *Quality Assurance* adalah "sistim reuiu yang terencana untuk memastikan bahwa prosedur kerja telah dijalankan dengan benar oleh setiap karyawan" (Amir, 2016, p. 58). Untuk melaksanakan penjaminan mutu memerlukan perencanaan yang baik agar dapat dijalankan oleh semua yang menggunakan.

The Quality Assurance and Accreditation Handbook For Higher Education In Egypt mendeskripsikan,

Quality Assurance is defined as “The means of ensuring that, informed by its mission, academic standards are defined and achieved in line with equivalent standards nationally and internationally, and that the quality of learning opportunities, research and community involvement are appropriate and fulfill the expectations of the range of stakeholders.” (Elmahdy Said, Badrawi, El Magoli, & Shafei, 2004, p. 3).

Penjaminan mutu didefinisikan sebagai “Sarana untuk memastikan bahwa, diinformasikan oleh misinya, standar akademik didefinisikan dan dicapai sejalan dengan standar yang setara secara nasional dan internasional, dan bahwa kualitas peluang belajar, penelitian dan keterlibatan masyarakat sesuai dan memenuhi harapan dari berbagai pemangku kepentingan.

Menurut Ali, Ahmad, Zakaria, Arbab, & Badr (2018), penjaminan mutu adalah sebagai berikut :

Quality Assurance is an umbrella term associated with many instruments including audits, evaluation, accreditation, benchmarking, measurement against performance indicators, peer review, surveys of students, graduates and employers as well as qualitative and quantitative indicators among many others, that are used to monitor and develop quality.

Penjaminan mutu adalah istilah pelindung yang terkait dengan banyak instrumen termasuk audit, evaluasi, akreditasi, *benchmarking*, pengukuran terhadap indikator kinerja, *peer review*, survei siswa, lulusan dan pemberi kerja serta indikator kualitatif dan kuantitatif di antara banyak lainnya, yang digunakan untuk memantau dan mengembangkan kualitas.

Ajpru, Wongwanich, & Khaikleng (2014) studi tentang *Design of Educational Quality Assurance System for Driving Policy of Educational Reform in Thailand: Theory-based Evaluation*. Tujuan penelitian untuk merancang sistem penjaminan mutu pendidikan sehingga dapat mendorong kebijakan reformasi pendidikan dengan

menggunakan evaluasi berbasis teori dan memiliki tiga tujuan khusus: (1) mengembangkan teori program tentang sistem penjaminan mutu pendidikan (2) mengembangkan sistem penjaminan mutu pendidikan, dan (3) memeriksa dan mengevaluasi sistem. Hasil penelitian didapatkan 1) teori program terdiri dari model tindakan termasuk organisasi, kepala sekolah, guru dan mitra. Model perubahan terdiri dari: a) pengurangan kesalahpahaman; b) penilaian kebutuhan; c) dukungan dari mitra, dan d) pengembangan pemimpin eksekutif. 2) sistem terdiri dari lima elemen: pengkajian kebutuhan, perencanaan, pelaksanaan, audit dan penilaian. Juga termasuk pemanfaatan dan pengembangan (Ajpru, Wongwanich, & Khaikleng, 2014, pp. 1416–1422).

Ethel E. Idialu dalam artikel *Ensuring Quality Assurance In Vocational Education* menjelaskan beberapa parameter untuk penjaminan mutu pada pendidikan vokasi adalah sebagai berikut :

(1) the quality of teachers/trainers has very serious impact on the assessment of quality in our universities; (2) instruction. the quality of instruction must be backed up with good teaching methods, adequate facilities to aid teaching and learning, equal learning opportunities for all students, provision of a conducive learning environment and communal assistance to students and teachers; (3) accreditation of programme; (4) inspection/monitoring ; (5) evaluation: learner user surveys, internal and external appraisals, validation, moderation procedure, input process output for accessing quality, etc. (Idialu, 2013, pp. 432–433).

Beberapa parameter untuk penjaminan mutu pada pendidikan vokasi adalah sebagai berikut: 1) kualitas pengajar/pelatih berdampak sangat serius pada penilaian mutu; (2) instruksi. kualitas pengajaran harus didukung dengan metode pengajaran yang baik, fasilitas yang memadai untuk membantu pengajaran dan pembelajaran, kesempatan belajar yang setara untuk semua siswa, penyediaan lingkungan belajar yang kondusif dan bantuan bersama untuk mahasiswa dan dosen; (3) akreditasi program diinginkan untuk memastikan penjaminan mutu; (4) inspeksi/pemantauan: monitor menempatkan tim manajemen lembaga untuk berusaha memenuhi standar yang ditetapkan; (5) evaluasi:

termasuk survei pengguna pelajar, penilaian internal dan eksternal, validasi, prosedur moderasi, proses *input - output* untuk mengakses kualitas, dll.

Sedangkan pengertian penjaminan mutu akademik yang didapatkan dari beberapa literatur dapat dijelaskan sebagai berikut :

Menurut buku pedoman *Academic quality assurance*, yang dimaksud dengan penjaminan mutu akademik sebagai berikut: “*Academic quality assurance is a demonstration or verification that a desired level of quality of an academic activity has been attained or sustained, or is highly likely to be attained or sustained*” (TEQSA, 2017, p. 1). Penjaminan mutu akademik adalah proses verifikasi standar akademik yang sudah tercapai, standar yang bisa dipertahankan atau standart yang harus dicapai. Lebih lanjut tentang aktivitas akademik dijelaskan TEQSA (*Tertiary Education Quality and Standard Agency*) sebagai berikut :

Academic activities generally include teaching, learning, scholarship, research and research training for higher degrees by research. The mechanisms (systems, processes, activities) employed to verify such attainments are typically known as quality assurance systems, quality systems or even just ‘quality assurance’. In the Higher Education Standards Framework (Threshold Standards) 2015 (HES Framework), academic quality assurance is called Institutional Quality Assurance. (TEQSA, 2017, p. 1).

Kegiatan akademis umumnya meliputi pengajaran, pembelajaran, beasiswa, penelitian, dan pelatihan penelitian untuk kenaikan pangkat. Mekanisme yang digunakan untuk memverifikasi pencapaian tersebut biasanya dikenal sebagai sistem penjaminan mutu, sistem mutu. Dalam kerangka kerja standar pendidikan tinggi (*Threshold Standards*) 2015 (HES Framework), penjaminan mutu akademik disebut penjaminan mutu institusional.

Menurut Sele Sylvester Ebisine, “*academic quality assurance can be referred to as ensuring that all the processes involved in the instruction of students remain standardized at all times*” (Sylvester & Ebisine, 2014, pp. 1–9). Penjaminan mutu akademik

memastikan semua proses akademik yang melibatkan mahasiswa serta dilakukan tetap sesuai standar setiap saat. Hal ini bermakna bahwa dalam proses akademik yang melibatkan mahasiswa harus dipastikan sesuai dengan standar akademik yang telah ditetapkan dan standar tersebut harus dipatuhi oleh semua pengguna agar dapat terciptanya mutu akademik yang baik.

Okebukola dalam Sele Sylvester Ebisine menjelaskan tentang penjaminan mutu akademik sebagai berikut : *“Academic quality assurance as a process of continuous improvement in the quality of teaching and learning activities which will be achieved via pathways of employing mechanisms internal and external to the system”* (Sylvester & Ebisine, 2014, pp. 1–9). Penjaminan mutu akademik sebagai proses peningkatan berkelanjutan dalam kualitas kegiatan belajar mengajar yang akan dicapai melalui jalur mekanisme internal dan eksternal ke sistem. Hal ini bermakna bahwa proses pembelajaran yang baik merupakan indikator terciptanya penjaminan mutu akademik yang baik. Oleh karena itu mutu pembelajaran harus ditingkatkan baik dari segi pengajar maupun sarana prasarana yang kondusif untuk mendukung pembelajaran.

Setiap perguruan tinggi memiliki kebijakan penjaminan mutu akademik sendiri. Universitas Ghana memiliki kebijakan penjaminan mutu akademik sebagai berikut : Unit penjaminan mutu akademik merupakan lembaga utama dengan bertanggung jawab langsung untuk mengawasi kualitas akademik di semua unit akademik, program dan semua lembaga yang memberikan gelar dengan tugas-tugas sebagai berikut: (1) memberi advis kurikulum akademik, kualitas dan pengembangan staf komite pada penentuan dan pemeliharaan tingkat standar akademik yang dapat diterima sehubungan dengan pengajaran, pembelajaran dan penelitian; (2) melakukan dan bekerja sama dengan direktorat layanan perencanaan & manajemen informasi (PMIS), evaluasi mahasiswa dan staf pengajar setiap semester; (3) melakukan tinjauan departemen setidaknya setiap lima

tahun, didahului dengan latihan penilaian diri dan audit mutu;(4) memfasilitasi dan mengawasi persiapan audit mutu, penelitian mandiri, peninjauan penjaminan mutu, survei, pelatihan staf dan inisiatif pengembangan;(5) melakukan diseminasi tentang hal-hal yang berkaitan dengan peningkatan mutu untuk komunitas yang lebih luas dan seterusnya; (6) mengatur survei keluar tahunan dari kelas yang lulus dan secara berkala melakukan survei pelacakan; (7) melakukan fungsi lain yang berkaitan dengan penjaminan mutu sebagaimana dapat dirujuk oleh dewan Universitas atau dewan akademik. (Spoor, 2011, p. 3)

Menurut *Academic Quality Assurance Framework, Melbourne Institute of Technology* 2016, aspek kunci penjaminan mutu akademik adalah meliputi pengawasan dan tanggung jawab untuk penjaminan mutu akademik yaitu memastikan kualitas setiap program studi sesuai dengan masukan eksternal untuk praktik akademis yang baik dan pemantauan sistematis, peninjauan serta peningkatan semua kegiatan akademik. Proses dan mekanisme untuk penjaminan mutu akademik, termasuk umpan balik yang teratur, *valid* dan dapat diandalkan dari pemangku kepentingan internal dan eksternal untuk peningkatan berkelanjutan, umpan balik mutu pengajaran, penempatan kerja siswa, praktikum dan bentuk lain dari pembelajaran terpadu, pembaruan sistematis melalui revisi dan tinjauan eksternal tentang isi pembelajaran dan kemampuan internal yang kuat untuk memantau dan meningkatkan program studinya. Standar penjaminan mutu dan hasil akademik meliputi sistem internal yang sistematis dan matang untuk penjaminan mutu dan pemeliharaan standar akademik serta integritas akademik yaitu penilaian yang konsisten dan tepat, pemantauan, pemeliharaan dan pengumpulan data komparatif pada kinerja siswa, *bench marking* terhadap lembaga pendidikan tinggi terakreditasi yang sukses (MIT, 2016).

Penjaminan mutu akademik pada perguruan tinggi merupakan bagian penjaminan mutu internal yang harus ditetapkan, dijalankan, evaluasi secara terus menerus oleh seluruh sivitas akademik agar dapat dijaga kualitas perguruan tinggi. Dalam Peraturan Menteri Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi Republik Indonesia Nomor 62 Tahun 2016 tentang sistem penjaminan mutu pendidikan tinggi menyebutkan “Sistem penjaminan mutu pendidikan tinggi yang selanjutnya disingkat SPM Dikti adalah kegiatan sistemik untuk meningkatkan mutu pendidikan tinggi secara berencana dan berkelanjutan” (Menristekdikti, 2016).

European standards and guidelines (ESG) for quality assurance, menetapkan 10 standar untuk penjaminan mutu internal sebagai berikut: (1) *policy for quality assurance*. Lembaga harus memiliki kebijakan untuk menjamin kualitas yang dibuat dan merupakan bagian dari manajemen strategis mereka. Pemangku kepentingan internal harus mengembangkan dan menerapkan kebijakan ini melalui struktur dan proses yang tepat, melibatkan pemangku kepentingan eksternal; (2) *design and approval of programmes*. Institusi harus memiliki proses untuk disain dan persetujuan program. Program harus dirancang agar sesuai dengan tujuan yang ditetapkan, termasuk hasil belajar yang diinginkan; (3) *student-centred teaching, teaching and assessment*. Lembaga harus memastikan bahwa program disampaikan dengan cara yang mendorong siswa untuk berperan aktif dalam menciptakan proses pembelajaran, dan penilaian siswa terhadap pendekatan ini; (4) *student admission, progression, recognition dan certification*. Institusi harus secara konsisten menerapkan peraturan pra-pengumuman dan penerbitan yang mencakup semua fase siklus hidup siswa, mis. penerimaan siswa, pengembangan, pengakuan dan sertifikasi; (5) *teaching staff*. Institusi harus yakin akan kompetensi guru. Institusi harus menerapkan proses yang adil dan transparan untuk rekrutmen serta pengembangan staf; (6) *learning resources and student support*. Lembaga harus memiliki

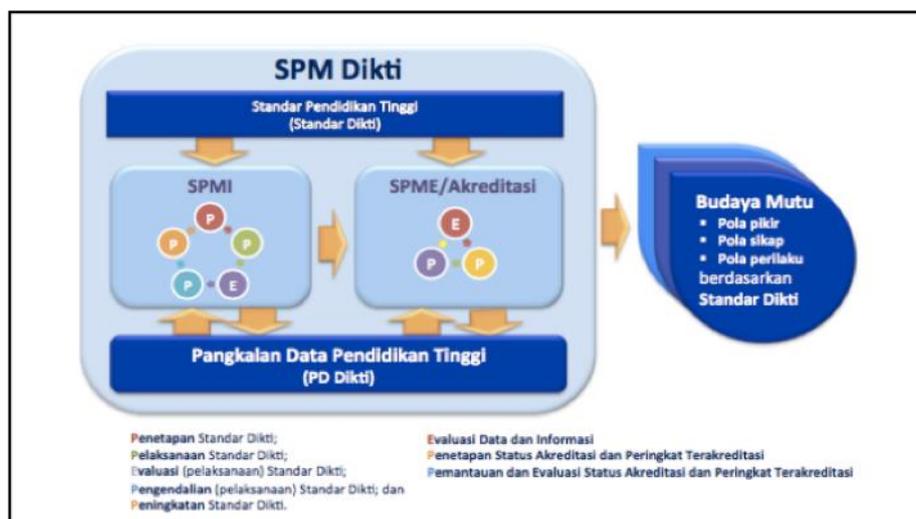
dana yang sesuai untuk kegiatan belajar mengajar dan memastikan sumber belajar dan dukungan siswa yang memadai dan mudah diakses disediakan; (7) manajemen informatika. Lembaga harus memastikan bahwa mereka mengumpulkan, menganalisis dan menggunakan informasi yang relevan untuk pengelolaan program mereka dan kegiatan lainnya secara efektif; (8) informasi publik. Lembaga harus mempublikasikan informasi tentang kegiatan mereka, termasuk program, yang jelas, akurat, obyektif, mutakhir dan mudah diakses; (9) *on going monitoring dan periodic review of programs*. Lembaga harus memantau dan secara berkala meninjau ulang program mereka untuk memastikan bahwa mereka mencapai tujuan yang ditetapkan untuk mereka dan menanggapi kebutuhan siswa dan masyarakat. Tinjauan ini harus mengarah pada perbaikan program secara berkesinambungan. Setiap tindakan yang direncanakan atau diambil sebagai hasilnya harus dikomunikasikan kepada semua pihak yang berkepentingan; (10) *cyclical assurance external quality assurance*. Lembaga harus menjalani penjaminan mutu eksternal (ENQA et al., 2015, pp. 11–16).

Mokhtar et al (2014) dalam penelitian *Malaysian Academic Quality Assurance System in the context of issues, challenges and best practices* terdapat sembilan domain mutu atau standar evaluasi untuk menjamin mutu program, yang terdiri dari standar patokan/tolak ukur dan standar yang ditingkatkan. Standar tolok ukur adalah 'harus dimiliki' dan harus dipenuhi oleh program. Standar yang ditingkatkan dinyatakan sebagai 'seharusnya' dan digunakan untuk meningkatkan kualitas program.

The evaluation domains comprise of visions, missions, educational goals and learning outcomes, curriculum designs and delivery, assessment of students, student selections and support services, academic staff, educational resources, programme monitoring and reviews, leadership, governance and administrations, and continual quality improvement whilst COPIA is a guideline for institutional audit process and these documents complement each other (Mokhtar, Rahman, Othman, & Ali, 2014).

Domain evaluasi terdiri dari visi, misi, tujuan pendidikan dan hasil belajar, desain kurikulum, penilaian siswa, seleksi siswa dan layanan dukungan, staf akademik, sumber daya pendidikan, pemantauan dan tinjauan program, kepemimpinan, tata kelola dan administrasi, dan perbaikan mutu berkelanjutan, pedoman untuk proses audit institusional dan dokumen-dokumen ini saling melengkapi (Mokhtar et al., 2014).

Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan Tinggi (SPM Dikti) di Indonesia, meliputi 3 (tiga) sub sistem, yaitu Sistem Penjaminan Mutu Internal (SPMI), Sistem Penjaminan Mutu Eksternal (SPME) atau Akreditasi, dan Pangkalan Data Pendidikan Tinggi (PD Dikti). Hal dapat digambarkan sebagai berikut :



Gambar 2. 1 Mekanisme SPM Dikti
(Kemenristek Dikti, 2018, p. 21)

SPMI adalah kegiatan sistemik penjaminan mutu pendidikan tinggi oleh setiap perguruan tinggi secara otonom atau mandiri untuk mengendalikan dan meningkatkan penyelenggaraan pendidikan tinggi secara berencana dan berkelanjutan. Prinsip penjaminan mutu internal sesuai dengan UU Dikti dapat dirangkum sebagai berikut: (1) otonom. SPMI dikembangkan dan diimplementasikan secara otonom atau mandiri oleh setiap perguruan tinggi baik pada aras unit pengelola program studi maupun pada aras perguruan tinggi; (2) terstandar. SPMI menggunakan standar yang ditetapkan oleh

menteri dan standar Dikti yang ditetapkan oleh setiap perguruan tinggi; (3) akurasi. SPMI menggunakan data dan informasi yang akurat pada PD Dikti; (4) terencana dan berkelanjutan. SPMI diimplementasikan dengan menggunakan lima langkah penjaminan mutu penetapan, pelaksanaan, evaluasi pelaksanaan, pengendalian pelaksanaan dan peningkatan standar Dikti yang membentuk siklus; (5) terdokumentasi. Setiap langkah PPEPP (Penetapan, Pelaksanaan, Evaluasi, Pengendalian, Peningkatan) dalam SPMI harus ditulis dalam suatu dokumen dan didokumentasikan secara sistematis (Kemenristek Dikti, 2018, p. 25).

The Quality Assurance and Accreditation Handbook For Higher Education in Egypt menjelaskan prinsip-prinsip penjaminan mutu: (1) *focus on the customer*; (2) *leadership*; (3) *people involvement*; (4) *focus on tools*; (5) *adopting decisions on the basis of fact*; (6) *continuous improvement*; (7) *autonomy*; (8) *mutual benefits*; (9) *next steps* (Elmahdy Said et al., 2004, p. 4).

Sembilan prinsip penjaminan mutu: (1) fokus pada pelanggan artinya menangani kebutuhan utama siswa, masyarakat dan pasar tenaga kerja; (2) kepemimpinan yang memiliki visi, tujuan dan strategi ikatan dalam komunitas pendidikan; (3) partisipasi masyarakat adalah partisipasi efektif pada semua orang yang berkecimpung dalam pendidikan tinggi tanpa diskriminasi dan membiarkan penggunaan penuh kemampuan mereka untuk keuntungan pendidikan tinggi dan masyarakat; (4) fokus pada alat penjaminan mutu dan sarana serta hasil belajar; (5) mengadopsi keputusan berdasarkan fakta artinya penilaian agar bersifat berbasis bukti dan logis; (6) perbaikan terus-menerus untuk menanggapi perubahan kebutuhan global sistem penjaminan mutu di pendidikan tinggi; (7) otonomi dengan menghormati tanggung jawab institusi untuk kegiatan akademiknya; (8) manfaat bersama dengan mengambil pendekatan terhadap jangkauan peserta, peninjau, institusi, pelajar dan masyarakat yang menjanjikan pengembangan; (9)

kontinuitas dengan langkah selanjutnya yaitu memastikan bahwa institusi dan lembaga penjaminan mutu, dalam proses perbaikan berkelanjutan yang dinamis dan terbuka, berkomitmen untuk mengidentifikasi tindakan dan permasalahan yang harus ditangani di masa depan.

Hasil penelitian Zafar (2018) ditemukan perbedaan yang signifikan antara Universitas negeri dan swasta mengenai standar penjaminan mutu akademik pendidikan tinggi pada kualitas faktor siswa. Perbedaan faktor-faktor lain dari standar penjaminan mutu akademik antara Universitas negeri dan swasta ditemukan tidak signifikan.

Yingxia Cao dan Xiaofan Li melakukan penelitian bertujuan untuk membangun kerangka penjaminan mutu untuk pendidikan tinggi swasta (PTS) di Cina khususnya dan untuk sektor pendidikan tinggi yang baru didirikan secara umum. Penelitian menggunakan data kualitatif dan kuantitatif, literatur, dokumen, dan hasil pengamatan peneliti. Penelitian ini menganalisis masalah mutu dari tiga dimensi (akademik, administratif, dan kualitas hubungan), dan praktik penjaminan mutu melalui tiga pemeran. Pendekatan yang digunakan adalah dengan kerangka "segitiga penjaminan mutu" yang terdiri dari tiga pemeran PTS (pemerintah, pasar, institusi) dan gabungan. Keberhasilan penerapannya di Cina tergantung pada bagaimana pemerintah menetapkan sistem segitiga dan menyeimbangkan peran dominasinya untuk memastikan masing-masing pemeran bertindak secara independen dan kolaboratif. Kerangka kerja ini memberikan arahan untuk menetapkan sistem penjaminan mutu yang sesuai untuk PTS di China (Cao & Li, 2014, pp. 65–87).

Penelitian kuantitatif Suprihatin & Yusof ini untuk mengevaluasi praktik penjaminan mutu akademik dalam model desain berdasarkan tujuh aspek kualitas yaitu: desain kurikulum, pengajaran dan pembelajaran, penilaian siswa, seleksi siswa, layanan dukungan, sumber belajar, dan peningkatan berkelanjutan. Desain studi dilakukan dalam

dua tahap. Tahap pertama dengan menggunakan kuesioner. Tahap kedua adalah studi aktual pengembangan desain penjaminan mutu akademik dan kepuasan mahasiswa STAIS Lantaboer, yang merupakan adaptasi dari model kualitas ISO 9000: 2000, 2008 dan model SERVQUAL. Hasil penelitian menunjukkan hubungan yang signifikan antara semua aspek praktik penjaminan mutu dengan kepuasan siswa (Suprihatin & Yusof, 2015).

Berdasarkan paparan konsep tersebut di atas, dapat disintesis bahwa penjaminan mutu akademik adalah kegiatan sistemik untuk meningkatkan mutu akademik secara berencana, berkesinambungan, berkelanjutan, konsisten dengan indikator (1) kebijakan mutu, (2) desain mutu, (3) pengawasan, (4) umpan balik.

2. Kepemimpinan

Setiap keberhasilan manajemen perguruan tinggi ditentukan oleh kualitas kepemimpinan yang dimiliki oleh pemimpinnya. Kepemimpinan (*leadership*) itu sendiri berasal dari kata *lead* yang mempunyai makna memberi inspirasi, mempengaruhi dan membimbing. Pada perguruan tinggi, istilah kepemimpinan identik dengan kepemimpinan akademik. Dimana istilah kepemimpinan akademik memiliki beberapa kesamaan dengan kepemimpinan secara umum. Pada lembaga akademik, pemangku kepentingannya adalah mahasiswa, masyarakat, industri dan lembaga pendanaan. Pemangku kepentingan di lembaga akademik lebih beragam sehingga kepemimpinan akademik memberi tantangan yang berbeda dengan kepemimpinan secara umum.

Beberapa pakar merumuskan beberapa konsep kepemimpinan dan kepemimpinan akademik seperti dibawah ini:

Gary Yukl menerangkan “*Leadership is the process of influencing others to understand and agree about what needs to be done and how to do it, and the process of facilitating individual and collective efforts to accomplish shared objectives*” (Yukl, 2010, p. 26).

Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi orang lain untuk memahami dan menyetujui apa yang perlu dilakukan dan bagaimana melakukannya, dan proses memfasilitasi usaha individu dan kolektif untuk mencapai tujuan bersama.

Menurut Stephen T. Robbins Timothy A. Judge Elham S. Hasham, "*Leadership as the ability to influence a group toward the achievement of a vision or set of goals*" (S. T. Robbins & Judge, 2012, p. 259). Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok menuju tercapainya suatu visi/seperangkat tujuan.

Menurut Warren G. Bennis and Robert J. Thomas, menjelaskan tentang kepemimpinan sebagai berikut :

One of the most reliable indicators and predictors of true leadership is an individual's ability to find meaning in negative events and to learn from even the most trying circumstances. Put another way, the skills required to conquer adversity and emerge stronger and more committed than ever are the same ones that make for extraordinary leaders (Luthans, 2011, p. 414).

Salah satu indikator dan prediktor kepemimpinan sejati yang paling andal adalah kemampuan seseorang untuk menemukan makna dalam kejadian negatif dan untuk belajar dari keadaan yang paling sulit sekalipun. Dengan kata lain, keterampilan yang dibutuhkan untuk mengatasi kesulitan dan muncul lebih kuat dan lebih berkomitmen daripada sebelumnya adalah hal yang sama yang membuat pemimpin luar biasa.

Menurut Stephen P. Robbins & Timothy A. Judge, kepemimpinan didefinisikan sebagai berikut :

Leadership as the ability to influence a group toward the achievement of a vision or set of goals. The source of this influence may be formal, such as that provided by managerial rank in an organization. But not all leaders are managers, nor, for that matter, are all managers leaders (S. P. Robbins & Judge, 2013, p. 368).

Kepemimpinan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok menuju tercapainya suatu visi atau seperangkat tujuan. Sumber pengaruh ini mungkin bersifat

formal, seperti yang diberikan oleh jabatan manajerial dalam suatu organisasi. Tapi tidak semua pemimpin adalah manajer, atau, dalam hal ini, semua pemimpin manajer.

Menurut David L. Goetsch & Stanley Davis, “*Leadership is the ability to inspire people to make a total, willing, and voluntary commitment to accomplishing or exceeding organizational goals*” (Goetsch & Davis, 2014a, p. 132). Kepemimpinan adalah kemampuan untuk menginspirasi orang untuk membuat komitmen total, bersedia, dan sukarela untuk mencapai atau melampaui tujuan organisasi.

Stephen L. McShane and Marry Ann Von Glinow, menjelaskan “*Leadership is defined as the ability influencing, motivating, and enabling others to contribute toward the effectiveness and success of the organizations of which they are members*” (Mc Shane & Von Glinow, 2010, p. 356). Kepemimpinan didefinisikan sebagai kemampuan yang mempengaruhi, memotivasi, dan memungkinkan orang lain berkontribusi terhadap efektivitas dan keberhasilan organisasi di mana mereka menjadi anggota.

Yukl G. (1998) menjelaskan kepemimpinan sebagai berikut “*Leadership is defined as the use of power and influence to direct the activities of followers toward goal achievement*” (Colquitt, LePine, & Wesson, 2017, p. 412). Kepemimpinan didefinisikan sebagai penggunaan kekuatan dan pengaruh untuk mengarahkan aktivitas pengikut menuju pencapaian tujuan.

Menurut Rost dalam Peter G. Northouse, menjelaskan bahwa “*Leadership is a process whereby an individual influences a group of individuals to achieve a common goal*” (Northouse, 2016, p. 6). Kepemimpinan adalah proses dimana seseorang mempengaruhi sekelompok individu untuk mencapai tujuan bersama. Kepemimpinan bukanlah ciri atau karakteristik yang berada pada pemimpin, melainkan sebuah peristiwa transaksional yang terjadi antara pemimpin dan pengikut. Proses menyiratkan bahwa seorang pemimpin mempengaruhi dan dipengaruhi oleh pengikut. Ini menekankan bahwa

kepemimpinan bukanlah peristiwa linier satu arah, melainkan sebuah interaktif. Kepemimpinan melibatkan pengaruh. Hal ini berkaitan dengan bagaimana pemimpin mempengaruhi pengikut.

Michael Armstrong (2016) menyebutkan kepemimpinan sebagai berikut:

Leadership is the process of getting people to do their best to achieve a desired result. It can be described as the ability to persuade others willingly to behave differently. Leadership involves developing and communicating a vision for the future, motivating people and securing their engagement to the task they are expected to do (Armstrong, 2016, pp. 4–5).

Kepemimpinan adalah proses membuat orang melakukan yang terbaik untuk mencapai hasil yang diinginkan. Hal itu bisa digambarkan sebagai kemampuan untuk membujuk orang lain dengan rela berperilaku berbeda. Kepemimpinan melibatkan pengembangan dan komunikasi sebuah visi untuk masa depan, memotivasi orang dan mengamankan mereka terikat dengan tugas yang diharapkan mereka lakukan.

Heifetz dan Laurie (1997) menyatakan bahwa kepemimpinan melibatkan tiga tugas mendasar: (a) menciptakan lingkungan yang memfasilitasi pencapaian tujuan, (b) mengarahkan, melindungi, mengorientasi, mengelola konflik, membentuk norma, dan (c) mempertahankan kehadiran dan ketenangan.

Leadership involves three fundamental tasks: (a) creating a holding environment (environment that facilitates achievement of goals), (b) directing, protecting, orienting, managing conflict and shaping norms, and (c) maintaining presence and poise (Heifetz & Laurie, 1997, pp. 127–128).

Selain definisi di atas, dalam bukunya tersebut, Michael Armstrong menjelaskan beberapa definisi kepemimpinan dari beberapa ahli. Menurut Stodgill (1950), *“Leadership is an ‘influencing process aimed at goal achievement’*. Kepemimpinan adalah proses yang mempengaruhi pencapaian tujuan. Bennis and Nanus (1985), *Leadership is: “The capacity to translate intentions into reality and sustain it”*. Kepemimpinan adalah kemampuan untuk menerjemahkan niat menjadi kenyataan dan

mempertahkannya. Sedang Dixon (1994) menjelaskan “*Leadership is no more than exercising such an influence upon others that they tend to act in concert towards achieving a goal which they might not have achieved so readily had they been left to their own devices*”. Kepemimpinan tidak lebih dari sekedar melakukan latihan seperti mempengaruhi orang lain bahwa mereka cenderung bertindak sesuai dengan pencapaian sebuah tujuan yang mungkin belum mereka capai. Menurut Buchanan and Huczynski (2007), *Leadership is: “The process of influencing the activities of an organized group in its efforts toward goalsetting and goal-achievement”*. Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi kegiatan kelompok yang terorganisir dalam upayanya untuk menyusun tujuan dan pencapaian tujuan. Dan menurut Goleman (2000: 78) ‘*A leader’s singular job is to get results.*’ Tugas tunggal seorang pemimpin adalah untuk mendapatkan hasil.

Milind Sathye (2004), menerangkan *Academic leadership is a special case of general leadership in as much as it refers to leadership in an academic setting or institutions. Academic institutions present a different setting than private or public sector organisations* (Sathye, 2004). Kepemimpinan akademis adalah kasus khusus kepemimpinan umum yang mengacu pada kepemimpinan dalam lingkungan akademik atau lembaga. Institusi akademik berbeda dari organisasi sektor swasta atau publik.

Dalam artikel *Academic Leadership*, Mary Wisniewski (2004) menulis terdapat 7 (tujuh) kompetensi kepemimpinan pendidikan tinggi dan kemampuan terkait dengan kompetensi tersebut: (a) pengembangan nilai dan visi; (b) komunikasi yang efektif; (c) refleksi dan Analisis; (d) menciptakan iklim yang positif; (e) fasilitasi dan kolaborasi; (f) pemecahan masalah dan pengambilan risiko; (g) ketekunan. *Satu*, pengembangan nilai dan visi meliputi kemampuan untuk secara jelas mengidentifikasi nilai dan keyakinan yang menjadi dasar tindakan seseorang, kemampuan dan keinginan untuk bertindak atas keyakinan seseorang, kemampuan untuk mengembangkan arah yang jelas untuk masa

depan dan strategi untuk membawa perubahan yang diperlukan; *Dua*, komunikasi yang efektif dan mendengarkan meliputi kemampuan untuk mengidentifikasi masalah yang tidak tersampaikan melalui komunikasi verbal dari berbagai perspektif, kemampuan berbicara dan menulis, kemampuan untuk menyamaratakan masalah/situasi, menyatakannya secara obyektif. kemampuan dan kemauan untuk memberikan penjelasan atas keputusan yang dibuat, kemampuan untuk memanfaatkan metafora dan analogi yang tepat serta kemampuan untuk berkomunikasi dalam berbagai forum; *Tiga*, refleksi dan analisis meliputi kemampuan untuk melihat kebelakang, mengamati situasi, mengidentifikasi banyaknya masalah, dan menafsirkan dinamika yang mendasarinya. kemampuan untuk mengasimilasi dan mengakomodasi informasi baru. *Empat*, menciptakan iklim yang positif yaitu kemampuan untuk berinteraksi dengan nyaman dengan beragam orang, termasuk jenis kelamin, usia, etnis, dll. Kemampuan untuk membangun lingkungan dengan kepercayaan tinggi serta mengembangkan rasa empati, memotivasi dan menginspirasi orang lain; *Lima*, fasilitasi dan kolaborasi adalah kemampuan untuk berbagi tanggung jawab dan otoritas dengan orang lain, mengidentifikasi potensi kepentingan umum yang relevan, menciptakan peluang bagi orang untuk membentuk kemitraan melalui pengetahuan bersama dan untuk membentuk tim yang memahami visi dan strategi; *Enam*, pemecahan masalah dan pengambilan risiko adalah kemampuan untuk memeriksa situasi dari berbagai sudut pandang, mendorong orang untuk menghasilkan dan berbagi ide-ide baru, mengeksplorasi solusi potensial, melibatkan orang dalam membuat keputusan penting serta kemampuan menunjukkan kesediaan memberikan arah dan tindakan; *Tujuh*, ketekunan yaitu kemampuan untuk melanjutkan meskipun ambiguitas, frustrasi dan kekacauan serta kemampuan untuk terus berjalan di jalur meskipun ada hambatan. (Wisniewski, 2004, pp. 4–5).

Debowski dan Blake (2004) menjelaskan bahwa *academic leaders of teaching and learning require the general attributes noted as being important for many leadership roles—for example, the ability to develop a collaborative and supportive culture and to provide opportunities to share knowledge between colleagues*. Kepemimpinan akademik dalam pengajaran dan pembelajaran membutuhkan banyak peran, misalnya kemampuan untuk mengembangkan budaya kolaboratif dan suportif serta memberikan peluang untuk berbagi pengetahuan antar kolega (Scott, Coates, & Anderson, 2008, p. 16).

Yielder dan Codling (2004) menjelaskan pemimpin akademik sebagai orang yang bertanggung jawab pada pembelajaran, riset dosen dan mahasiswa, pengembangan program akademik, pengembangan program beasiswa dosen dan pendanaan riset (Yielder & Codling, 2004, p.326).

Richard Bolden dkk (2012) menjelaskan kepemimpinan akademik sebagai berikut:

Academic leadership as a process through which academic values and identities are constructed, promoted and maintained. This can be contrasted with a whole host of activities conducted within institutions, and the sector more widely, to organise and allocate academic tasks and processes, which could be more accurately described as academic management (Bolden et al., 2012, p. 42).

Kepemimpinan akademis suatu proses melalui nilai-nilai dan identitas akademik yang dibangun, dipromosikan dan dipelihara dengan sejumlah besar kegiatan yang dilakukan di dalam lembaga untuk mengatur dan mengalokasikan tugas serta proses akademik/manajemen akademik.

Deryl R. Leaming (2007) menjelaskan kepemimpinan akademik sebagai keterampilan untuk memotivasi orang lain untuk mengambil tindakan tertentu, untuk membujuk orang lain bahwa tugas-tugas dilakukan tepat waktu dan dengan cara tertentu, dan untuk mendapatkan rasa hormat dari orang lain, terutama mereka yang bekerja dengan seseorang dan/ atau rekannya.

Academic leadership as the skills to motivate others to take certain courses of action, to persuade others that prescribed tasks much be done on time and in a

particular way, and to garner respect of others, especially those with whom one works and/or associates (Learning, 2007, p. 29).

Alan Bryman (2007) menjelaskan terdapat 11 aspek kepemimpinan untuk departemen dan lembaga :

Providing direction, creating a structure to support the direction, fostering a supportive and collaborative environment, establishing trustworthiness as a leader, having personal integrity, having credibility to act as a role model, facilitating participation in decision-making; consultation, providing communication about developments, representing the department/institution to advance its cause(s) and networking on its behalf, respecting existing culture while seeking to instil values through a vision for the department/institution, protecting staff autonomy (Bryman, 2007, p. 2).

Peran pemimpin adalah memberikan arahan, menciptakan struktur organisasi untuk mendukung arahan, membina lingkungan yang mendukung dan kolaboratif, membangun kepercayaan sebagai pemimpin, memiliki integritas pribadi, memiliki kredibilitas untuk bertindak sebagai model peran, memfasilitasi partisipasi dalam pengambilan keputusan; konsultasi, menyediakan komunikasi tentang perkembangan, mewakili departemen / lembaga untuk memajukan penyebabnya dan membangun jejaring atas namanya, menghormati budaya yang ada sambil berusaha menanamkan nilai-nilai melalui visi untuk departemen/lembaga, melindungi otonomi staf.

Studi kualitatif yang dilakukan oleh Sathye (2004) menemukan bahwa kepemimpinan akademik memiliki permasalahan yang berbeda dari kepemimpinan dalam bisnis atau lembaga pemerintah. Pemimpin akademis memiliki masalah pengajaran, pembelajaran, penelitian, dan beasiswa. Studi ini membantu meningkatkan gaya kepemimpinan untuk mencapai hasil yang positif (Sathye, 2004).

Kriteria kepemimpinan efektif dijelaskan oleh Ramsden (1998) sebagai berikut: (1) Kepemimpinan dalam pendidikan/pengajaran: membawa ide-ide baru dalam mengajar ke departemen; (2) Kepemimpinan dalam riset: menginspirasi orang lain sebagai peneliti, memimpin dengan memberikan contoh, menyiapkan pedoman dalam praktik ilmiah; (3)

Strategi, visi, dan *networking* : mengadvokasi kepentingan departemen ke seluruh universitas, membuat tujuan dan visi yang jelas; (4) Kolaboratif dan kepemimpinan motivasional: kejujuran, keterbukaan dan integritas, sikap positif terhadap perubahan dan inovasi, menginspirasi orang untuk memberikan yang terbaik; (5) Manajemen yang adil dan efisien: mendelegasikan dengan baik, menyelesaikan segala sesuatunya dengan sedikit masalah, sangat terorganisir; (6) Pengembangan dan pengakuan kinerja: mendorong inisiatif dan memberikan dukungan untuk mempelajari hal-hal baru, memuji dan mempertahankan kesuksesan orang, memberikan umpan balik yang baik untuk membantu peningkatan mereka; (7) Ketrampilan interpersonal: tidak mementingkan diri sendiri, berkomunikasi dengan baik, memiliki kepedulian terhadap orang lain (Ramsden, 2006).

Berdasarkan beberapa paparan konsep di atas, dapat disintesis kepemimpinan adalah proses mempengaruhi orang untuk melakukan kegiatan guna mencapai hasil yang diinginkan, dengan indikator: (1) mendukung, (2) menginspirasi, (3) mengarahkan, (4) memfasilitasi.

3. Budaya Akademik

Indikator kualitas perguruan tinggi ditentukan oleh kualitas civitas akademika dalam mengembangkan dan membangun budaya akademik. Budaya akademik merupakan budaya universal yang artinya dimiliki oleh civitas akademika yang melibatkan dirinya dalam aktivitas akademik. Budaya akademik sebagai subsistem pendidikan tinggi memegang peranan penting dalam upaya membangun dan mengembangkan kebudayaan dan peradaban masyarakat (*civilized society*) dan bangsa secara keseluruhan.

Akademisi terlibat dalam berbagai kegiatan keilmuan seperti pengajaran, penelitian, pengabdian kepada masyarakat, menulis artikel ilmiah, diseminasi, pelayanan, dan manajemen yang diharapkan dapat berkontribusi pada pembangunan sosial. Membangun

budaya akademik merupakan pekerjaan yang tidak mudah. Diperlukan upaya sosialisasi terhadap kegiatan akademik, sehingga terjadi kebiasaan di kalangan akademisi untuk melakukan sesuai norma-norma akademik tersebut.

Konsep budaya akademik pada perguruan tinggi digambarkan berkaitan dengan konsep budaya organisasi seperti dijelaskan oleh Schein (2004) sebagai berikut:

a pattern of shared basic assumptions that was learned by a group as it solved its problems of external adaptation and internal integration, that has worked well enough to be considered valid and, therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think, and feel in relation to those problems (Schein, 2004, p. 17).

Budaya akademik di perguruan tinggi dapat digambarkan sebagai pola asumsi dasar yang dibagikan oleh para akademisi, administrator, dan mahasiswa yang telah membantu mereka dalam menyelesaikan masalah mereka tentang adaptasi eksternal dan integrasi internal di masa lalu. Karena asumsi, nilai, dan keyakinan ini telah bekerja dengan baik, mereka tidak hanya dipertahankan, tetapi juga diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang benar untuk memahami, berpikir, dan merasa dalam menangani masalah yang berkaitan dengan kegiatan intelektual mereka seperti sebagai pengajaran, pembelajaran, penilaian, penelitian, dan administrasi.

Selain itu Liviu Matei dan Julia Iwinska, menjelaskan budaya organisasi sebagai berikut:

Organisational culture that intends to enhance quality permanently and is characterised by two distinct elements: a cultural/psychological element of shared values, beliefs, expectations and commitment towards quality and a structural/managerial element with defined processes that enhance quality and aim at coordinating individual efforts (Matei & Iwinska, 2016, p. 31).

Budaya organisasi bertujuan untuk meningkatkan kualitas secara permanen dan ditandai oleh dua elemen yang berbeda: elemen budaya/ psikologis dari nilai, kepercayaan, harapan dan komitmen bersama terhadap kualitas dan elemen

struktural/manajerial dengan proses yang didefinisikan untuk meningkatkan kualitas dan tujuan mengkoordinasikan upaya individu.

Michael Armstrong and Stephen Taylor mendeskripsikan “*Organizational or corporate culture is the pattern of values, norms, beliefs, attitudes and assumptions that may not have been articulated but shape the ways in which people in organizations behave and things get done*” (Armstrong & Taylor, 2014, p. 120). Budaya organisasi atau perusahaan adalah pola nilai, norma, kepercayaan, sikap dan asumsi yang mungkin tidak diartikulasikan, tetapi membentuk cara orang dalam berperilaku dan hal-hal yang dapat dilakukan.

Steven L. McShane dan Mary Ann Von Glinow memberikan definisi budaya organisasi sebagai berikut:

Organizational Culture consists of the values and assumptions shared within an organization. Its defines what is important and un important in the company and consequently, directs every one in the organization toward the right way of doing things (McShane & Von Glinow, 2018, p. 387).

Budaya organisasi terdiri dari nilai dan asumsi yang dimiliki bersama dalam suatu organisasi. Hal ini menjelaskan apa yang penting dan tidak penting di perusahaan dan akibatnya, mengarahkan setiap orang ke dalam organisasi menuju cara yang benar dalam melakukan sesuatu. Jadi budaya organisasi dalam suatu organisasi merupakan inti yang tidak dapat dilihat oleh mata, namun merupakan kekuatan yang membentuk apa yang terjadi di tempat kerja.

Stephen P. Robbins & Timothy A. Judge, mendeskripsikan budaya organisasi sebagai berikut “*Organizational culture refers to a system of shared meaning held by members that distinguishes the organization from other organization*” (S. P. Robbins & Judge, 2013, p. 512). Budaya organisasi mengacu pada sistem makna bersama yang dimiliki oleh anggota yang membedakan organisasi dari organisasi lain.

Stephen P. Robbins & Judge mendeskripsikan karakteristik budaya organisasi sebagai berikut : (1) *innovation and risk taking*; (2) *attention to detail*; (3) *outcome orientation*; (4) *people orientation*; (5) *team orientation*; (6) *aggressiveness*; (7) *stability* (S. P. Robbins & Judge, 2013, pp. 512–513).

Karakteristik budaya organisasi meliputi: (1) inovasi dan pengambilan risiko: tingkat di mana karyawan didorong untuk menjadi inovatif dan mengambil risiko; (2) perhatian terhadap detail: tingkat di mana karyawan diharapkan menunjukkan presisi, analisis, dan perhatian terhadap detail; (3) orientasi hasil: tingkat di mana manajemen berfokus pada hasil atau hasil daripada pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapainya; (4) orientasi orang; sejauh mana keputusan manajemen mempertimbangkan dampak hasil pada orang-orang di dalam organisasi; (5) orientasi tim: tingkat dimana aktivitas kerja diorganisir sekitar tim bukan individu; (6) agresivitas: tingkat di mana orang agresif dan kompetitif bukan santai; (7) kestabilan: tingkat aktivitas organisasi yang menekankan pemeliharaan (S. P. Robbins & Judge, 2013, pp. 512–513).

Berikut peneliti menjabarkan beberapa pengertian budaya akademik seperti di bawah ini:

Lukasz Sułkowski menjelaskan tentang budaya akademik sebagai berikut

Academic culture can be defined as the organizational culture characteristic of universities, which combines the systems of values and patterns of a university with the professor's ethos. Core values integrate the ethos of science with the axiology of higher education. Academic culture thus combines cultural values, standards and norms in organizations characterized by long duration of the horizon. The academic culture is then strongly rooted in universities, which means that it creates a strong organizational identity and is a source of identification for the employees (Sułkowski, 2014, p. 8).

Budaya akademik dapat didefinisikan sebagai karakteristik budaya organisasi dari Universitas, yang menggabungkan sistem nilai dan pola Universitas dengan etos profesi. Nilai-nilai inti mengintegrasikan etos sains dengan aksioma pendidikan tinggi. Budaya

akademik dengan demikian memadukan nilai-nilai budaya, standar, dan norma dalam organisasi dalam jangka waktu yang lama. Budaya akademik kemudian berakar kuat di Universitas, yang berarti bahwa hal itu menciptakan identitas organisasi yang kuat dan merupakan sumber identifikasi bagi karyawan. Penjelasan di atas memberikan gambaran bahwa budaya akademik merupakan budaya organisasi Universitas dan budaya akademik ini tidak datang begitu saja, namun muncul dari sebuah proses panjang dengan berbagai kegiatan akademik. Interaksi antar unsur sivitas akademika berkembang dalam nilai-nilai budaya, standar dan norma-norma akademik sehingga akan melahirkan perilaku dan budaya ilmiah di kampus.

Menurut Flowerdew, J. and Miller, L. *Academic culture refers here to those features of the lecture situation which require an understanding of particular academic values, roles, assumptions, attitudes, patterns of behaviour, and so on* (Flowerdew & Miller, 1995, p. 362). Budaya akademik mengacu pada situasi perkuliahan yang membutuhkan pemahaman tentang nilai-nilai akademik tertentu, peran, asumsi, sikap, pola perilaku, dan sebagainya.

Lebih lanjut Burton Clark menjelaskan budaya akademik sebagai berikut: *“Academic cultures are characterized by a far-reaching complexity compared to business organizations because they combine at least three areas: organizational identity as such, professional culture of academics and the culture of a particular scientific discipline”* (Clark, 2010). Budaya akademik berbeda dengan organisasi bisnis. Karena budaya akademik merupakan gabungan tiga bidang: identitas organisasi, budaya profesional akademisi dan budaya disiplin ilmu tertentu. Hal ini menjelaskan bahwa, jika institusi memiliki budaya akademik yang kondusif, maka kredibilitas institusi akan meningkat.

Budaya akademik dijelaskan oleh Barnett (1990) yang disitasi oleh Silver dalam artikel nya sebagai berikut:

a shared set of meanings, beliefs, understanding and ideas; in short, a taken for granted way of life, in which there is a reasonably clear difference between those on the inside and those on the outside of the community. Part of the sharing, and sense of community, resides in the taken-for-granted aspects of the culture. (Silver, 2003, p. 159).

Budaya akademik merupakan seperangkat makna, keyakinan, pemahaman, dan gagasan bersama; singkatnya, suatu cara hidup yang dianggap biasa, di mana ada perbedaan yang cukup jelas antara mereka yang ada di dalam dan mereka yang berada di luar komunitas. Merupakan bagian dari berbagi, dan rasa kebersamaan, berada dalam aspek budaya yang diterima begitu saja.

Sarmadi, Nouri, Zandi, & Lavasani (2017) mendeskripsikan budaya akademik sebagai berikut : *“Academic culture receives its meaning from the interaction between educational groups on university community level. Academic culture refers to communication channels and interaction among university members. It’s also regarded as one of effective determinants of higher education policies”* (Sarmadi, Nouri, Zandi, & Lavasani, 2017, p. 1427). Budaya akademik merupakan interaksi antara kelompok-kelompok pendidikan di tingkat komunitas Universitas. Budaya akademik memfasilitasi komunikasi dan interaksi di antara anggota Universitas. Budaya akademik merupakan salah satu penentu efektif dari kebijakan pendidikan tinggi.

Menurut Katalin Szele nyi dan Robert A. Rhoads *“Academic culture is the norms, values, beliefs, and practices associated with the working lives of faculty members at higher education institutions”* (Szelenyi & Rhoads, 2013, pp. 425–438). Budaya akademik adalah norma, nilai, keyakinan, dan praktik yang terkait dengan kehidupan kerja anggota fakultas di lembaga pendidikan tinggi.

Ahmad Fazaeli dalam disertasi nya menjelaskan tentang budaya akademik sebagai berikut :

Academic culture can be defined as a pattern of shared basic assumptions and commonly held values, beliefs and attitudes that faculty members have learned and which have guided their behavior and solved the problems of external adaptation and internal integration (Fazaeli, 1998, p. 32).

Budaya akademik dapat didefinisikan sebagai pola asumsi dasar bersama dan nilai-nilai yang dipegang, keyakinan dan sikap yang telah dipelajari oleh anggota fakultas dan yang menuntun perilaku mereka dan memecahkan masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal.

Xi Shen dan Xianghong Tian menjelaskan tentang budaya akademik seperti berikut: *“Academic culture, formed in the process of academic activities, has been an essential part of campus culture, the backbone of campus culture construction, as well as the distinctive feature of campus culture distinguished from other subculture systems”* (Shen & Tian, 2012, p. 63). Budaya akademik dibentuk dalam proses kegiatan akademik, telah menjadi bagian penting dari budaya kampus dan menjadi tulang punggung budaya kampus, serta ciri khas budaya kampus yang dibedakan dari sistem subkultur lainnya.

Lebih lanjut Xi Shen dan Xianghong Tian menjelaskan budaya akademik di dalam kampus sebagai berikut:

Academic culture on campus is actually the external manifest of the common values, spirits, behavior norms of people on campus who are pursuing and developing their study and research. This kind of culture can be embodied in the rules and regulations, behavior patterns and the material facilities. It mainly consists of academic outlooks, academic spirits, academic ethics and academic environment (Shen & Tian, 2012, p. 80).

Budaya akademik di kampus sebenarnya adalah manifestasi eksternal dari nilai-nilai umum, spirit, norma perilaku orang-orang di kampus untuk mengembangkan studi dan penelitian. Budaya semacam ini dapat diwujudkan dalam aturan dan peraturan, pola perilaku dan fasilitas. Budaya akademik meliputi pandangan akademis, semangat akademis, etika akademik dan lingkungan akademik. Pandangan akademis mengacu pada kegiatan akademik yang terdiri dari ontologi akademik, sikap akademis, tujuan akademis, pengembangan akademik dan evaluasi akademik. Spirit akademis adalah pikiran dan

kekuatan spiritual yang dikembangkan dan dipadatkan dari praktik dan kegiatan akademis jangka panjang. Spirit akademis mencakup spirit eksploratif, spirit inovatif, spirit kritis, spirit kooperatif, spirit toleran, spirit bebas-terbuka dan spirit yang mengintegrasikan sains dan kemanusiaan. Etika akademik mengacu pada semua norma dan peraturan yang harus dipatuhi oleh semua orang dalam studi akademik dan kegiatan akademik. mencakup norma-norma penelitian akademis, norma-norma evaluasi akademik dan norma-norma kritik akademis. Spirit inovatif dan spirit ilmiah harus disatukan dalam penelitian akademis. Lingkungan akademik terdiri dari lingkungan perangkat keras dan perangkat lunak. Lingkungan perangkat keras berarti kondisi material untuk mendukung penelitian dan kegiatan akademik. Sedangkan lingkungan perangkat lunak mengacu pada lingkungan kemanusiaan, yaitu aura akademik dan atmosfer akademik.

Pengertian budaya akademik juga dijelaskan dalam UU no 12 tahun 2012 sebagai berikut: “Budaya akademik merupakan seluruh sistem nilai, gagasan, norma, tindakan, dan karya yang bersumber dari ilmu pengetahuan dan teknologi sesuai dengan asas pendidikan tinggi” (UU No 12, 2012 Pasal 11). Budaya akademik merupakan unsur penting dalam perguruan tinggi untuk mencapai mutu akademik yang sangat baik.

Untuk mencapai mutu akademik yang sangat baik tersebut, Septiawan Santana K dan Suriani menjelaskan tentang diperlukannya peningkatan: (1). pengembangan SDM, infrastruktur pendidikan, kinerja sivitas akademika dan manajemen berbasis kepuasan pelanggan; (2) peningkatan kualitas pembelajaran, lingkungan dan budaya akademik; (3) tersedia penjaminan mutu, perpustakaan, ICT yang bermutu serta laboratorium yang berbasis kebutuhan; (4) terselenggara forum diskusi, seminar, *workshop* dan tradisi akademik berbasis kebutuhan mahasiswa; (5) terselenggaranya tradisi penulisan ilmiah berbasis riset dan eksperimentasi pengembangan masyarakat; (6) dihasilkan dosen yang memiliki kapabilitas; (7) dihasilkan karya tulis ilmiah melalui jurnal, koran, majalah dan

buku berupa *research report yang out standing*. (8) dihasilkan *out put* dan *out come* pendidikan yang memadai (Santana K & Suriani, 2009, pp. 119–142).

Menurut Ariftianto, budaya akademik (*academic culture*) merupakan suatu totalitas dari kehidupan dan kegiatan akademik yang dihayati, dimaknai dan diamalkan oleh warga masyarakat akademik, di lembaga pendidikan tinggi dan lembaga penelitian (Ariftianto, 2010a).

Ariftianto juga menjelaskan ciri-ciri perkembangan budaya akademik sbb: (1) penghargaan terhadap pendapat orang lain secara obyektif; (2) pemikiran rasional dan kritis-analitis dengan tanggungjawab moral; (3) kebiasaan membaca; (4) penambahan ilmu dan wawasan; (5) kebiasaan meneliti dan mengabdikan kepada masyarakat. (6) penulisan artikel, makalah, buku; (7) diskusi ilmiah; (8) proses belajar-mengajar dan (9) manajemen perguruan tinggi yang baik (Ariftianto, 2010a).

Santana K dan Suriani memaparkan budaya akademik merupakan seperangkat tatanan pengetahuan, pengalaman, nilai, norma, aturan, sikap, konsep waktu, peran yang diperoleh dalam proses interaksi edukasi pada tataran pendidikan tinggi. Budaya akademik adalah cara hidup dari masyarakat ilmiah yang beranekaragam, majemuk, multikultural yang bernaung dalam sebuah institusi yang mendasarkan diri pada nilai-nilai kebenaran ilmiah dan objektivitas (Santana K & Suriani, 2009, pp. 119–142).

Budaya akademik tidak hanya dimanifestasikan dengan pengajaran dan pembelajaran tetapi juga penelitian berbasis disiplin ilmu. Tujuan, prioritas, dan nilai kelembagaan mempengaruhi suasana budaya tertentu di mana individu mampu mengekspresikan diri.

The academic culture is not just manifest by teaching and learning but also the other major activity that occupies universities – discipline-based research. Institutional objectives, priorities and values affect the ambience of any particular culture within which the individual is able to express themselves (Koppi A J et al., 1998, p. 426).

Penjelasan di atas mempertegas bahwa budaya akademik dikampus tidak hanya dengan adanya pengajaran dan pembelajaran tetapi juga penelitian yang dapat melibatkan mahasiswa untuk mencapai tujuan institusi.

Universities have a major role in the growth and development of scientific, cultural and human resources. Professional higher education planners should evaluate university programs to identify their weaknesses and strengths and accelerate scientific developments, and be responsible to educational needs in national and global level as well as to improve quality of educational processes and programs continuously (Yarmohammadian, Mozaffary, & Esfahani, 2011, p. 2918).

Universitas memiliki peran utama dalam pertumbuhan dan pengembangan sumber daya ilmiah, budaya dan manusia. Para perencana pendidikan tinggi profesional harus mengevaluasi program Universitas untuk mengidentifikasi kelemahan dan kekuatan mereka dan mempercepat perkembangan ilmiah, dan bertanggung jawab terhadap kebutuhan pendidikan di tingkat nasional dan global juga. untuk meningkatkan kualitas proses dan program pendidikan secara terus menerus.

Beberapa hasil penelitian terkait dengan budaya organisasi dan budaya akademik dapat dijelaskan sebagai berikut:

Seperti yang dikutip oleh Panagiotis Trivellas dan Dimitra Dargenidou (2009), pada hasil penelitian menjelaskan bahwa tipe budaya tertentu dikaitkan dengan dimensi kualitas layanan pendidikan tinggi yang berbeda. Budaya hirarki terbukti paling lazim di kalangan staf administrasi, sedangkan budaya klan dan hirarki mendominasi di antara anggota fakultas (Panagiotis Trivellas & Dargenidou, 2009, pp. 382–395).

Budaya organisasi merupakan elemen penting dalam praktik manajemen yang efektif di Universitas. Penelitian yang dilakukan oleh Ferda Beytekdn, Yalçinkaya, Miray, & Karakoc (2010) menunjukkan budaya organisasi yang dominan di Universitas Ege adalah budaya hirarki. Budaya hirarki berkonsentrasi aturan prosedur, dan pemimpin secara efektif mengkoordinasikan dan mengatur aktivitas untuk mempertahankan kelancaran organisasi. Jenis budaya dominan yang kedua dari Universitas Ege adalah

budaya pasar yang sebagian besar cukup sesuai dengan tujuan strategis Universitas. Budaya organisasi pasar berkonsentrasi pada hasil yang akan dicapai dan persaingan. Universitas Ege menekankan terutama pada jenis budaya *adhocracy* dan *clan* serta budaya pasar sampai batas tertentu. Misi, tujuan, dan sasaran Universitas Ege tidak banyak ditemui dengan tipe budaya hirarki (Ferda Beytekdñ et al., 2010, pp. 1–13).

Willar, Lintong, dan Kaparang (2015) mengidentifikasi profil budaya organisasi Politeknik Negeri Manado, dan menganalisis hubungan antara implementasi SMM ISO 9001 dan budaya organisasi institusi di Politeknik Negeri Manado. Hasil penelitian menghasilkan temuan : *Satu*, budaya *Clan* berkorelasi signifikan dengan prinsip mutu yaitu kepemimpinan, keterlibatan orang-orang dalam aktivitas institusi, pendekatan proses dalam aktivitas institusi, pendekatan fakta untuk pengambilan keputusan, dan prinsip mutu dengan hubungan yang saling menguntungkan. *Dua*, budaya *market* berkorelasi signifikan dengan prinsip mutu yang berfokus pada pelanggan. *Tiga*, budaya *hierarchy* berkorelasi signifikan dengan prinsip mutu pendekatan sistem untuk manajemen institusi dan prinsip mutu perbaikan terus menerus. Hasil penelitian tersebut merekomendasikan perlu adanya integrasi sifat dan tipologi budaya *Clan–Hierarchy* serta pengembangan nilai-nilai budaya *Market*, sebagai suatu strategi manajemen guna mendukung dan meningkatkan konsistensi dan efektivitas implementasi SPMI-PT ISO 9001 di Politeknik Negeri Manado (Willar, Lintong, & Kaparang, 2015, pp. 192–202).

Penelitian tentang eksplorasi pengaruh budaya akademik negara asal pada kinerja mahasiswa internasional dalam studi mereka didapatkan tiga kesenjangan budaya akademik utama yaitu: mahasiswa mengalami kesulitan menyesuaikan diri dengan kecepatan pengajaran, kurangnya familiar dengan tugas menulis dan kurangnya familiar dengan aksen Australia (Nayak & Venkatraman, 2010, pp. 1–12).

Berdasarkan penjelasan beberapa konsep di atas, maka dapat disintesis bahwa budaya akademik merupakan sistem nilai, norma, aturan, sikap, etos profesi yang dimiliki, dihayati, dimaknai dan diamalkan seluruh civitas akademika perguruan tinggi

sehingga dapat mempengaruhi cara berfikir, berperilaku dan berkarya para civitas akademika dengan indikator: (1) inovatif, (2) bebas-terbuka (3) kooperatif, (4) norma akademik, (5) tradisi ilmiah.

4. Komitmen Profesional

Sebelum menjelaskan tentang komitmen profesional, peneliti perlu menjabarkan pengertian tentang komitmen dan komitmen organisasi. Penjelasan kedua konsep tersebut mempunyai keterkaitannya dengan konsep komitmen profesional. Selain itu peneliti juga menjabarkan beberapa penelitian yang menjelaskan tentang keterkaitan komitmen profesional dengan komitmen organisasi. Kemudian peneliti melakukan analisis dari beberapa konsep tersebut di atas untuk dapat menjelaskan konsep komitmen profesional. Beberapa penjelasan tentang komitmen dapat dijelaskan di bawah ini:

Armstrong & Taylor (2014), dalam bukunya *A handbook of human resource management practice*, menjelaskan komitmen sebagai berikut :

Commitment refers to attachment and loyalty. It is associated with the feelings of individuals about their organization. Mowday (1998) stated that it is characterized by an emotional attachment to one's organization that results from shared values and interests (Armstrong & Taylor, 2014, p. 185).

Komitmen mengacu pada keterikatan dan loyalitas. Hal ini terkait dengan perasaan individu tentang organisasinya. Mowday menerangkan hal itu ditandai dengan keterikatan emosional terhadap organisasi seseorang yang dihasilkan dari nilai bersama dan minat.

Mowday, R, Porter, L and Steers, R (1982) menjelaskan tiga karakteristik komitmen sebagai berikut : “(1) *a strong desire to remain a member of the organization;* (2) *a strong belief in and acceptance of the values and goals of the organization;* (3) *a readiness to exert considerable effort on behalf of the organization*” (Armstrong & Taylor, 2014, pp. 185–186). Tiga karakteristik komitmen adalah (1) keinginan kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi; (2) keyakinan yang kuat dalam dan penerimaan nilai-nilai dan tujuan organisasi; (3) kesiapan untuk mengerahkan upaya yang cukup besar atas nama organisasi

Menurut Potter and Steers (1982) *Commitment as: “ a Strong belief in and acceptance of the organization’s goals and values; a willingness to exert considerable effort on behalf of the organizational; a strong desire to maintain membership in the organization”* (Miroshnik, 2013, p. 29). Komitmen didefinisikan sebagai keyakinan dan penerimaan yang kuat terhadap tujuan dan nilai organisasi; kemauan untuk memberikan sesuatu atas nama organisasi; keinginan kuat untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi.

Stanley Spanbauer didalam Edward Sallis, mendeskripsikan komitmen sebagai berikut :

Commitment means much more than giving an annual speech on how important quality is to our school. It requires unending enthusiasm and devotion to quality improvement. It calls for an almost fanatic promotion of and attention to new ways to do things. It requires constant review of each and every action (Sallis, 2002, p. 67).

Komitmen membutuhkan antusiasme dan pengabdian yang tak henti-hentinya terhadap peningkatan kualitas. Untuk itu menuntut promosi dan perhatian terus menerus terhadap cara baru untuk melakukan sesuatu. Ini memerlukan tinjauan terus menerus terhadap setiap tindakan.

Menurut Victoria Miroshnik, *“Commitment is a social action-its refers to the binding of an individual to particular values in the pursuit of organizational objectives”* (Miroshnik, 2013, p. 33). Komitmen adalah tindakan sosial yang mengacu pada pengikatan seseorang terhadap nilai tertentu dalam mengejar tujuan organisasi.

Selanjutnya Armtrong juga menyebutkan cara untuk membangun komitmen, adalah dengan cara : Satu, *Developing ownership* yaitu perasaan memiliki di antara karyawan, diterima oleh manajemen sebagai *stakeholder* kunci di dalam organisasi, dilibatkan dalam pengambilan keputusan, merasa idenya didengar dan berkontribusi terhadap hasil. Dua, *Communication programmes*. Komitmen hanya mungkin diperoleh jika orang memahami apa yang diharapkan dari komitmen. Tiga, *leadership development*. Komitmen meningkat

jika manajer dapat memperoleh kepercayaan diri dan menghormati tim serta mengembangkan program untuk meningkatkan kualitas kepemimpinan. Pelatihan manajemen dapat digunakan difokuskan untuk meningkatkan kompetensi manajer, seperti manajemen kinerja (Armstrong & Taylor, 2014, p. 279).

Menurut Meyer, J.P., and N.J. Allen didalam Jason A. Colquitt, Jeffery A. LePine and Michael J.Wesson. *Organizational Commitment is defined as the desire on the part of an employee to remain a member of organization* (Colquitt et al., 2017, p. 64). Komitmen Organisasi didefinisikan sebagai keinginan seorang karyawan untuk terus menerus menjadi anggota organisasi

Fred Luthans menjelaskan komitmen organisasi sebagai berikut

As an attitude, organizational commitment is most often defined as (1) a strong desire to remain a member of a particular organization; (2) a willingness to exert high levels of effort on behalf of the organization; and (3) a definite belief in, and acceptance of, the values and goals of the organization. In other words, this is an attitude reflecting employees' loyalty to their organization and is an ongoing process through which organizational participants express their concern for the organization and its continued success and well-being (Luthans, 2011, p. 147).

Komitmen organisasi didefinisikan sebagai (1) keinginan kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi tertentu; (2) kemauan untuk memberikan tingkat usaha yang tinggi atas nama organisasi; dan (3) keyakinan yang pasti dalam, dan penerimaan atas nilai-nilai dan sasaran organisasi. Dengan kata lain, komitmen adalah sikap yang mencerminkan kesetiaan atau loyalitas karyawan terhadap organisasinya dan merupakan proses yang terus berlanjut dimana para peserta organisasi mengungkapkan kepedulian mereka terhadap organisasi dan kelanjutan keberhasilan serta kesejahteraannya.

Tansakul, Kamata, Patarapichayatham, & Kanjanawasee (2015) dalam penelitiannya menjelaskan bahwa konstruksi konsep komitmen profesional ditentukan berdasarkan beberapa fokus yang berbeda, komponen tersebut meliputi *attitude/sikap*, *behavior/perilaku*, *motivation/motivasi*, dan *psychological states/keadaan psikologis*.

Beberapa hasil penelitian dibawah ini menjelaskan tentang keterkaitan komitmen profesional dengan komitmen organisasi. Berikut beberapa hasil penelitian tersebut :

Penelitian yang dilakukan oleh Nik Mutasim Ab, Rahman Mohd. Hizam Hanafiah tentang *Commitment to organization versus commitment to profession: conflict or compatibility ?* Hasil analisis didapatkan tidak ada konflik antara konsep-konsep ini. Terdapat hubungan yang signifikan antara komitmen terhadap profesi dan dimensi komitmen afektif, berkelanjutan, dan normatif dari komitmen terhadap organisasi. Dengan kata lain, komitmen organisasi kompatibel dengan komitmen terhadap profesi. Hasil survey lebih lanjut menunjukkan hubungan dalam konteks multidimensionalitas, tidak hanya komitmen organisasi, tetapi juga komitmen terhadap profesi (Ab.Rahman & Hanafiah, 2002, pp. 77–94).

Hal senada juga dijelaskan oleh Bagraim (2003) dalam penelitiannya tentang *the dimensionality of professional commitment* menguji dimensi komitmen profesional pada 240 sampel aktuaris Afrika Selatan. Analisis statistik yang dilakukan pada data menunjukkan bahwa model tiga komponen komitmen organisasi yang pertama kali diusulkan oleh Meyer, Allen dan Smith (1993) sesuai untuk memahami komitmen profesional di antara para profesional Afrika Selatan. Komitmen profesional adalah konstruk multidimensional dengan faktor komitmen berkelanjutan, komitmen afektif, dan komitmen normatif terhadap profesi.

Penelitian tentang *an evaluation of items and dimensional structure of a scale to measure teachers'* menguji item dan skala dimensi pengukuran komitmen profesional guru di Thailand. Data dikumpulkan dengan wawancara mendalam dan kuesioner. Hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen profesional dan komitmen organisasi terwakili dengan baik oleh tiga skala dimensi (komitmen afektif, komitmen normatif, dan komitmen berkelanjutan), dan dapat secara efektif mengukur komitmen profesional guru, yang dicapai dengan pengukuran 18 item. (Tansakul et al., 2015)

Figueira, Nascimento, & Almeida (2015) studi dengan metodologi pemodelan persamaan struktural. Model satu hubungan pengaruh langsung komitmen profesional pada komitmen organisasi lebih kuat dan signifikan dibanding model dua tentang hubungan berlawanan pengaruh langsung dari komitmen organisasi pada komitmen profesional.

Komitmen profesional diidentifikasi sebagai “*career commitment, career salience, professionalism, occupational commitment* dan *cosmopolitan-local distinction*” (Mueller, Wallace, & Price, 1992, pp. 214–215). Istilah *occupation* (pekerjaan), *profession* (profesi), dan *career* (karier) telah digunakan secara bergantian dalam literatur komitmen. Aranya et al., (1981), Morrow & Wirth (1989) menggunakan istilah pekerjaan daripada profesi karena percaya bahwa baik profesional maupun non profesi dapat mengalami komitmen terhadap pekerjaan (Meyer, Allen, & Smith, 1993, p. 538).

Menurut Blau (1985) mendeskripsikan “*occupational/career commitment is ... one's attitude toward one's profession or vocation*” (Blau, 1985, p. 278). Komitmen pekerjaan/karir adalah sikap seseorang terhadap profesinya. Carson, K. D., & Bedeian, A. G (1994) menjelaskan bahwa “*occupational/career commitment is one's motivation to work in a chosen vocation*” (Carson & Bedeian, 1994, p. 240). Komitmen pekerjaan atau karir adalah motivasi seseorang untuk bekerja sesuai yang dipilih. Seorang yang mempunyai komitmen pekerjaan akan memiliki motivasi diri yang kuat terhadap pekerjaannya.

Menurut Robert J. Vandenberg dan Vida Scarpello, “*occupational or professional commitment is defined a person's belief and acceptance in the values of his or her chosen occupation or line of work, and a willingness to maintain membership in that occupation*” (Vandenberg & Scarpello, 1994, p. 536). Komitmen pekerjaan atau profesional didefinisikan sebagai keyakinan dan penerimaan seseorang dalam nilai pekerjaan atau

bidang pekerjaan yang dipilihnya, dan kesediaan untuk mempertahankan keanggotaan dalam pekerjaan itu.

Rajendran Muthuveloo dan Raduan Che Rose mendeskripsikan komitmen profesional sebagai berikut :

Career commitment refers to identification with, and involvement in, one' s occupation. Much literature refers to similar or related concepts: occupational commitment, professional commitment, career salience, the cosmopolitan/local distinction and professionalism. Common to all these is the critical notion of being committed to one' s career, or occupation, rather than to the organisation which employs one (Muthuveloo & Rose, 2005, p. 1079).

Komitmen karir mengacu pada identifikasi dengan, dan keterlibatan seseorang dalam profesi pekerjaannya. Istilah lain *career commitment* antara lain: *occupational commitment* dan *professional commitment*, karir, perbedaan kosmopolitan/lokal dan profesionalisme. Secara umum adalah berkomitmen pada karier, atau pekerjaan seseorang, dibandingkan kepada organisasi yang mempekerjakannya.

Menurut Paula C.M., dan Rosemary E.W., “*professional commitment is identified as a form of work commitment and defined as the relative strength of identification with and involvement in one' s profession*” (Muthuveloo & Rose, 2005, p. 1079). Komitmen profesional diidentifikasi sebagai bentuk komitmen bekerja dan didefinisikan sebagai kekuatan relatif identifikasi seseorang dengan profesi dan keterlibatan seseorang dalam profesi.

Aranya, N., Pollock, J., & Amemic, J. (1981) mendeskripsikan komitmen profesional sebagai berikut:

Professional commitment is the relative strength of identification with and involvement in one' s profession is proposed as such an alternative. More precisely, professional commitment entails (1) the belief and acceptance of the goals and values of the profession, (2) a willingness to exert effort on its behalf, and (3) a desire to maintain membership in the profession (Aranya, Pollock, & Amemic, 1981, pp. 271–272).

Komitmen profesional merupakan kekuatan identifikasi relatif dengan profesi dan bersedia melibatkan diri dalam profesi. Lebih tepatnya, komitmen profesional mencakup (1) keyakinan dan menerima tujuan dan nilai-nilai profesi, (2) berkeinginan yang kuat melakukan usaha pengembangan diri sendiri dan (3) seorang yang komitmen terhadap profesi mempunyai keinginan yang kuat untuk mempertahankan keanggotaannya dalam profesi tersebut karena kecintaannya terhadap profesi.

Larkin, Joseph M., (1990) menerangkan komitmen profesional sebagai berikut:

Professional commitment basically as perception of which basis is individual loyalty, determination and expectation that are dictated by system, value or norm that direct the individual to take action or work based on certain procedures in his or her attempt to perform his or her duty with high possibility of success (Larkin, 1990, p. 20).

Komitmen profesional merupakan kesetiaan/loyalitas individu terhadap profesi, penentuan dan harapan yang ditentukan oleh sistem, nilai atau norma yang mengarahkan individu untuk mengambil tindakan atau bekerja berdasarkan prosedur tertentu dalam usaha untuk melakukan tugas tersebut dengan kemungkinan keberhasilan yang tinggi.

Lee, Carswell dan Allen (2000) mendefinisikan komitmen profesional sebagai “*the psychological connection between an individual and his profession, based on affective reaction of the individual towards this profession*” (Lee, Carswell, & Allen, 2000, pp. 799–811). Komitmen profesional merupakan hubungan psikologis antara individu dengan profesi dengan menunjukkan perilaku individu tersebut terhadap profesinya.

Studi tentang komitmen profesional pekerja social didapatkan perbedaan yang bermakna dalam sub-dimensi skala komitmen profesional seperti komitmen emosional dan loyalitas komitmen profesional dengan penghasilan pekerja sosial ($p < 0,05$). Pekerja sosial dengan penghasilan lebih rendah memiliki komitmen profesional afektif dan komitmen profesional berkelanjutan yang lebih rendah. Semakin banyak tingkat penghasilan pekerja sosial, komitmen afektif-profesional dan komitmen profesional

berkelanjutan meningkat. Komitmen profesional berkelanjutan pekerja sosial yang bekerja di Kementerian Kesehatan ditemukan lebih rendah daripada peserta yang bekerja untuk lembaga lain. Komitmen profesional pekerja sosial berbeda menurut variabel pendapatan dan institusi tempat kerja. Selain itu didapatkan data tidak ada hubungan yang signifikan secara statistik antara jenis kelamin, usia, status perkawinan, status pendidikan, variabel masa kerja layanan dan komitmen profesional pekerja social (Hizmet, Mesleki, & Düzeylerin, 2018, pp. 24–34).

Berdasarkan pendapat beberapa ahli tentang konsep-konsep dan hasil penelitian tersebut di atas, maka dapat disintesis bahwa komitmen profesional merupakan keterikatan emosional seseorang terhadap profesi dengan indikator: (1) keinginan diri yang kuat, (2) kemauan untuk memberikan, (3) kesediaan melibatkan diri (4) kesetiaan terhadap profesi.

5. Peran Dosen Dalam Penjaminan Mutu :

Menurut Noordink dan McArthur (1996), Chong dan Ahmed (2012), serta Green (2014), peran dosen melalui proses berkelanjutan pada penjaminan mutu adalah sebagai berikut:

Learning for themselves, spending time on keeping up-to-date, wanting to share their knowledge and interest in a subject, being willing to honestly self-evaluate their personal teaching methods and strategies, looking for better ways of teaching from theory and research, practicing listening to students and other lecturers, adapting to new situations, and feeling confident they can cope with change, being proud of their accomplishments, and keeping in mind the learning needs of their students (Assan, 2014, p. 340).

Peran dosen dalam penjaminan mutu melalui proses belajar untuk diri mereka sendiri, menjaga untuk tetap *up to date* terhadap perkembangan IPTEK, berbagi pengetahuan dan minat, melakukan evaluasi diri tentang metode dan strategi pengajaran, mencari cara pengajaran yang lebih baik dari teori dan penelitian, berlatih mendengarkan

mahasiswa dan dosen lain, beradaptasi dengan situasi baru, dan dapat mengatasi perubahan, bangga dengan prestasi, dan tetap mengingat kebutuhan belajar mahasiswa.

Sunday O. Adegbesan (2011) menjelaskan untuk mencapai pendidikan yang berkualitas di suatu negara, pelaku utama pembelajaran yaitu dosen, mahasiswa, dan lingkungan harus dikelola secara kooperatif. Dengan kata lain, dosen harus memadai dalam kualitas dan kuantitas, mahasiswa harus terlatih dengan baik dan fasilitas harus disediakan

For quality education to be achieved in a nation the principal actors of learning who the teachers, learners are and the environment must be cooperatively organized. In other words, the teacher must be adequate in quality and quantity, the students must be well trained and facilities must be provided as well (Adegbesan, 2011, p. 147).

The European Trade Union Committee for Education (2014) menegaskan bahwa kualitas pendidikan tinggi diciptakan melalui interaksi antara guru yang berkualitas dan siswa yang termotivasi serta terlibat dalam ruang kelas - baik secara fisik di kampus atau virtual. Kondisi belajar dan pembelajaran yang menarik sangat penting untuk proses pengajaran yang positif.

The quality of higher education is created in the interaction between qualified teachers and motivated, engaged students in the classrooms – whether they are physically on a campus or virtual. Attractive study and learning conditions are vital for a positive teaching process.(The European Trade Union Committee for Education, 2014)

Bambang Sumardjoko (2010) menjelaskan tentang faktor-faktor yang berperan pada dosen dalam penjaminan mutu sebagai berikut: kepemimpinan, budaya organisasi di perguruan tinggi, kompetensi dosen, dan motivasi berprestasi memberikan kontribusi besar terhadap peran dosen dalam penjaminan mutu di perguruan tinggi swasta. Budaya organisasi memberikan kontribusi terbesar terhadap peran dosen dalam penjaminan mutu di perguruan tinggi (Sumardjoko, 2010).

Studi kualitatif yang dilakukan oleh Thomas Buabeng Assan (2014) menjelaskan persepsi dosen tentang penjaminan mutu dalam proses belajar mengajar di pendidikan tinggi. Survei dilakukan pada sekelompok dosen dari salah satu institusi pendidikan tinggi di Afrika Selatan tentang penjaminan mutu dalam pengajaran dan pembelajaran. Hasil penelitian menunjukkan bahwa persepsi dosen tentang penjaminan mutu dipengaruhi oleh beberapa faktor yaitu pendapatan dosen, kualifikasi akademik dan pengalaman mengajar, kepuasan kerja, prestasi karir, kebutuhan belajar siswa, pengetahuan dan pengalaman siswa (Assan, 2014).

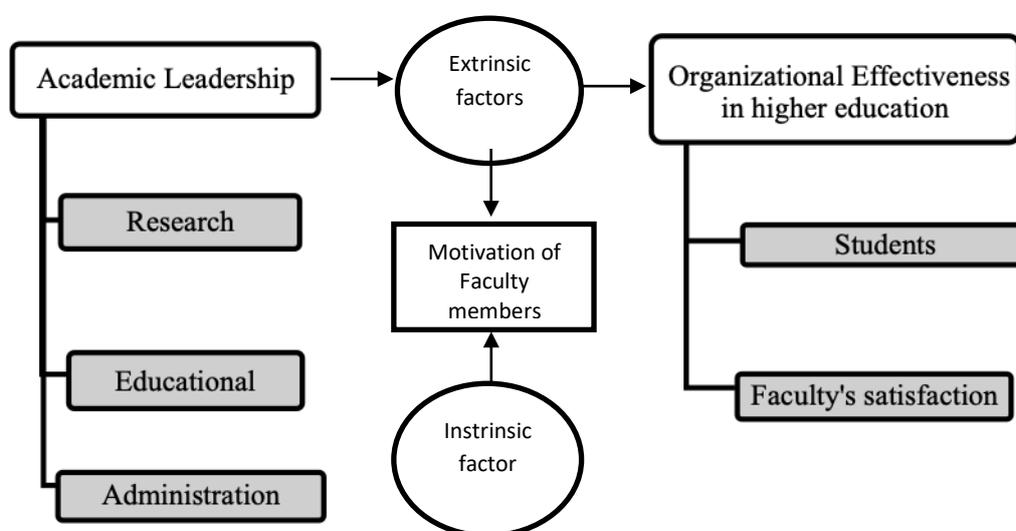
B. Penelitian-Penelitian yang Relevan

Berikut beberapa penelitian yang berkaitan dengan penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Arega Yirdaw melakukan studi tentang *Quality of Education in Private Higher Institutions in Ethiopia: The Role of Governance*. Studi ini mengidentifikasi faktor-faktor kepemimpinan dan tata kelola di institusi pendidikan tinggi swasta di Ethiopia yang dapat menyebabkan menurunnya kualitas pendidikan. Studi kasus kualitatif menunjukkan bahwa institusi pendidikan ditantang terus-menerus untuk menyeimbangkan kebutuhan pemerintah dan tuntutan pemangku kepentingan. Terdapat 10 faktor individu utama: (a) proses belajar mengajar; (b) struktur organisasi, kebijakan, dan prosedur; (c) jasa pengelolaan; (d) atribut yang berhubungan dengan instruktur; (e) atribut yang berhubungan dengan siswa; (f) kepemimpinan; (g) sumber daya; (h) fakultas; (i) staf administrasi; dan (j) infrastruktur. Dari 10 faktor di atas dikelompokkan menjadi tiga: (1) *hardware*: sumber daya (keuangan, modal), infrastruktur (kampus, transportasi), dan fasilitas (barang belajar mengajar, komputer, papan tulis). (2) *soft ware* : instruktur, siswa, dan administrator, digabungkan di bawah perangkat lunak (manusia) dalam sistem. (3) *glue* : kepemimpinan, layanan manajemen, dan proses organisasi

kelembagaan; melalui kepemimpinan membuat *hard ware* dan *soft ware* bekerja bersama-sama untuk sistem. Hasilnya menunjukkan bahwa faktor gabungan yang terkait dengan manajemen, kepemimpinan, dan aktivitas organisasi (*glue*) memberikan kontribusi terbesar (55%) yang menentukan kualitas pendidikan. Temuan ini menunjukkan bahwa kegiatan manajemen dan kepemimpinan di perguruan tinggi swasta sangat penting dalam menentukan kualitas pendidikan. Peran pemimpin dalam kegiatan manajemen dan kepemimpinan (80%), peran kepemimpinan dalam kegiatan belajar mengajar (15%), dan peran kepemimpinan dalam sumber daya, infrastruktur, dan fasilitas (5%). Kegiatan manajemen dan kepemimpinan memainkan peran lebih besar secara luas. Faktor kepemimpinan menjadi faktor dominan berkenaan dengan kualitas layanan dan lulusan. Dengan menangani tata kelola yang lebih efektif dapat meningkatkan kualitas pendidikan secara signifikan (Yirdaw, 2016, pp. 1–12).

2. Penelitian Anum Siddique et.al (2011) *tentang impact of academic leadership on faculty's motivation and organizationaleffectiveness in higher education system* menggunakan kerangka konsep model seperti dibawah ini:



Gambar 2. 2 Kepemimpinan Akademik Pada Efektifitas Organisasi Perguruan Tinggi

(Siddique, Aslam, Khan, & Fatima, 2011).

Model di atas menjelaskan di antara tiga variabel yaitu *academic leadership*, *motivation of faculty members* dan *organizational effectiveness in higher education*, variabel *academic leadership* dalam pendidikan tinggi (penelitian, pendidikan dan kepemimpinan administrasi) menjadi sangat penting dalam pengembangan institusi. Model ini dapat membantu anggota fakultas puas, bekerja dengan baik, berkomitmen untuk organisasi, pengembangan pribadi, profesional dan akademik, staf menjadi termotivasi dan puas. Implikasi praktisnya berperan penting dalam meningkatkan citra yang lebih baik dan budaya organisasi akademik yang kuat. Indikator berbeda diteliti oleh peneliti sebelumnya yang dikelompokkan dalam tiga jenis variabel ini. Seperti studi Ramsden (1998), Herzberg et al (1959), dan (Cameron, 1978) konsisten dengan model ini. Faktor ekstrinsik dan intrinsik yang dibahas dalam model juga dibahas oleh Herzberg et al (1959) dan (Cameron, 1978). Keterbatasan penelitian ini adalah tidak mengeksplorasi variabel-variabel tersebut dengan baik, model dibuat tanpa mempertimbangkan berbagai faktor kontekstual sehingga penerapannya terbatas (Siddique et al., 2011).

3. Penelitian kualitatif yang dilakukan oleh El Amry Bermawi Putera tentang evaluasi kebijakan penyelenggaraan sistem penjaminan mutu internal perguruan tinggi swasta di Kopertis Wilayah III Jakarta didapatkan hasil evaluasi kebijakan penyelenggaraan SPMI-PTS oleh Kopertis Wilayah III Jakarta dilakukan atas dasar kriteria: 1) efektivitas; 2) efisiensi; 3) kecukupan; 4) kesamaan/perataan; 5) responsivitas; dan 6) ketepatan. Kriteria efektivitas dalam kebijakan penyelenggaraan SPMI-PTS sudah mengarah pada tujuan untuk meningkatkan pendidikan tinggi yang lebih berkualitas, yang disesuaikan dengan batas-batas kemampuan Kopertis untuk dapat mengelolanya. Kriteria efisiensi dalam kebijakan penyelenggaraan SPMI-PTS didasarkan atas rasionalitas/efisiensi fungsi pengawasan, pengendalian dan pembinaan. Kriteria

kecukupan dalam kebijakan penyelenggaraan SPMI-PTS didasarkan atas kesesuaian jumlah PTS yang ada di lingkungan Kopertis terhadap beban kerja Kopertis. Kriteria kesamaan/perataan dalam kebijakan penyelenggaraan SPMI-PTS didasarkan atas prinsip otonomi PTS yaitu bahwa setiap PTS memiliki tingkat yang sama untuk mengelola pendidikan tingginya secara otonom. Kriteria responsivitas dalam kebijakan penyelenggaraan SPMI-PTS didasarkan atas batas-batas kewenangannya dalam melaksanakan tugas dan fungsi dengan tetap memperhatikan pelayanan yang berorientasi kepada kepentingan dan kebutuhan PTS. Kriteria ketepatan dalam kebijakan penyelenggaraan SPMI-PTS didasarkan atas pemberian predikat praktik baik penerapan SPMI-PTS sebagai standar penilaian PTS yang berkualitas (Putera, 2016, pp. 109–122).

4. Obiekezie, Ejemot-Nwadiaro, Timothy, & Essien (2016) melakukan penelitian tentang *Academic Quality Assurance Variables in Nigerian Universities: Exploring Lecturers Perception International Education*. Studi ini mengeksplorasi persepsi dosen tentang variabel penting untuk penjaminan mutu di Universitas-Universitas Nigeria. 500 dosen dari Universitas negeri menanggapi survei 25 item. Hasilnya menunjukkan bahwa dosen merasakan perlunya ketersediaan jumlah staf yang bermutu, sikap siswa dalam belajar, publikasi hasil ujian siswa lebih awal, ketersediaan laboratorium yang lengkap, lokakarya, dan pendanaan pendidikan tersier sebagai variabel terpenting dalam kualitas akademik. (Obiekezie et al., 2016, pp. 247–254).
5. Penelitian tentang *Model for Total Quality Management (TQM) in Higher Education* oleh Asif, Awan, Khan, & Niaz (2013) mengidentifikasi enam faktor penentu keberhasilan implementasi TQM di Universitas-Universitas Pakistan. Ke enam faktor yang diambil dalam penelitian ini meliputi kepemimpinan, visi, perancangan program

dan alokasi sumber daya, pengukuran dan evaluasi, pengendalian dan peningkatan proses, dan pemangku kepentingan lainnya. Temuan ini mencerminkan bagaimana TQM dirasakan di Universitas-Universitas Pakistan. Faktor pertama yang muncul sebagai faktor penting TQM adalah kepemimpinan. Munculnya Faktor ini tidak diantisipasi karena kepemimpinan tetap menjadi elemen penting dari model TQM seperti *Malcolm Baldrige National Quality Award* (MBNQA) dan *European Quality Award*. Kepemimpinan Universitas dan pembuat kebijakan dapat berfokus pada faktor-faktor ini untuk memfasilitasi implementasi TQM. Kepemimpinan merupakan elemen penting dari faktor kritis TQM dalam semua studi yang telah dilakukan. (Asif et al., 2013, pp. 1883–1904).

6. Huma Shahid, Zaira Wahab dan Syed Afrozuddin Ahmed melakukan penelitian tentang *Factor Analysis to Explore the Indicators of Quality Assurance Mechanism on Higher Educational Institutions in Pakistan*. Penelitian ini bertujuan untuk mengukur efektivitas *Quality Assurance Mechanism* (QAM) dan dampaknya terhadap kualitas pendidikan di Lembaga Pendidikan Tinggi di Pakistan. Dalam penelitian ini, survei komprehensif menggunakan kuesioner terstruktur dengan responden 300 dosen dari lima Universitas swasta dan lima Universitas negeri. Hasil penelitian didapatkan ada perbedaan yang signifikan antara Universitas swasta dan Universitas negeri dalam hal praktik penjaminan mutu dan terdapat empat faktor muncul yang muncul yaitu kepuasan guru dan kombinasi alokasi anggaran dan pendanaan pada Universitas negeri dan kombinasi dari globalisasi, peringkat dan pendanaan yang memadai pada Universitas swasta (Shahid, Wahab, & Ahmed, 2016, pp. 146–154).
7. Xiao dan Wilkins, melakukan penelitian tentang *Evaluation of the factors that determine quality in higher education: an empirical study. The effects of lecturer commitment on student perceptions of teaching quality and student satisfaction in*

Chinese higher education. Tujuan penelitian ini adalah untuk menguji pengaruh komitmen dosen pada persepsi mahasiswa terhadap kualitas mengajar dan kepuasan mahasiswa. Sampel terdiri dari 24 dosen dan 456 siswa di satu Universitas Cina. Data diperoleh melalui kuesioner. Hipotesis diuji menggunakan pemodelan persamaan struktural. Hasil penelitian ditemukan bahwa komitmen dosen untuk prestasi akademik mahasiswa dan komitmen dosen untuk integrasi sosial mahasiswa sama-sama positif terkait dengan kepuasan mahasiswa. Namun, komitmen dosen untuk integrasi sosial mahasiswa tampaknya tidak mempengaruhi persepsi kualitas mengajar mahasiswa (Xiao & Wilkins, 2015a, pp. 98–110).

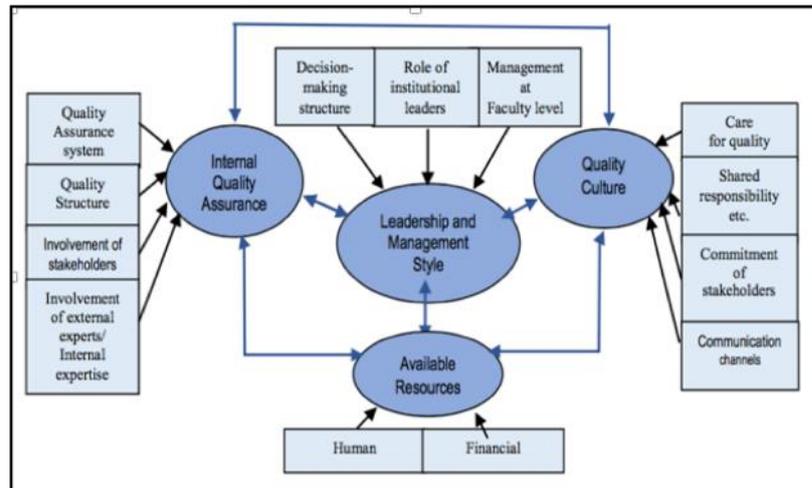
8. Peggy Szymenderski, Liliya Yagudina & Olga Burenkova (2015) melakukan penelitian tentang *The Impact of an Assurance System on the Quality of Teaching and Learning*. Penelitian ini menjelaskan tentang bagaimana penjaminan mutu dapat memiliki dampak yang nyata dan positif terhadap kualitas pengajaran dan pembelajaran di Universitas, yang menggunakan sistem yang berbeda - sistem kontrol dan sistem budaya mutu – menggunakan dua Universitas di Rusia dan di Jerman. Penelitian ini melibatkan 40 dosen dan 120 mahasiswa tahun ketiga dari kedua Universitas. Hipotesis penelitian, penjaminan mutu memiliki efek positif pada kualitas pengajaran dan pembelajaran jika menjalankan fungsi informasi, motivasi dan administrasi. Hasilnya menunjukkan bahwa fungsi-fungsi tersebut tidak dipenuhi oleh kedua Universitas dan budaya organisasi bukanlah satu-satunya syarat yang harus dipenuhi untuk upaya evaluasi yang efektif (Szymenderski, Yagudina, & Burenkova, 2015, pp. 15–25)
9. Penelitian tentang implementasi penjaminan mutu di pendidikan tinggi Romania. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Quality Assurance* sebagai tujuan yang ditetapkan oleh Bologna *Process* diimplementasikan pada 99,2% Universitas yang

ditargetkan, penekanan pada kemajuan yang dicapai dalam pendidikan tinggi teknik Rumania. Sebanyak 0,8% Universitas mengalami kesulitan terkait dengan penerapan sistem penjaminan mutu. Lebih dari separuh subyek yaitu 62,6% berhasil mencapai *Quality Assurance* yang obyektif sebagaimana ditetapkan oleh Proses Bologna (Luminita Todorescu, Greculescu, & Lampa, 2014, pp. 443–447).

10. Phoom Praraksa, Somkid Sroinam, Muntana Inthusamith, Manit Pawarinyanon melakukan penelitian tentang *A Model of Factors Influencing Internal Quality Assurance Operational Effectiveness of the Small Sized Primary Schools in Northeast Thailand*. Penelitian ini bertujuan untuk mengembangkan kesesuaian model faktor-faktor yang mempengaruhi penjaminan mutu internal dan efektivitas operasional pada sekolah dasar di Thailand Timur Laut. Sampel penelitian terdiri dari 765 sekolah dasar berukuran kecil di Thailand Timur Laut. Kuesioner dianalisis dengan SEM. Hasil penelitian menunjukkan bahwa, faktor-faktor yang berpengaruh pada efektivitas operasional penjaminan mutu internal terdiri dari 1) empat faktor efek langsung adalah kepemimpinan instruksional administrator, budaya inovasi organisasi, iklim organisasi terbuka dan kepemimpinan guru, 2) empat faktor efek tidak langsung adalah kepemimpinan instruksional administrator, kerja tim, iklim terbuka organisasi dan kepemimpinan guru, 3) lima faktor efek total adalah kepemimpinan instruksional administrator, iklim organisasi yang terbuka, kepemimpinan guru, budaya inovasi organisasi dan kerja tim (Praraksa, Sroinam, Inthusamith, & Pawarinyanon, 2015, pp. 1586–1590).
11. Penelitian tentang Implementasi penjaminan mutu di Saudi Arabia oleh Saud Albaqami, dilakukan dengan membandingkan penerapan penjaminan mutu pada tingkat Meso dan Mikro di PSU (*Prince Sultan University*), mengeksplorasi mekanisme penjaminan mutu dan mengidentifikasi faktor-faktor yang meningkatkan

atau menghambat keefektifan sistem penjaminan mutu internal. Pengumpulan data dilakukan dengan wawancara semi terstruktur, analisis dokumen dan observasi. Pendekatan *grounded theory* dilakukan untuk analisis data. Hasil yang didapat pada tingkat Meso, menjelaskan, ada penolakan dari pihak fakultas pada waktu implementasi penjaminan mutu. Sedang pada tingkat mikro, menggambarkan keterbatasan terkait dengan Universitas yang masih kecil dengan sumber daya yang terbatas. Keterbatasan fakultas dan keterbatasan infrastruktur yang berfokus pada keterbatasan modal dan modal manusia dianggap sebagai faktor penghambat terhadap penjaminan mutu. Sedang faktor pendukung yang dirasakan adalah komitmen atau dukungan kepemimpinan dan manajemen, kesadaran dan orientasi karyawan/fakultas (Albaqami, 2015, pp. 65–81).

12. Sharine A. Isabella (2015) dalam penelitiannya tentang *Internal influential factors affecting accreditation processes in small universities: a conceptual framework based on 'the case Curaçao*, mengidentifikasi faktor-faktor internal (*enabler and barrier*) yang mempengaruhi kemajuan dan hasil proses akreditasi. Variabel gaya kepemimpinan dan manajemen sangat penting selama proses akreditasi. Pemimpin kelembagaan dan dekan yang bertindak sebagai pemegang kendali akan memungkinkan pengembangan budaya mutu, mengelola secara efektif dan efisien sumber daya yang ada serta menerapkan kebijakan penjaminan mutu internal sehingga dapat memenuhi persyaratan akreditasi (Isabella, 2015, pp. 1–14).



Gambar 2. 3 Kerangka Kerja Variabel Potensial Faktor Yang Mempengaruhi Penjaminan Mutu (Isabella, 2015)

13. Iskandar, melakukan penelitian tentang Komitmen pimpinan dalam implementasi sistem penjaminan mutu akademik perguruan tinggi (studi kasus pada IAIN Sulthan Thaha Saifuddin Jambi). Penelitian kualitatif dengan subjek penelitiannya adalah pengambil kebijakan (Rektor, Pembantu Rektor dan Kepala Pusat penjaminan Mutu), serta para civitas akademika IAIN STS Jambi, Pengumpulan data dilakukan dengan teknik observasi, wawancara, dan dokumentasi. Hasil menunjukkan bahwa: pertama, penjaminan mutu telah dilaksanakan melalui pusat penjaminan mutu pendidikan, adapun kegiatan penjaminan mutu berorientasi pada penguatan dan pemenuhan akreditasi prodi dan Institut; kedua, faktor yang menjadi penghambat dalam penjaminan mutu adalah (a) belum tersedianya dokumen manual mutu; (b) rendahnya komitmen pimpinan dan civitas akademik, (c) sumber daya manusia, (d) sistem teknologi komunikasi komitmen; ketiga, strategi peningkatan penjaminan mutu yang harus dilakukan institusi yaitu melalui pemenuhan standar mutu nasional (Iskandar, 2012).
14. Septi Gumiandari, melakukan penelitian tentang Komitmen Pimpinan dalam Pelaksanaan Penjaminan Mutu Perguruan Tinggi (Studi Kasus IAIN Syekh Nurjati

Cirebon). Hasil penelitian menjelaskan bahwa kurangnya komitmen pimpinan, disiplin, loyalitas, komitmen karyawan juga kurang sehingga pelaksanaan penjaminan mutu tidak dapat berjalan baik (Gumiandari, 2013).

15. Indriana Lestari (2012) tentang Pengaruh sistem penjaminan mutu internal dan sistem manajemen mutu ISO 9001:2008 terhadap kinerja Universitas katolik Indonesia Atmajaya Jakarta. Pada penelitian ini peneliti menggunakan analisis koefisiensi korelasi. Dari hasil penelitian didapatkan persamaan regresi. $Kinerja = -0,989 - 0,326 SPMI + 0,774 ISO\ 9001:2008$. Sistem penjaminan mutu internal dan sistem manajemen mutu ISO 9001:2008 berpengaruh pada kinerja Unika Atmajaya Jakarta (Lestari, 2012).

C. Kerangka Teori, Hipotesis Penelitian dan Model Penelitian

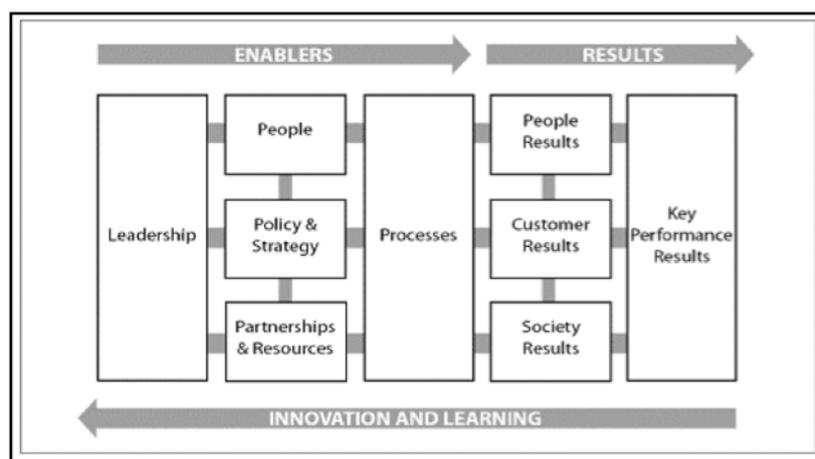
1. Kerangka Teori

a. Kepemimpinan Terhadap Penjaminan Mutu Akademik

Pada beberapa model manajemen mutu yang banyak digunakan dalam organisasi, perguruan tinggi di dunia, kepemimpinan adalah salah satu unsur penting yang ditempatkan pada bagian awal proses manajemen. Pada model *European Foundation for Quality Management (EFQM)* dan *Baldrige National Quality Program (BNQP) for Education* menempatkan unsur kepemimpinan secara eksplisit menjadi elemen penting dibagian awal pada proses manajemen mutu.

Model EFQM *Excellence* merupakan model untuk penerapan sistem penjaminan mutu yang banyak digunakan pada Universitas di Eropa. Model EFQM, serupa dengan ukuran kualitas lainnya berfokus pada kebutuhan pelanggan dan atribut kualitas yang dianut oleh pelanggan dengan menggunakan 9 kriteria meliputi lima kriteria pertama adalah *enablers* dan mewakili aktivitas organisasi, dimana *results* nya mewakili tingkat

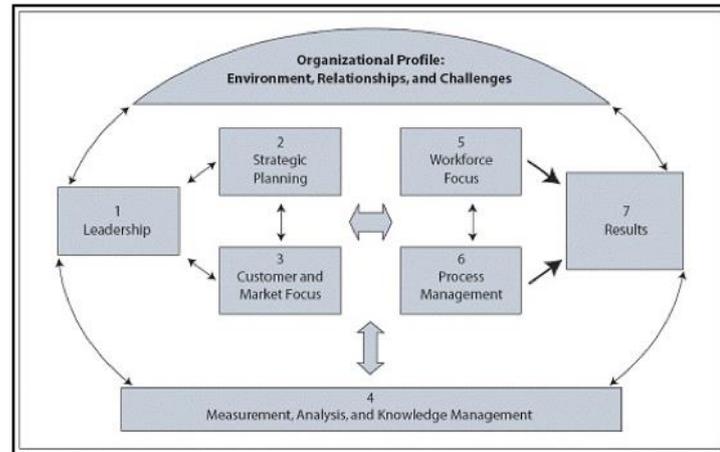
kinerja yang dicapai *results orientation* (orientasi hasil), *customer focus* (fokus pelanggan), *leadership and constancy of purpose* (kepemimpinan dan tujuan), *management by processes and facts* (manajemen), *people development and involvement* (pengembangan dan keterlibatan orang), *continuous learning* (pembelajaran terus menerus), *innovation and improvement* (inovasi dan perbaikan), *partnership development* (pengembangan kemitraan) and *corporate social responsibility* (tanggung jawab sosial perusahaan) (Arjomandi, Kestell, & Grimshaw, 2009, pp. 1015–1020).



Gambar 2. 4 The EFQM Excellence Model (D & D Excellence, 2009)

Pada gambar di atas terlihat sembilan kriteria dengan *leadership* menjadi titik awal penilaian penerapan penjaminan mutu.

Pada model *Malcolm Baldrige* ada penekanan kuat pada aspek non-prosedural kualitas seperti kepemimpinan, manajemen sumber daya manusia, termasuk kesejahteraan karyawan dan moral, dan kepuasan pelanggan. *Malcolm Baldrige* berfokus pada hasil dan perbaikan terus-menerus. Tujuh kategori yang termasuk dalam model ini adalah : *Leadership, Strategic planning, Customer and market focus, Measurement, analysis and knowledge management, Workforce focus, Process management, Business results*



Gambar 2. 5 Malcolm Baldrige Model

Pada model ISO 9001 menuntut tersedianya dokumen “*quality policy*” atau kebijakan mutu yang disampaikan oleh pimpinan sebagai upaya deklarasi bahwa dalam tata kelola organisasi yang dipimpinnya akan menggunakan prinsip mutu dan mutu akan dijadikan referensi utama pada setiap kebijakannya.

Kepemimpinan merupakan faktor penting atau inti dalam penjaminan mutu karena sebagai *role model* atau contoh untuk pengikutnya. Bila pemimpin tidak dapat menjadi contoh, maka pengikutnya tidak dapat mengikutinya. Hal ini dinyatakan oleh Peters, Tom and Austin, Nancy bahwa *Identified leadership as being central to the quality improvement process* (Peters, Tom and Austin, Nancy in Sallis, 2002, p. 48). Mengidentifikasi kepemimpinan sebagai inti proses peningkatan kualitas. Edward Sallis juga menambahkan bahwa :

Institute Leadership. “the job of management is not supervision, but leadership”. This means a shift away from traditional management concerns with outcomes-performance indicators, specifications and appraisals and a move toward a leadership role which encourages improvements to the process of producing better goods and services (Sallis, 2002, p. 35).

Kepemimpinan Institusi. "tugas manajemen bukan pengawasan, melainkan kepemimpinan". Ini berarti perubahan dari manajemen tradisional yang selalu memperhatikan hasil indikator kinerja, spesifikasi dan penilaian menuju peran

kepemimpinan yang mendorong perbaikan pada proses produksi barang dan jasa yang lebih baik.

Edward Sallis juga menambahkan

"Senior managers and governors take the lead in strategic quality management by setting out the institution's vision, priorities and policies. Middle managers—heads of department/faculty—take responsibility for quality assurance, which involves them in coordinating information from their teams, systematically checking on effectiveness, and transmitting the results of monitoring both to teaching teams and to senior management" (Sallis, 2002, p. 41).

Manajer senior dan pimpinan puncak memimpin dalam strategis manajemen mutu dengan menetapkan visi, prioritas, dan kebijakan institusi tersebut. Manajer menengah/dekan bertanggung jawab atas penjaminan mutu, yang melibatkan mereka dalam mengkoordinasikan informasi dari tim mereka, secara sistematis memeriksa efektivitas, dan mentransmisikan hasil pemantauan baik kepada tim pengajar dan manajemen senior.

Menurut Joseph Juran dalam Sallis, kepemimpinan memegang peranan utama dalam penjaminan mutu.

Masalah mutu dapat dikembalikan pada manajemen. Peran kepemimpinan dalam mutu dalam aturan 80/20 menjadi sesuatu yang sangat dibutuhkan, Juran mengatakan bahwa 80% masalah-masalah mutu dalam sebuah organisasi adalah hasil dari desain proses yang kurang baik. Sehingga penerapan sistem yang benar akan menghasilkan mutu yang benar. Dengan demikian 80% masalah merupakan tanggung jawab manajemen, karena mereka memiliki 80% kontrol terhadap sistem organisasi (Sallis, 2002, p. 42).

J.M Juran dalam Goetsch dan Davis (2014) dalam bukunya *Introduction to Total Quality*, menjelaskan konsep trilogy on leadership for quality: *leadership for quality as follows planning, control, continuous improvement*. Kepemimpinan untuk mutu melibatkan perencanaan, kontrol, dan peningkatan mutu berkelanjutan (Goetsch & Davis, 2014a, p. 136).

Menurut Edward Sallis, kepemimpinan dan strategi merupakan elemen kunci dalam kerangka mutu. Komitmen pemimpin terhadap mutu harus menjadi pemeran utama, karena mutu adalah proses dari atas ke bawah (*top down*). Kurang lebih 80% inisiatif mutu gagal dalam masa dua tahun awal karena manajer senior kurang mendukung proses dan kurang memiliki komitmen untuk inisiatif tersebut. Kepemimpinan yang kuat dan jauh kedepan diperlukan dalam kesuksesan peningkatan mutu. Manajer senior harus memberi arahan, visi dan inspirasi. Seluruh manajer harus menjadi pemimpin dan pejuang proses mutu, Mereka harus mengkomunikasikan visi dan menurunkannya keseluruhan orang dalam institusi (Sallis, 2002, p. 136).

Jack P. Pekar menjelaskan komitmen pimpinan sebagai berikut :

The leadership of an organization must be committed to continuous improvement. This commitment must be visible throughout all layers of management. Management must "walk the talk." Only when management is committed will employees excel at what they do. It takes time to change work cultures and work habits, but with perseverance the message of enlightened management will prevail. Employees want to do a good job. All they need are the right tools and the right systems. These can be supplied only by management (Pekar, 1995, p. 3).

Kepemimpinan sebuah organisasi harus berkomitmen untuk terus memperbaiki diri. Komitmen ini harus terlihat di semua lapisan manajemen. Manajemen harus "terus berbicara." Hanya ketika manajemen berkomitmen, karyawan akan berprestasi dalam apa yang mereka lakukan. Butuh waktu untuk mengubah budaya kerja dan kebiasaan kerja, namun dengan ketekunan, pesan manajemen akan sampai.. Karyawan ingin melakukan pekerjaan dengan baik. Yang mereka butuhkan adalah alat dan sistem yang tepat. Ini hanya bisa disediakan oleh manajemen.

Edward Sallis menjelaskan kembali tentang komitmen pimpinan dalam program mutu, sebagai berikut :

The essential first step in a quality programme, according to Crosby, is Management Commitment. This is crucial to the success of any quality initiative. The quality initiative must be sanctioned and led by senior management. Crosby suggests that this commitment be communicated in a quality policy statement, which needs to be short, clear and accessible (Sallis, 2002, p. 45).

Langkah pertama yang penting dalam program mutu adalah komitmen manajemen. Hal ini penting bagi keberhasilan inisiatif mutu apapun. Prakarsa mutu harus mendapat sanksi dan dipimpin oleh manajemen senior. Komitmen ini dikomunikasikan dalam pernyataan kebijakan kualitas, yang singkat, jelas dan mudah diakses.

Augustus E. Osseo-Asare, David Longbottom dan William D. Murphy melakukan studi tentang *Leadership best practices for sustaining quality in UK higher education from the perspective of the EFQM Excellence Model*. Penelitian ini memperdalam pemahaman dan mendorong penelitian lebih lanjut tentang praktik terbaik kepemimpinan untuk mempertahankan peningkatan kualitas di lembaga pendidikan tinggi Inggris. Hasil penelitian mengidentifikasi dan mengkategorikan praktik kepemimpinan menjadi "lemah", "baik", "terbaik", dan "sangat baik" atas dasar efisiensi dan efektivitas setiap praktik dalam mempertahankan peningkatan mutu akademik. Keterbatasan penelitian ini belum dijelaskan hubungan antara kepemimpinan efektif dan tingkat peningkatan mutu akademik. Dampak penelitian ini adalah perencana mutu akademik harus memperhatikan dan meningkatkan tugas dan kegiatan kepemimpinan (Osseo-asare, Longbottom, & Murphy, 2005).

Raoudha Kammoun dan Omar Ben-Ayed dalam studi kualitatif tentang *Leadership in Tunisian Higher Education from the Perspective of the EFQM Excellence Model* mengevaluasi praktik kepemimpinan HE dari perspektif *EFQM Excellence Model*. Temuan mengungkapkan beberapa kekuatan dan kelemahan yang terkait dengan kepemimpinan *Higher Education* dari institusi yang bersangkutan. Beberapa kekuatan yang teridentifikasi mencerminkan kesadaran para pemimpin tentang pentingnya meningkatkan efektivitas kepemimpinan, keterlibatan mereka dalam mengambil target dan proses yang disepakati, dan mengambil bagian dalam pembentukan dan peningkatan sistem manajemen kelembagaan. Perlu kesadaran para pemimpin untuk membangun

kemitraan dengan para pemangku kepentingan institusional untuk mendorong dan mendukung staf mencapai tujuan serta untuk mendorong proses perubahan. Kelemahan kurangnya kemampuan untuk mengembangkan misi dan visi, dan untuk menunjukkan pemodelan peran budaya mutu, kurang meninjau sistem manajemen proses serta untuk mempertahankan kemitraan yang kuat, pemimpin tidak dapat berkomunikasi dengan para pemangku kepentingan. Keterbatasan studi ini, pendekatan kualitatif harus dikombinasikan dengan pendekatan kuantitatif dan digunakan secara bersamaan. Melalui kombinasi ini dapat mengukur tingkat kualitas lembaga (memperoleh skor kuantitatif untuk kriteria kepemimpinan) dan secara bersamaan, untuk memperoleh praktik 'terbaik' dan untuk mengidentifikasi tindakan perbaikan mana perlu dilaksanakan (Kammoun & Ben-ayed, 2010, pp. 1–13).

Penelitian Stephen Chukwu Anyamele tentang peran kepemimpinan dalam penerapan manajemen mutu, bagaimana para pemimpin Universitas di Finlandia menerapkan manajemen mutu di lembaga masing-masing. Studi ini menggunakan model modifikasi dari *European Foundation for Quality Management (EFQM) Excellence Model* sebagai landasan teoretis dalam memperoleh informasi tentang strategi manajemen mutu dari para pemimpin akademis senior di Universitas. Penelitian untuk mengeksplorasi pendekatan manajemen yang berbeda dalam peningkatan mutu dalam manajemen Universitas. Hasil penelitian didapatkan banyak pendekatan untuk peningkatan kualitas dalam manajemen Universitas. Lebih lanjut dijelaskan bahwa: *“Leadership has been considered as driving all quality improvement efforts. Strategic planning and management are seen as key functions of university leadership.”* Kepemimpinan mendorong semua upaya peningkatan kualitas. Perencanaan dan manajemen strategis dilihat sebagai fungsi utama kepemimpinan Universitas.

Kepemimpinan bertanggung jawab untuk menetapkan strategi dan arah untuk lembaga serta kegiatan dalam pendidikan tinggi (Anyamele, 2005).

Gudo, Oanda, & Olel (2011) melakukan penelitian tentang peran pimpinan institusi pada penjaminan mutu: Refleksi pendidikan Universitas di Kenya. Studi ini menyelidiki seberapa efektif pimpinan Universitas dalam penjaminan mutu. Hasil yang didapatkan pengelolaan penjaminan mutu di Universitas swasta dan negeri di Kenya berbeda secara signifikan. Universitas swasta lebih baik dalam hal penjaminan mutu daripada Universitas negeri. Hal ini terutama karena Universitas swasta memiliki fasilitas fisik yang lebih baik dan secara efektif melibatkan pemangku kepentingan dalam pengelolaan institusi. Pertimbangan dalam penunjukan pimpinan senior Universitas di Kenya belum meningkatkan penjaminan mutu oleh pimpinan Universitas karena penunjukan tersebut tidak hanya berdasarkan pada prestasi dan pengalaman akademis namun lebih pada latar belakang etnis; karakteristik sosio-demografi pemimpin; terutama integritas moral dan keyakinan yang dimiliki pengikut terhadap pemimpin, memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja manajemen. Kurangnya fasilitas fisik yang memadai juga berdampak negatif pada kepemimpinan Universitas.

Abolarin, Abdullahi, Adedipe, & Abdulrahman (2013) melakukan penelitian tentang *impact of top management commitment on implementation of total quality management in an organization*. dalam *the pacific journal of science and technology*. Dari hasil penelitian dijelaskan bahwa faktor komitmen pimpinan puncak merupakan dasar dalam penerapan TQM (Abolarin et al., 2013, pp. 263–267).

Pada penelitian yang dilakukan oleh Samia Javed (2015) tentang *Impact of top management commitment on quality management*, didapatkan hasil bahwa komitmen pimpinan mempunyai hubungan yang positif terhadap kesuksesan kualitas manajemen.

Dengan hasil analisis korelasi mempunyai korelasi tingkat sedang/moderat ($r=0.531$, $p=0.000$) (Javed, 2015, pp. 1–5).

Komitmen pimpinan yang tinggi dalam penerapan SPMI dapat meningkatkan mutu institusi Hal ini dijelaskan dari hasil penelitian yang dilakukan oleh Septi Gumiandari (2012) yang melakukan penelitian tentang Komitmen Pimpinan dalam Pelaksanaan Penjaminan Mutu Perguruan Tinggi (Studi Kasus IAIN Syekh Nurjati Cirebon). Hasil penelitian menjelaskan bahwa kurangnya komitmen pimpinan; disiplin, loyalitas, komitmen karyawan juga kurang sehingga pelaksanaan penjaminan mutu tidak dapat berjalan baik (Gumiandari, 2013).

Garwe dan Evelyn Chiyevu (2012) melakukan studi kuantitatif menguji pengaruh kepemimpinan institusional pada kualitas penyediaan pendidikan di lembaga pendidikan tinggi di Zimbabwe. Studi ini menganalisis indikator yang menentukan penyediaan pendidikan tinggi yang berkualitas di Universitas negeri dan swasta dan bagaimana dipengaruhi oleh kepemimpinan kelembagaan dengan analisis dokumenter, kuesioner, wawancara dan observasi langsung. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pemimpin lembaga yang mendorong pertumbuhan intelektual baik staf maupun siswa dan yang menciptakan budaya pembelajaran memudahkan lembaga untuk menegakkan standar mutu yang tinggi. Studi ini menyoroti perlunya lembaga penjaminan mutu nasional yang efektif. Studi ini juga mengidentifikasi enam isu utama yang harus ditangani oleh Wakil Rektor Universitas untuk memastikan kualitas penyediaan pendidikan yaitu : (1) mempertahankan kualitas kelembagaan; (2) rekrutmen dan retensi staf berpengalaman; (3) mematuhi persyaratan peraturan tentang jaminan kualitas; (4) mengamankan dana untuk bisnis inti dan operasi Universitas; (5) fasilitas Universitas yang tidak memadai dan tidak pantas (6). menyediakan kepemimpinan yang efektif (Garwe, 2012).

b. Budaya Akademik Terhadap Penjaminan Mutu Akademik

Beberapa konsep budaya akademik diambil dari budaya organisasi. Oleh karena itu peneliti mengutip beberapa jurnal tentang budaya organisasi yang berdampak pada penjaminan mutu. Beberapa penelitian tentang budaya organisasi dan budaya akademik dijelaskan di bawah ini :

David L. Goetsch and Stanley B. Davis (2014) menjelaskan tentang menciptakan budaya mutu dalam implementasi mutu, seperti dijelaskan di bawah ini :

To Attempt the implementation of total quality without creating a quality culture is to invite failure. Organizations in which the prevailing culture is based on traditional management practices are not likely to succeed in the implementation of total quality. Successful total quality requires cultural change (Goetsch & Davis, 2014b, p. 55).

Untuk penerapan kualitas total tanpa menciptakan budaya yang berkualitas dapat menyebabkan kegagalan. Organisasi yang menggunakan pengelolaan budaya tradisional tidak akan berhasil dalam pelaksanaan kualitas total. Total kualitas yang berhasil membutuhkan perubahan budaya.

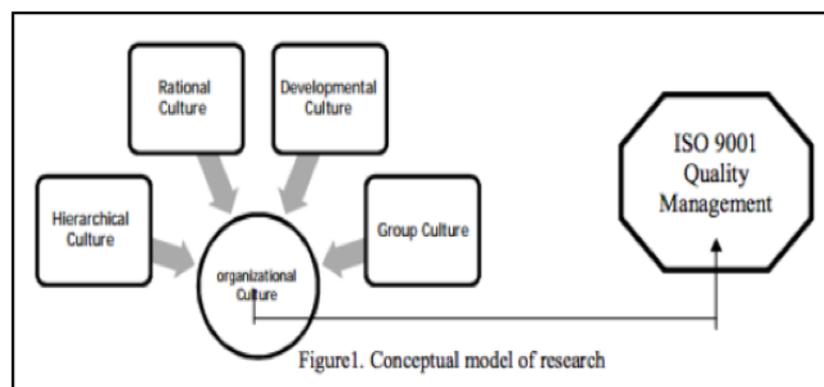
Edward Sallis juga menjelaskan tentang pentingnya budaya dalam manajemen kualitas total, seperti dijelaskan di bawah ini :

TQM requires a change of culture. This is notoriously difficult to bring about and takes time to implement. It requires a change of attitudes and working methods. Staff need to understand and live the message if TQM is to make an impact. However, culture change is not only about changing behaviours. It also requires a change in institutional management (Sallis, 2002, p. 26).

TQM membutuhkan perubahan budaya. Hal ini sangat sulit untuk dilakukan dan membutuhkan waktu untuk menerapkannya. Hal ini membutuhkan perubahan sikap dan metode kerja. Staf perlu memahami dan menjalankan pesan jika TQM memberi dampak. Namun, perubahan budaya bukan hanya tentang perubahan perilaku. Ini juga memerlukan perubahan dalam pengelolaan kelembagaan.

Penelitian yang dilakukan oleh Inga Lapina, Ilze Kairisa dan Daira Aramina tentang *Role of Organizational Culture in the Quality Management of University* mengevaluasi aspek teoritis budaya organisasi dan manajemen mutu, keterkaitan dan dampaknya terhadap perbaikan dan pengembangan berkelanjutan Universitas. Hasil penelitian ini menjelaskan bahwa budaya organisasi Universitas memberi dasar bagi manajemen mutu dan terhubung langsung dengan pengembangan. Interaksi yang berhasil antara budaya organisasi dan manajemen mutu merupakan faktor kunci dalam pencapaian organisasi keunggulan kinerja. Gambaran keseluruhan organisasi terbentuk berdasarkan faktor penentu budaya organisasi: karakteristik utama, kepemimpinan (manajemen), manajemen sumber daya manusia, kesatuan organisasi, strategi tujuan dan kriteria keberhasilan (Aramina, 2015).

Mehrdad Bozorgi-Nezhad, Seyyed Javad Mosavi, Sajjad Salehi-Kordabadi dalam penelitiannya tentang *Organizational Culture and Quality Management (ISO/9001) Case Study: Tehran Universities Employees* untuk mengetahui hubungan antara jenis budaya organisasi dan komponen manajemen mutu ISO 9001. Manajemen mutu terdiri dari *Quality assurance* (penjaminan) dan *quality control* (pengendalian mutu).



Gambar 2. 6 Model Konseptual Riset
(Bozorgi-nezhad, Mosavi, & Salehi-kordabadi, 2012)

Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada hubungan yang berbeda antara komponen manajemen mutu ISO 9001 dan tipe budaya organisasi. Ini menunjukkan bahwa

kombinasi berbagai jenis budaya organisasi lebih bermanfaat dari pada jenis budaya organisasi tertentu (Bozorgi-nezhad, Mosavi, & Salehi-kordabadi, 2012, hal. 12590–12599).

Selanjutnya peneliti juga mengutip beberapa hasil penelitian tentang pengaruh budaya akademik terhadap penjaminan mutu seperti dapat dijelaskan di bawah ini:

Siti Arni Basir (2017) melakukan penelitian tentang *The Influence Of Academic Culture On Quality Management System ISO 9001 Maintenance Within Malaysian Universities*. Budaya akademik diklasifikasikan menurut empat elemen kebebasan akademik, individualisme, profesionalisme dan kolegialitas. Dua studi kasus dilakukan di Universitas Malaysia yang telah mendapat sertifikasi ISO 9001 selama lima tahun. Pada saat penelitian ini, keduanya adalah satu-satunya Universitas yang memiliki sertifikasi untuk seluruh departemen. (Sebagian besar institusi mendapatkan sertifikasi untuk departemen tertentu). Temuan menunjukkan bahwa kebebasan akademik, individualisme dan kolegialitas berpengaruh terhadap pemeliharaan ISO 9001, sedangkan profesionalisme telah mempengaruhi pemeliharaan ISO 9001 baik secara positif dan negatif. Kebalikan dari individualisme (kerja tim) dan kolegialitas (manajerialisme) telah mendukung pemeliharaan ISO 9001 di salah satu kasus. (Siti Arni Basir, 2017)

c. Komitmen Profesional Terhadap Penjaminan Mutu Akademik

Edward Sallis dalam *total quality management in education* menjelaskan :

The essential first step in a quality programme, according to Crosby, is Management Commitment. This is crucial to the success of any quality initiative. The quality initiative must be sanctioned and led by senior management. Crosby suggests that this commitment be communicated in a quality policy statement, which needs to be short, clear and accessible (Sallis, 2002, p. 43).

Langkah pertama yang penting dalam program kualitas, menurut Crosby, adalah komitmen manajemen. Hal ini penting bagi keberhasilan inisiatif kualitas apapun. Prakarsa kualitas harus mendapat sanksi dan dipimpin oleh manajemen senior. Crosby

menyarankan agar komitmen ini dikomunikasikan dalam pernyataan kebijakan kualitas, yang perlu singkat, jelas dan mudah diakses.

Nasiima Sentrine dalam penelitian disertasi tentang *organisational culture, leader-member exchange, organisational commitment and quality education : the case of public universities In Uganda* mengungkapkan adanya hubungan antara komitmen organisasi dan kualitas pendidikan. Komitmen organisasi dan kualitas pendidikan secara signifikan dan positif berhubungan satu sama lain. Hal ini menyiratkan bahwa dimensi komitmen organisasi seperti perasaan emosional melekat pada Institusi, mengembangkan karir sampai seumur hidup karyawan di institusi yang sama. Karyawan merasa menjadi bagian dari Lembaga, sehingga dapat meningkatkan mutu Pendidikan (Sentrine, 2011).

Anwar A.H, Sisay A.W., dan Tamirat Z.T., melakukan penelitian tentang *teachers professional commitment towards students learning, their profession and the community in eastern ethiopian secondary schools*. Penelitian untuk menilai komitmen guru terhadap pembelajaran siswa, masyarakat dan profesi mereka di Ethiopia Timur. Penelitian ini menggunakan desain penelitian campuran (kualitatif dan kuantitatif) bersamaan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa, komitmen guru untuk belajar, masyarakat dan profesinya rendah karena gaji rendah, rasa hormat rendah, sikap rendah terhadap profesi guru, motivasi kurang dan kurang insentif (Hussen, Tegegn, & Teshome, 2016, pp. 289–314).

d. Kepemimpinan Terhadap Budaya Akademik

Hubungan antara kepemimpinan dengan budaya memiliki hubungan yang sangat erat seperti dua sisi koin mata uang. Kepemimpinan dan budaya merupakan fenomena yang sangat bergantung, sebab setiap aspek dari kepemimpinan akhirnya membentuk budaya dan nilai yang sama. Dalam hal ini ada dua konsep berbalik, yaitu: budaya diciptakan oleh pemimpin-pemimpinnya dan pemimpin-pemimpin diciptakan oleh budaya. Bila perilaku bawahan sesuai dengan program yang telah digariskan oleh

pimpinan, maka nilai yang diperolehnya adalah tinggi, dan sebaliknya bila perilaku individu dalam organisasi jauh dari kebenaran sebagaimana yang dituangkan dalam program kerja oleh pemimpin, maka disitu nilainya rendah. Dengan demikian budaya diciptakan oleh pemimpinnya.

David D. Dill dalam artikel nya *The management of academic culture revisited: integrating universities in an entrepreneurial age* menjelaskan “Universities are ‘culturally loaded’ organizations, in which values such as objectivity, academic freedom, and respect for students and human subjects guide academic behaviour and are therefore reflected in the language, symbols, and ceremonies of academic life”. Universitas adalah organisasi yang dibebani secara budaya, dimana nilai-nilai seperti objektivitas, kebebasan akademik, dan respek terhadap mahasiswa, perilaku akademik tercermin dalam bahasa, simbol, dan kehidupan akademik. Universitas harus memberikan otonomi individu dalam pengajaran dan penelitian agar berfungsi secara efektif kepada staf akademik. Norma-norma sosialisasi profesional memungkinkan dosen untuk secara efektif mengkoordinasikan pengajaran dan penelitian saat bekerja secara otonom. Pengelolaan budaya akademik yang sukses dapat menentukan apakah Universitas sepenuhnya memenuhi tanggung jawabnya kepada masyarakat (Dill, 2012, pp. 222–237). Oleh karena itu peran pemimpin untuk mengelola budaya akademik sangat diperlukan. Seperti yang dijelaskan oleh Gary Yukl : “*Leader can influence the culture of an organization in a variety of ways..*” Pemimpin bisa mempengaruhi budaya suatu organisasi dengan berbagai cara.

Selanjutnya Gary Yukl menjelaskan jenis pengaruh dikelompokkan menjadi dua kategori, yaitu:

(1) *leadership behaviour: espoused values and visions, role modelling and attention dan reaction to crises*; (2) *program, systems, structures, and cultural forms : design of management systems and programs, criteria for rewards and personnel decisions, design of structure and facilities, symbols, ritual, ceremonies, and stories.*

Perilaku kepemimpinan meliputi nilai dan visi yang menonjol, pemodelan peran dan perhatian, reaksi terhadap krisis. Program, sistem, struktur, dan bentuk budaya meliputi desain sistem dan program manajemen, kriteria untuk penghargaan dan keputusan kepegawaian, desain struktur dan fasilitas serta simbol, ritual, upacara, dan cerita (Yukl, 2010, p. 304).

Edward Sallis menjelaskan tentang peran pemimpin dalam mengembangkan budaya mutu, ada beberapa fungsi utama yang harus dilakukan oleh semua pemimpin dalam mengembangkan budaya mutu, antara lain :

a vision for the institution; a clear commitment to quality improvement; an ability to communicate the quality message; meeting customer needs; ensuring that the voices of customers are heard; leading staff development; a no blame culture—most quality problems are the result of management and policies and not the failings of staff; leading innovation; ensuring that organizational structures have clearly defined responsibilities and provide the maximum delegation compatible with accountability; a commitment to the removal of artificial barriers, whether they be organizational or cultural; building effective effective teams; developing appropriate mechanisms for monitoring and evaluating success (Sallis, 2002, p. 69).

Visi untuk institusi; komitmen yang jelas terhadap peningkatan kualitas; kemampuan untuk mengkomunikasikan pesan berkualitas; memenuhi kebutuhan pelanggan; memastikan bahwa suara pelanggan didengar; pengembangan staf terkemuka; tidak ada budaya menyalahkan, sebagian besar masalah kualitas adalah hasil dari manajemen dan kebijakan dan bukan kegagalan staf; inovasi terkemuka; memastikan bahwa struktur organisasi memiliki tanggung jawab yang jelas dan memberikan delegasi maksimum yang sesuai dengan akuntabilitas; komitmen untuk menghilangkan hambatan buatan, entah itu organisasional atau budaya; membangun tim efektif yang efektif; mengembangkan mekanisme yang tepat untuk memantau dan mengevaluasi keberhasilan.

Stephen P. Robbins & Timothy A. Judge, memaparkan tentang dampak *Top Management* pada budaya organisasi seperti di bawah ini :

The actions of top management also have a major impact on the organization's culture. Through words and behavior, senior executives establish norms that filter through the organization about, for instance, whether risk taking is desirable, how much freedom managers give employees, what is appropriate dress, and what actions earn pay raises, promotions, and other rewards (S. P. Robbins & Judge, 2013, p. 520).

Tindakan manajemen puncak memiliki dampak besar pada budaya organisasi. Melalui kata-kata dan perilaku, eksekutif senior menetapkan norma-norma yang menyaring melalui organisasi, misalnya, apakah pengambilan risiko itu diinginkan, berapa banyak kebebasan yang diberikan manager kepada karyawan, baju apa yang sesuai, dan tindakan apa yang bisa di bayar kenaikan gaji, promosi, dan *reward* lainnya.

Rasid, Manaf, & Quoquab (2013) melakukan penelitian tentang *Leadership and Organizational Commitment in the Islamic Banking Context: The Role of Organizational Culture as a Mediator*. Penelitian ini untuk menguji pengaruh kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap komitmen organisasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional. Selain itu, kepemimpinan memainkan peran penting dalam meningkatkan budaya organisasi. Di sisi lain, budaya organisasi memediasi hubungan antara kepemimpinan dan komitmen organisasional. Hasil penelitian ini meningkatkan pemahaman tentang pengaruh kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap komitmen organisasi. Singkatnya, pemimpin yang mempengaruhi motivasi karyawan meningkatkan produktivitas pertumbuhan organisasi. Oleh karena itu, dengan budaya yang baik dan nyaman dalam sebuah organisasi, karyawan cenderung melakukan yang terbaik dan mengembangkan lebih banyak komitmen terhadap organisasi dalam jangka Panjang (Rasid et al., 2013, pp. 171–176).

e. Budaya Akademik Terhadap Komitmen Profesional

Pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen dijelaskan oleh Selznick (1957) sebagai berikut: *“The relationship between organizational culture and commitment in his*

teoritical and comceptual analysis with the idea that organizational culture promotes commitment. Organizational commitment has the relative strength of an individual's identification with and involvement in a particular organization” (Selznick in Miroshnik, 2013, p. 35). Hubungan antara budaya organisasi mendorong komitmen. Komitmen organisasi memiliki kekuatan relatif identifikasi dan keterlibatan individu dalam organisasi tertentu.

Hal yang sama diungkapkan oleh Marcoulides dan Heck (1993) menjelaskan bahwa budaya organisasi dapat mendorong komitmen: “...*Organizational culture promotes commitment”* (Marcoulides and Heck in Miroshnik, 2013, p. 35).

Selznick (1957) menjelaskan bahwa komitmen terbentuk di bawah pengaruh dari nilai-nilai yang merupakan komponen budaya organisasi.

Commitment is formed under a strong influence of values that are componens of the organizational culture. Such commitment in turn defines corporate performance, because it is through commitment, enforced by a complex web of factors and circumstances, and operating at all levels within an organization, that social actors influence organizational strategies and outcomes. However, this commitment does not evolve spontaneously, but it shaped by critical decisions that reflect or constitute organizational culture (Selznick in Miroshnik, 2013, p. 33).

Komitmen terbentuk di bawah pengaruh kuat nilai-nilai yang merupakan bagian dari budaya organisasi. Komitmen tersebut mendefinisikan kinerja perusahaan, karena komitmen ditegakkan oleh kumpulan faktor dan keadaan yang kompleks, dan beroperasi di semua tingkat dalam sebuah organisasi, pelaku sosial mempengaruhi strategi dan hasil organisasi. Namun, komitmen ini tidak berkembang secara spontan, namun dibentuk oleh keputusan kritis yang mencerminkan atau membentuk budaya organisasi.

Penelitian tentang *organizational culture and organizational commitment: Serbian case* yang dilakukan oleh Mitic, Vukonjanski, Terek, Gligorovic, & Zoric, (2016) menjelaskan dampak dimensi tertentu dari budaya organisasi (*future orientation*/orientasi masa depan, *power distance*/jarak daya, *human orientation*/orientasi manusia dan

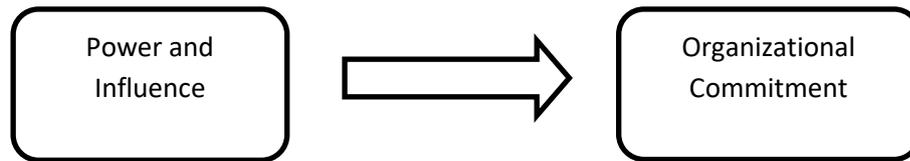
performance orientation/orientasi kinerja) terhadap komitmen organisasi di perusahaan-perusahaan di Serbia. Hasil penelitian menunjukkan korelasi yang signifikan antara budaya organisasi dan komitmen organisasi. Juga, ada efek prediktif yang signifikan secara statistik dari dimensi budaya organisasi tertentu terhadap dimensi komitmen organisasional. Pengaruh terbesar pada dimensi komitmen organisasi adalah dimensi orientasi masa depan/FO dan orientasi kinerja/PO. Disisi lain, di bawah dimensi budaya organisasi yang paling terpengaruh adalah dimensi komitmen-identifikasi organisasi (Mitic et al., 2016, pp. 21–27).

Nasiima Sentrne (2011) dalam penelitian disertasi tentang *organisational culture, leader-member exchange, organisational commitment and quality education: the case of public universities in Uganda*, mengungkapkan ada hubungan positif dan signifikan antara budaya organisasi dan komitmen organisasional. Ini menyiratkan bahwa dimensi budaya mendorong partisipasi karyawan, kerja tim, kebebasan dalam melakukan aktivitas organisasi menyebabkan komitmen organisasi oleh karyawan. Komitmen ini dicontohkan dengan keinginan karyawan untuk menghabiskan sebagian besar karir mereka di organisasi, percaya pada misi, nilai-nilai lembaga dan merasa menjadi bagian dari Lembaga (Sentrine, 2011, pp. 1–63).

f. Kepemimpinan Terhadap Komitmen Profesional

Kekuasaan dan pengaruh yang dimiliki oleh seorang pemimpin mempunyai efek pada komitmen. Jason A. Colquitt, Jeffrey A. LePine dan Michael J. Wesson (2017) menjelaskan bahwa kekuasaan dan pengaruh dapat memiliki efek moderat pada komitmen. penggunaan bentuk pribadi kekuasaan, seperti *expert* dan *referent*, dikaitkan dengan peningkatan komitmen afektif. Bentuk kekuasaan organisasi yang lebih, atau taktik pengaruh yang kuat, dapat menurunkan bentuk komitmen. Sedangkan dampak

kekuasaan dan pengaruh pada komitmen *continuance* dan komitmen *normative* tidak banyak yang diketahui.



Gambar 2. 7 Efek Kekuasaan dan Pengaruh Terhadap Komitmen

(Colquitt et al., 2017, p. 431)

Penelitian yang dilakukan oleh Xiao, J. dan Wikins, S.(2015) menguji pengaruh komitmen dosen pada persepsi mahasiswa terhadap kualitas mengajar dan kepuasan mahasiswa. Sampel terdiri dari 24 dosen dan 456 mahasiswa di satu Universitas Cina. Data diperoleh melalui kuesioner. Model dalam penelitian ini adalah menghubungkan komitmen dosen dengan kualitas pengajaran dan kepuasan mahasiswa. Hasil penelitian menjelaskan bahwa komitmen dosen untuk prestasi akademik mahasiswa dan komitmen dosen untuk integrasi sosial mahasiswa sama-sama positif terkait dengan kepuasan mahasiswa. Namun, komitmen dosen untuk integrasi sosial mahasiswa tidak mempengaruhi persepsi mahasiswa tentang kualitas pengajaran (Xiao & Wilkins, 2015, pp. 98–110).

Penelitian yang dilakukan oleh Oztekin, Isci, & Karada, (2015), *The effect of leadership on organizational commitment*. Hasil meta-analisis ditemukan kepemimpinan memiliki efek positif tingkat menengah terhadap komitmen organisasi. Temuan ini sejalan dengan pendapat bahwa kepemimpinan, seperti faktor pribadi dan organisasi lainnya, memainkan peran penting dalam penciptaan dan kelestarian komitmen organisasi. Hasil analisis variabel moderator menunjukkan bahwa pengaruh gaya kepemimpinan memiliki efek positif terhadap komitmen organisasi pada tingkat menengah. Variabel moderator lain yaitu variabel jenis komitmen sejajar dengan hasil analisis lainnya. Perbedaan pengaruh jenis komitmen tidak signifikan secara statistik.

Perilaku kepemimpinan mempengaruhi komitmen organisasi memiliki peran penting bagi organisasi dalam mencapai tujuan organisasi dan mempertahankan eksistensinya dalam jangka panjang. Selanjutnya, hubungan antara perilaku kepemimpinan dan komitmen organisasional harus didukung oleh penelitian kualitatif (Oztekin, Isci, & Karada, 2015, pp. 57–79).

Studi meta analisis yang dilakukan oleh Nazım Cogaltay dan Engin Karadag (2016) tentang *the effect of educational leadership on organizational variables* menguji tentang pengaruh kepemimpinan pendidikan terhadap beberapa variabel organisasi dengan menggunakan metode meta-analisis. Temuan menunjukkan bahwa kepemimpinan pendidikan memiliki pengaruh positif yang besar terhadap kepuasan kerja, keadilan organisasi, komitmen organisasi, kepercayaan organisasi, budaya organisasi dan iklim organisasi, serta memiliki efek positif media terhadap kewarganegaraan organisasional dan kinerja. (Cogaltay & Karadag, 2016, pp. 603–646).

Lee Huey Yiing dan Kamarul Zaman Bin Ahmad (2009) meneliti tentang *the moderating effects of organizational culture on the relationships between leadership behaviour and organizational commitment and between organizational commitment and job satisfaction and performance*. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif. Hasil penelitian menjelaskan *directive leadership, supportive leadership, participative leadership* memiliki hubungan positif dan signifikan dengan komitmen organisasi. Hanya budaya suportif yang memiliki pengaruh moderator terhadap hubungan antara komitmen organisasi dan kepuasan kerja. Budaya birokratis dan inovatif tidak berpengaruh secara signifikan terhadap hubungan antara komitmen organisasional dengan kepuasan kerja. Ketiga jenis budaya organisasi tidak memoderatori hubungan antara komitmen organisasi dengan kinerja karyawan. Kesimpulan penelitian, perilaku kepemimpinan berkaitan dengan komitmen organisasi, dan budaya organisasi memiliki peranan penting.

Komitmen organisasi didapati signifikan berkaitan dengan kepuasan kerja, tetapi tidak dengan prestasi pekerja. Budaya suportif mempengaruhi hubungan antara komitmen dan kepuasan (Huey Yiing & Zaman Bin Ahmad, 2009, pp. 53–86).

Hasil penelitian Jamwal (2017) tentang *professional commitment and teacher* menunjukkan bahwa ada perbedaan yang signifikan antara komitmen profesional dan guru dalam beberapa aspek dan ada hubungan positif antara komitmen profesional dan guru. Beberapa survei pendidikan dan penelitian telah diungkapkan bahwa komitmen profesional merupakan faktor yang berkontribusi terhadap inovasi dalam proses belajar mengajar di berbagai negara lain di seluruh dunia. Jika komitmen profesional tinggi maka pengajaran akan efektif yang tentunya berdampak pada penjaminan mutu akademik (Jamwal, 2017, pp. 6773–6785).

Ibrahim, Ghavifekr, Ling, Siraj, & Azeez (2014) melakukan penelitian kuantitatif tentang *Can transformational leadership influence on teachers' commitment towards organization, teaching profession, and students learning? A quantitative analysis*. Penelitian ini menyelidiki dampak kepemimpinan transformasional sebagai pengaruh ideal, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, dan pertimbangan individual pada komitmen guru terhadap organisasi, profesi guru, dan pembelajaran siswa. Metode survei kuantitatif diterapkan, dan empat hubungan yang dihipotesiskan secara luas diuji dengan sampel 1.014 guru non-sarjana dan pascasarjana terlatih yang melayani di 27 sekolah menengah di Sarawak, Malaysia. Hasil penelitian menjelaskan ada hubungan yang signifikan antara kepemimpinan transformasional dan komitmen guru untuk organisasi dan profesi guru, tetapi bukan pembelajaran siswa. Temuan ini menunjukkan perlunya pengembangan kepemimpinan pemimpin sekolah sehingga mereka dapat secara sistematis memperoleh dan menginternalisasi kualitas kepemimpinan transformasional

efektif yang sangat penting dalam mengubah sikap guru dan meningkatkan komitmen mereka terhadap profesi (Ibrahim et al., 2014, pp. 177–190).

Setyaningsih (2017) melakukan studi kuantitatif tentang *causal relationship model between variables using linear regression to improve professional commitment of lecturer*. Komitmen profesional dosen diukur melalui tekad, kesetiaan, kebanggaan, dan integritas sebagai dosen profesional. Sampel diambil sebanyak 135 dari 337 dosen Universitas. Data dianalisis dengan regresi linier berganda. Hasil variabel pemberdayaan, budaya akademik, dan kepercayaan memiliki dampak langsung yang positif terhadap komitmen profesional dosen, hasil ini terbukti melalui : (a) Analisis regresi linier berganda melalui tiga model substruktur. Hasil persamaan analisis regresi berganda adalah: Substruktur-1 $\hat{Y} = 0,343X_1 + 0,171X_2 + 0,185X_3$. Substruktur-2 = $0,39X_1 + 0,50X_2$. substruktur-3, = $\beta_{21}X_1$. Regresi linier berganda di atas membuktikan bahwa variabel pemberdayaan, budaya akademik, dan kepercayaan memiliki pengaruh langsung positif terhadap komitmen profesional, variabel yang paling dominan adalah pemberdayaan; (b) hasil uji t menunjukkan bahwa variabel pemberdayaan, budaya akademik, dan kepercayaan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap komitmen profesional; (c) hasil F test membuktikan bahwa pemberdayaan, budaya akademik, dan kepercayaan mempengaruhi komitmen profesional dosen; (d) hasil uji koefisien determinasi (R^2) membuktikan bahwa pemberdayaan, budaya akademik, dan kepercayaan memiliki pengaruh positif terhadap komitmen profesional sebesar 67,4%, dan sisanya 32,6% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak digunakan dalam penelitian ini, seperti sebagai pengembangan karir bagi dosen dan sistem penilaian kinerja dosen. (Setyaningsih, 2017).

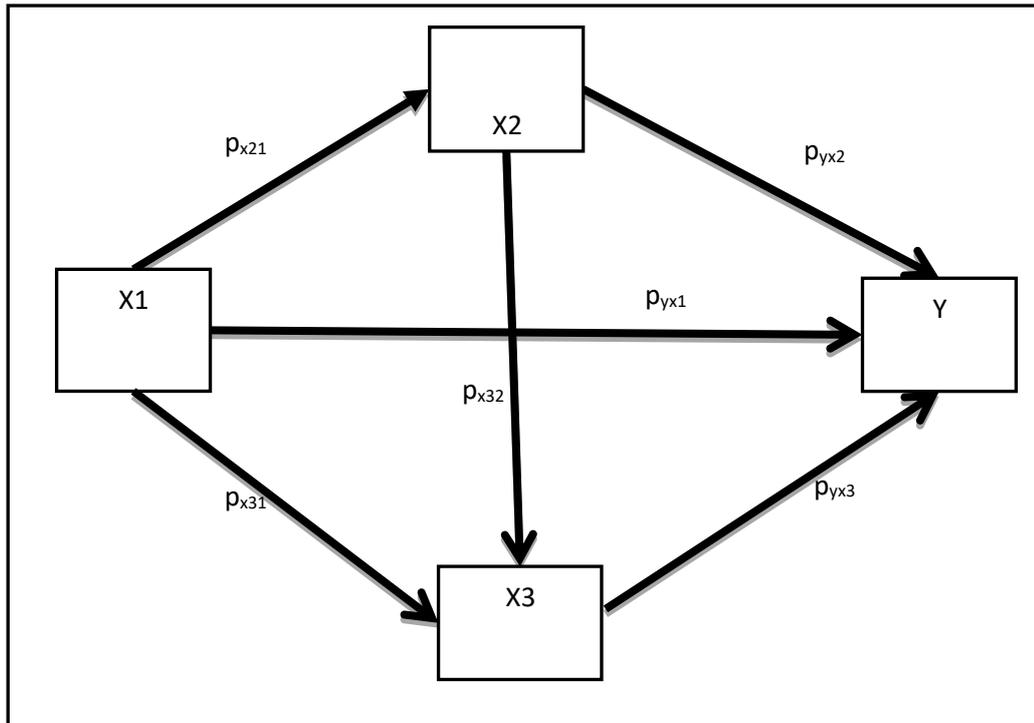
D. Hipotesis Penelitian

Berdasarkan permasalahan, tinjauan literatur dan model konstelasi, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah sbb :

- a. Hipotesis pertama: kepemimpinan berpengaruh langsung positif terhadap penjaminan mutu akademik
- b. Hipotesis kedua: budaya akademik berpengaruh langsung positif terhadap penjaminan mutu akademik
- c. Hipotesis ketiga: komitmen profesional berpengaruh langsung positif terhadap penjaminan mutu akademik
- d. Hipotesis keempat: kepemimpinan berpengaruh langsung positif terhadap budaya akademik
- e. Hipotesis kelima: budaya akademik berpengaruh langsung positif terhadap komitmen profesional
- f. Hipotesis keenam: kepemimpinan berpengaruh langsung positif terhadap komitmen profesional

E. Model Penelitian

Adapun model konstelasi analisis jalur untuk penelitian ini seperti pada gambar di bawah ini :



Gambar 2. 8 Model Penelitian

Keterangan :

X1 : Kepemimpinan

X3 : Komitmen Profesional

X2 : Budaya Akademik

Y : Penjaminan Mutu Akademik

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Waktu dan Tempat Penelitian

Pengambilan data dilakukan pada bulan Agustus-Oktober 2018. Penelitian dilakukan pada 24 Akademi Keperawatan yang berada di LL Dikti wilayah 3 Jakarta.

B. Desain Penelitian

Desain penelitian yang dipakai dalam penelitian kuantitatif ini adalah dengan menggunakan teknik penelitian survai, melalui pendekatan analisis jalur (*Path Analysis*). Penelitian ini akan menganalisis pengaruh langsung dan tidak langsung dari satu variabel terhadap variabel yang lain, yang dinamakan variabel eksogen dan variabel endogen. Variabel endogen dalam penelitian ini adalah penjaminan mutu akademik, sedangkan variabel eksogen yaitu kepemimpinan, budaya akademik dan komitmen profesional.

C. Populasi dan Sampel

1. Populasi

Populasi terjangkau dalam penelitian ini adalah semua dosen tetap yayasan pada 24 Akademi Keperawatan yang berada di LL Dikti wilayah 3 Jakarta sebanyak 195 orang.

2. Sampel

Sebelum perhitungan sampel dalam penelitian, ditentukan dahulu sampel uji coba sebanyak 20 dosen dengan menggunakan perhitungan proposional pada 19 institusi. Kriteria inklusi untuk responden adalah dosen tetap yayasan yang memiliki NIDN dan bekerja sebagai dosen minimal 4 tahun. Banyaknya jumlah dosen sesuai dengan perhitungan proposional pada masing-masing institusi. Penentuan ukuran sampel

dalam penelitian ini adalah teknik pengambilan sampel dengan *Proportional Random Sampling* dan menggunakan rumus Slovin, sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

Dimana:

n = Besaran sampel

N = Besaran populasi

E = Nilai kritis (Batas ketelitian) yang diinginkan (Persen kelonggaran ketidak telitian karena kesalahan penarikan sampel) (Prasetyo & Miftahul Jannah, 2005, p. 137).

Berdasarkan rumus di atas, kemudian dilakukan perhitungan sebagai berikut:

$$\begin{aligned} N &= 195 \\ E &= 5\% \\ \text{Jumlah sampel uji coba} &: 20 \\ N &= 195 - 20 \\ &= 175 \end{aligned}$$

$$\text{Sehingga: } n = \frac{175}{1 + 175(0,05)^2} = 121,74$$

Hasil yang diperoleh dibulatkan menjadi 122 orang. Jadi sampel dalam penelitian ini adalah 122 dosen. Adapun hitungan sebaran sampel menurut aturan proporsional sebagai berikut:

Tabel 3. 1 Sebaran Sampel Banyaknya Dosen Pada Akademi Keperawatan LL DIKTI Wilayah III Jakarta

No	Institusi	Jumlah populasi	Jumlah sampel dosen	Jumlah sampel uji coba
1	Akademi Keperawatan RS PGI Cikini	8	$(122/195) \times 8 = 5,00$ (5 orang)	$20/195 \times 8 = 0,82$ (1 orang)
2	Akademi Keperawatan Yayasan Jalan Kimia	10	$(122/195) \times 10 = 6,26$ (6 orang)	$20/195 \times 10 = 1,025$ (1 orang)
3	Akademi Keperawatan Rumah Sakit Jakarta	4	$(122/195) \times 4 = 2,51$ (3 orang)	$20/195 \times 4 = 0,41$ (0 orang)
4	Akademi Keperawatan Husada	14	$(122/195) \times 14 = 8,76$ (9 orang)	$20/195 \times 14 = 1,43$ (1 orang)

No	Institusi	Jumlah populasi	Jumlah sampel dosen	Jumlah sampel uji coba
5	Akademi Keperawatan Hang Tuah Jakarta	11	$(122/195) \times 11 = 6,89$ (7 orang)	$20/195 \times 11 = 1,12$ (1 orang)
6	Akademi Keperawatan Pasar Rebo Jakarta	8	$(122/195) \times 8 = 5,00$ (5 orang)	$20/195 \times 8 = 0,82$ (1 orang)
7	Akademi Keperawatan Yaspen	6	$(122/195) \times 6 = 3,76$ (4 orang)	$20/195 \times 6 = 0,61$ (1 orang)
8	Akademi Keperawatan RSP TNI-AU Jakarta	9	$(122/195) \times 9 = 5,63$ (6 orang)	$20/195 \times 9 = 0,92$ (1 orang)
9	Akademi Keperawatan Royhan	6	$(122/195) \times 6 = 3,76$ (4 orang)	$20/195 \times 6 = 0,61$ (1 orang)
10	Akademi Keperawatan Manggala Husada	8	$(122/195) \times 8 = 5,00$ (5 orang)	$20/195 \times 8 = 0,82$ (1 orang)
11	Akademi Keperawatan Berkala Widya Husada	5	$122/195) \times 5 = 3,13$ (3 orang)	$20/195 \times 5 = 0,51$ (0 orang)
12	Akademi Keperawatan Harum	5	$(122/195) \times 5 = 3,13$ (3 orang)	$20/195 \times 5 = 0,51$ (0 orang)
13	Akademi Kesehatan Swakarsa Jakarta	6	$(122/195) \times 6 = 3,76$ (4 orang)	$20/195 \times 6 = 0,61$ (1 orang)
14	Akademi Keperawatan Bina Insan Jakarta	6	$(122/195) \times 6 = 3,76$ (4 orang)	$20/195 \times 6 = 0,61$ (1 orang)
15	Akademi Keperawatan POLRI	7	$122/195) \times 7 = 4,38$ (4 orang)	$20/195 \times 7 = 0,71$ (1 orang)
16	Akademi Keperawatan Husada Karya Jaya	12	$(122/195) \times 12 = 7,50$ (8 orang)	$20/195 \times 12 = 1,23$ (1 orang)
17	Akademi Keperawatan Fatmawati	10	$122/195) \times 10 = 6,26$ (6 orang)	$20/195 \times 10 = 1,02$ (1 orang)
18	Akademi Keperawatan Sumber Waras	6	$(122/195) \times 6 = 3,76$ (4 orang)	$20/195 \times 6 = 0,61$ (1 orang)
19	Akademi Keperawatan Pelni	12	$122/195) \times 12 = 7,512$ (8 orang)	$20/195 \times 12 = 1,23$ (1 orang)

No	Institusi	Jumlah populasi	Jumlah sampel dosen	Jumlah sampel uji coba
20	Akademi Keperawatan RSPAD Gatot Subroto	17	$(122/195) \times 17 = 10,64$ (11 orang)	$20/195 \times 17 = 1,74$ (2 orang)
21	Akademi Keperawatan YPDR	4	$(122/195) \times 4 = 2,50$ (3 orang)	$20/195 \times 4 = 0,41$ (0 orang)
22	Akademi Keperawatan Antariksa	9	$(122/195) \times 9 = 5,63$ (6 orang)	$20/195 \times 9 = 0,92$ (1 orang)
23	Akademi Keperawatan Keris Husada	7	$(122/195) \times 7 = 4,38$ (4 orang)	$20/195 \times 7 = 0,71$ (1 orang)
24	Akademi Keperawatan Andakara	5	$(122/195) \times 5 = 3,13$ (3 orang)	$20/195 \times 5 = 0,51$ (0 orang)
			122	

Jumlah sampel yang sudah ditentukan dengan perhitungan di atas diambil secara acak sederhana dari masing-masing institusi dengan cara pengambilan secara lotre. Contoh pengambilan sampel dari sub populasi Akademi Keperawatan Cikini. Jumlah sub populasi sebanyak delapan orang, maka dibuat delapan buah gulungan kertas yang masing-masing bertuliskan satu nama dosen. Kemudian gulungan-gulungan kertas tersebut diaduk lalu diambil secara acak sebanyak lima buah, sehingga diperoleh lima nama dosen yang akan diberikan satu bundel kuesioner penelitian. Begitu pula yang dilakukan terhadap institusi lainnya.

D. Penyusunan Instrumen Penelitian

Dalam pengumpulan data peneliti menggunakan instrumen penelitian berbentuk kuesioner. Kuesioner ini disusun sesuai dengan indikator dari setiap variabel. Adapun kuesioner yang digunakan dalam penelitian, disediakan pilihan jawaban yaitu selalu (SL), sering (S), kadang-kadang (K), jarang (J), tidak pernah (TP) untuk variabel penjaminan mutu akademik, kepemimpinan, budaya akademik, komitmen profesi, dengan menggunakan skala sikap dengan pilihan jawaban yang disediakan dan diberi bobot nilai

5 sampai 1 untuk setiap butir instrumen. Dalam pengisian angket penjaminan mutu akademik, kepemimpinan, budaya akademik, komitmen profesi adalah dosen tetap sebagai unit analisis pada penelitian ini.

Langkah selanjutnya adalah melakukan validasi empirik melalui uji coba instrumen yang ditindak lanjuti dengan pengujian. Pengujian instrumen tersebut melalui uji validasi dan perhitungan reliabilitas. Pengujian validasi instrumen dilakukan dengan menganalisis korelasi skor butir dengan menggunakan rumus korelasi *product moment pearson*. Dari pengujian ini diperoleh butir-butir instrumen yang valid dan tidak valid. Instrumen yang tidak valid dikeluarkan karena tidak digunakan dalam penelitian. Selanjutnya hasil uji reliabilitas yang menunjukkan kelayakan dari instrumen untuk digunakan dalam penelitian. Perhitungan dilakukan dengan program SPSS.

Pengembangan instrumen keempat variabel dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Variabel Penjaminan Mutu Akademik (Y)

a. Definisi Konseptual

Penjaminan mutu akademik adalah kegiatan sistemik untuk meningkatkan mutu akademik secara berencana, berkesinambungan, berkelanjutan, konsisten dengan indikator (1) kebijakan mutu, (2) desain mutu, (3) pengawasan, (4) umpan balik.

b. Definisi Operasional

Penjaminan mutu akademik adalah penilaian dosen tentang kegiatan sistemik penjaminan mutu akademik secara berencana, berkesinambungan dan berkelanjutan yang tercermin dalam bentuk skor setelah menjawab instrumen yang mengukur (1) kebijakan mutu, (2) desain mutu, (3) pengawasan, (4) umpan balik. Pengukuran penjaminan mutu akademik dilakukan dengan instrumen penelitian yang berbentuk skala likert. Pengisian instrumen dilakukan oleh dosen

tetap yang menjadi sampel penelitian. Instrumen terdiri dari 30 butir pernyataan menyangkut ke empat indikator tersebut dan memiliki lima alternatif jawaban yaitu: 1 (tidak pernah); 2 (jarang); 3 (kadang-kadang); 4 (sering); 5 (selalu). Dengan demikian rentang skor teoretik adalah 32 sampai dengan 160.

c. Kisi-Kisi

Berdasarkan definisi operasional, peneliti menyusun kisi-kisi instrumen sehingga peneliti dapat menyusun butir-butir pernyataan sebagai instrumen yang digunakan untuk pengumpulan data berkaitan dengan variabel penjaminan mutu akademik yang akan diajukan kepada responden. Adapun kisi-kisi instrumen yang dimaksud, seperti disajikan sebagai berikut:

Tabel 3. 2 Kisi-Kisi Instrumen Uji Coba Variabel Penjaminan Mutu Akademik

Variabel	Indikator	Nomor item pernyataan	Banyaknya butir
Penjaminan mutu akademik	1. Kebijakan mutu	1,2,3,4,5,6,7	7
	Desain mutu	8,9,10,11,12,13,14,15,16,17	10
	Pengawasan	18,19,20,21,22,23,24,25	8
	Umpan balik	26,27,28,29,30,31,32	7
Jumlah			32

d. Uji Instrumen

1) Pengujian validasi instrumen

Sebelum melakukan penelitian lebih lanjut, setiap butir instrumen harus memenuhi syarat validasi butir instrumen. Pengujian validasi instrumen penjaminan mutu akademik dilakukan dengan menganalisis korelasi skor butir dengan menggunakan rumus korelasi *product moment pearson*. Melalui analisis ini akan diperoleh nilai r selanjutnya membandingkan nilai r_{hitung} dengan r_{tabel} . Apabila r_{hitung} lebih kecil dari r_{tabel} ($r_{hitung} < r_{tabel}$) maka butir instrumen dianggap tidak valid. Butir instrumen yang tidak valid, tidak

digunakan dalam penelitian. Sebaliknya jika $r_{hitung} > r_{tabel}$ maka butir instrumen tersebut valid dan digunakan dalam pengumpulan data penelitian.

Adapun rumus nya sebagai berikut :

$$r = \frac{n\sum X_i Y_i - \sum X_i \sum Y_i}{\sqrt{[n\sum X_i^2 - (\sum X_i)^2][n\sum Y_i^2 - (\sum Y_i)^2]}}$$

Uji validasi instrumen penjaminan mutu akademik dilakukan dengan bantuan program SPSS.

Berdasarkan hasil uji validitas variabel penjaminan mutu akademik diketahui dari 32 item pernyataan terdapat tiga item pernyataan yang tidak valid, sehingga masih ada 29 item valid. Item yang tidak valid yaitu item nomor 10,13,18 karena memiliki $r_{hitung} < 0,444$. Hasil uji validitas untuk variabel penjaminan mutu akademik dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 3. 3 Hasil Perhitungan Validitas Variabel Penjaminan Mutu Akademik

Variabel	Indikator	Nomor item pernyataan	Banyaknya butir
Penjaminan mutu akademik	1. Kebijakan mutu	1,2,3,4,5,6,7	7
	2. Desain mutu	8,9,10,11,12,13,14,15	8
	3. Pengawasan	16,17,18,19,20,21,22	7
	4. Umpan balik	23,24,25,26,27,28,29	7
Jumlah			29

2) Perhitungan reliabilitas instrumen

Perhitungan koefisien reliabilitas dilakukan setelah uji validasi dimana butir-butir yang tidak valid tidak digunakan dalam penelitian sehingga tidak lagi masuk dalam perhitungan reliabilitas. Perhitungannya dilakukan dengan menggunakan program SPSS.

Tabel 3. 4 Hasil Perhitungan Reliabilitas Variabel Penjaminan Mutu Akademik

Variabel	Jumlah sample (N)	Jumlah butir valid	Nilai alpha	Keterangan
Penjaminan mutu akademik	20	29	0,945	Reliabel

Dari hasil uji reliabilitas di atas diketahui bahwa variabel penelitian penjaminan mutu akademik adalah reliabel. Nilai Alpha yang semakin mendekati angka satu menunjukkan derajat reliabilitas yang tinggi.

2. Variabel Kepemimpinan (X₁)

a. Definisi Konseptual

Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi orang untuk melakukan kegiatan guna mencapai hasil yang diinginkan, dengan indikator: (1) mendukung, (2) menginspirasi, (3) mengarahkan, (4) memfasilitasi.

b. Definisi Operasional

Kepemimpinan adalah penilaian dosen tentang cara pimpinan mempengaruhi orang untuk melakukan kegiatan yang tercermin dalam bentuk skor setelah menjawab instrumen yang mengukur: (1) mendukung, (2) menginspirasi, (3) mengarahkan, (4) memfasilitasi.

Pengukuran kepemimpinan dilakukan dengan instrumen penelitian yang berbentuk skala likert. Pengisian instrumen dilakukan oleh dosen yang menjadi sampel penelitian. Instrumen terdiri dari 30 butir pernyataan menyangkut ke empat indikator tersebut dan memiliki lima alternatif jawaban yaitu : 1 (tidak pernah); 2 (jarang); 3 (kadang-kadang); 4 (sering); 5 (selalu). Dengan demikian rentang skor teoretik adalah 30 sampai dengan 150.

c. Kisi-Kisi

Berdasarkan definisi operasional, peneliti menyusun kisi-kisi instrumen sehingga peneliti dapat menyusun butir-butir pernyataan sebagai instrumen yang digunakan untuk pengumpulan data berkaitan dengan variabel kepemimpinan yang akan diajukan kepada responden. Adapun kisi-kisi instrumen yang dimaksud, seperti disajikan sebagai berikut:

Tabel 3. 5 Kisi-Kisi Instrumen Uji Coba Variabel Kepemimpinan

Variabel	Indikator	Nomor item pernyataan	Banyaknya butir
Kepemimpinan	1. Memberi dukungan	1,2,3,4,5,6,7	7
	2. Menginspirasi	8,9,10,11,12,13,14,15	8
	3. Mengarahkan	16,17,18,19,20,21,22	7
	4. Memfasilitasi	23,24,25,26,27,28,29,30	8
Jumlah			30

d. Uji Instrumen

1) Pengujian validasi instrumen

Sebelum melakukan penelitian lebih lanjut, setiap butir instrumen harus memenuhi syarat validasi butir instrumen. Pengujian validasi instrument kepemimpinan dilakukan dengan menganalisis korelasi skor butir dengan menggunakan rumus korelasi *Product Moment Pearson*. Melalui analisis ini akan diperoleh nilai r selanjutnya membandingkan nilai r_{hitung} dengan r_{tabel} . Apabila r_{hitung} lebih kecil dari r_{tabel} ($r_{hitung} < r_{tabel}$) maka butir instrumen dianggap tidak valid. Butir instrumen yang tidak valid, tidak digunakan dalam penelitian. Sebaliknya jika $r_{hitung} > r_{tabel}$ maka butir instrumen tersebut valid dan digunakan dalam pengumpulan data penelitian. Adapun rumus nya adalah :

$$r = \frac{n\sum X_i Y_i - \sum X_i \sum Y_i}{\sqrt{[n\sum X_i^2 - (\sum X_i)^2][n\sum Y_i^2 - (\sum Y_i)^2]}}$$

Uji validasi instrument kepemimpinan dilakukan dengan bantuan program SPSS.

Berdasarkan hasil uji validitas variabel kepemimpinan diketahui dari 30 item pernyataan terdapat dua item pernyataan yang tidak valid, sehingga masih ada 28 item valid. Item yang tidak valid yaitu item nomor 9 dan 26 karena memiliki r hitung $< 0,444$. Hasil uji validitas untuk variabel kepemimpinan dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 3. 6 Hasil Perhitungan Validitas Variabel Kepemimpinan

Variabel	Indikator	Nomor item pernyataan	Banyaknya butir
Kepemimpinan	1. Memberi dukungan	1,2,3,4,5,6,7	7
	2. Menginspirasi	8,9,10,11,12,13,14	7
	3. Mengarahkan	15,16,17,18,19,20,21	7
	4. Memfasilitasi	22,23,24,25,26,27,28	7
Jumlah			28

2) Perhitungan reliabilitas instrumen

Perhitungan reliabilitas terhadap instrumen kepemimpinan dilakukan dengan teknik *Alpha Cronbach*. Perhitungan koefisien reliabilitas dilakukan setelah uji validasi dimana butir-butir yang tidak valid tidak digunakan dalam penelitian sehingga tidak lagi masuk dalam perhitungan reliabilitas. Perhitungannya dilakukan dengan menggunakan program SPSS.

Tabel 3. 7 Hasil Perhitungan Reliabilitas Variabel Kepemimpinan

Variabel	Jumlah sample (N)	Jumlah butir valid	Nilai alpha	Keterangan
Kepemimpinan	20	28	0,942	Reliabel

Dari hasil uji reliabilitas di atas diketahui bahwa variabel penelitian kepemimpinan adalah reliabel. Nilai alpha yang semakin mendekati angka satu menunjukkan derajat reliabilitas yang tinggi.

3. Variabel Budaya Akademik (X_2)

a. Definisi Konseptual

Budaya akademik adalah sistem nilai, norma, aturan, sikap, etos profesi yang dimiliki, dihayati, dimaknai dan diamalkan seluruh civitas akademika perguruan tinggi sehingga dapat mempengaruhi cara berfikir, berperilaku dan berkarya para civitas akademika dengan indikator: (1) inovatif, (2) bebas-terbuka (3) kooperatif, (4) norma akademik, (5) tradisi ilmiah.

b. Definisi Operasional

Budaya akademik adalah penilaian dosen tentang sistem nilai, norma, aturan, sikap, etos profesi yang dimiliki, dihayati, dimaknai dan diamalkan seluruh civitas akademika perguruan tinggi sehingga dapat mempengaruhi cara berfikir, berperilaku dan berkarya civitas akademika dengan indikator: (1) inovatif, (2) bebas-terbuka (3) kooperatif, (4) norma akademik, (5) tradisi ilmiah. Pengukuran budaya akademik dilakukan dengan instrumen penelitian yang berbentuk skala likert. Pengisian instrumen dilakukan oleh dosen yang menjadi sampel penelitian. Instrumen terdiri dari 35 butir pernyataan menyangkut ke empat indikator tersebut dan memiliki lima alternatif jawaban

yaitu: 1 (tidak pernah); 2 (jarang); 3 (kadang-kadang); 4 (sering); 5 (selalu).
dengan demikian rentang skor teoretik adalah 35 sampai dengan 175.

c. Kisi-Kisi

Berdasarkan definisi operasional, peneliti menyusun kisi-kisi instrumen sehingga peneliti dapat menyusun butir-butir pernyataan sebagai instrumen yang digunakan untuk pengumpulan data berkaitan dengan variabel budaya akademik yang akan diajukan kepada responden. Adapun kisi-kisi instrumen yang dimaksud, seperti disajikan sebagai berikut: item yang tidak valid yaitu item nomor 7,9 dan10.

Tabel 3. 8 Kisi-Kisi Instrumen Uji Coba Variabel Budaya Akademik

Variabel	Indikator	Nomor item pernyataan	Banyaknya butir
Budaya akademik	1. Inovatif	1,2,3,4,5,6,7,8	7
	2. Bebas-terbuka	9,10,11,12,13,14,15,16	8
	3. Kooperatif	17,18,19,20,21,22	6
	4. Norma akademik	23,24,25,26,27,28	6
	5. Tradisi ilmiah	29,30,31,32,33,34,35	7
Jumlah			35

d. Uji Instrumen

1) Pengujian validasi instrumen

Sebelum melakukan penelitian lebih lanjut, setiap butir instrumen harus memenuhi syarat validasi butir instrumen. Pengujian validasi instrumen budaya akademik dilakukan dengan menganalisis korelasi skor butir dengan menggunakan rumus korelasi *Product Moment Pearson*. Melalui analisis ini akan diperoleh nilai r selanjutnya membandingkan nilai r_{hitung} dengan r_{tabel} . Apabila r_{hitung} lebih kecil dari r_{tabel} ($r_{hitung} < r_{tabel}$) maka butir instrumen dianggap tidak valid. Butir instrumen yang tidak valid,

tidak digunakan dalam penelitian. Sebaliknya jika $r_{hitung} > r_{tabel}$ maka butir instrumen tersebut valid dan digunakan dalam pengumpulan data penelitian. Adapun rumus nya sebagai berikut :

$$r = \frac{n\sum X_i Y_i - \sum X_i \sum Y_i}{\sqrt{[n\sum X_i^2 - (\sum X_i)^2][n\sum Y_i^2 - (\sum Y_i)^2]}}$$

Uji validasi instrumen budaya akademik dilakukan dengan bantuan program SPSS.

Berdasarkan hasil uji validitas variabel budaya akademik diketahui dari 35 item pernyataan terdapat tiga item pernyataan yang tidak valid, sehingga masih ada 32 item valid. Item yang tidak valid yaitu item nomor 7,9 dan 10 karena memiliki $r_{hitung} < 0,444$. Hasil uji validitas untuk variabel kepemimpinan dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 3. 9 Hasil Perhitungan Validitas Variabel Budaya Akademik

Variabel	Indikator	Nomor item pernyataan	Banyaknya butir
Budaya akademik	1. Inovatif	1,2,3,4,5,6	6
	2. Bebas-terbuka	7,8,9,10,11,12	6
	3. Kooperatif	13,14,15,16,17,18	6
	4. Norma akademik	20,21,22,23,24,25	6
	5. Tradisi ilmiah	26,27,28,29,30,31,32	7
Jumlah			32

2) Perhitungan reliabilitas instrumen

Perhitungan reliabilitas terhadap instrument budaya akademik dilakukan dengan teknik *alpha cronbach*. Perhitungan koefisien reliabilitas dilakukan setelah uji validasi dimana butir-butir yang tidak valid tidak digunakan dalam penelitian sehingga tidak lagi masuk dalam perhitungan

reliabilitas. Perhitungannya dilakukan dengan menggunakan program SPSS.

Tabel 3. 10 Hasil Perhitungan Reliabilitas Variabel Budaya Akademik

Variabel	Jumlah sample (N)	Jumlah butir valid	Nilai alpha	Keterangan
Budaya akademik	20	32	0,945	Reliabel

Dari hasil uji reliabilitas di atas diketahui bahwa variabel penelitian budaya akademik adalah reliabel. Nilai alpha yang semakin mendekati angka satu menunjukkan derajat reliabilitas yang tinggi.

4. Variabel Komitmen Profesional (X₃)

a. Definisi Konseptual

Komitmen profesional adalah keterikatan emosional seseorang terhadap profesi dengan indikator: (1) keinginan diri yang kuat, (2) kemauan untuk memberikan, (3) kesediaan melibatkan diri (4) kesetiaan terhadap profesi.

b. Definisi Operasional

Komitmen profesional adalah penilaian dosen tentang keterikatan emosional seorang dosen terhadap profesi dalam menjalankan tugas sebagai dosen yang tercermin dalam bentuk skor setelah menjawab instrumen yang mengukur : (1) keinginan diri yang kuat, (2) kemauan untuk memberikan, (3) kesediaan melibatkan diri (4) kesetiaan terhadap profesi. Pengukuran komitmen profesional dilakukan dengan instrumen penelitian yang berbentuk skala likert. Pengisian instrumen dilakukan oleh dosen yang menjadi sampel penelitian. Instrumen terdiri dari 30 butir pernyataan menyangkut ke empat indikator tersebut dan memiliki lima alternatif jawaban yaitu: 1 (tidak pernah); 2

(jarang); 3 (kadang-kadang); 4 (sering); 5 (selalu). Dengan demikian rentang skor teoretik adalah 30 sampai dengan 150.

c. Kisi-Kisi

Berdasarkan definisi operasional, peneliti menyusun kisi-kisi instrumen sehingga peneliti dapat menyusun butir-butir pernyataan sebagai instrumen yang digunakan untuk pengumpulan data berkaitan dengan variabel komitmen profesional yang akan diajukan kepada responden. Adapun kisi-kisi instrumen yang dimaksud, seperti disajikan sebagai berikut:

Tabel 3. 11 Kisi-Kisi Instrumen Uji Coba Variabel Komitmen Profesional

Variabel	Indikator	Nomor item pernyataan	Banyaknya butir
Komitmen profesional	1. Keinginan diri yang kuat	1,2,3,4,5,6,7	7
	2. Kemauan untuk memberikan	8,9,10,11,12,13,14	7
	3. Kesiediaan melibatkan diri	15,16,17,18,19,20,21	7
	4. Kesetiaan terhadap profesi	22,23,24,25,26,27,28,29,30	9
Jumlah			30

d. Uji Instrumen

1) Pengujian validasi instrumen

Sebelum melakukan penelitian lebih lanjut, setiap butir instrumen harus memenuhi syarat validasi butir instrumen. Pengujian validasi instrumen komitmen profesi dilakukan dengan menganalisis korelasi skor butir dengan menggunakan rumus korelasi *Product Moment Pearson*. Melalui analisis ini akan diperoleh nilai r selanjutnya membandingkan nilai r_{hitung} dengan r_{tabel} . Apabila r_{hitung} lebih kecil dari r_{tabel} ($r_{hitung} < r_{tabel}$) maka butir instrumen dianggap tidak valid. Butir instrumen yang tidak valid,

tidak digunakan dalam penelitian. Sebaliknya jika $r_{hitung} > r_{tabel}$ maka butir instrumen tersebut valid dan digunakan dalam pengumpulan data penelitian. Adapun rumus nya sebagai berikut :

$$r = \frac{n\sum X_i Y_i - \sum X_i \sum Y_i}{\sqrt{[n\sum X_i^2 - (\sum X_i)^2][n\sum Y_i^2 - (\sum Y_i)^2]}}$$

Uji validasi instrumen komitmen profesi dilakukan dengan bantuan program SPSS.

Berdasarkan hasil uji validitas variabel komitmen profesional diketahui dari 30 item pernyataan terdapat tiga item pernyataan yang tidak valid, sehingga masih ada 27 item valid. Item yang tidak valid yaitu item nomor, 19, 25, 29 karena memiliki $r_{hitung} < 0,444$. Hasil uji validitas untuk variabel kepemimpinan dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 3. 12 Hasil Perhitungan Validitas Variabel Komitmen Professional

Variabel	Indikator	Nomor item pernyataan	Banyaknya butir
Komitmen Profesional	1. Keinginan diri yang kuat	1,2,3,4,5,6,7	7
	2. Kemauan untuk memberikan	8,9,10,11,12,13,14	7
	3. Kesiediaan melibatkan diri	15,16,17,18,19,20	6
	4. Kesetiaan terhadap profesi	21,22,23,24,25,26,27	7
Jumlah			27

2) Perhitungan reliabilitas instrumen

Perhitungan reliabilitas terhadap instrumen komitmen profesi dilakukan dengan teknik *Alpha Cronbach*. Perhitungan koefisien reliabilitas dilakukan setelah uji validasi dimana butir-butir yang tidak valid tidak digunakan dalam penelitian sehingga tidak lagi masuk dalam perhitungan reliabilitas. Perhitungannya dilakukan dengan menggunakan program SPSS. Hasil uji

reliabilitas instrumen penelitian untuk variabel komitmen profesional dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 3. 13 Hasil Perhitungan Reliabilitas Variabel Komitmen Profesional

Variabel	Jumlah sample (N)	Jumlah butir valid	Nilai alpha	Keterangan
Komitmen profesional	20	27	.0,930	Reliabel

Dari hasil uji reliabilitas di atas diketahui bahwa variabel penelitian komitmen profesional adalah reliabel. Nilai Alpha yang semakin mendekati angka 1 menunjukkan derajat reliabilitas yang tinggi.

E. Data dan Teknik Analisis Data

Analisis data yang digunakan untuk menguji hipotesis ini adalah analisis data secara deskriptif dan inferensial. Penggunaan teknik analisis data secara deskriptif dimaksudkan untuk memperoleh gambaran karakteristik penyebaran skor dari setiap variabel yang diteliti. Analisis data deskriptif digunakan dalam bentuk: penyajian data, ukuran sentral, dan ukuran penyebaran. Penyajian data menggunakan daftar distribusi frekuensi, histogram, ukuran sentral (mean, median dan modus), ukuran penyebaran (varians dan simpangan baku). Sedangkan analisis inferensial digunakan untuk menguji hipotesis dengan menggunakan analisis jalur (path analysis) dengan $\alpha = 0,05$.

Analisa Jalur (*path analysis*) merupakan perluasan dari regresi logistik berganda untuk menaksir hubungan kausalitas antar variabel (*model casual*) yang telah ditentukan sebelumnya berdasarkan teori. Analisis jalur sendiri tidak dapat menentukan hubungan sebab akibat dan juga tidak dapat digunakan sebagai substitusi bagi peneliti untuk melihat hubungan kausalitas antar variabel. Hubungan kausalitas antar variabel telah dibentuk dengan model berdasarkan landasan teoritis. Pada analisis jalur dapat diketahui pengaruh

langsung dan tidak langsung dengan menggunakan korelasi dan regresi sehingga dapat diketahui untuk sampai pada variabel dependen terakhir, harus lewat jalur langsung, atau melalui variabel intervening (Sugiyono, 2015, p. 108).

Dari model penelitian ini, terdapat variabel independen (*exogenous variable*) dengan variabel dependen (*endogenous variable*). Sebelum pengujian hipotesis, terlebih dahulu dilakukan uji normalitas dan uji linieritas data sebagai persyaratan sebelum menganalisis data sesuai dengan yang digunakan dalam penelitian ini. Untuk menghitung pengaruh langsung dan tidak langsung dari variabel eksogen terhadap variabel endogen, dapat dilihat pada koefisien jalur. Selanjutnya untuk perhitungan lebih terperinci tentang pengaruh satu variabel terhadap variabel yang lain akan menggunakan program SPSS.

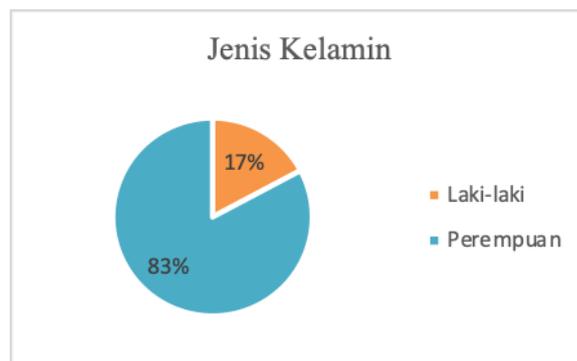
BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

Bab ini berisi uraian analisis hasil penelitian yang terdiri dari: profil responden, deskripsi data, pengujian persyaratan analisis, pengujian hipotesis dan pembahasan hasil penelitian.

A. Profil Responden

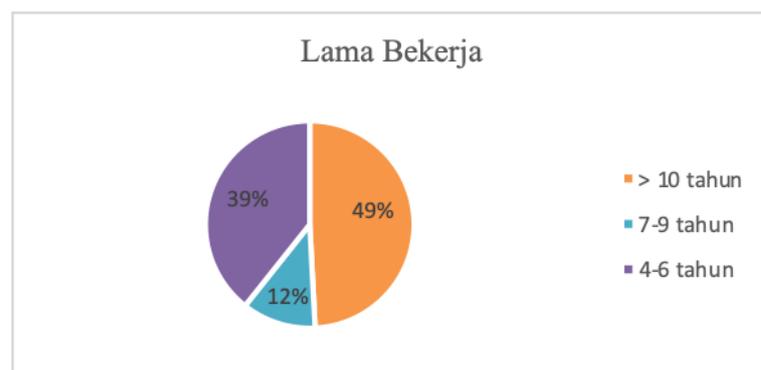
1. Jenis Kelamin



Gambar 4. 1 Diagram Jenis Kelamin

Berdasarkan diagram diatas dapat dijelaskan dari total 122 orang responden, jumlah perempuan lebih banyak yaitu 101 orang (83%), sedang responden laki-laki sebanyak 21 orang (17%).

2. Lama Bekerja



Gambar 4. 2 Diagram Lama Bekerja

Berdasarkan diagram diatas dapat dijelaskan dari total 122 orang responden, jumlah responden dengan lama bekerja > 10 tahun sebanyak 60 orang (49%), lama bekerja 7-9 tahun sebanyak 14 orang (12%) dan lama bekerja 4-6 tahun sebanyak 48 orang (39%).

3. Pendidikan



Gambar 4. 3 Diagram Tingkat Pendidikan

Berdasarkan diagram diatas dapat dijelaskan dari total 122 orang responden, jumlah responden dengan pendidikan S2 sebanyak yaitu 93 orang (76%), pendidikan S2+Spesialis sebanyak 28 orang (23%) dan pendidikan S3 sebanyak satu orang (1%).

B. Hasil Penelitian

Deksripsi data dilakukan dengan uji statistik deskriptif pada setiap variabel, yaitu variabel penjaminan mutu akademik (Y), variabel kepemimpinan (X_1), variabel budaya akademik (X_2), dan variabel komitmen profesional (X_3) yang meliputi perhitungan nilai rata-rata, standar deviasi, varians median, modus, nilai minimal, nilai maksimal, jangkauan dan distribusi frekuensi yang disertai histogram.

1. Hasil Uji Statistik Deskriptif

a. Penjaminan Mutu Akademik (Y)

Data variabel Penjaminan Mutu Akademik (Y) memiliki jumlah item yang valid sebanyak 29 pernyataan, dengan skala pengukuran terdiri dari lima alternatif jawaban.

Data yang diperoleh dari hasil penelitian kemudian dilanjutkan dengan perhitungan statistik deskriptif, hasil perhitungan statistik deskriptif sebagai berikut:

Tabel 4. 1 Statistik Deskriptif Variabel Penjaminan Mutu Akademik (Y)

No.	Keterangan	Y
1.	Mean	120,51
2.	Standard Error	1,335
3.	Median	120,50
4.	Mode	116,00
5.	Standard Deviation	14,74
6.	Sample Variance	217,33
7.	Range	68
8.	Minimum	77
9.	Maximum	145
10.	Sum	14702
11.	Count	122

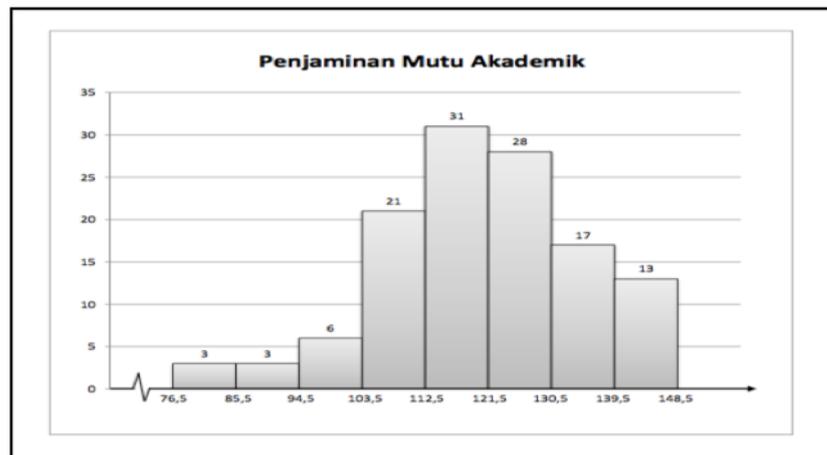
Berdasarkan hasil perhitungan statistik deskriptif menunjukkan bahwa data Penjaminan Mutu Akademik mempunyai rentang skor teoretik antara 29 sampai 145, dan rentang skor empiris antara 77 sampai dengan 145, sehingga rentang skor sebesar 68. Hasil perhitungan data diperoleh rata-rata sebesar 120,51; simpangan baku sebesar 14,74; varians sebesar 217,33; median sebesar 120,50; dan modus sebesar 116,00. Selanjutnya data penjaminan mutu akademik disajikan dalam bentuk distribusi frekuensi seperti pada tabel di bawah ini.

Tabel 4. 2 Distribusi Frekuensi Skor Penjaminan Mutu Akademik (Y)

No	Kelas Interval	Batas		Frekuensi		
		Bawah	Atas	Absolut	Kumulatif	Relatif
1	77 - 85	76,5	85,5	3	3	2,46%
2	86 - 94	85,5	94,5	3	6	2,46%
3	95 - 103	94,5	103,5	6	12	4,92%
4	104 - 112	103,5	112,5	21	33	17,21%
5	113 - 121	112,5	121,5	31	64	25,41%
6	122 - 130	121,5	130,5	28	92	22,95%
7	131 - 139	130,5	139,5	17	109	13,93%
8	140 - 148	139,5	148,5	13	122	10,66%
				122		100%

Berdasarkan tabel di atas, selanjutnya dibuat histogram. Terdapat dua sumbu yang diperlukan dalam pembuatan histogram yakni sumbu vertikal sebagai sumbu frekuensi absolut, dan sumbu horizontal sebagai sumbu skor Penjaminan Mutu Akademik. Dalam hal ini pada sumbu horizontal tertulis batas-batas kelas interval yaitu mulai dari 76,5 sampai 148,5. Harga-harga tersebut diperoleh dengan jalan mengurangi angka 0,5 dari data terkecil dan menambahkan angka 0,5 setiap batas kelas pada batas tertinggi.

Distribusi frekuensi variabel penjaminan mutu akademik (Y) di atas, didapatkan informasi frekuensi tertinggi pada kelas interval 113 – 121 sebanyak 64 responden (25,41%) dan frekuensi terendah pada kelas interval 77 – 85 dan 86 – 94 sebanyak tiga responden (2,46%). Nilai dari variabel penjaminan mutu akademik (Y) yang diperoleh dari 122 responden yang telah dianalisis dalam tabel distribusi frekuensi di atas dapat digambarkan dalam bentuk histogram berikut ini:



Gambar 4. 4 Histogram Skor Total Variable Penjaminan Mutu Akademik (Y)

b. Kepemimpinan (X₁)

Data variabel Kepemimpinan (X₁) memiliki jumlah item yang valid sebanyak 28 pernyataan, dengan skala pengukuran terdiri dari 5 (lima) alternatif jawaban. Data yang diperoleh dari hasil penelitian kemudian dilanjutkan dengan perhitungan statistik deskriptif, hasil perhitungan statistik deskriptif sebagai berikut:

Tabel 4. 3 Statistik Deskriptif Variabel Kepemimpinan (X_1)

No.	Keterangan	X_1
1.	Mean	114,70
2.	Standard Error	1,268
3.	Median	113,00
4.	Mode	140,00
5.	Standard Deviation	14,01
6.	Sample Variance	196,21
7.	Range	54
8.	Minimum	86
9.	Maximum	140
10.	Sum	13993
11.	Count	122

Berdasarkan hasil perhitungan statistik deskriptif menunjukkan bahwa data kepemimpinan mempunyai rentang skor teoretik antara 28 sampai 140, dan rentang skor empiris antara 86 sampai dengan 140, sehingga rentang skor sebesar 54. Hasil perhitungan data diperoleh rata-rata sebesar 114,70; simpangan baku sebesar 14,01; varians sebesar 196,21; median sebesar 113,00; dan modus sebesar 140,00. Selanjutnya data kepemimpinan disajikan dalam bentuk distribusi frekuensi seperti pada tabel berikut:

Tabel 4. 4 Distribusi Frekuensi Skor Kepemimpinan (X_1)

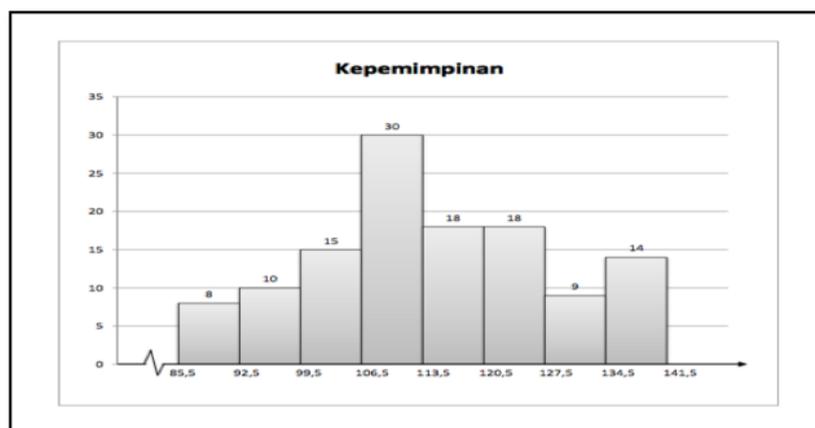
No	Kelas Interval	Batas		Frekuensi		
		Bawah	Atas	Absolut	Kumulatif	Relatif
1	86 - 92	85,5	92,5	8	8	6,56%
2	93 - 99	92,5	99,5	10	18	8,20%
3	100 - 106	99,5	106,5	15	33	12,30%
4	107 - 113	106,5	113,5	3 (0)	63	24,59%
5	114 - 120	113,5	120,5	18	81	14,75%
6	121 - 127	120,5	127,5	18	99	14,75%
7	128 - 134	127,5	134,5	9	108	7,38%
8	135 - 141	134,5	141,5	14	122	11,48%
				122		100%

Berdasarkan tabel di atas, selanjutnya dibuat histogramnya. Ada dua sumbu yang diperlukan dalam pembuatan histogram yakni sumbu vertikal sebagai sumbu frekuensi absolut, dan sumbu horizontal sebagai sumbu skor Kepemimpinan. Dalam hal ini pada sumbu horizontal tertulis batas-batas kelas interval yaitu mulai dari 85,5 sampai 141,5.

Harga-harga tersebut diperoleh dengan jalan mengurangi angka 0,5 dari data terkecil dan menambahkan angka 0,5 setiap batas kelas pada batas tertinggi.

Distribusi frekuensi variabel kepemimpinan (X_1) di atas, didapatkan informasi frekuensi tertinggi pada kelas interval 107 – 113 sebanyak 30 responden (24,59%) dan frekuensi terendah pada kelas interval 86 – 92 sebanyak 8 delapan responden (6,56%).

Nilai dari variabel kepemimpinan (X_1) yang diperoleh dari 122 responden yang telah dianalisis dalam tabel distribusi frekuensi di atas dapat digambarkan dalam bentuk histogram berikut ini:



Gambar 4. 5 Histogram Skor Total Variabel Kepemimpinan (X_1)

c. Budaya Akademik (X_2)

Data variabel Budaya Akademik (X_2) memiliki jumlah item yang valid sebanyak 32 pernyataan, dengan skala pengukuran terdiri dari lima alternatif jawaban. Data yang diperoleh dari hasil penelitian kemudian dilanjutkan dengan perhitungan statistik deskriptif, hasil perhitungan statistik deskriptif sebagai berikut:

Tabel 4. 5 Statistik Deskriptif Variabel Budaya Akademik (X₂)

No.	Keterangan	X ₂
1.	Mean	130,72
2.	Standard Error	1,356
3.	Median	129,50
4.	Mode	127,00
5.	Standard Deviation	14,98
6.	Sample Variance	224,37
7.	Range	71
8.	Minimum	89
9.	Maximum	160
10.	Sum	15948
11.	Count	122

Berdasarkan hasil perhitungan statistik deskriptif menunjukkan bahwa Data budaya akademik mempunyai rentang skor teoretik antara 32 sampai 160, dan rentang skor empiris antara 89 sampai dengan 160, sehingga rentang skor sebesar 71. Hasil perhitungan data diperoleh rata-rata sebesar 130,72; simpangan baku sebesar 14,98; varians sebesar 224,37; median sebesar 129,50; dan modus sebesar 127,00. Selanjutnya data budaya akademik disajikan dalam bentuk distribusi frekuensi seperti pada tabel di bawah ini.

Tabel 4. 6 Distribusi Frekuensi Skor Budaya Akademik (X₂)

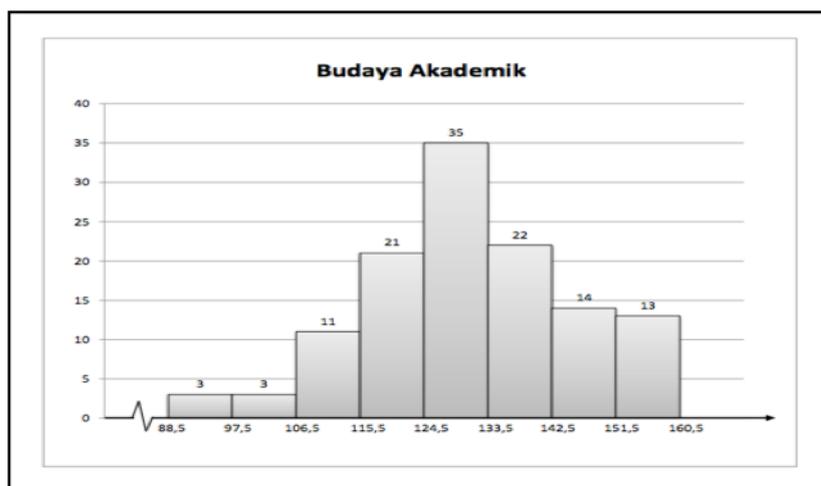
No	Kelas Interval	Batas		Frekuensi		
		Bawah	Atas	Absolut	Kumulatif	Relatif
1	89 - 97	88,5	97,5	3	3	2,46%
2	98 - 106	97,5	106,5	3	6	2,46%
3	107 - 115	106,5	115,5	11	17	9,02%
4	116 - 124	115,5	124,5	21	38	17,21%
5	125 - 133	124,5	133,5	35	73	28,69%
6	134 - 142	133,5	142,5	22	95	18,03%
7	143 - 151	142,5	151,5	14	109	11,48%
8	152 - 160	151,5	160,5	13	122	10,66%
				122		100%

Berdasarkan tabel di atas, selanjutnya dibuat histogramnya. Terdapat dua sumbu yang diperlukan dalam pembuatan histogram yakni sumbu vertikal sebagai sumbu frekuensi absolut, dan sumbu horizontal sebagai sumbu skor budaya akademik . Dalam hal ini pada sumbu horizontal tertulis batas-batas kelas interval yaitu mulai dari 88,5

sampai 160,5. Harga-harga tersebut diperoleh dengan jalan mengurangi angka 0,5 dari data terkecil dan menambahkan angka 0,5 setiap batas kelas pada batas tertinggi.

Distribusi frekuensi variabel budaya akademik (X_2) di atas, didapatkan informasi frekuensi tertinggi pada kelas interval 125 – 133 sebanyak 35 responden (28,69%) dan frekuensi terendah pada kelas interval 89 – 97 dan 98 – 106 sebanyak 3 responden (2,46%).

Nilai dari variabel budaya akademik (X_2) yang diperoleh dari 122 responden yang telah dianalisis dalam tabel distribusi frekuensi di atas dapat digambarkan dalam bentuk histogram berikut ini:



Gambar 4. 6 Histogram Skor Total Variabel Budaya Akademik (X_2)

d. Komitmen Profesional (X_3)

Data variabel komitmen profesional (X_3) memiliki jumlah item yang valid sebanyak 27 pernyataan, dengan skala pengukuran terdiri dari lima alternatif jawaban. Data yang diperoleh dari hasil penelitian kemudian dilanjutkan dengan perhitungan statistik deskriptif, hasil perhitungan statistik deskriptif sebagai berikut:

Tabel 4. 7 Statistik Deskriptif Variabel Komitmen Profesional (X₃)

No.	Keterangan	X ₃
1.	Mean	114,83
2.	Standard Error	1,157
3.	Median	114,00
4.	Mode	135,00
5.	Standard Deviation	12,78
6.	Sample Variance	163,40
7.	Range	50
8.	Minimum	85
9.	Maximum	135
10.	Sum	14009
11.	Count	122

Berdasarkan hasil perhitungan statistik deskriptif menunjukkan bahwa Data komitmen profesional mempunyai rentang skor teoretik antara 27 sampai 135, dan rentang skor empiris antara 85 sampai dengan 135, sehingga rentang skor sebesar 50. Hasil perhitungan data diperoleh rata-rata sebesar 114,83; simpangan baku sebesar 12,78; varians sebesar 163,40; median sebesar 114,00; dan modus sebesar 135,00. Selanjutnya data komitmen profesional disajikan dalam bentuk distribusi frekuensi seperti pada tabel di bawah ini.

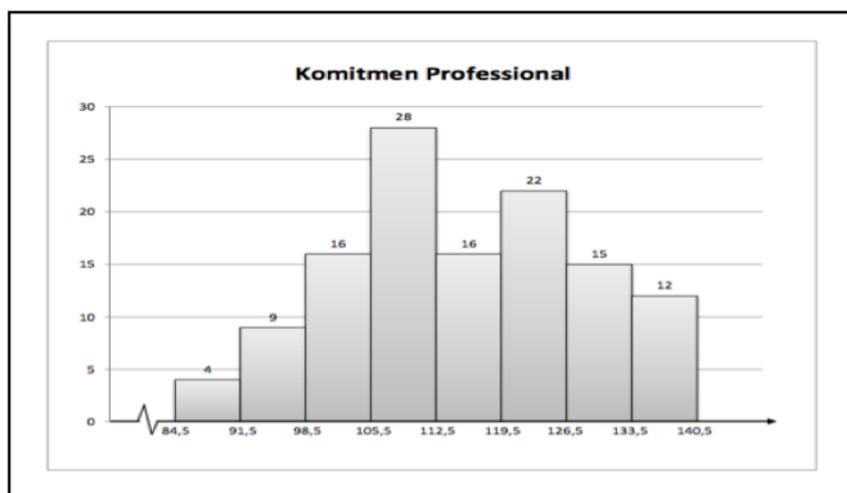
Tabel 4. 8 Distribusi Frekuensi Skor Komitmen Profesional (X₃)

No	Kelas Interval	Batas		Frekuensi		
		Bawah	Atas	Absolut	Kumulatif	Relatif
1	85 - 91	84,5	91,5	4	4	3,28%
2	92 - 98	91,5	98,5	9	13	7,38%
3	99 - 105	98,5	105,5	16	29	13,11%
4	106 - 112	105,5	112,5	28	57	22,95%
5	113 - 119	112,5	119,5	16	73	13,11%
6	120 - 126	119,5	126,5	22	95	18,03%
7	127 - 133	126,5	133,5	15	110	12,30%
8	134 - 140	133,5	140,5	12	122	9,84%
				122		100%

Berdasarkan tabel di atas, selanjutnya dibuat histogramnya. Terdapat dua sumbu yang diperlukan dalam pembuatan histogram yakni sumbu vertikal sebagai sumbu frekuensi absolut, dan sumbu horizontal sebagai sumbu skor komitmen profesional. Dalam hal ini pada sumbu horizontal tertulis batas-batas kelas interval yaitu mulai dari

84,5 sampai 140,5. Harga-harga tersebut diperoleh dengan jalan mengurangi angka 0,5 dari data terkecil dan menambahkan angka 0,5 setiap batas kelas pada batas tertinggi.

Distribusi frekuensi variabel komitmen profesional (X_3) di atas, didapatkan informasi frekuensi tertinggi pada kelas interval 106 – 112 sebanyak 28 responden (22,95%) dan frekuensi terendah pada kelas interval 85 – 91 sebanyak empat responden (3,28%). Nilai dari variabel komitmen profesional (X_3) yang diperoleh dari 122 responden yang telah dianalisis dalam tabel distribusi frekuensi di atas dapat digambarkan dalam bentuk histogram berikut ini:



Gambar 4. 7 Histogram Skor Total Variabel Komitmen Profesional (X_3)

2. Pengujian Persyaratan Analisis

Dalam penelitian ini pengujian persyaratan analisis yang digunakan adalah **uji normalitas, uji linearitas dan uji signifikansi**. Uraian hasil pengujian persyaratan analisis tersebut adalah sebagai berikut:

a. Uji Normalitas Galat Taksiran

Syarat pertama yang harus dipenuhi dalam analisis jalur adalah galat sampel harus berasal dari populasi yang terdistribusi normal. Uji normalitas digunakan untuk menguji kenormalan data, dalam hal ini apakah data mengikuti distribusi normal atau tidak. Uji

statistik dilakukan untuk menguji normalitas. Pengujian normalitas menggunakan rumus Liliefors. Hipotesis disajikan dalam uji normalitas adalah:

H₀: data berasal dari populasi yang berdistribusi normal;

H₁: data berasal dari populasi yang tidak berdistribusi normal.

Ketentuan pengujiannya adalah jika statistik $L_{hitung} \leq L_{tabel} (\alpha = 0,05)$, maka data galat berdistribusi normal. Sebaliknya jika $L_{hitung} \geq L_{tabel} (\alpha = 0,05)$, maka data dinyatakan tidak berdistribusi normal.

1) Uji normalitas data galat taksiran penjaminan mutu akademik atas kepemimpinan (Y atas X₁)

Berdasarkan hasil perhitungan statistik Liliefors, diketahui normalitas untuk galat taksiran Y atas X₁ diperoleh L_{hitung} sebesar 0,0619. Nilai kritis Liliefors L_{tabel} untuk $n = 122$ pada $\alpha = 0,05$ adalah 0,0802. Dari hasil tersebut diketahui $L_{hitung} \leq L_{tabel}$, sehingga dapat disimpulkan bahwa distribusi galat taksiran penjaminan mutu akademik (Y) atas kepemimpinan (X₁) berasal dari populasi yang memiliki distribusi normal.

2) Uji normalitas data galat taksiran penjaminan mutu akademik atas budaya akademik (Y atas X₂)

Berdasarkan hasil perhitungan statistik Liliefors, diketahui normalitas untuk galat taksiran Y atas X₂ diperoleh L_{hitung} sebesar 0,0635. Nilai kritis Liliefors L_{tabel} untuk $n = 122$ pada $\alpha = 0,05$ adalah 0,0802. Dari hasil tersebut diketahui $L_{hitung} \leq L_{tabel}$, sehingga dapat disimpulkan bahwa distribusi galat taksiran penjaminan mutu akademik (Y) atas budaya akademik (X₂) berasal dari populasi yang memiliki distribusi normal.

3) Uji normalitas data galat taksiran penjaminan mutu akademik atas komitmen profesional (Y atas X₃)

Berdasarkan hasil perhitungan statistik Liliefors, diketahui normalitas untuk galat taksiran Y atas X₃ diperoleh L_{hitung} sebesar 0,0689. Nilai kritis Liliefors L_{tabel} untuk $n = 122$ pada $\alpha = 0,05$ adalah 0,0802. Dari hasil tersebut diketahui $L_{hitung} \leq L_{tabel}$, sehingga dapat disimpulkan bahwa distribusi galat taksiran penjaminan mutu akademik (Y) atas komitmen profesional (X₃) berasal dari populasi yang memiliki distribusi normal.

4) Uji normalitas data galat taksiran komitmen profesional atas kepemimpinan (X₃ atas X₁)

Berdasarkan hasil perhitungan statistik Liliefors, diketahui normalitas untuk galat taksiran X₃ atas X₁ diperoleh L_{hitung} sebesar 0,0543. Nilai kritis Liliefors L_{tabel} untuk $n = 122$ pada $\alpha = 0,05$ adalah 0,0802. Dari hasil tersebut diketahui $L_{hitung} \leq L_{tabel}$, sehingga dapat disimpulkan bahwa distribusi galat taksiran komitmen profesional (X₃) atas kepemimpinan (X₁) berasal dari populasi yang memiliki distribusi normal.

5) Uji normalitas data galat taksiran komitmen profesional atas budaya akademik (X₃ atas X₂)

Berdasarkan hasil perhitungan statistik Liliefors, diketahui normalitas untuk galat taksiran X₃ atas X₂ diperoleh L_{hitung} sebesar 0,0641. Nilai kritis Liliefors L_{tabel} untuk $n = 122$ pada $\alpha = 0,05$ adalah 0,0802. Dari hasil tersebut diketahui $L_{hitung} \leq L_{tabel}$, sehingga dapat disimpulkan bahwa distribusi galat taksiran komitmen profesional (X₃) atas budaya akademik (X₂) berasal dari populasi yang memiliki distribusi normal.

6) Uji normalitas data galat taksiran budaya akademik atas kepemimpinan (X₂ atas X₁)

Berdasarkan hasil perhitungan statistik Liliefors, diketahui normalitas untuk galat taksiran X₃ atas X₂ diperoleh L_{hitung} sebesar 0,0461. Nilai kritis Liliefors L_{tabel}

untuk $n = 122$ pada $\alpha = 0,05$ adalah 0,0802. Dari hasil tersebut diketahui $L_{hitung} \leq L_{tabel}$, sehingga dapat disimpulkan bahwa distribusi galat taksiran budaya akademik (X_2) atas kepemimpinan (X_1) berasal dari populasi yang memiliki distribusi normal.

Rangkuman hasil perhitungan uji normalitas galat taksiran disajikan pada tabel berikut ini:

Tabel 4. 9 Rangkuman Hasil Uji Normalitas

No	Galat Taksiran Regresi	n	L_{hitung}	L_{tabel}		Keterangan
				$\alpha = 5\%$	$\alpha = 1\%$	
1	Y atas X_1	122	0,0619	0,0802	0,0933	Normal
2	Y atas X_2	122	0,0635	0,0802	0,0933	Normal
3	Y atas X_3	122	0,0689	0,0802	0,0933	Normal
4	X_3 atas X_1	122	0,0543	0,0802	0,0933	Normal
5	X_3 atas X_2	122	0,0641	0,0802	0,0933	Normal
6	X_2 atas X_1	122	0,0461	0,0802	0,0933	Normal

b. Uji Signifikansi dan Linearitas Regresi

Pengujian hipotesis dilaksanakan dengan menggunakan teknik analisis regresi dan korelasi. Analisis regresi digunakan untuk memprediksi model hubungan sedangkan analisis korelasi digunakan untuk mengetahui kadar pengaruh antar variabel penelitian.

Pada tahap permulaan pengujian hipotesis adalah menyatakan pengaruh antara masing-masing variabel eksogen terhadap variabel endogen dalam bentuk persamaan regresi sederhana. Persamaan tersebut ditetapkan dengan menggunakan data hasil pengukuran yang berupa pasangan variabel eksogen dengan variabel endogen sedemikian rupa sehingga model persamaan regresi merupakan bentuk hubungan yang paling cocok. Sebelum menggunakan persamaan regresi dalam rangka mengambil kesimpulan dalam pengujian hipotesis, model regresi yang diperoleh diuji signifikansi dan kelinearannya dengan menggunakan uji F dalam tabel ANAVA. Kriteria pengujian signifikansi dan linearitas model regresi ditetapkan sebagai berikut:

Regresi signifikan : $F_{hitung} \geq F_{tabel}$ pada baris regresi

Regresi linear : $F_{hitung} < F_{tabel}$ pada baris tuna cocok

Pada tahap selanjutnya adalah melakukan analisis korelasional dengan meninjau kadar dan signifikansi hubungan antara pasangan variabel eksogen dengan variabel endogen.

1) Uji signifikansi dan linearitas persamaan regresi penjaminan mutu akademik atas kepemimpinan (Y atas X_1)

Berdasarkan data hasil perhitungan untuk penyusunan model persamaan regresi antara Penjaminan Mutu Akademik dengan Kepemimpinan diperoleh konstanta regresi $a = 37,300$ dan koefisien regresi $b = 0,725$. Dengan demikian hubungan model persamaan regresi sederhana adalah $Y = 37,300 + 0,725 X_1$. Sebelum model persamaan regresi tersebut dianalisis lebih lanjut dan digunakan dalam menarik kesimpulan, terlebih dahulu dilakukan uji signifikansi dan linearitas persamaan regresi. Hasil perhitungan uji signifikansi dan linearitas disusun pada tabel ANAVA seperti pada tabel berikut:

**Tabel 4. 10 ANAVA Untuk Uji Signifikansi Dan Linearitas
Persamaan Regresi $Y = 37,300 + 0,725 X_1$**

Sumber Varians	dk	JK	RJK	F_{hitung}	F_{tabel}	
					$\alpha = 0,05$	$\alpha = 0,01$
Total	122	8267				
Regresi a	1	1771711,51				
Regresi b/a	1	12495,247	12495,25	108,64**	3,92	6,85
Residu	120	9614,280	115,01			
Tuna Cocok	44	5533,95	125,772	1,156 ^{ns}	1,54	1,84
Galat	76	8267,292	108,780			

Keterangan :

** : Regresi sangat signifikan ($108,64 > 6,85$ pada $\alpha = 0,01$)

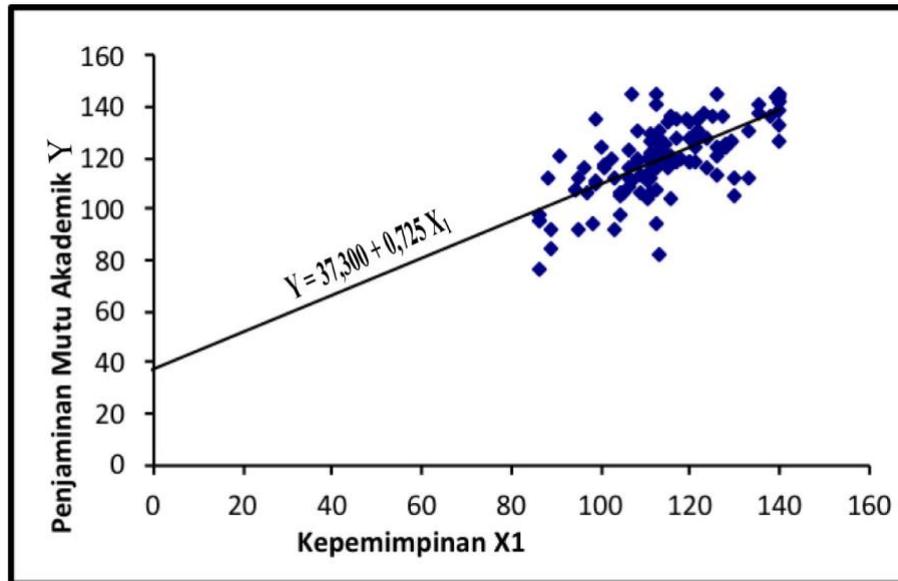
ns : Regresi berbentuk linear ($1,156 < 1,54$ pada $\alpha = 0,05$)

dk : Derajat kebebasan

JK : Jumlah kuadrat

Persamaan regresi adalah $Y = 37,300 + 0,725 X_1$, untuk uji signifikansi diperoleh F_{hitung} 108,64 lebih besar dari pada $F_{tabel (0,01;1:120)}$ 6,85 pada $\alpha = 0,01$. Karena $F_{hitung} > F_{tabel}$ maka persamaan regresi dinyatakan sangat signifikan. Untuk uji linearitas diperoleh F_{hitung} sebesar 1,156 lebih kecil dari pada $F_{tabel (0,05;44:76)}$ sebesar 1,54 pada $\alpha = 0,05$. Karena $F_{hitung} < F_{tabel}$ maka sebaran titik terestimasi membentuk garis linear dapat

diterima. Sebaran titik mendekati garis persamaan regresi yang terestimasi linear secara visual dapat dilihat pada gambar berikut:



Gambar 4. 8 Grafik Persamaan Regresi $Y = 37,300 + 0,725 X_1$

2) Uji signifikansi dan linearitas persamaan regresi penjaminan mutu akademik atas budaya akademik (Y atas X2)

Dari data hasil perhitungan untuk penyusunan model persamaan regresi antara Penjaminan Mutu Akademik dengan Budaya Akademik, diperoleh konstanta regresi $a = 25,304$ dan koefisien regresi $b = 0,730$. Dengan demikian hubungan model persamaan regresi sederhana adalah $Y = 25,304 + 0,730 X_2$. Sebelum model persamaan regresi tersebut dianalisis lebih lanjut dan digunakan dalam menarik kesimpulan, terlebih dahulu dilakukan uji signifikansi dan linearitas persamaan regresi. Hasil perhitungan uji signifikansi dan linearitas disusun pada tabel ANAVA seperti pada tabel berikut:

**Tabel 4. 11 ANAVA Untuk Uji Signifikansi Dan Linearitas
Persamaan Regresi $Y = 25,304 + 0,730 X_2$**

Sumber Varians	dk	JK	RJK	F_{hitung}	F_{tabel}	
					$\alpha = 0,05$	$\alpha = 0,01$
Total	122	1798008				
Regresi a	1	1771711,51				
Regresi b/a	1	14481,8417	14481,84	147,09**	3,92	6,85
Residu	120	11814,65	98,46			
Tuna Cocok	50	5065,55	101,31	1,051 ^{ns}	1,53	1,83
Galat	70	6749,10	96,42			

Keterangan :

** : Regresi sangat signifikan ($147,09 > 6,85$ pada $\alpha = 0,01$)

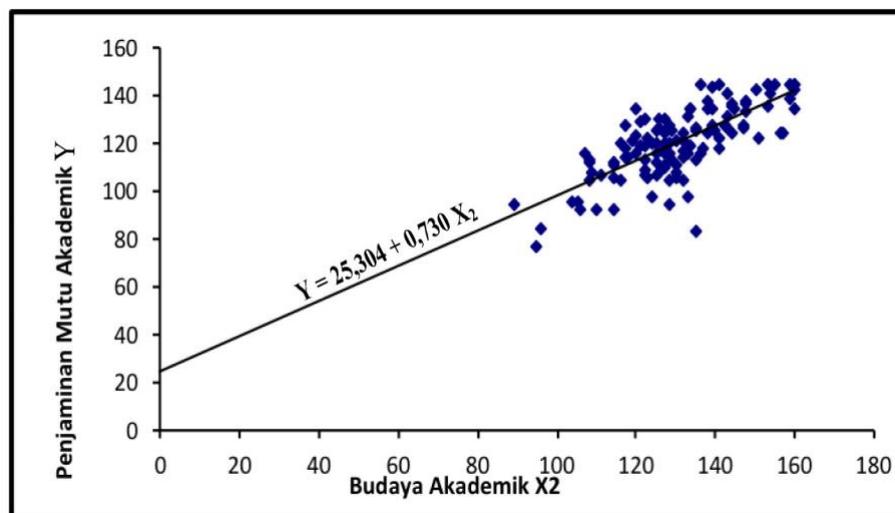
ns : Regresi berbentuk linear ($1,051 < 1,53$ pada $\alpha = 0,05$)

dk : Derajat kebebasan

JK : Jumlah kuadrat

RJK : Rata-rata jumlah kuadrat

Persamaan regresi $Y = 25,304 + 0,730 X_2$, untuk uji signifikansi diperoleh F_{hitung} 147,09 lebih besar dari pada F_{tabel} ($0,01;1:120$) 6,85 pada $\alpha = 0,01$. Karena $F_{hitung} > F_{tabel}$ maka persamaan regresi dinyatakan sangat signifikan. Untuk uji linearitas diperoleh F_{hitung} sebesar 1,051 lebih kecil dari pada F_{tabel} ($0,05;50:70$) sebesar 1,53 pada $\alpha = 0,05$. Karena $F_{hitung} < F_{tabel}$ maka sebaran titik terestimasi membentuk garis linear dapat diterima. Sebaran titik mendekati garis persamaan regresi yang terestimasi linear secara visual dapat dilihat pada gambar berikut:



Gambar 4. 9 Grafik Persamaan Regresi $Y = 25,304 + 0,730 X_2$

3) Uji signifikansi dan linearitas persamaan regresi penjaminan mutu akademik atas komitmen profesional (Y atas X₃)

Dari data hasil perhitungan untuk penyusunan model persamaan regresi antara Penjaminan Mutu Akademik dengan Komitmen Profesional diperoleh konstanta regresi $a = 27,812$ dan koefisien regresi $b = 0,807$. Dengan demikian hubungan model persamaan regresi sederhana adalah $Y = 27,812 + 0,807 X_3$. Sebelum model persamaan regresi tersebut dianalisis lebih lanjut dan digunakan dalam menarik kesimpulan, terlebih dahulu dilakukan uji signifikansi dan linearitas persamaan regresi. Hasil perhitungan uji signifikansi dan linearitas disusun pada tabel ANAVA seperti pada tabel berikut:

**Tabel 4. 12 ANAVA Untuk Uji Signifikansi Dan Linearitas
Persamaan Regresi $Y = 27,218 + 0,807 X_3$**

Sumber Varians	dk	JK	RJK	F _{hitung}	F _{tabel}	
					$\alpha = 0,05$	$\alpha = 0,01$
Total	122	1798008				
Regresi a	1	1771711,51				
Regresi b/a	1	12884,4313	12884,43	115,28**	3,92	6,85
Residu	120	13412,06	111,77			
Tuna Cocok	44	5680,003	129,091	1,269 ^{ns}	1,54	1,84
Galat	76	7732,057	101,738			

Keterangan :

** : Regresi sangat signifikan ($115,28 > 6,85$ pada $\alpha = 0,01$)

ns : Regresi berbentuk linear ($1,269 < 1,54$ pada $\alpha = 0,05$)

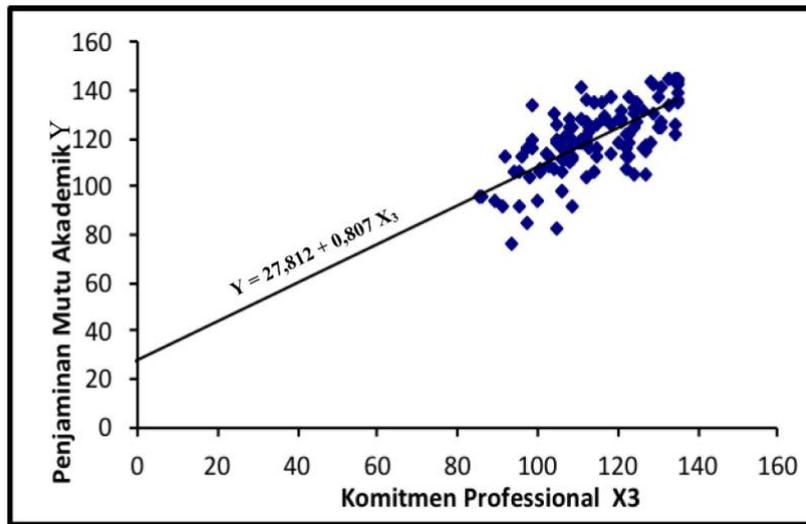
dk : Derajat kebebasan

JK : Jumlah kuadrat

RJK : Rata-rata jumlah kuadrat

Persamaan regresi $Y = 27,812 + 0,807 X_3$, untuk uji signifikansi diperoleh F_{hitung} 115,28 lebih besar dari pada F_{tabel} (0,01;1:120) 6,85 pada $\alpha = 0,01$. Karena F_{hitung} > F_{tabel} maka persamaan regresi dinyatakan sangat signifikan. Untuk uji linearitas diperoleh F_{hitung} sebesar 1,269 lebih kecil dari pada F_{tabel} (0,05;44:76) sebesar 1,54 pada $\alpha = 0,05$. Karena F_{hitung} < F_{tabel} maka sebaran titik terestimasi membentuk garis linear dapat diterima.

Sebaran titik mendekati garis persamaan regresi yang terestimasi linear secara visual dapat dilihat pada gambar berikut:



Gambar 4. 10 Grafik Persamaan Regresi $Y = 27,812 + 0,807 X_3$

4) Uji signifikansi dan linearitas persamaan regresi komitmen profesional atas kepemimpinan (X_3 atas X_1)

Dari data hasil perhitungan untuk penyusunan model persamaan regresi antara Komitmen Profesional dengan Kepemimpinan diperoleh konstanta regresi $a = 42,606$ dan koefisien regresi $b = 0,630$. Dengan demikian hubungan model persamaan regresi sederhana adalah $\hat{X}_3 = 42,606 + 0,630 X_1$. Sebelum model persamaan regresi tersebut dianalisis lebih lanjut dan digunakan dalam menarik kesimpulan, terlebih dahulu dilakukan uji signifikansi dan linearitas persamaan regresi. Hasil perhitungan uji signifikansi dan linearitas disusun pada tabel ANAVA seperti pada tabel dibawah ini:

Tabel 4. 13 ANAVA Untuk Uji Signifikansi Dan Linearitas
Persamaan Regresi $\hat{X}_3 = 42,606 + 0,630 X_1$

Sumber Varians	dk	JK	RJK	F_{hitung}	F_{tabel}	
					$\alpha = 0,05$	$\alpha = 0,01$
Total	122	1628395				
Regresi a	1	1608623,61				
Regresi b/a	1	9413,42577	9413,4	109,06**	3,92	6,85
Residu	120	10357,96	86,32			
Tuna Cocok	44	4591,13	104,34	1,375 ^{ns}	1,54	1,84
Galat	76	5766,83	75,88			

Keterangan :

** : Regresi sangat signifikan ($109,06 > 6,85$ pada $\alpha = 0,01$)

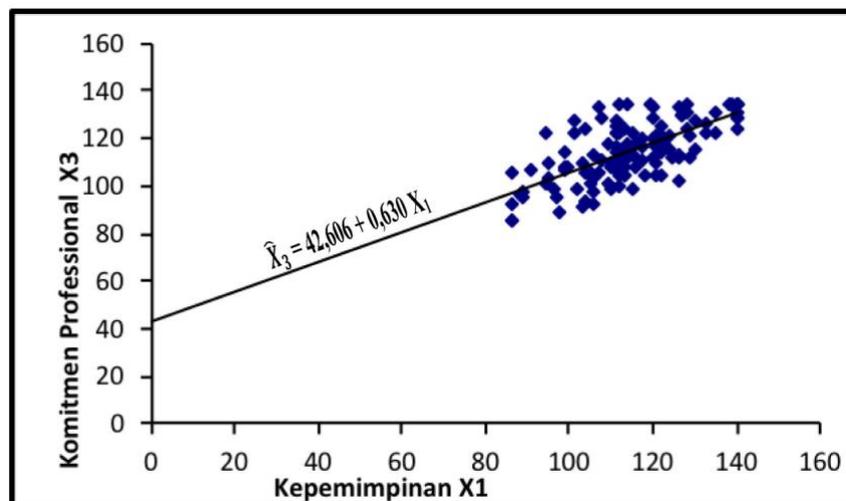
ns : Regresi berbentuk linear ($1,375 < 1,54$ pada $\alpha = 0,05$)

dk : Derajat kebebasan

JK : Jumlah kuadrat

RJK : Rata-rata jumlah kuadrat

Persamaan regresi $\bar{X}_3 = 42,606 + 0,630 X_1$, untuk uji signifikansi diperoleh F_{hitung} 109,06 lebih besar dari pada $F_{tabel (0,01;1;120)}$ 6,85 pada $\alpha = 0,01$. Karena $F_{hitung} > F_{tabel}$ maka persamaan regresi dinyatakan sangat signifikan. Untuk uji linearitas diperoleh F_{hitung} sebesar 1,375 lebih kecil dari pada $F_{tabel (0,05;44;76)}$ sebesar 1,54 pada $\alpha = 0,05$. Karena $F_{hitung} < F_{tabel}$ maka sebaran titik terestimasi membentuk garis linear dapat diterima. Sebaran titik mendekati garis persamaan regresi yang terestimasi linear secara visual dapat dilihat pada gambar berikut:



Gambar 4. 11 Grafik Persamaan Regresi $\bar{X}_3 = 42,606 + 0,630 X_1$

5) Uji signifikansi dan linearitas persamaan regresi komitmen profesional atas budaya akademik (X_3 atas X_2)

Dari data hasil perhitungan untuk penyusunan model persamaan regresi antara Komitmen Profesional dengan Budaya Akademik diperoleh konstanta regresi $a = 31,517$ dan koefisien regresi $b = 0,637$. Dengan demikian hubungan model persamaan regresi sederhana adalah $\bar{X}_3 = 31,517 + 0,637 X_2$. Sebelum model persamaan regresi tersebut dianalisis lebih lanjut dan digunakan dalam menarik kesimpulan, terlebih

dahulu dilakukan uji signifikansi dan linearitas persamaan regresi. Hasil perhitungan uji signifikansi dan linearitas disusun pada tabel ANAVA seperti pada tabel berikut:

**Tabel 4. 14 ANAVA Untuk Uji Signifikansi Dan Linearitas
Persamaan Regresi $\bar{X}_3 = 31,517 + 0,637 X_2$**

Sumber Varians	dk	JK	RJK	F_{hitung}	F_{tabel}	
					$\alpha = 0,05$	$\alpha = 0,01$
Total	122	1628395				
Regresi a	1	1608623,61				
Regresi b/a	1	11026,909	11026,9	151,32**	3,92	6,85
Residu	120	8744,48	72,87			
Tuna Cocok	50	3214,73	64,29	0,814 ^{ns}	1,53	1,83
Galat	70	5529,75	79,00			

Keterangan :

** : Regresi sangat signifikan ($151,32 > 6,85$ pada $\alpha = 0,01$)

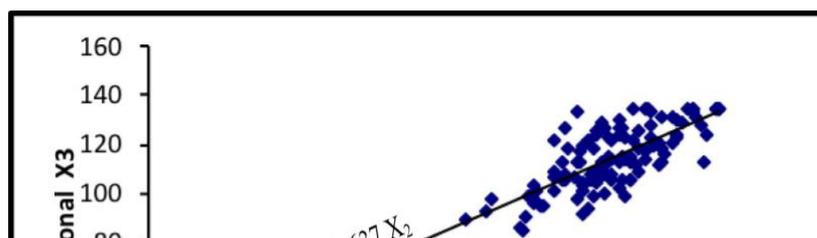
ns : Regresi berbentuk linear ($0,814 < 1,53$ pada $\alpha = 0,05$)

dk : Derajat kebebasan

JK : Jumlah kuadrat

RJK: Rata-rata jumlah kuadrat

Persamaan regresi $\bar{X}_3 = 31,517 + 0,637 X_2$, untuk uji signifikansi diperoleh F_{hitung} 151,32 lebih besar dari pada $F_{tabel (0,01;1;120)}$ 6,85 pada $\alpha = 0,01$. Karena $F_{hitung} > F_{tabel}$ maka persamaan regresi dinyatakan sangat signifikan. Untuk uji linearitas diperoleh F_{hitung} sebesar 0,814 lebih kecil dari pada $F_{tabel (0,05;50;70)}$ sebesar 1,53 pada $\alpha = 0,05$. Karena $F_{hitung} < F_{tabel}$ maka sebaran titik terestimasi membentuk garis linear dapat diterima. Sebaran titik mendekati garis persamaan regresi yang terestimasi linear secara visual dapat dilihat pada gambar berikut:



Gambar 4. 12 Grafik Persamaan Regresi $\hat{X}_3 = 31,517 + 0,637 X_2$

6) Uji signifikansi dan linearitas persamaan regresi budaya akademik atas kepemimpinan (X₂ atas X₁)

Dari data hasil perhitungan untuk penyusunan model persamaan regresi antara Budaya Akademik dengan Kepemimpinan diperoleh konstanta regresi a = 37,393 dan koefisien regresi b = 0,814 Dengan demikian hubungan model persamaan regresi sederhana adalah $\hat{X}_2 = 37,393 + 0,814 X_1$. Sebelum model persamaan regresi tersebut dianalisis lebih lanjut dan digunakan dalam menarik kesimpulan, terlebih dahulu dilakukan uji signifikansi dan linearitas persamaan regresi. Hasil perhitungan uji signifikansi dan linearitas disusun pada tabel ANAVA di bawah ini.

Tabel 4. 15 ANAVA Untuk Uji Signifikansi Dan Linearitas Persamaan Regresi $\hat{X}_2 = 37,393 + 0,814 X_1$

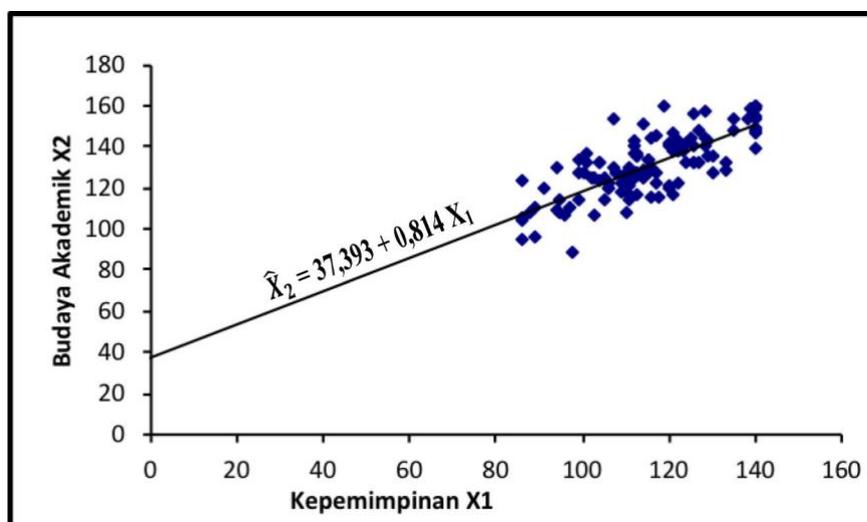
Sumber Varians	dk	JK	RJK	F _{hitung}	F _{tabel}	
					$\alpha = 0,05$	$\alpha = 0,01$
Total	122	6137				
Regresi						
a	1	2084743,48				
Regresi						
b/a	1	15719,62	15719,62	165,05**	3,92	6,85
Residu	120	11428,91	95,24			
Tuna						
Cocok	44	5291,96	120,27	1,489 ^{ns}	1,54	1,84
Galat	76	6136,94	80,75			

Keterangan :

** : Regresi sangat signifikan ($165,05 > 6,85$ pada $\alpha = 0,01$)

ns : Regresi berbentuk linear ($1,489 < 1,54$ pada $\alpha = 0,05$)
 dk : Derajat kebebasan
 JK : Jumlah kuadrat
 RJK: Rata-rata jumlah kuadrat

Persamaan regresi $\hat{X}_2 = 37,393 + 0,814 X_1$, untuk uji signifikansi diperoleh F_{hitung} 165,05 lebih besar dari pada $F_{tabel (0,01;1:120)}$ 6,85 pada $\alpha = 0,01$. Karena $F_{hitung} > F_{tabel}$ maka persamaan regresi dinyatakan sangat signifikan. Untuk uji linearitas diperoleh F_{hitung} sebesar 1,489 lebih kecil dari pada $F_{tabel (0,05;44:76)}$ sebesar 1,54 pada $\alpha = 0,05$, Karena $F_{hitung} < F_{tabel}$ maka sebaran titik terestimasi membentuk garis linear dapat diterima. Sebaran titik mendekati garis persamaan regresi yang terestimasi linear secara visual dapat dilihat pada gambar berikut:



Gambar 4. 13 Grafik Persamaan Regresi $\hat{X}_2 = 37,393 + 0,814 X_1$

Keseluruhan hasil uji signifikansi dan inearitas regresi dirangkum pada tabel berikut:

Tabel 4. 16 Rangkuman Hasil Uji Signifikansi Dan Linieritas Regresi

Reg	Persamaan	Uji Regresi		Uji Linieritas		Kesimpulan
		F _{hitung}	$\frac{F_{tabel}}{\alpha = 0,01}$	F _{hitung}	$\frac{F_{tabel}}{\alpha = 0,05}$	
Y atas X ₁	$\hat{X}_4 = 37,300 + 0,725 X_1$	108,64	6,85**	1,156	1,54 ^{ns}	Regresi sangat signifikan/ Regresi linear
Y atas X ₂	$\hat{X}_4 = 25,304 + 0,730 X_2$	147,09	6,85**	1,051	1,53 ^{ns}	Regresi sangat signifikan/ Regresi linear
Y atas X ₃	$\hat{X}_4 = 27,812 + 0,807 X_3$	115,28	6,85**	1,269	1,54 ^{ns}	Regresi sangat signifikan/ Regresi linear
X ₃ atas X ₁	$\hat{X}_3 = 42,606 + 0,630 X_1$	109,06	6,85**	1,375	1,54 ^{ns}	Regresi sangat signifikan/ Regresi linear
X ₃ atas X ₂	$\hat{X}_3 = 31,517 + 0,637 X_2$	151,32	6,85**	0,814	1,53 ^{ns}	Regresi sangat signifikan/ Regresi linear
X ₂ atas X ₁	$\hat{X}_2 = 37,393 + 0,814 X_1$	165,05	6,85**	1,489	1,54 ^{ns}	Regresi sangat signifikan/ Regresi linear

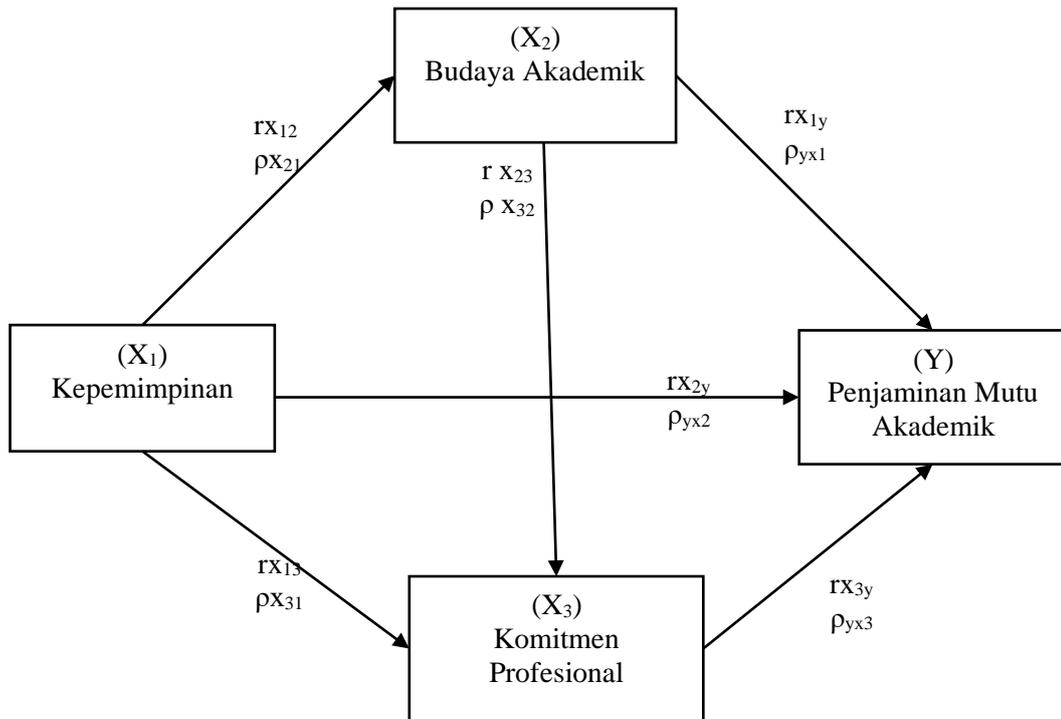
Keterangan :

** : Sangat signifikan

ns : Non signifikan (regresi linear)

C. Pengujian Hipotesis

Analisis data penelitian yang digunakan adalah analisis jalur (*Path Analysis*). Teknik ini berguna untuk mengetahui hubungan kausal antar-variabel atau pengaruh langsung dan tidak langsung. Besaran nilai koefisien setiap jalur harus signifikan, agar dapat digunakan untuk menjawab hipotesa penelitian, dan kemudian dilanjutkan dengan pengujian kecocokan model, dimana uji *goodness of fit* (kecocokan model) digunakan untuk mengetahui kecocokan model penelitian dengan data penelitian, uji *goodness of fit* sangat penting digunakan ketika ada jalur dalam model penelitian tidak signifikan, jalur yang tidak signifikan harus dilakukan proses *trimming* (dikeluarkan dari model penelitian) agar uji kecocokan model dapat dipenuhi. Model Hipotetik diagram jalur dalam penelitian ini dapat dilihat pada gambar berikut:



Gambar 4. 14 Model Hipotetik Penelitian

Koefisien jalur dalam model hipotetik penelitian adalah p_{21} , p_{31} , p_{32} , p_{41} , p_{42} , p_{43} . Penentuan besaran jalur pada sebuah model hipotetik penelitian di peroleh dengan menentukan besaran nilai koefisien korelasi yang kemudian dilanjutkan dengan mencari nilai koefisien jalur, dan kemudian dilanjutkan uji signifikansi koefisien jalur.

Perhitungan koefisien korelasi antara variabel-variabel dilakukan dengan rumus *product moment*. Hasil perhitungan koefisien korelasi X₂ dan X₁ didapatkan $r = 0,761$. Uji signifikansi koefisien korelasi X₂ dan X₁ diperoleh t hitung $12,847 > t$ table $1,98$, maka koefisien korelasi sangat signifikan. Hasil perhitungan koefisien korelasi X₃ dan X₁ didapatkan $r = 0,690$. Uji signifikansi koefisien korelasi X₃ dan X₁ diperoleh t hitung $10,44 > t$ table $1,98$, maka koefisien korelasi sangat signifikan.

Hasil perhitungan koefisien korelasi X₃ dan X₂ didapatkan $r = 0,75$. Uji signifikansi koefisien korelasi X₃ dan X₂ diperoleh t hitung $12,31 > t$ table $1,98$, maka koefisien korelasi sangat signifikan. Hasil perhitungan koefisien korelasi Y dengan X₁ didapatkan r

= 0,69. Uji signifikansi koefisien korelasi Y dengan X_1 diperoleh $t_{hitung} 10,42 > t_{tabel} 1,98$ maka koefisien korelasi sangat signifikan.

Hasil perhitungan koefisien korelasi Y dengan X_2 didapatkan $r = 0,74$. Uji signifikansi koefisien korelasi Y dengan X_2 diperoleh $t_{hitung} 12,13 > t_{tabel} 1,98$ maka koefisien korelasi sangat signifikan. Hasil perhitungan koefisien korelasi Y dengan X_3 didapatkan $r = 0,70$. Uji signifikansi koefisien korelasi Y dengan X_3 diperoleh $t_{hitung} 10,74 > t_{tabel} 1,98$ maka koefisien korelasi sangat signifikan.

Berdasarkan hasil perhitungan tersebut di atas diperoleh matrik korelasi antar variabel sebagai berikut.

Tabel 4. 17 Matriks Korelasi Antar Variabel

r	X₁	X₂	X₃	Y
X₁	1,000	0,761	0,690	0,689
X₂	0,761	1,000	0,747	0,742
X₃	0,690	0,747	1,000	0,700
Y	0,689	0,742	0,700	1,000

1. Pengujian model

a. Koefisien Jalur Struktural 1

Hubungan kausal antar variabel pada sub structural 1 terdiri dari satu variabel endogen yaitu X_2 dan satu variabel eksogen yaitu X_1 . Dari hasil pengolahan data koefisien jalur struktural 1 sebagai berikut:

Tabel 4. 18 Koefisien Jalur Dan Uji Signifikansi Jalur Struktur 1

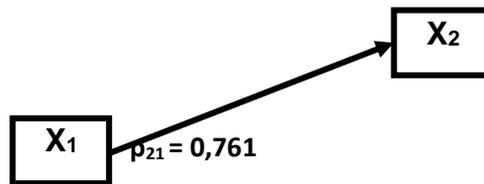
Pengaruh langsung	Koefisien jalur	dk	t_{hitung}	t_{tabel}	
				$\alpha = 0,05$	$\alpha = 0,01$
X ₁ terhadap X ₂	0,761	120	12,847	1,98	2,62

Keterangan:

Signifikan ($t_{hitung} > t_{tabel}$ pada $\alpha = 0,05$)

Sangat Signifikan ($t_{hitung} > t_{tabel}$ pada $\alpha = 0,01$)

Dari tabel koefisien jalur, hasil analisis diperoleh nilai koefisien jalur p_{21} sebesar 0,761 dan $t_{hitung} = 12,847$, dengan $t_{tabel(0,01:120)} = 2,62$, sehingga $t_{hitung} > t_{tabel}$, tolak H_0 , artinya bahwa variabel X_1 berpengaruh langsung positif terhadap variabel X_2 . Dengan demikian terbukti, bahwa kepemimpinan berpengaruh langsung positif terhadap budaya akademik. Secara struktural diagram jalur X_1 ke X_2 dapat dilihat seperti pada gambar berikut:



Gambar 4. 15 Koefisien Jalur Struktural 1

b. Koefisien Jalur Struktural 2

Hubungan kausal antar variabel pada sub structural 2 terdiri dari satu variabel endogen yaitu X_3 dan dua variabel eksogen yaitu X_1 dan X_2 . Dari hasil pengolahan data koefisien jalur struktural 2 sebagai berikut:

Tabel 4. 19 Koefisien Jalur Dan Uji Signifikansi Jalur Struktural 2

Pengaruh	Koefisien Jalur	dk	t_{hitung}	t_{tabel}	
				$\alpha = 0,05$	$\alpha = 0,01$
X_1 terhadap X_3	0,289	119	3,208	1,98	2,62
X_2 terhadap X_3	0,527	119	5,844	1,98	2,62

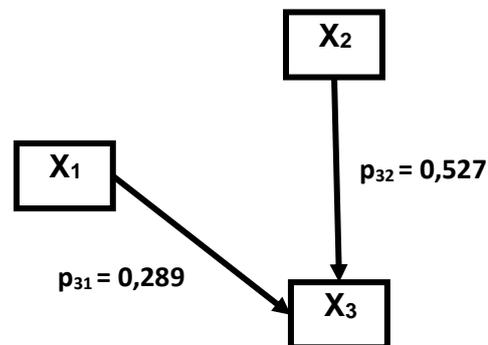
Keterangan:

Signifikan ($t_{hitung} > t_{tabel}$ pada $\alpha = 0,05$) pengaruh positif

Sangat Signifikan ($t_{hitung} > t_{tabel}$ pada $\alpha = 0,01$) pengaruh positif

Dari tabel koefisien jalur, hasil analisis diperoleh nilai koefisien jalur p_{31} sebesar 0,289 dan $t_{hitung} 3,208$, dengan $t_{tabel(0,01:119)} = 2,62$, sehingga $t_{hitung} > t_{tabel}$, tolak H_0 , artinya bahwa variabel X_1 berpengaruh langsung positif terhadap variabel X_3 . Dengan demikian terbukti, bahwa kepemimpinan berpengaruh langsung positif terhadap Komitmen Profesional.

Hasil analisis diperoleh nilai koefisien jalur p_{32} sebesar 0,527 dan t_{hitung} 5,844, dengan $t_{tabel(0,01:119)} = 2,62$, sehingga $t_{hitung} > t_{tabel}$, tolak H_0 , artinya bahwa variabel X_2 berpengaruh langsung positif terhadap variabel X_3 . Dengan demikian terbukti, bahwa budaya akademik berpengaruh langsung positif terhadap komitmen profesional. Secara struktural diagram jalur X_1 dan X_2 ke X_3 dapat dilihat seperti pada gambar berikut:



Gambar 4. 1 Koefisien Jalur Struktural 2

c. Koefisien Jalur Struktural 3

Hubungan kausal antar variabel pada sub struktural 3 terdiri dari satu variabel endogen yaitu Y dan tiga variabel eksogen yaitu X_1 , X_2 dan X_3 . Dari hasil pengolahan data koefisien jalur struktural 3 sebagai berikut:

Tabel 4. 20 Koefisien Jalur Dan Uji Signifikansi Jalur Struktural 3

Pengaruh	Koefisien Jalur	dk	t_{hitung}	t_{tabel}	
				$\alpha = 0,05$	$\alpha = 0,01$
X_1 terhadap Y	0,218	118	2,384	1,98	2,62
X_2 terhadap Y	0,375	118	3,764	1,98	2,62
X_3 terhadap Y	0,270	118	3,020	1,98	2,62

Keterangan:

Signifikan ($t_{hitung} > t_{tabel}$ pada $\alpha = 0,05$) pengaruh positif

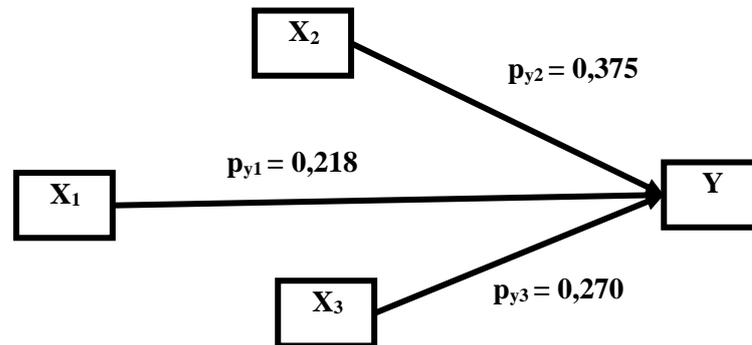
Sangat Signifikan ($t_{hitung} > t_{tabel}$ pada $\alpha = 0,01$) pengaruh positif

Dari tabel koefisien jalur, hasil analisis diperoleh nilai koefisien jalur p_{41} sebesar 0,218 dan t_{hitung} 2,384, dengan $t_{tabel(0,05:118)} = 1,98$, sehingga $t_{hitung} > t_{tabel}$, tolak H_0 , artinya bahwa variabel X_1 berpengaruh langsung positif terhadap variabel Y . Dengan demikian terbukti, bahwa kepemimpinan berpengaruh langsung terhadap positif penjaminan mutu akademik .

Hasil analisis diperoleh nilai koefisien jalur p_{y2} sebesar 0,375 dan t_{hitung} 3,764, dengan $t_{tabel(0,05:118)} = 1,98$, sehingga $t_{hitung} > t_{tabel}$, tolak H_0 , artinya bahwa variabel X_2 berpengaruh langsung positif terhadap variabel Y . Dengan demikian terbukti, bahwa budaya akademik berpengaruh langsung positif terhadap penjaminan mutu akademik.

Hasil analisis diperoleh nilai koefisien jalur p_{y3} sebesar 0,270 dan t_{hitung} 3,020, dengan $t_{tabel(0,05:118)} = 1,98$, sehingga $t_{hitung} > t_{tabel}$, tolak H_0 , artinya bahwa variabel X_3 berpengaruh langsung positif terhadap variabel Y . Dengan demikian terbukti, bahwa komitmen profesional berpengaruh langsung positif terhadap penjaminan mutu akademik.

Secara struktural diagram jalur X_1 dan X_2 ke X_3 dapat dilihat seperti pada gambar berikut:



Gambar 4. 2 Koefisien Jalur Struktur 3

Besaran Pengaruh langsung dan uji signifikansi setiap jalur (*Path Analysis*) dirangkum pada tabel berikut :

Tabel 4. 21 Rangkuman Hasil Uji Signifikansi Jalur

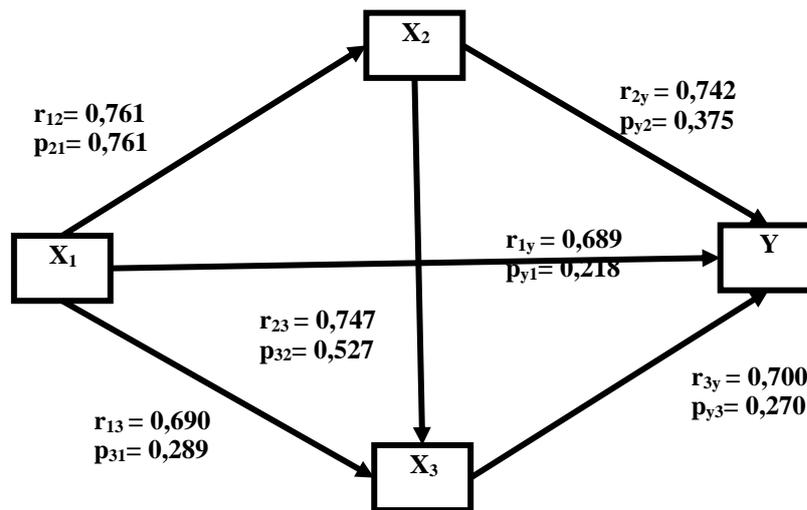
No.	Pengaruh Langsung	Koefisien Jalur	dk	t_{hitung}	t_{tabel}	
					$\alpha = 0,05$	$\alpha = 0,01$
1	X_1 terhadap Y	0,218	118	2,384	1,98	2,62
2	X_2 terhadap Y	0,375	118	3,764	1,98	2,62
3	X_3 terhadap Y	0,270	118	3,020	1,98	2,62
4	X_1 terhadap X_3	0,289	119	3,208	1,98	2,62
5	X_2 terhadap X_3	0,527	119	5,844	1,98	2,62
6	X_1 terhadap X_2	0,761	120	12,847	1,98	2,62

Keterangan:

Signifikan ($t_{hitung} > t_{tabel}$ pada $\alpha = 0,05$) pengaruh positif

Sangat Signifikan ($t_{hitung} > t_{tabel}$ pada $\alpha = 0,01$) pengaruh positif

Secara struktural diagram keseluruhan jalur setiap struktur dapat dilihat pada gambar berikut:



Gambar 4. 3 Diagram Jalur Kausal Pengaruh X_1 , X_2 dan X_3 Terhadap Y

2. Uji Goodness Of Fitted Model

Pengujian kecocokan model diperlukan untuk menentukan apakah model hipotetik yang diajukan sudah sesuai atau konsisten dengan data empirik. Pengujian kecocokan model dilakukan dengan cara membandingkan matriks korelasi teoretik dengan matriks korelasi empiriknya. Dengan hipotesis :

H_0 : $R=R(0)$ (matrik korelasi teoretis = matrik korelasi empiric)

H_1 ; $R \neq R(0)$ (matrik korelasi teoretis \neq matrik korelasi empiric)

Berdasarkan luaran hasil perhitungan dengan Lisrel, pada “*Goodness-of-Fit Statistics*” untuk uji kecocokan model statistik, diperoleh :

Goodness of Fit Statistics

Degrees of Freedom = 0

Minimum Fit Function Chi-Square = 0.00 (P = 1.000)

Normal Theory Weighted Least Squares Chi-Square = 0.00 (P = 1.000)

The Model is Saturated, the Fit is Perfect !

Berdasarkan hasil uji *goodness of fit* di atas Harga Chi_square = 0,00 dan derajat bebas = 0, nilai $p = 1,00 > 0,50$ atau tidak signifikan artinya model statistik yang diperoleh sesuai atau cocok dengan data empirik.

3. Pengujian Hipotesis

Berdasarkan pengujian analisis jalur tersebut di atas, maka dapat dijelaskan pengujian hipotesis sebagai berikut:

a. Hipotesis pertama: terdapat pengaruh langsung positif kepemimpinan (X_1) terhadap penjaminan mutu akademik (Y).

Hipotesis statistik yang diuji adalah berpengaruh langsung positif kepemimpinan (X_1) terhadap penjaminan mutu akademik (Y).

Secara statistik:

$$H_0: \rho_{yx1} \leq 0$$

$$H_1: \rho_{yx1} > 0$$

Berdasarkan hasil analisis jalur pengaruh kepemimpinan (X_1) terhadap penjaminan mutu akademik (Y) diperoleh koefisien jalur ρ_{41} sebesar 0,218 dengan $t_{hitung} = 2,384$, sedangkan nilai $t_{tabel} = 1,98$ ($\alpha = 0,05$; $dk = 118$). Oleh karena $t_{hitung} > t_{tabel}$, maka H_0 ditolak, H_1 diterima. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan berpengaruh langsung positif terhadap penjaminan mutu akademik.

b. Hipotesis kedua: terdapat pengaruh langsung positif budaya akademik (X_2) terhadap penjaminan mutu akademik (Y).

Hipotesis statistik yang diuji adalah berpengaruh langsung positif budaya akademik (X_2) terhadap penjaminan mutu akademik (Y).

Secara statistik

$$H_0: \rho_{yx2} \leq 0$$

$$H_1: \rho_{yx2} > 0$$

Berdasarkan hasil analisis jalur pengaruh budaya akademik (X_2) terhadap penjaminan mutu akademik (Y) diperoleh koefisien jalur ρ_{42} sebesar 0,375 dengan $t_{hitung} = 3,764$,

sedangkan nilai $t_{tabel} = 1,98$ ($\alpha = 0,05$; $dk = 118$). Oleh karena $t_{hitung} > t_{tabel}$, maka H_0 ditolak, H_1 diterima. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa budaya akademik berpengaruh langsung positif terhadap penjaminan mutu akademik.

c. Hipotesis ketiga: terdapat pengaruh langsung positif komitmen profesional (X_3) terhadap penjaminan mutu akademik (Y).

Hipotesis statistik yang diuji adalah berpengaruh langsung positif komitmen profesional (X_3) terhadap penjaminan mutu akademik (Y).

Secara statistik:

$$H_0: \rho_{yx3} \leq 0$$

$$H_1: \rho_{yx3} > 0$$

Berdasarkan hasil analisis jalur pengaruh komitmen profesional (X_3) terhadap penjaminan mutu akademik (Y) diperoleh koefisien jalur ρ_{43} sebesar 0,270, dengan $t_{hitung} = 3,020$, sedangkan nilai $t_{tabel} = 1,98$ ($\alpha = 0,05$; $dk = 118$). Oleh karena $t_{hitung} > t_{tabel}$, maka H_0 ditolak, H_1 diterima. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa Komitmen profesional berpengaruh langsung positif terhadap penjaminan mutu akademik.

d. Hipotesis keempat : terdapat pengaruh langsung positif kepemimpinan (X_1) terhadap budaya akademik (X_2).

Hipotesis statistik yang diuji adalah berpengaruh langsung positif kepemimpinan (X_1) terhadap budaya akademik (X_2).

Secara statistik:

$$H_0: \rho_{x_1x_2} \leq 0$$

$$H_1: \rho_{x_1x_2} > 0$$

Berdasarkan hasil analisis jalur pengaruh kepemimpinan (X_1) terhadap budaya akademik (X_2). diperoleh koefisien jalur ρ_{21} sebesar 0,761 dengan $t_{hitung} = 12,847$, sedangkan nilai $t_{tabel} = 1,98$ ($\alpha = 0,05$; $dk = 120$). Oleh karena $t_{hitung} > t_{tabel}$, maka H_0 ditolak, H_1 diterima. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan berpengaruh langsung positif terhadap budaya akademik.

e. Hipotesis kelima: terdapat pengaruh langsung positif budaya akademik (X₂) terhadap komitmen profesional (X₃).

Hipotesis statistik yang diuji adalah berpengaruh langsung positif budaya akademik (X₂) terhadap komitmen profesional (X₃).

Secara statistik:

$$H_0: \rho_{x_3 2} \leq 0$$

$$H_1: \rho_{x_3 2} > 0$$

Berdasarkan hasil analisis jalur pengaruh Budaya Akademik (X₂) terhadap komitmen profesional (X₃) diperoleh koefisien jalur ρ_{32} sebesar 0,527 dengan $t_{hitung} = 5,844$, sedangkan nilai $t_{tabel} = 1,98$ ($\alpha=0,05$; $dk=119$). Oleh karena $t_{hitung} > t_{tabel}$, maka H_0 ditolak, H_1 diterima. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa Budaya Akademik berpengaruh langsung positif terhadap komitmen profesional.

f. Hipotesis keenam: terdapat pengaruh langsung positif kepemimpinan (X₁) terhadap komitmen profesional (X₃).

Hipotesis statistik yang diuji adalah berpengaruh langsung positif kepemimpinan (X₁) terhadap komitmen profesional (X₃).

Secara statistik:

$$H_0: \rho_{x_3 1} \leq 0$$

$$H_1: \rho_{x_3 1} > 0$$

Berdasarkan hasil analisis jalur pengaruh kepemimpinan (X₁) terhadap komitmen profesional (X₃) diperoleh koefisien jalur ρ_{31} sebesar 0,289 dengan $t_{hitung} = 3,208$, sedangkan nilai $t_{tabel} = 1,98$ ($\alpha=0,05$; $dk=19$). Oleh karena $t_{hitung} > t_{tabel}$, maka H_0 ditolak, H_1 diterima. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan berpengaruh langsung positif terhadap komitmen profesional.

Rangkuman keenam hipotesis dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4. 22 Rangkuman Hasil Pengujian Hipotesis

Pengaruh Langsung	Koefisien Jalur	t_{hitung}	t_{tabel}	Keputusan Uji
X ₁ terhadap Y	0,218	2,384	1,98	H ₀ ditolak, H ₁ diterima. Terdapat pengaruh langsung positif X ₁ terhadap Y
X ₂ terhadap Y	0,375	3,764	1,98	H ₀ ditolak, H ₁ diterima. Terdapat pengaruh langsung positif X ₂ terhadap Y
X ₃ terhadap Y	0,270	3,020	1,98	H ₀ ditolak, H ₁ diterima. Terdapat pengaruh langsung positif X ₃ terhadap Y
X ₁ terhadap X ₂	0,761	12,847	1,98	H ₀ ditolak, H ₁ diterima. Terdapat pengaruh langsung positif X ₁ terhadap X ₂
X ₂ terhadap X ₃	0,527	5,844	1,98	H ₀ ditolak, H ₁ diterima. Terdapat pengaruh langsung positif X ₂ terhadap X ₃
X ₁ terhadap X ₃	0,289	3,208	1,98	H ₀ ditolak, H ₁ diterima. Terdapat pengaruh langsung positif X ₁ terhadap X ₃

4. Pengujian hipotesis menggunakan indikator setiap variabel

Pengujian dilakukan pada keenam hipotesis yang ada dengan menghitung koefisien jalur atau pengaruh dari setiap indikator dalam variable eksogen (X) terhadap variable endogen (Y). Pengujian dilakukan dengan menggunakan program SPSS 23.0.

a. Pengujian indikator kepemimpinan(X₁) terhadap penjaminan mutu akademik (Y)

Pengujian hipotesis variabel kepemimpinan (X₁) terhadap penjaminan mutu akademik (Y) untuk menemukan kebaruan (*novelty*), dilakukan dengan menemukan koefisien jalur dari masing-masing indikator pada variabel kepemimpinan yaitu: (1)

memberi dukungan, (2) menginspirasi, (3) mengarahkan, dan (4) memfasilitasi. Hasil analisis data penelitian seperti pada tabel dibawah ini:

Tabel 4. 23 Koefisien Jalur Indikator Kepemimpinan Terhadap Penjaminan Mutu Akademik

Model	Coefficients ^a				
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
	B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1 (Constant)	36.063	8.082		4.462	.000
X _{1_1} Memberi Dukungan	1.168	.472	.311	2.475	.015
X _{1_2} Menginspirasi	.508	.497	.135	1.022	.309
X _{1_3} Mengarahkan	1.380	.476	.337	2.900	.004
X _{1_4} Memfasilitasi	-.097	.423	-.026	-.230	.818

a. Dependent Variable: Y_Penjaminan_Mutu_Akademik

Hasil analisis jalur indikator kepemimpinan terhadap penjaminan mutu akademik didapatkan nilai koefisien jalur ρ_{yx1_1} untuk indikator pertama yaitu memberi dukungan sebesar 0,311; nilai koefisien jalur ρ_{yx1_2} untuk indikator kedua yaitu menginspirasi sebesar 0,135; nilai koefisien jalur ρ_{yx1_3} untuk indikator ketiga yaitu mengarahkan sebesar 0,337; dan nilai koefisien jalur ρ_{yx1_4} untuk indikator keempat yaitu memfasilitasi sebesar 0,026. Berdasarkan hasil tersebut dapat dijelaskan bahwa nilai koefisien jalur ρ_{yx1_3} untuk indikator ketiga dari variabel kepemimpinan yaitu mengarahkan memiliki pengaruh paling signifikan terhadap penjaminan mutu akademik.

b. Pengujian indikator budaya akademik (X₂) terhadap penjaminan mutu akademik (Y)

Pengujian hipotesis variabel budaya akademik (X₂) terhadap penjaminan mutu akademik (Y) untuk menemukan kebaruan (*novelty*) dilakukan dengan menemukan koefisien jalur dari masing-masing indikator pada variabel budaya akademik yaitu : (1) inovatif, (2) bebas-terbuka, (3) kooperatif, dan (4) norma akademik, dan (5) tradisi ilmiah. Hasil analisis data penelitian seperti pada tabel dibawah ini:

Tabel 4. 24 Koefisien Jalur Indikator Budaya Akademik Terhadap Penjaminan Mutu Akademik

Model	Coefficients ^a				
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
	B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1 (Constant)	21.766	8.370		2.600	.011
X _{2_1} _Inovatif	.576	.418	.126	1.376	.171
X _{2_2} _Bebas Terbuka	1.391	.444	.308	3.131	.002
X _{2_3} _Kooperatif	.767	.406	.198	1.890	.061
X _{2_4} _Norma Akademik	.571	.478	.119	1.194	.235
X _{2_5} _Tradisi Ilmiah	.456	.228	.154	2.002	.048

a. Dependent Variable: Y_Penjaminan_Mutu_Akademik

Hasil analisis jalur indikator budaya akademik terhadap penjaminan mutu akademik didapatkan nilai koefisien jalur ρ_{yx2_1} untuk indikator pertama yaitu inovatif sebesar 0,126; nilai koefisien jalur ρ_{yx2_2} untuk indikator kedua yaitu bebas-terbuka sebesar 0,308; nilai koefisien jalur ρ_{yx2_3} untuk indikator ketiga yaitu kooperatif sebesar 0,198; nilai koefisien jalur ρ_{yx2_4} untuk indikator keempat yaitu norma akademik sebesar 0,119 dan nilai koefisien jalur ρ_{yx2_5} untuk indikator kelima yaitu tradisi ilmiah sebesar 0,154. Berdasarkan hasil tersebut dapat dijelaskan bahwa nilai koefisien jalur ρ_{yx2_2} untuk indikator kedua dari variabel budaya akademik yaitu bebas-terbuka memiliki pengaruh paling signifikan terhadap penjaminan mutu akademik.

c. Pengujian indikator komitmen profesional (X₃) terhadap penjaminan mutu akademik (Y)

Pengujian hipotesis variabel komitmen profesional (X₃) terhadap penjaminan mutu akademik (Y) untuk menemukan kebaruan (*novelty*) dilakukan dengan menemukan koefisien jalur dari masing-masing indikator pada variabel komitmen profesional yaitu : (1) keinginan, (2) kemauan, (3) kesediaan, dan (4) *kesetiaan*. Hasil analisis data penelitian seperti pada tabel dibawah ini:

Tabel 4. 25 Koefisien Jalur Indikator Komitmen Profesional Terhadap Penjaminan Mutu Akademik

		Coefficients ^a				
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
Model		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	27.163	8.902		3.051	.003
	X _{3_1} _Keinginan	1.123	.401	.278	2.800	.006
	X _{3_2} _Kemauan	1.591	.451	.397	3.531	.001
	X _{3_3} _Kesediaan	.471	.484	.113	.974	.332
	X _{3_4} _Kesetiaan	.053	.401	.013	.131	.896

a. Dependent Variable: Y_Penjaminan_Mutu_Akademik

Hasil analisis jalur indikator komitmen profesional terhadap penjaminan mutu akademik didapatkan nilai koefisien jalur ρ_{yx3_1} untuk indikator pertama yaitu keinginan sebesar 0,278; nilai koefisien jalur ρ_{yx3_2} untuk indikator kedua yaitu kemauan sebesar 0,397; nilai koefisien jalur ρ_{yx3_3} untuk indikator ketiga yaitu kesediaan sebesar 0,113; dan nilai koefisien jalur ρ_{yx3_4} untuk indikator keempat yaitu kesetiaan sebesar 0,013. Berdasarkan hasil tersebut dapat dijelaskan bahwa nilai koefisien jalur ρ_{yx3_2} untuk indikator kedua dari variabel komitmen profesional yaitu kemauan memiliki pengaruh paling signifikan terhadap penjaminan mutu akademik.

d. Pengujian indikator Kepemimpinan (X₁) terhadap budaya akademik (X₂)

Pengujian hipotesis variabel kepemimpinan (X₁) terhadap budaya akademik (X₂) untuk menemukan kebaruan (*novelty*), dilakukan dengan menemukan koefisien jalur dari masing-masing indikator pada variabel kepemimpinan yaitu: (1) memberi dukungan, (2) menginspirasi, (3) mengarahkan, dan (4) memfasilitasi. Hasil analisis data penelitian seperti pada tabel dibawah ini:

Tabel 4. 26 Koefisien Jalur Indikator Kepemimpinan Terhadap Budaya Akademik

Coefficients ^a					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		Sig.
	B	Std. Error	Beta	t	
1 (Constant)	34.467	7.303		4.720	.000
X1_1_Memberi_Dukungan	.420	.427	.110	.984	.327
X1_2_Menginspirasi	.126	.449	.033	.281	.779
X1_3_Mengarahkan	1.623	.430	.390	3.773	.000
X1_4_Memfasilitasi	1.183	.383	.311	3.091	.002

a. Dependent Variable: X₂_Budaya_Akademik

Hasil analisis jalur indikator kepemimpinan terhadap budaya akademik didapatkan nilai koefisien jalur ρ_{21_1} untuk indikator pertama yaitu memberi dukungan sebesar 0,110; nilai koefisien jalur ρ_{21_2} untuk indikator kedua yaitu menginspirasi sebesar 0,033; nilai koefisien jalur ρ_{21_3} untuk indikator ketiga yaitu mengarahkan sebesar 0,390 dan nilai koefisien jalur ρ_{21_4} untuk indikator keempat yaitu memfasilitasi sebesar 0,311. Berdasarkan hasil tersebut dapat dijelaskan bahwa nilai koefisien jalur ρ_{21_3} untuk indikator ketiga dari variabel kepemimpinan yaitu mengarahkan memiliki pengaruh paling signifikan terhadap budaya akademik.

e. Pengujian indikator budaya akademik (X₂) terhadap komitmen profesional (X₃)

Pengujian hipotesis variabel budaya akademik (X₂) terhadap komitmen profesional (X₃) untuk menemukan kebaruan (*novelty*) dilakukan dengan menemukan koefisien jalur dari masing-masing indikator pada variabel budaya akademik yaitu : (1) inovatif, (2) bebas-terbuka, (3) kooperatif, (4) norma akademik, dan (5) tradisi ilmiah. Hasil analisis data penelitian seperti pada tabel dibawah ini:

Tabel 4. 27 Koefisien Jalur Indikator Budaya Akademik Terhadap Komitmen Profesional

Coefficients ^a					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	31.137	7.310		4.260	.000
X _{2_1} _Inovatif	.593	.365	.150	1.625	.107
X _{2_2} _Bebas Terbuka	.990	.388	.253	2.552	.012
X _{2_3} _Kooperatif	.517	.354	.154	1.459	.147
X _{2_4} _Norma Akademik	.483	.418	.116	1.157	.249
X _{2_5} _Tradisi Ilmiah	.631	.199	.246	3.174	.002

a. Dependent Variable: X₃_Komitmen_Professional

Hasil analisis jalur indikator budaya akademik terhadap komitmen profesional didapatkan nilai koefisien jalur ρ_{32_1} untuk indikator pertama yaitu inovatif sebesar 0,150; nilai koefisien jalur ρ_{32_2} untuk indikator kedua yaitu bebas-terbuka sebesar 0,253; nilai koefisien jalur ρ_{32_3} untuk indikator ketiga yaitu kooperatif sebesar 0,154; nilai koefisien jalur ρ_{32_4} untuk indikator keempat yaitu norma akademik sebesar 0,116 dan nilai koefisien jalur ρ_{32_5} untuk indikator kelima yaitu tradisi ilmiah sebesar 0,246. Berdasarkan hasil tersebut dapat dijelaskan bahwa nilai koefisien jalur ρ_{32_5} untuk indikator kelima dari variabel budaya akademik yaitu tradisi ilmiah memiliki pengaruh paling signifikan terhadap komitmen profesional.

f. Pengujian indikator kepemimpinan (X₁) terhadap komitmen profesional (X₃)

Pengujian hipotesis variabel kepemimpinan (X₁) terhadap komitmen profesional (X₃) untuk menemukan kebaruan (*novelty*), dilakukan dengan menemukan koefisien jalur dari masing-masing indikator pada variabel kepemimpinan yaitu : (1) memberi dukungan, (2) menginspirasi, (3) mengarahkan, dan (4) memfasilitasi. Hasil analisis data penelitian seperti pada tabel dibawah ini:

Tabel 4. 28 Koefisien Jalur Indikator Kepemimpinan Terhadap Komitmen Profesional

		Coefficients ^a				
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	41.160	7.089		5.806	.000
	X _{1_1} Memberi Dukungan	.569	.414	.175	1.374	.172
	X _{1_2} Menginspirasi	.123	.436	.038	.283	.778
	X _{1_3} Mengarahkan	.944	.418	.265	2.261	.026
	X _{1_4} Memfasilitasi	.926	.371	.286	2.492	.014

a. Dependent Variable: X₃_Komitmen_Profesional

Hasil analisis jalur indikator kepemimpinan terhadap komitmen profesional didapatkan nilai koefisien jalur ρ_{31_1} untuk indikator pertama yaitu memberi dukungan sebesar 0,175; nilai koefisien jalur ρ_{31_2} untuk indikator kedua yaitu menginspirasi sebesar 0,038; nilai koefisien jalur ρ_{31_3} untuk indikator ketiga yaitu mengarahkan sebesar 0,265; dan nilai koefisien jalur ρ_{31_4} untuk indikator keempat yaitu memfasilitasi sebesar 0,286. Berdasarkan hasil tersebut dapat dijelaskan bahwa nilai koefisien jalur ρ_{31_4} untuk indikator keempat dari variabel kepemimpinan yaitu memfasilitasi memiliki pengaruh paling signifikan terhadap penjaminan mutu akademik.

D. Pembahasan

Berdasarkan hasil analisis dan pengujian hipotesis menunjukkan bahwa keenam hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini secara umum terbukti setiap jalur berpengaruh langsung positif. Secara rinci, pembahasan analisis dan pengujian hipotesis penelitian diuraikan sebagai berikut:

1. Pengaruh Kepemimpinan terhadap Penjaminan Mutu Akademik

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis pertama dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan berpengaruh langsung positif terhadap penjaminan mutu akademik dengan

nilai koefisien korelasi sebesar 0,689 dan nilai koefisien jalur sebesar 0,218. Hal ini menjelaskan kepemimpinan memiliki pengaruh yang kuat terhadap pelaksanaan penjaminan mutu akademik.

Pada penelitian ini terdapat empat indikator variabel kepemimpinan yaitu memberi dukungan, menginspirasi, mengarahkan dan memfasilitasi. Hasil analisis jalur indikator variabel kepemimpinan terhadap penjaminan mutu akademik didapatkan indikator mengarahkan memiliki pengaruh paling signifikan terhadap penjaminan mutu akademik dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,337.

Parvin (2018) menjelaskan "*Leaders are central drivers in quality assurance by dint of their ability to clarify roles and responsibilities, ensure proper resource allocation, create partnerships, and optimize people and process management*". Pemimpin adalah pendorong utama dalam penjaminan kualitas karena kemampuan pemimpin untuk mengklarifikasi peran dan tanggung jawab, memastikan alokasi sumber daya yang tepat, menciptakan kemitraan, serta mengoptimalkan sumber daya manusia dan manajemen proses.

Selain itu Anyamele (2005) menjelaskan "*Leadership has been considered as driving all quality improvement efforts. Strategic planning and management are seen as key functions of university leadership.*" Kepemimpinan mendorong semua upaya peningkatan kualitas. Perencanaan dan manajemen strategis dilihat sebagai fungsi utama kepemimpinan Universitas. Kepemimpinan bertanggung jawab untuk menetapkan strategi dan arah untuk lembaga serta kegiatan dalam pendidikan tinggi.

Jacobson (2011) dalam penelitiannya menerangkan bahwa kepemimpinan dan profesional merupakan proses yang penting untuk mempertahankan kesuksesan dan perubahan dalam tata kelola organisasi. Dan menurut Yirdaw (2016), faktor kepemimpinan menjadi faktor dominan berkenaan dengan kualitas layanan dan lulusan.

Pada penjelasan di atas, tata kelola organisasi perlu ditingkatkan untuk dapat meningkatkan kualitas pendidikan secara signifikan.

Gudo, C. O., Oanda, I. O., & Olele, M. A. (2011) dalam studinya tentang manajemen penjaminan mutu pada Universitas swasta dan negeri di Kenya adalah berbeda. Pemimpin institusi memiliki pengaruh yang signifikan pada kinerja manajemen. Kurangnya fasilitas fisik juga berdampak negatif pada kepemimpinan institusi. (Gudo et al., 2011).

Penelitian Stephen Chukwu Anyamele (2005) menggunakan model yang dimodifikasi dari model *European Foundation for Quality Management (EFQM)* menggambarkan bahwa: “Kepemimpinan sebagai pendorong semua upaya peningkatan kualitas. perencanaan dan manajemen strategis dipandang sebagai fungsi kunci dari kepemimpinan universitas” (Anyamele, 2005).

Sallis (2002) menjelaskan tentang kepemimpinan merupakan faktor utama dalam pengembangan penjaminan mutu sebagai berikut:

Leadership is a significant or core factor in quality assurance because leadership can serve as a role model or a good example in the implementation of quality assurance. Identified leadership as being central to the quality improvement process leadership as the quality improvement core process (Sallis, 2002, p. 48).

Kepemimpinan merupakan faktor inti dalam penjaminan mutu karena kepemimpinan dapat menjadi contoh yang baik buat bawahannya melalui ketauladanan yang diperlihatkan pemimpin dalam pelaksanaan penjaminan mutu. Oleh karena itu peran pemimpin dalam penjaminan mutu sangat penting.

Studi lain yang dilakukan oleh Osseo-asare, Longbottom & Murphy (2005) mengidentifikasi dan mengkategorikan praktik kepemimpinan menjadi lemah, baik, terbaik, dan sangat baik atas dasar efisiensi dan efektivitas setiap praktik dalam mempertahankan peningkatan mutu akademik. Perencana mutu akademik harus

memperhatikan dan meningkatkan tugas dan kegiatan kepemimpinan (Osseo-asare et al, 2005).

Dalam model kepemimpinan situasional, mengarahkan (*directing*) adalah tingkat gaya kepemimpinan awal atau dasar. Kepemimpinan *directing* dibutuhkan karena dosen memiliki kompetensi dan motivasi yang rendah, serta komitmen yang tinggi. Pemimpin harus menghabiskan waktu bekerja lebih banyak dengan dosen. Sebagai seorang pemimpin perlu memberi perhatian besar pada tugas-tugas yang harus dilakukan oleh dosen secara spesifik, jelas, terinci dan menjelaskan bagaimana menyelesaikan tugas serta melakukan tindak lanjut yang teratur. Pemimpin juga harus membantu memecahkan masalah dan membuat keputusan, ketika seorang dosen tidak dapat melakukan pekerjaan atau tugas yang diberikan kepadanya atau tidak memiliki kepercayaan diri untuk menyelesaikan tugas.

Selain itu untuk meningkatkan mutu pendidikan, peran pimpinan diperlukan dalam memberikan arahan kepada dosen untuk menjalin kerja sama dengan pemangku kepentingan internal dan eksternal. Studi yang dilakukan di Nigeria menjelaskan perlu adanya kolaboratif antar pemangku kepentingan baik internal maupun eksternal secara berkelanjutan dan holistik. Kolaborasi akan membantu memicu perbaikan dalam sistem pendidikan. Kolaborasi semacam itu dapat dicapai dengan menjalin hubungan dengan pengusaha tenaga kerja dan pemangku kepentingan eksternal lainnya seperti lembaga pendidikan lain, organisasi non-pemerintah, sektor swasta. Perguruan tinggi juga dapat berkolaborasi dengan perusahaan/industri dengan memanfaatkan teknologi dan keahlian mereka melalui pelatihan dosen/staf. Kualitas hanya dapat dicapai dalam pendidikan di perguruan tinggi melalui pembagian biaya di antara para pemangku kepentingan seperti pemerintah, perguruan tinggi dan sektor publik/swasta. Perlu peningkatan berkelanjutan dalam sistem pendidikan dengan adanya pelatihan-pelatihan dosen dan staf lainnya secara

terus-menerus melalui program pengembangan profesional yang berkualitas tinggi. Dengan cara ini, keunggulan dan standar tinggi dapat dicapai dalam sistem pendidikan perguruan tinggi (Asiyai, 2015).

Pada beberapa penjelasan diatas dapat dibuat model kepemimpinan terhadap penjaminan mutu akademik.



Gambar 4. 4 Model Kepemimpinan Terhadap Penjaminan Mutu Akademik

Pada kegiatan pengarahan mengandung kegiatan motivasi (*motivating*). Didalam kegiatan motivasi (*Motivating*) sendiri terdapat kegiatan *directing* sebagai cara melakukan pengarahan kepada dosen. Pimpinan memberikan arahan saat pembuatan kebijakan mutu, desain mutu, pengawasan dan umpan balik pada kegiatan tridarma perguruan tinggi.

Leadership that is required in higher education is referred to as Academic leadership. Academic leaders should motivate, inspire, direct and lead the faculty members towards achievement of shared objective.

Kepemimpinan yang dibutuhkan dalam pendidikan tinggi disebut sebagai kepemimpinan akademik. Para pemimpin akademis harus memotivasi, menginspirasi, mengarahkan dan memimpin anggota fakultas menuju pencapaian tujuan bersama (Siddique et al., 2011).

Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan peran kepemimpinan memberikan pengaruh langsung positif terhadap penjaminan mutu akademik. Pemimpin yang dapat memberikan pengarahan dengan tepat, maka dapat meningkatkan penjaminan mutu akademik.

2. Pengaruh Budaya Akademik Terhadap Penjaminan Mutu Akademik

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis kedua dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh langsung positif budaya akademik terhadap penjaminan mutu akademik dengan nilai koefisien korelasi sebesar 0,742 dan nilai koefisien jalur sebesar 0,375. Hal ini memberi makna budaya akademik berpengaruh langsung positif terhadap penjaminan mutu akademik.

Pada penelitian ini terdapat lima indikator variabel budaya akademik yaitu inovatif, bebas-terbuka, kooperatif, norma akademik dan tradisi ilmiah. Hasil analisis jalur indikator variabel budaya akademik terhadap penjaminan mutu akademik didapatkan indikator kebebasan-keterbukaan memiliki pengaruh paling signifikan terhadap penjaminan mutu akademik dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,308.

Budaya akademik merupakan budaya yang bersifat universal yang hanya dijumpai di perguruan tinggi. Budaya akademik dimiliki oleh setiap orang yang melibatkan dirinya dalam aktivitas akademik perguruan tinggi. Budaya akademik mengedepankan kebebasan-keterbukaan, menjunjung tinggi kebenaran ilmiah, objektivitas serta membuat perguruan tinggi tidak mudah terpengaruh atau dikendalikan oleh kekuasaan ataupun kepentingan politik praktis. Budaya akademik dipengaruhi oleh norma-norma yang terdapat di masyarakat yang lahir berdasarkan interaksi yang terjadi. Oleh karena itu pengembangan budaya akademik dilakukan melalui interaksi sosial yang tidak membedakan suku, agama, ras, antar golongan, jenis kelamin, kedudukan sosial, tingkat kemampuan ekonomi, dan aliran politik serta mazhab penggerak. Civitas akademika berkewajiban untuk mengembangkan budaya akademik.

Budaya akademik merupakan salah satu kunci untuk menggerakkan roda keilmuan pada perguruan tinggi. Perguruan tinggi yang memiliki budaya akademik yang kondusif

dan kuat akan mudah menghasilkan inovasi. Hal ini diperkuat oleh Dill (2003) dalam artikelnya tentang budaya akademik di kampus sebagai berikut :

The university's central and most distinctive activities – teaching, research, and public service – are carried out largely by its most distinctive sector of employees: the faculty. As a consequence, the decisions about how to allocate faculty effort are basic to the functioning of colleges and universities, and to their cost. ...most day-to-day decisions concerning these activities are entirely in the hands of departments and faculty members themselves ... (Dill, 2003, pp. 669–699)

Pusat kegiatan Universitas adalah pengajaran, penelitian, dan pelayanan publik - sebagian besar dilakukan oleh anggota di fakultas. Sebagai konsekuensinya, keputusan tentang bagaimana mengalokasikan dana dilakukan oleh fakultas. Sebagian besar keputusan sehari-hari mengenai kegiatan ini sepenuhnya berada di tangan departemen dan anggota fakultas itu sendiri. Fakultas merupakan dasar berfungsinya perguruan tinggi dan Universitas.

Pada penelitian Bambang Sumardjoko (2010) menjelaskan budaya organisasi memiliki kontribusi terbesar terhadap peran dosen dalam penjaminan mutu, yakni sebesar 50,41%, kemudian diikuti variable kepemimpinan 28,09%, kompetensi dosen 8,41%, dan motivasi berprestasi 5,29%. Kontribusi langsung budaya organisasi terhadap peran dosen dalam penjaminan mutu sebesar 12,25%. Kontribusi tidak langsung melalui variabel kompetensi individu dan motivasi berprestasi sebesar 12,96%. Kontribusi total budaya organisasi terhadap peran dosen dalam penjaminan mutu sebesar 50,41%. Temuan ini menunjukkan bahwa kontribusi tidak langsung ternyata lebih besar dari pada langsung (12,96% >12,25%). Artinya, untuk meningkatkan peran dosen dalam penjaminan mutu, internalisasi budaya organisasi di perguruan tinggi perlu memperhatikan kompetensi dan motivasi kerja dosen. Variabel budaya organisasi memiliki kontribusi paling besar terhadap peran dosen dalam penjaminan mutu dibentuk oleh tujuh indikator yaitu inovatif, perhatian, orientasi hasil, orientasi orang, orientasi tim, agresif/kompetitif dan kemantapan (Sumardjoko, 2010, pp. 294–310).

Davies, Douglas, & Douglas (2007) menemukan beberapa aspek yang memiliki “*cultural fit*” atau kecocokan budaya yang baik dengan model EFQM dan pendukungnya serta hambatan budaya untuk penerapan model. Penelitian ini memberikan kontribusi pada pemahaman budaya akademik dan pengaruhnya pada penerapan metodologi peningkatan kualitas.

Akhtar, Jalil, Farooq, Afzal, & Awan, (2010) mendeskripsikan budaya akademik dan kepemimpinan ditemukan sebagai faktor penting untuk penerapan SAM (*Self Assessment Manual*) di sebagian besar Universitas. QEC (*Quality Enhancement Cells*) memainkan peran penting untuk implementasi SAM.

Indikator bebas-terbuka dalam budaya akademik ini merupakan kebebasan akademik yang dimiliki anggota sivitas akademika untuk secara bertanggung jawab dan mandiri melaksanakan kegiatan akademik yang terkait dengan pengembangan ilmu pengetahuan dan teknologi dalam Tri Darma Perguruan Tinggi. Kampus sebagai ruang bersama mengakomodasi ekspresi kebebasan berpendapat. Kebebasan mengemukakan pendapat sangat penting dalam dunia kampus sesuai dengan norma-norma yang ada. Kampus menyediakan ruang-ruang untuk berpendapat, menyampaikan gagasan, kebebasan menyampaikan kritik, otokritik, termasuk terbuka menerima hasil penelitian orang lain, terbuka terhadap kritik serta pendapat orang lain. Kebebasan dan keterbukaan ini menjadi semangat untuk menghargai dan menghormati setiap perbedaan pendapat. Jika kebebasan akademik diterapkan dengan baik dan tentunya akan berdampak pada peningkatan mutu pendidikan

American Council of Trustees and Alumni (2013) mendeskripsikan kebebasan akademik sangat penting dalam pengajaran dan penelitian. Kebebasan dalam penelitian merupakan hal mendasar bagi kemajuan ilmu. Sedangkan kebebasan akademik dalam

pengajaran merupakan hal mendasar untuk melindungi hak-hak pengajar dalam mengajar dan kebebasan siswa dalam belajar.

Academic freedom is essential to these purposes and applies to both teaching and research. Freedom in research is fundamental to the advancement of truth. Academic freedom in its teaching aspect is fundamental for the protection of the rights of the teacher in teaching and of the student to freedom in learning. It carries with it duties correlative with rights (American Council of Trustees and Alumni, 2013, p. 15).

Lynch & Ivancheva (2015) menegaskan “*Academic freedom is most commonly understood to refer to the freedom of individual teachers and students to teach, study and pursue knowledge and research, without unreasonable interference, institutional control or public pressure*”. Kebebasan akademik sebagai kebebasan pengajar dan mahasiswa untuk mengajar, mempelajari dan mengejar pengetahuan serta penelitian, tanpa campur tangan, kontrol kelembagaan atau tekanan publik. Hal ini didefinisikan sebagai kebebasan bagi akademisi untuk menyelidiki setiap subjek yang membangkitkan minat intelektual, untuk mempresentasikan temuannya kepada mahasiswa dan kolega dan mempublikasikan karya ilmiah tanpa kontrol atau sensor. Untuk mahasiswa, adanya kebebasan untuk mempelajari mata pelajaran yang melibatkan mereka untuk membentuk kesimpulan sendiri yang kemudian dapat diungkapkan secara bebas. Lynch & Ivancheva menambahkan bahwa otonomi institusional tidak identik dengan kebebasan akademik. Otonomi kelembagaan tidak menjamin kebebasan akademik bagi akademisi di dalam universitas itu sendiri (Lynch & Ivancheva, 2015, p. 3).

Benon Basheka (2009) dalam penelitian menjelaskan bahwa manajemen berkontribusi secara signifikan terhadap kebebasan akademik di lembaga pendidikan tinggi. Lembaga yang dikelola dengan lebih baik meningkatkan kebebasan akademik dan berdampak pada kualitas pendidikan.. Kerangka kerja konseptual disarankan yang menghubungkan sistem manajemen dengan kebebasan akademik dan kualitas pendidikan, menggunakan pendekatan teori sistem.(Basheka, 2009).

Menurut Svyatov, Adambekova, & Amankeldi (2015) dalam studinya tentang *The Realization of Academic Freedom as the Basis of Assurance of Higher Education Quality* menjelaskan bahwa mutu pendidikan di lembaga pendidikan dapat meningkat dengan adanya pemberian kebebasan akademik kepada dosen. Hal ini dapat dilakukan melalui :

(1)Improvement of scientific research quality;(2) the formation of more applied content of the educational programs; (3) the determination of own its structure formation of academic program is not binding to a typical program, or to a work program dictated by the department;(4) inter-university teaching, staff mobility activation; (5) the opportunity to set up their own pedagogical load allows the teacher to concentrate their attention on educational quality (Svyatov, Adambekova, & Amankeldi, 2015, p. 86).

Peningkatan kualitas penelitian ilmiah, pembentukan konten program pendidikan, *pembentukan* program akademik yang tidak mengikat, pengajaran antar universitas memungkinkan pertukaran pengalaman serta peningkatan kualifikasi dan penerapan teknologi Pendidikan. Pengaturan beban pedagogis memungkinkan dosen untuk memusatkan diri pada kualitas pendidikan. Semua ini akan mendorong perguruan tinggi untuk mengubah pendekatan manajemen.

Lebih lanjut Svyatov, Adambekova, & Amankeldi (2015) menjelaskan, untuk meningkatkan mutu pendidikan tinggi, kebebasan akademik tersebut dapat dilakukan melalui cara:

Free choice of pedagogical load structure not binding to any norms and requirements of the higher education institution; Free choice of content of teaching disciplines; Free choice of content of educational programs ; Freedom of criticism and the right to make suggestions to improve the educational process organization (those types of activity, where a teacher has been involved), Freedom of choice in teaching simultaneously in various higher education institutions (Svyatov et al., 2015, p. 86).

Kebebasan dalam memilih struktur pedagogis yang tidak mengikat pada norma dan persyaratan lembaga pendidikan tinggi mana pun; kebebasan memilih disiplin ilmu pengajaran; bebas memilih program pendidikan gratis; kebebasan melakukan kritik dan

hak memberi saran untuk meningkatkan proses pendidikan, kebebasan memilih dalam mengajar di berbagai lembaga pendidikan tinggi.

Sedangkan Camelia Florentina Stoica dan Marieta Safta (2013) dalam studi tentang *university autonomy and academic freedom - meaning and legal basis* menerangkan”*the academic freedom must be understood not as an absolute right and not as independence of the teacher* (Stocia & Safta, 2013, p. 198). Kebebasan akademik harus dipahami bukan sebagai hak mutlak dan bukan sebagai kemerdekaan dosen. Dosen juga harus tunduk pada aturan umum serta menghormati otonomi yang berkaitan dengan organisasi pendidikan yang diadopsi oleh Universitas.

Norma akademik merupakan pedoman tata nilai yang wajib ditaati oleh setiap mahasiswa dan dosen berkaitan dengan pelaksanaan kegiatan akademik. Norma akademik dan etika kehidupan kampus mencakup pula penjelasan tentang bentuk-bentuk pelanggaran akademik dan non akademik. Salah satu pelanggaran akademik yang banyak terjadi pada pendidikan adalah plagiasisme yang merupakan suatu tindakan yang menyimpang dari norma akademik yang berlaku dan dapat merusak integritas akademik.

Sutherland-Smith (2014), menjelaskan bahwa manajemen plagiarisme di perguruan tinggi di seluruh dunia merupakan masalah berkelanjutan penjaminan mutu dan manajemen risiko. Manajemen plagiarisme dikaitkan dengan masalah hukum dari hak-hak *authorial*, dan hukuman untuk pelanggaran. Lembaga harus merancang kebijakan manajemen *plagiarisme* yang bisa diterapkan. Lebih lanjut dijelaskan :

Discourses of plagiarism management are explicitly linked to quality assurance processes, particularly in universities where the same personnel are responsible for both. Whether implicit or explicit, quality assurance and audit processes are concerned with the more measurable aspects of plagiarism management such as frequency of cases, repeat offences and the number of faculties involved in implementing procedures and systems for informing students.

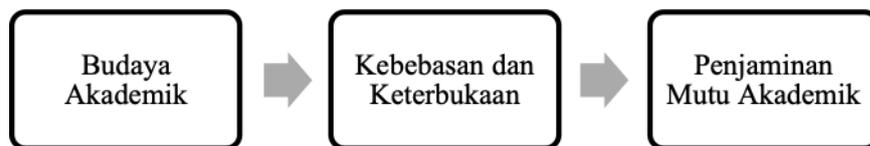
Manajemen plagiarisme secara eksplisit terkait dengan proses penjaminan mutu, khususnya di Universitas di mana seluruh civitas akademik bertanggung jawab. Penjaminan mutu dan proses audit berperan dalam manajemen plagiarisme seperti pelanggaran yang berulang dan penerapan prosedur serta sistem informasi kepada mahasiswa.

Studi tentang plagiarisme akademik dilakukan oleh Ruben Comas-Forgas & Jaume Sureda-Negredi (2010) tentang *Academic plagiarism: explanatory factors from students' perspective* di kalangan mahasiswa di Universitas Spanyol dengan menggunakan metode kuantitatif dan kualitatif menjelaskan faktor-faktor yang terkait dengan plagiarisme akademik dari perspektif mahasiswa. Faktor-faktor utama dari fenomena ini adalah: (a) aspek dan perilaku mahasiswa seperti manajemen waktu yang buruk, kekurangan mahasiswa saat mempersiapkan tugas, meningkatnya jumlah tugas yang harus diserahkan, dll.; (b) peluang yang diberikan oleh teknologi informasi dan komunikasi untuk menemukan, menyalin, dan menempel informasi; (c) aspek-aspek yang berkaitan dengan dosen-dosen dan atau karakteristik mata pelajaran seperti dosen yang tidak menunjukkan minat pada pekerjaan mereka, mata pelajaran dan tugas teoretis, dll. (Comas-Forgas & Sureda-Negre, 2010).

Faktor-faktor dari hasil studi diatas memberikan gambaran, bagaimana peluang terjadinya plagiat didapatkan dari faktor mahasiswa, dosen serta teknologi informasi. Berdasarkan pengalaman peneliti sendiri sebagai pengelola pendidikan sekolah vokasi keperawatan, kurikulum sekolah vokasi keperawatan membuat mahasiswa padat akan tugas dan praktek lapangan. Mahasiswa mengeluh kekurangan waktu untuk mengerjakan banyak tugas. Hal tersebut dapat menciptakan budaya plagiat untuk mempermudah penyelesaian tugas yang banyak dari dosen. Oleh karena itu institusi perlu memperhatikan faktor-faktor berdasarkan hasil studi diatas yang dapat berkontribusi untuk mengurangi

kasus *plagiarism* untuk meningkatkan mutu akademik. Perlu adanya koordinasi antar tim mata kuliah dalam menetapkan jumlah tugas dan/atau mengkoordinasikan tugas dengan tugas untuk mata kuliah lain setiap semester; menjelaskan arti dan sifat tugas yang harus dilakukan oleh mahasiswa; menetapkan tugas-tugas praktis atau gabungan (menggabungkan teori dan praktik) yang penting bagi mahasiswa; dan tindak lanjut yang teratur dan aktif penyelesaian tugas tersebut. Menerapkan jenis perubahan ini mungkin tidak mudah bagi sebagian besar dosen, tetapi patut dipertimbangkan.

Berdasarkan uraian diatas, peneliti membuat model budaya akademik terhadap penjaminan mutu akademik, seperti pada gambar dibawah ini:



Gambar 4. 20 Model Budaya Akademik Terhadap Penjaminan Mutu Akademik

Penerapan kebebasan akademik diwujudkan dalam kebebasan meneliti, mengajar, menulis ilmiah, pengaduan kepada masyarakat, kritis, menyampaikan pikiran dan pendapat sesuai dengan norma dan kaidah keilmuan dalam konteks pelaksanaan akademik dan profesional secara bertanggung jawab. Masyarakat ilmiah yang hidup dalam kebebasan akademik akan tercermin dalam kebebasan mimbar akademik dengan menjunjung tinggi etika, norma yang harus menjadi budaya akademik di perguruan tinggi. Semua hal tersebut dapat meningkatkan penjaminan mutu akademik dalam tridarma perguruan tinggi. Oleh karena itu dapat disimpulkan budaya akademik memberikan pengaruh langsung positif terhadap penjaminan mutu akademik. Adanya kebebasan akademik dan keterbukaan pada akademi keperawatan dapat meningkatkan penjaminan mutu akademik.

3. Pengaruh Komitmen Profesional Terhadap Penjaminan Mutu Akademik

Dari hasil pengujian hipotesis ketiga dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh langsung positif komitmen profesional terhadap penjaminan mutu akademik dengan nilai koefisien korelasi sebesar 0,700 dan nilai koefisien jalur sebesar 0,270. ini memberikan makna komitmen profesional berpengaruh langsung positif terhadap penjaminan mutu akademik.

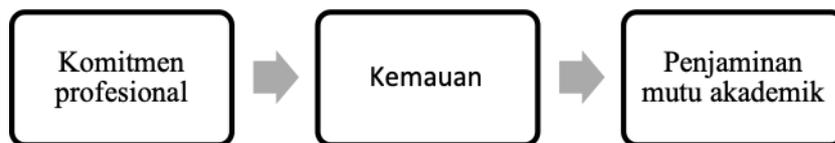
Pada penelitian ini terdapat empat indikator variabel komitmen profesional yaitu keinginan diri yang kuat, kemauan untuk memberikan, kesediaan melibatkan diri dan kesetiaan terhadap profesi. Hasil analisis jalur indikator komitmen profesional terhadap penjaminan mutu akademik didapatkan indikator kemauan untuk memberikan memiliki pengaruh paling signifikan terhadap penjaminan mutu akademik dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,397.

Hasil temuan penelitian tersebut menjelaskan bahwa indikator kemauan untuk memberikan memiliki kontribusi paling tinggi terhadap penjaminan mutu akademik. Jika seorang dosen mau melakukan pekerjaan dengan tujuan meningkatkan profesionalitas dosen, maka Ia akan selalu menjaga integritas, komitmen terhadap pengembangan keilmuan serta profesionalitas. Hal ini tentunya akan berdampak pada peningkatan mutu akademik.

Hasil penelitian ini senada dengan pendapat Xiao & Wilkins (2015) menjelaskan bahwa komitmen dosen untuk prestasi akademik mahasiswa dan komitmen dosen untuk integrasi sosial mahasiswa sama-sama positif terkait dengan kepuasan mahasiswa. Namun, komitmen dosen untuk integrasi sosial mahasiswa tidak mempengaruhi persepsi mahasiswa tentang kualitas pengajaran. Begitu pula dengan Mustapha & Sadiq (2016) dalam penelitiannya menemukan bahwa komitmen pengajar terhadap profesinya berpengaruh positif terhadap performa akademik mahasiswa.

Hal senada juga dikemukakan oleh Jamwal (2017) ada perbedaan yang signifikan antara komitmen profesional dan guru dalam beberapa aspek dan ada hubungan positif antara komitmen profesional dan guru. Beberapa survei pendidikan dan penelitian telah diungkapkan bahwa komitmen profesional merupakan faktor yang berkontribusi terhadap inovasi dalam proses belajar mengajar di berbagai negara lain di seluruh dunia. Jika komitmen profesional tinggi maka pengajaran akan efektif yang tentunya berdampak pada penjaminan mutu akademik (Jamwal, 2017, pp. 673–678).

Berdasarkan uraian diatas, peneliti membuat model komitmen profesional terhadap penjaminan mutu akademik, seperti pada gambar dibawah ini:



Gambar 4. 51 Model Komitmen Profesional Terhadap Penjaminan Mutu Akademik

Kesimpulannya komitmen profesional memberikan pengaruh langsung positif terhadap penjaminan mutu akademik. Kemauan dosen akademi keperawatan untuk mengembangkan keilmuan dan profesi, maka dapat mengakibatkan meningkatnya penjaminan mutu akademik.

4. Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Budaya Akademik

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis keempat dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh langsung positif kepemimpinan terhadap budaya akademik dengan nilai koefisien korelasi sebesar 0,761 dan nilai koefisien jalur sebesar 0,761. ini memberikan makna kepemimpinan berpengaruh langsung positif terhadap budaya akademik.

Hasil analisis jalur empat indikator variabel kepemimpinan yaitu memberi dukungan, menginspirasi, mengarahkan dan memfasilitasi terhadap budaya akademik didapatkan indikator mengarahkan memiliki pengaruh paling signifikan terhadap budaya

akademik dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,390. Hasil temuan penelitian tersebut menjelaskan bahwa indikator mengarahkan memiliki kontribusi paling tinggi terhadap budaya akademik.

Stephen P. Robbins & Timothy A. Judge (2013), memaparkan tentang dampak *Top Management* pada budaya organisasi seperti di bawah ini :

The actions of top management also have a major impact on the organization's culture. Through words and behavior, senior executives establish norms that filter through the organization about, for instance, whether risk taking is desirable, how much freedom managers give employees, what is appropriate dress, and what actions earn pay raises, promotions, and other rewards (S. Robbins & Judge, 2013, p. 520).

Pimpinan memiliki dampak besar pada budaya organisasi melalui bicara dan perilaku, menetapkan norma-norma, pengambilan risiko, kebebasan yang diberikan pimpinan kepada karyawan, kenaikan gaji, promosi, dan *reward* lainnya.

Hasil penelitian ini senada dengan pendapat Turan & Bektas (2013) yang menerangkan hasil penelitiannya bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan antara budaya sekolah dan praktik kepemimpinan guru. Hasil evaluasi kekuatan prediksi praktik kepemimpinan pada budaya sekolah, sub-dimensi praktik kepemimpinan (bimbingan, menciptakan visi, mempertanyakan proses, mendorong personil dan mendorong audiens) secara kolektif menjelaskan 28% dari varian skor budaya sekolah.

Scott, Coates dan Anderson (2008) mendeskripsikan tentang kepemimpinan Universitas berbeda dengan dengan perusahaan.

University leadership is very different from leadership in private enterprise—the 'collegial' culture of universities means that much of the leadership there must be leadership through influence, not through mandate or through power. Tenure and the academic cultures of consensus and academic freedom also play a distinctive role.

Kepemimpinan universitas sangat berbeda dari kepemimpinan di perusahaan swasta, dimana ada budaya 'kolegial' universitas yang bermakna bahwa sebagian besar kepemimpinan harus ada kepemimpinan melalui pengaruh, bukan melalui mandat atau

melalui kekuasaan. Masa jabatan, konsensus budaya akademik dan kebebasan akademik memainkan peran yang berbeda (Scott et al., 2008, p. 6).

Vankovich Mullins (2007) dalam penelitian disertasinya menjelaskan bahwa ada hubungan yang signifikan secara statistik antara tiga gaya kepemimpinan (transformasional, transaksional, dan laissez-faire) dan budaya organisasi sekolah. Langkah-langkah untuk kepemimpinan transformasional memiliki nilai prediktif untuk klan, adhokrasi, dan budaya pasar. Kepemimpinan transaksional ditemukan memiliki nilai prediktif signifikan untuk budaya *adhocracy* dan *hierarchy*. Selain itu ditemukan kepemimpinan *Laissez-faire*. Karadag & Oztekin-Bayir (2018) dalam studi penelitian kuantitatif juga menjelaskan bahwa perilaku kepemimpinan kepala sekolah memiliki dampak positif pada persepsi guru terhadap budaya sekolah (Karadag & Oztekin-Bayir, 2018, pp. 40–75).

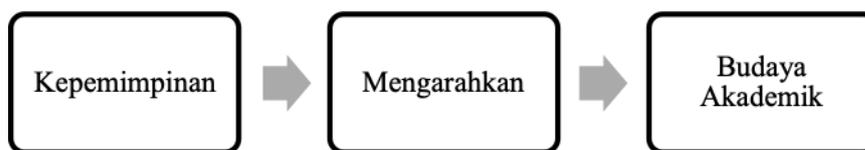
Dill (2012) menjelaskan bahwa Universitas sebagai organisasi berbasis nilai perlu secara aktif mengelola budaya akademik dan melibatkan mekanisme koordinasi dan kontrol yang saling terkait serta signifikan dalam organisasi profesional. Selanjutnya dalam artikel tersebut dijelaskan “*Universities are culturally loaded organizations, in which values such as objectivity, academic freedom, and respect for students and human subjects guide academic behaviour and are therefore reflected in the language, symbols, and ceremonies of academic life*”. Universitas adalah organisasi dengan banyak budaya, dimana nilai-nilai seperti objektivitas, kebebasan akademik, dan respek terhadap mahasiswa membimbing perilaku akademik yang tercermin dalam bahasa, simbol, dan kehidupan akademik. Universitas harus memberikan otonomi individu dalam pengajaran dan penelitian agar berfungsi secara efektif. Pengelolaan budaya akademik yang sukses dapat menentukan apakah Universitas dapat memenuhi tanggung jawabnya kepada

masyarakat. Oleh karena itu peran pemimpin perguruan tinggi menentukan terciptanya budaya akademik yang kondusif.

Seokhwa Yun, Jonathan Cox Dell dan Henry P. Sims Jr (2006) menjelaskan hasil studinya bahwa kepemimpinan direktif memiliki dampak negatif yang lebih kuat pada pengikut yang memiliki kebutuhan akan otonomi yang tinggi. Kebutuhan akan otonomi adalah keinginan atau kecenderungan pengikut untuk mandiri dan relatif bebas dari kontrol eksternal. Jadi kepemimpinan direktif tidak memiliki pengaruh pada staf yang memiliki kebutuhan autonomi yang tinggi. Kekuatan kepemimpinan mengarahkan (direktif) berasal dari kekuatan posisi formal dalam organisasi yang lebih cenderung memegang dan menggunakan kekuasaan pemimpin atas pengikutnya. Pemimpin mengarahkan menilai situasi, menentukan dan memerintahkan, serta mengharapkan kepatuhan dari bawahan. Dengan "mengarahkan" perilaku orang lain, kepemimpinan diri pengikut akan berkurang (Yun, Cox, & Sims, 2006).

Budaya akademik sendiri dibangun berdasarkan prinsip kebebasan berfikir, kebebasan berpendapat dan mimbar akademik dalam suasana kademik yang dinamis, terbuka serta ilmiah. Dalam hal kebebasan memberikan pendapat atau masukan oleh dosen bukan berarti pemimpin harus melaksanakan semua yang diusulkan dosen, tetapi membuat dosen memahami dari awal bagaimana pemimpin akan memperlakukan usulan-usulan dosen.

Berdasarkan uraian diatas, peneliti membuat model pengaruh kepemimpinan terhadap budaya akademik, seperti pada gambar dibawah ini:



Gambar 4. 22 Model Kepemimpinan Terhadap Budaya Akademik

Pada gambar diatas dapat dijelaskan pemimpin harus sering memberikan arahan sekaligus memotivasi untuk terbangunnya budaya akademik pada dosen dan institusi seperti budaya kerja sama, mencegah plagiarisme, inovasi dll. Oeh karena itu dapat disimpulkan kepemimpinan memberikan pengaruh langsung positif terhadap budaya akademik. Jika pemimpin akademik sering memberikan arahan dan motivasi budaya akademik kepada dosen nya, maka dapat meningkatkan mutu akademik.

5. Pengaruh Budaya Akademik Terhadap Komitmen Profesional

Dari hasil pengujian hipotesis kelima dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh langsung positif budaya akademik terhadap komitmen profesional dengan nilai koefisien korelasi sebesar 0,747 dan nilai koefisien jalur sebesar 0,527. ini memberikan makna budaya akademik berpengaruh langsung positif terhadap komitmen profesional. Komitmen terhadap profesi dibangun dari sebuah budaya akademi yang kondusif.

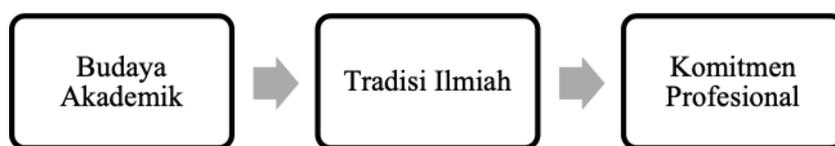
Berdasarkan hasil analisis jalur lima indikator variabel budaya akademik yaitu inovatif, bebas-terbuka, kooperatif, norma akademik dan tradisi ilmiah terhadap komitmen profesional didapatkan indikator tradisi ilmiah memiliki pengaruh paling signifikan terhadap komitmen professional dan nilai koefisien jalur sebesar 0,246.

Tradisi ilmiah atau tradisi akademik merupakan kebiasaan yang mengakar dan membudaya baik pada seseorang maupun sekelompok orang dengan kegiatan ilmiah yang dibangun secara sistematis, logis dan ditunjang oleh penelitian. Kegiatan ilmiah dalam tradisi ilmiah ini seperti: kegiatan membaca, penelitian, publikasi hasil penetian, diskusi ilmiah. Setiap sivitas akademika perguruan tinggi memiliki tradisi ilmiah dan peraturan sesuai dengan ciri masyarakat akademik. Semakin kuat tradisi ilmiah dalam sebuah perguruan tinggi, semakin perlu penambahan peraturan akademik. Hal ini berarti tradisi ilmiah berkaitan dengan nilai, norma dan etika yang mengatur sikap dan perilaku masyarakat akademik.

Hasil penelitian ini senada dengan pendapat beberapa ahli antara lain Nasiima Sentrine dalam penelitian disertasi, mengungkapkan ada hubungan positif dan signifikan antara budaya organisasi dan komitmen organisasional. Ini menyiratkan bahwa dimensi budaya mendorong partisipasi karyawan, kerja tim, kebebasan dalam melakukan aktivitas organisasi menyebabkan komitmen organisasi pada dalam karyawan. Komitmen ini dicontohkan dengan keinginan karyawan untuk menghabiskan sebagian besar karir mereka di organisasi, percaya pada misi, nilai-nilai lembaga dan merasa menjadi bagian dari Lembaga (Sentrine, 2011, pp. 1–63).

S. Setyaningsih studi kuantitatif nya menunjukkan komitmen profesional dosen dipengaruhi oleh variabel pemberdayaan, budaya akademik, dan kepercayaan. Variabel pemberdayaan, budaya akademik, dan kepercayaan memiliki dampak langsung positif terhadap komitmen profesional dosen sebesar 67,4%, dan sisanya 32,6% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak digunakan dalam penelitian ini, seperti sebagai pengembangan karir bagi dosen dan sistem penilaian kinerja dosen (Setyaningsih, 2017, pp. 1–9).

Berdasarkan uraian diatas, peneliti membuat model budaya akademik terhadap komitmen profesional, seperti pada gambar dibawah ini:



Gambar 4. 23 Model Budaya Akademik Terhadap Komitmen Profesional

Pada gambar diatas dapat dijelaskan bahwa mengembangkan budaya akademik melalui pengembangan tradisi ilmiah seperti kebiasaan membaca, penelitian, menulis artikel ilmiah disertai dengan pemberian *reward* kepada dosen yang menghasilkan karya inovatif dapat meningkatkan komitmen profesional dosen. Oleh karena itu dapat disimpulkan budaya akademik memberikan pengaruh langsung positif terhadap komitmen

professional dosen. Jika budaya akademik pada dosen dan institusi ditingkatkan, maka dapat meningkatkan komitmen profesional dosen dan tentunya berdampak pada penjaminan mutu akademik.

6. Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Komitmen Profesional

Dari hasil pengujian hipotesis keenam dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh langsung positif kepemimpinan terhadap komitmen profesional dengan nilai koefisien korelasi sebesar 0,690 dan nilai koefisien jalur sebesar 0,289. ini memberikan makna kepemimpinan berpengaruh langsung positif terhadap komitmen profesional.

Berdasarkan hasil analisis jalur empat indikator variabel kepemimpinan yaitu memberi dukungan, menginspirasi, mengarahkan dan memfasilitasi terhadap komitmen profesional didapatkan indikator memfasilitasi memiliki pengaruh paling signifikan terhadap komitmen profesional dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,286. Hasil temuan penelitian tersebut menjelaskan bahwa indikator memfasilitasi memiliki kontribusi paling tinggi terhadap komitmen profesional.

Kepemimpinan harus dapat menciptakan kondisi agar dosen dapat komitmen pada profesinya. Studi yang dilakukan Gordon didasarkan pada teori *Path-goal* menggunakan metode studi kasus komparatif. Hasil studi mengungkapkan bahwa kepemimpinan secara langsung mempengaruhi komitmen guru, dan komitmen guru memiliki dampak signifikan pada retensi. Secara khusus, praktik kepemimpinan yang mendukung dengan fokus pada dukungan emosional berdampak positif terhadap komitmen dan retensi guru (Gordon, 2018).

Thibodeaux, Labat, Lee, & Labat (2015) menunjukkan adanya relevansi kepemimpinan kepala sekolah pada kesetiaan seorang guru terhadap profesinya. Faktor yang paling berkontribusi bagi guru untuk meninggalkan profesi yaitu kurangnya dukungan administratif, beban kerja guru, dan disiplin siswa. Dukungan administrasi bisa

didapatkan dari pimpinan yang peduli terhadap kebutuhan dosen untuk pengembangan keilmuan dan profesionalitas dosen. Selain itu dari hasil kualitatif menunjukkan tiga hal yang paling mempengaruhi komitmen profesi guru adalah keberhasilan siswa, materi pelajaran, dan seni mengajar.

Yu, Leithwood, & Jantzi (2002) menjelaskan adanya pengaruh signifikan yang kuat dari kepemimpinan transformasional pada variable perantara budaya sekolah, strategi untuk perubahan, struktur sekolah, dan lingkungan sekolah dan dampak yang lemah tetapi signifikan terhadap komitmen guru untuk berubah. Eliophotou-menon & Ioannou (2016) menjelaskan bahwa kepuasan kerja guru, komitmen, motivasi untuk belajar, memiliki efek positif dan signifikan terhadap kepercayaan pada pemimpin. Pemimpin transformasional dapat menginspirasi guru untuk lebih produktif dan menjadi lebih berkomitmen untuk pekerjaan mereka dan misi organisasi.

Ibrahim et al., (2014) menunjukkan tingkat komitmen guru yang moderat dan kualitas kepemimpinan transformasional yang rendah di antara para responden. Studi ini menemukan bahwa motivasi inspirasional, pertimbangan individual, dan stimulasi intelektual adalah faktor yang berkontribusi terhadap komitmen profesi guru. Ada hubungan yang signifikan antara kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasi dan profesi guru.

Berbeda dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Lee Huey Yiing dan Kamarul Zaman Bin Ahmad (2009) *directive leadership, supportive leadership, participative leadership* memiliki hubungan positif dan signifikan dengan komitmen organisasi (Huey Yiing & Zaman Bin Ahmad, 2009, pp. 53–86).

Kepemimpinan fasilitatif akan selalu melibatkan pengikutnya semaksimal mungkin dalam pembentukan visi dan misi, serta membangun tim yang kohesif dengan kebijakan-kebijakan yang berorientasi pada peningkatan mutu akademik. Pada dasarnya, pemimpin

yang fasilitatif membantu orang lain belajar bagaimana cara belajar. Pemimpin sendiri juga harus mempunyai kemauan dan kemampuan untuk memfasilitasi bawahan melalui kebijakan-kebijakan yang berorientasi pada peningkatan mutu akademik.

Kemampuan memfasilitasi dan melakukan kolaborasi dijelaskan oleh Wisniewski (2004) sebagai kemampuan seorang pemimpin untuk dapat berbagi tanggung jawab dan otoritas dengan orang lain, mengidentifikasi potensi kepentingan umum yang relevan, menciptakan peluang bagi orang untuk membentuk kemitraan melalui pengetahuan bersama dan untuk membentuk tim yang memahami visi dan strategi. Oleh karena itu perlu diperhatikan dalam pemilihan atau penunjukkan pemimpin institusi pendidikan yang memiliki jiwa kepemimpinan karena kepemimpinan merupakan faktor penting atau inti dalam penjaminan mutu.

Smith (2003) menjelaskan "*facilitative leadership is a people-centered, quality and results driven process of developing and supporting a culture in the workplace that facilitates goal achievement through effective relational processes. Facilitative leadership is particularly important to effective group process, teamwork, workplace culture and change management in the workplace*". Kepemimpinan fasilitatif adalah berpusat individu pemimpin yang mendorong proses pengembangan mutu dan *support* budaya pada tempat kerja serta memfasilitasi pencapaian tujuan melalui suatu proses hubungan yang efektif. Kepemimpinan fasilitatif sangat penting untuk proses kelompok yang efektif, kerja tim, budaya tempat kerja dan perubahan manajemen di tempat kerja. Dalam membangun kelompok dan organisasi yang efektif ini pemimpin fasilitatif menerapkan nilai-nilai dasar, asumsi, dan prinsip-prinsip dasar pendekatan fasilitasi. Nilai-nilai dasar, asumsi, dan prinsip yang pemimpin anut mencerminkan tidak hanya cara pemimpin memfasilitasi dan memimpin, tetapi juga memperlihatkan pilihan mendasar tentang kehidupan yang diinginkan dan diciptakan oleh orang-orang untuk

dirinya dan untuk orang lain, dalam organisasi atau lembaga tempat bekerja. Pemimpin fasilitatif membantu kelompok dan individu dalam organisasinya menjadi lebih efektif dengan cara membangun kapasitas mereka dalam menilai dan meningkatkan cara mereka bekerja, seperti halnya seorang fasilitator yang fungsi utamanya adalah membelajarkan orang.

Siebens (2011) menjelaskan kepemimpinan fasilitatif sebagai berikut:

Facilitating leadership aims to engage as many people as possible with decision making processes. So, the number of actively engaged co workers indicates the level of facilitation by the leader. To enable all co workers to be engaged in the decision making processes in an effective and efficient way, they have to be informed accurately. There fore the gathering and the internal dissemination of data is an indicator for Facilitating leadership (Siebens, 2011, p. 87).

Kepemimpinan fasilitatif melibatkan banyak orang dalam proses pengambilan keputusan. Jumlah rekan kerja yang terlibat dalam pengambilan keputusan mengindikasikan tingkat fasilitasi oleh pemimpin. Agar rekan kerja dapat terlibat dalam pengambilan keputusan yang efektif dan efisien, mereka harus diberikan informasi yang akurat. Adanya pertemuan dan diseminasi data di internal mengindikasikan kepemimpinan fasilitatif.

Kepemimpinan fasilitatif dapat memberi kebebasan pada dosen untuk mengemukakan pendapat. Hal ini dijelaskan oleh Siebens (2011), *Facilitating leader is a leader who creates the necessary condition and facilitates excellent group dynamic, organizational context and processes for participative group discussion and decision making* (Siebens, 2011, p. 83). Seorang pemimpin fasilitatif yang menciptakan kondisi dan kelompok yang dinamis, proses untuk partisipasi aktif dalam diskusi dan pengambilan keputusan.

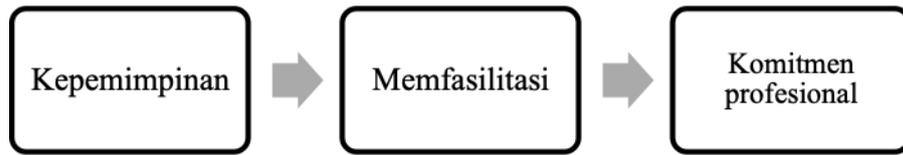
Oleh karena itu pengembangan kapasitas kepemimpinan sangat dibutuhkan untuk peningkatan penjaminan mutu akademik. Pada *pilot project* manajemen kepemimpinan di fakultas kesehatan Universitas Australia digunakan model Kirkpatrick untuk

menevaluasi peserta dalam peningkatan kapasitas, perubahan persepsi kepemimpinan dan motivasi untuk menjalankan kepemimpinan. Peran mentor sangat penting dalam pengembangan kepemimpinan. Model ini bisa menjadi petunjuk untuk perencanaan suksesi (McMurray et al., 2012).

Mary Wisniewski (2004) menulis terdapat 7 (tujuh) kompetensi kepemimpinan pendidikan tinggi: (a) pengembangan nilai dan visi; (b) komunikasi yang efektif; (c) refleksi dan Analisis; (d) menciptakan iklim yang positif; (e) fasilitasi dan kolaborasi; (f) pemecahan masalah dan pengambilan risiko; (g) ketekunan. Pada kompetensi memfasilitasi dan kolaborasi merupakan kemampuan pemimpin untuk berbagi tanggung jawab dan otoritas dengan orang lain, mengidentifikasi kepentingan umum yang relevan, menciptakan peluang bagi orang untuk membentuk kemitraan melalui pengetahuan bersama dan membentuk tim yang memahami visi dan strategi (Wisniewski, 2004, pp. 4–5).

Pada program keterampilan kepemimpinan fasilitasi atau LFS (*The Leadership Facilitation Skills*) merupakan program pengembangan kepemimpinan yang membantu orang untuk mengembangkan keterampilan dalam kepemimpinan melalui pembelajaran keterampilan khusus yang terdiri dari: *attending, listening, questioning, reflecting, learning and giving fewer solutions*. LFS didasarkan pada model kepemimpinan fasilitatif untuk memfasilitasi rekan kerja saat mereka mengatasi tantangan organisasi yang kompleks. LFS dan model kepemimpinan fasilitatif memungkinkan untuk mengenali dan mengakui diri mereka sebagai pemimpin untuk pertama kalinya (Pedler, 2010).

Berdasarkan uraian diatas, peneliti membuat model kepemimpinan terhadap komitmen profesional, seperti pada gambar dibawah ini:



Gambar 4. 24 Model Kepemimpinan Terhadap Komitmen Profesional

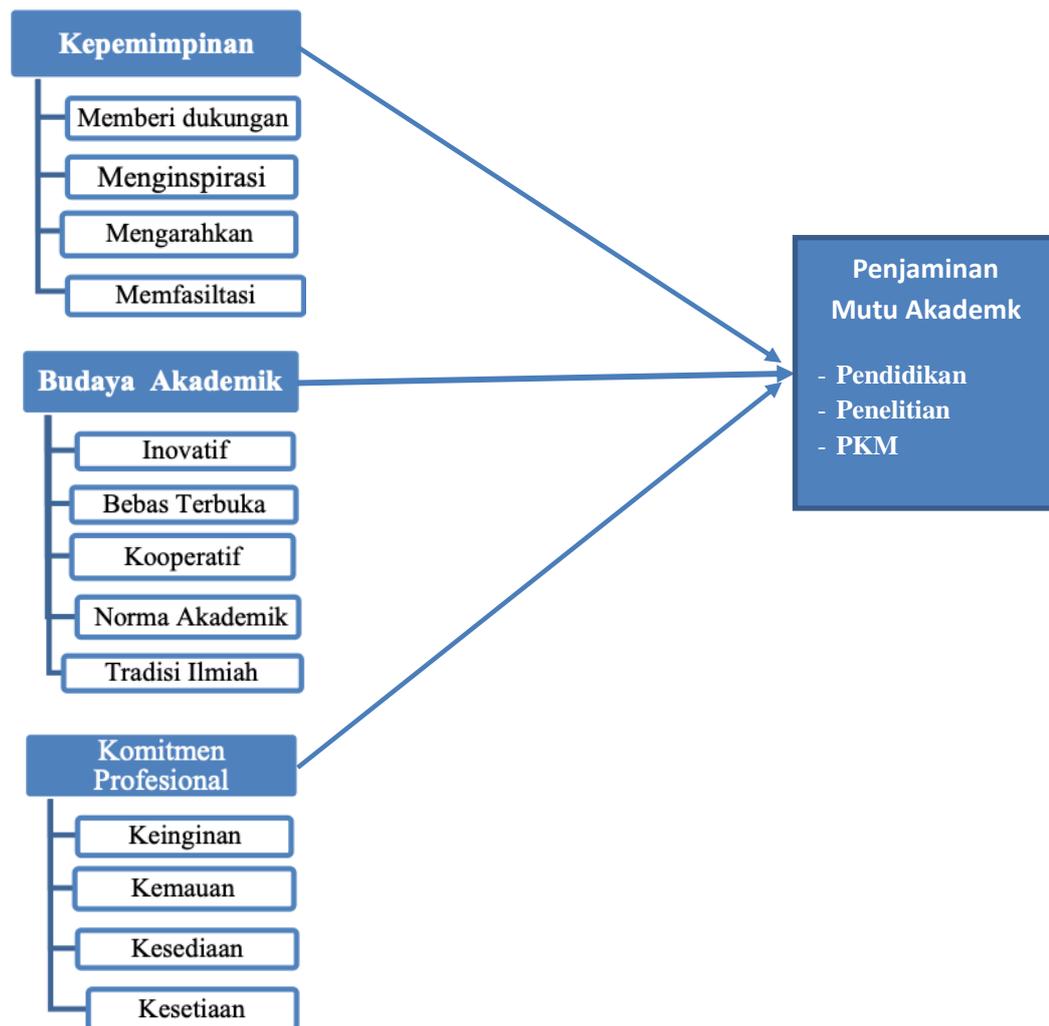
Pada gambar model diatas dapat dijelaskan bahwa kepemimpinan fasilitatif dapat disimpulkan kepemimpinan memberikan pengaruh langsung positif terhadap komitmen professional dosen yang berdampak pada penjaminan mutu akademik.

Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa variabel kepemimpinan memiliki dua indikator yang memberikan pengaruh langsung dan tidak langsung terhadap penjaminan mutu akademik.

Indikator mengarahkan memberikan pengaruh langsung terhadap penjaminan mutu akademik dan pengaruh tidak langsung melalui budaya akademik terhadap penjaminan mutu akademik. Sedangkan indikator memfasilitasi memberikan pengaruh tidak langsung terhadap penjaminan mutu akademik melalui komitmen profesional.

Selain itu pada variabel budaya akademik, terdapat dua indikator juga yang memberikan pengaruh langsung dan tidak langsung terhadap penjaminan mutu akademik. Indikator bebas-terbuka memberikan pengaruh langsung terhadap penjaminan mutu akademik. Sedangkan indikator tradisi ilmiah memberikan pengaruh tidak langsung terhadap penjaminan melalui komitmen profesional.

Berdasarkan beberapa uraian diatas, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan, budaya akademik dan komitmen profesional berpengaruh langsung positif pada penjaminan mutu akademik. Dari ketiga variabel tersebut, budaya akademik memiliki pengaruh langsung yang paling besar pada penjaminan mutu akademik. Hal ini menerangkan bahwa budaya akademik sangat penting dalam membangun penjaminan mutu akademik.



Gambar 4. 6 Model Penjaminan Mutu akademik

Model ini menjelaskan peran kepemimpinan yang dapat dilakukan oleh pemimpin akademik meliputi kepemimpinan dalam pendidikan, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat/PKM dengan cara memberi dukungan, menginspirasi, mengarahkan dan memfasilitasi dosen dalam kegiatan tridarma PT. Pemimpin harus menumbuhkan budaya akademik di institusinya, pemimpin harus mendukung dan memotivasi dosen, bertindak sebagai pemimpin tim untuk mencapai tujuan institusi.

Seorang pemimpin harus dapat memberikan arahan/motivasi kepada seluruh sivitas akademika untuk menumbuhkan budaya akademik di institusinya, dimana dibutuhkan

proses yang panjang untuk dapat menjadi sebuah budaya akademik di institusi. Jika budaya akademik sudah tercipta dengan baik pada diri dosen dan institusi, komitmen dosen terhadap profesi semakin meningkat. Kesimpulan nya dengan peningkatan kapasitas kepemimpinan, budaya akademik dan komitmen professional dapat meningkatkan penjaminan mutu akademik. Menjadi seorang pemimpin pendidikan, harus menjadi orang yang berpengetahuan dan terampil, berbagi informasi dan harus terbuka dan kolaboratif dengan para staf nya, memimpin dan mengarahkan mereka, dan memberikan mereka umpan balik yang tepat.

BAB V

KESIMPULAN, IMPLIKASI DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis penelitian yang telah diuraikan pada BAB IV hasil penelitian tentang pengaruh kepemimpinan, budaya akademik dan komitmen profesional terhadap penjaminan mutu akademik di akademi keperawatan, maka dapat disimpulkan :

Pertama, terdapat pengaruh langsung positif kepemimpinan terhadap penjaminan mutu akademik dengan indikator mengarahkan memberikan pengaruh paling signifikan terhadap penjaminan mutu akademik. Artinya kepemimpinan mengarahkan atau kepemimpinan direktif yang selalu memberi pengarahan pada dosen dalam kegiatan akademik akan dapat meningkatkan penjaminan mutu akademik.

Kedua, terdapat pengaruh langsung positif budaya akademik terhadap penjaminan mutu akademik dengan indikator bebas-terbuka memberikan pengaruh paling signifikan terhadap penjaminan mutu akademik. Artinya adanya kebebasan akademik yang kondusif dalam kampus akan dapat meningkatkan penjaminan mutu akademik di institusinya.

Ketiga, terdapat pengaruh langsung positif komitmen profesional terhadap penjaminan mutu akademik dengan indikator kemauan memberikan pengaruh paling signifikan terhadap penjaminan mutu akademik. Artinya dosen yang memiliki kemauan dalam pengembangan keilmuan dan profesi akan dapat meningkatkan penjaminan mutu akademik.

Keempat, terdapat pengaruh langsung positif kepemimpinan terhadap budaya akademik dengan indikator mengarahkan memberikan pengaruh paling signifikan terhadap budaya akademik. Artinya kepemimpinan mengarahkan atau kepemimpinan

direktif yang selalu memberikan pengarahan pada dosen dalam peningkatan, pengembangan keilmuan dan profesi akan meningkatkan budaya akademik.

Kelima, terdapat pengaruh langsung positif budaya akademik terhadap komitmen profesional dengan indikator tradisi ilmiah memberikan pengaruh paling signifikan terhadap komitmen profesional. Artinya dengan meningkatkan tradisi ilmiah pada kegiatan akademik dosen akan dapat meningkatkan komitmen profesional dosen.

Keenam, terdapat pengaruh langsung positif kepemimpinan terhadap komitmen profesional dengan indikator memfasilitasi memberikan pengaruh paling signifikan terhadap komitmen profesional. Artinya kepemimpinan fasilitatif yang selalu memfasilitasi dosen dalam setiap kegiatan akademik akan dapat meningkatkan komitmen profesional dosen.

B. Implikasi

Berdasarkan kesimpulan hasil penelitian yang telah diuraikan diatas, terdapat pengaruh langsung positif kepemimpinan, budaya akademik dan komitmen profesional terhadap penjaminan mutu akademik. Dengan demikian implikasi hasil penelitian ini diarahkan pada upaya peningkatan penjaminan mutu akademik melalui variabel kepemimpinan, budaya akademik dan komitmen profesional dengan memperhatikan indikator dari masing masing variabel yang memberikan pengaruh paling signifikan. Adapun upaya-upaya peningkatan tersebut sebagai berikut:

1. Upaya Meningkatkan Penjaminan Mutu Akademik Dengan Memperkuat Kepemimpinan

Kepemimpinan dalam penelitian ini adalah penilaian kepemimpinan di akademi keperawatan tentang cara/teknik pemimpin memberikan arahan, bimbingan, memfasilitasi, mendukung bawahannya agar komitmen dengan tugasnya sebagai dosen dapat meningkatkan mutu akademik. Hasil penelitian didapatkan bahwa

kepemimpinan memberikan pengaruh langsung positif terhadap penjaminan mutu akademik. Indikator mengarahkan memiliki pengaruh paling signifikan terhadap penjaminan mutu akademik.

Peran pemimpin akademi keperawatan sebagai pemain kunci memberikan pengaruh besar terhadap mutu akademi keperawatan dan pengembangan profesi keperawatan sendiri. Sangat penting bahwa akademi keperawatan memiliki pemimpin yang memiliki visi dan mampu memberikan arahan serta memfasilitasi dosen dalam meningkatkan mutu akademik. Implikasi peningkatan kepemimpinan mengarahkan untuk meningkatkan penjaminan mutu akademik, akan mengharuskan:

Pertama, pimpinan mengikuti pendidikan dan pelatihan kepemimpinan. Proses seleksi pimpinan perguruan tinggi sesuai dengan ketentuan yang ada di statuta perguruan tinggi. *Kedua*, pemimpin mengarahkan dosen untuk memiliki dan meningkatkan kompetensi sesuai bidang keilmuan. Karena dengan kompetensi akan mampu mendorong peningkatan penjaminan mutu akademik. *Ketiga*, yayasan pendidikan sebagai pengelola pendidikan melakukan *training* kepemimpinan untuk menumbuhkan jiwa kepemimpinan. *Keempat*, Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi (LL Dikti) mengadakan pelatihan kepemimpinan untuk seluruh pemimpin akademi keperawatan. Dengan melakukan pelatihan ini pemimpin dapat saling interaksi dan berbagi pengalaman praktik baik tentang kepemimpinan dari institusi pendidikan lain serta dapat meningkatkan kompetensi kepemimpinan. Program kegiatan kepemimpinan ini harus berkelanjutan, serta memiliki buku panduan pelaksanaan pelatihan kepemimpinan.

2. Upaya Meningkatkan Penjaminan Mutu Akademik Melalui Peningkatan Budaya Akademik

Budaya akademik dalam penelitian ini merupakan penilaian tentang budaya akademik di akademi keperawatan, yang merupakan gabungan sistem nilai dan pola perguruan tinggi dengan etos profesi yang dimiliki dan dianut oleh seluruh civitas akademika yang menghasilkan lingkungan kondusif sehingga dapat mempengaruhi cara bekerja dan berperilaku para civitas akademika bagi pembentukan dan perbaikan kualitas akademik terus menerus. Peningkatan mutu akademik menuntut adanya peningkatan budaya akademik. Hasil penelitian menunjukkan adanya pengaruh langsung positif budaya akademik terhadap penjaminan mutu akademik. Budaya akademik juga memiliki pengaruh langsung paling besar terhadap penjaminan mutu akademik diantara variabel lain. Implikasi peningkatan budaya akademik kebebasan-keterbukaan untuk meningkatkan penjaminan mutu akademik akan mengharuskan :

Pertama, institusi meningkatkan budaya akademik yang kondusif untuk pelaksanaan tridarma perguruan tinggi dengan meningkatkan kebebasan akademik dan adanya keterbukaan. Meningkatkan koordinasi kegiatan akademik yang terstruktur. *Kedua*, yayasan pendidikan sebagai pengelola pendidikan menyediakan, melengkapi, memelihara pengembangan sumber daya pendidikan (dosen, tenaga kependidikan, sarana prasarana, laboratorium, perpustakaan, dan kurikulum) untuk memperkuat tradisi ilmiah sehingga dapat meningkatkan terciptanya budaya akademik yang kondusif.

3. Upaya Meningkatkan Penjaminan Mutu Akademik Melalui Penguatan Komitmen Profesional

Komitmen profesional dalam penelitian ini merupakan komitmen profesional dosen yang merupakan penilaian ikatan emosional dosen terhadap profesi dan

organisasinya. Pendidikan berkualitas tidak dapat dicapai tanpa upaya dosen yang berdedikasi dan memiliki komitmen tinggi. Hasil penelitian ini menunjukkan adanya hubungan positif dan pengaruh langsung antara komitmen profesional terhadap penjaminan mutu akademik dengan indikator kemauan untuk memberikan memiliki pengaruh paling signifikan. Komitmen profesional dosen harus ditekankan, karena komitmen adalah kekuatan internal yang berasal dari dalam diri dosen yang memiliki kebutuhan akan tanggung jawab dan tantangan yang lebih besar dalam pekerjaan. Selain itu ada kekuatan eksternal yang mengarahkan pada pengembangan pendidikan dan mencari standar yang lebih tinggi serta akuntabilitas yang lebih besar. Dengan demikian perlu dilakukan upaya penguatan komitmen profesional dosen dengan indikator kemauan untuk memberikan untuk meningkatkan penjaminan mutu akademik. Implikasi peningkatan komitmen profesional ini akan mengharuskan :

Pertama, institusi memfasilitasi semua dosen untuk mengembangkan diri dan profesi dosen seperti meningkatkan kepangkatan akademik, sertifikasi pendidik, pelatihan, dan semua dosen memanfaatkan kesempatan tersebut. *Kedua*, yayasan perlu memperhatikan dan meningkatkan kesejahteraan dosen seperti jaminan kesehatan, jaminan pensiun dan hari tua, *family gathering*, dll. *Ketiga*, dosen memiliki kemauan untuk memberikan ilmu dan pengalamannya untuk institusi dan profesi serta bertanggung jawab moral terhadap profesi dosen, keilmuan, dan mutu akademik.

4. Upaya Meningkatkan Budaya Akademik Melalui Penguatan Kepemimpinan

Budaya akademik merupakan budaya inti dalam perguruan tinggi untuk dapat menghasilkan berbagai penemuan dan inovasi yang dapat bermanfaat bukan hanya untuk institusi, namun juga masyarakat luas. Pimpinan dan dosen senior menjadi pelaku utama dalam membangun budaya akademik. Hasil penelitian ini menunjukkan adanya hubungan positif dan pengaruh langsung antara kepemimpinan dengan budaya

akademik. Peningkatan kepemimpinan dengan indikator mengarahkan dibutuhkan untuk meningkatkan budaya akademik. Implikasi peningkatan kepemimpinan mengarahkan akan mengharuskan:

Pertama, pimpinan mengkomunikasikan dan mengarahkan nilai-nilai budaya dalam perkataan dan tindakan. *Kedua*, pimpinan memberikan arahan pengembangan budaya akademik dasar yaitu budaya keberaksaraan/literasi kepada seluruh civitas akademika. *Ketiga*, pimpinan mengarahkan dosen akan rasa tanggung jawab, keinginan menghasilkan suatu karya inovatif dan kreatif yang terbaik serta contoh keteladanan. *Keempat*, pimpinan selalu memberikan arahan kepada dosen dalam kegiatan tridarma perguruan tinggi meliputi pendidikan, penelitian dan pengabdian masyarakat. *Kelima*, pimpinan selalu memberikan arahan kepada dosen, mahasiswa, tenaga kependidikan, tenaga penunjang lain untuk selalu meningkatkan kerja sama dalam semua kegiatan akademik.

5. Upaya Meningkatkan Komitmen Profesional Melalui Penguatan Budaya Akademik

Pada hasil penelitian ini didapatkan hubungan positif dan pengaruh langsung antara budaya akademik dengan komitmen profesional. Penguatan budaya akademik dengan indikator tradisi ilmiah sangat diperlukan untuk meningkatkan komitmen profesional. Implikasi peningkatan budaya akademik tradisi ilmiah akan mengharuskan:

Pertama, institusi memfasilitasi semua dosen untuk mengembangkan diri dan profesi dosen dengan meningkatkan kegiatan ilmiah (seminar, workshop, kongres dll), penelitian, publikasi ilmiah dan semua dosen memanfaatkan kesempatan tersebut. Selain itu perlu peningkatan kerja sama institusi dalam kegiatan ilmiah. *Kedua*, yayasan perlu meningkatkan pembiayaan terutama dalam pengembangan pendidikan, penelitian, publikasi ilmiah, pertemuan ilmiah baik didalam maupun

diluar negeri. *Ketiga*, Lembaga Layanan Dikti lebih memperhatikan, membantu dan memfasilitasi pengembangan tradisi ilmiah seperti pelatihan penulisan artikel ilmiah, meningkatkan jumlah hibah riset dan pengabdian kepada masyarakat.

6. Upaya Meningkatkan Komitmen Profesional Melalui Penguatan Kepemimpinan

Komitmen profesional sangat penting dimiliki oleh dosen dalam menjalankan tugasnya. Peran kepemimpinan dalam menciptakan kondisi agar dosen dapat terus berkomitmen pada profesinya sangatlah penting. Hasil penelitian ini menunjukkan adanya hubungan positif dan pengaruh langsung antara kepemimpinan dengan komitmen profesional. Penguatan kepemimpinan fasilitatif diperlukan untuk meningkatkan komitmen profesional. Implikasi peningkatan kepemimpinan fasilitatif akan mengharuskan:

Pertama, pimpinan dapat memfasilitasi kebijakan-kebijakan yang meyakinkan dosen untuk tetap dapat berkomitmen untuk institusi dan profesi. *Kedua*, pimpinan memfasilitasi dosen dalam mengatasi masalah dalam pelaksanaan kegiatan akademik. *Ketiga*, pimpinan dan yayasan mendengarkan keluhan-keluhan dosen dan terbuka untuk menerima masukan. *Keempat*, Lembaga Layanan Dikti membuat *The Leadership Facilitation Skills programme* (LFS) atau pelatihan kepemimpinan dengan menggunakan model kepemimpinan fasilitatif.

C. Saran

Berdasarkan implikasi yang diperoleh dalam penelitian ini dapat disampaikan beberapa saran untuk meningkatkan penjaminan mutu akademik:

1. Saran Untuk Pimpinan

- a. Memberikan arahan, motivasi kepada dosen dalam pelaksanaan tugas dan bertanggung jawab moral terhadap profesi dosen.

- b. Melakukan komunikasi verbal bersifat horisontal, dengan rekan-rekan kerja, tatap muka, secara berkelanjutan, dan berfokus pada pertukaran informasi tentang cara menyelesaikan tugas-tugas.
- c. Mengikuti pelatihan program pengembangan kepemimpinan yang dilaksanakan oleh beberapa lembaga swasta maupun Lembaga Layanan Dikti.
- d. Memberikan kebebasan akademik kepada dosen seperti melakukan penelitian, mengikuti kegiatan-kegiatan ilmiah dan kebebasan untuk mengemukakan pendapat.
- e. Memberikan otonomi dosen dalam pengajaran dan penelitian agar berfungsi secara efektif serta membuat manajemen plagiarisme.
- f. Membuat perencanaan jangka panjang untuk pembangunan budaya akademik dan diarahkan untuk menghasilkan kinerja tinggi dengan menyesuaikan unsur organisasi seperti struktur, sistem dan SDM yang menjalankannya.
- g. Memberikan apresiasi/*reward* terhadap hasil kerja dosen dalam bentuk verbal maupun non verbal, materiil dan immaterial.
- h. Menerima masukan, bersikap terbuka dan berfikir positif terhadap berkembangnya budaya akademik.
- i. Memberikan arahan kepada dosen untuk menjalin kerja sama dengan pemangku kepentingan internal dan eksternal.
- j. Meningkatkan fungsi unit penjaminan mutu untuk mengawasi dan memantau program serta kegiatan akademik.

2. Saran Untuk Dosen

- a. Meningkatkan tradisi ilmiah seperti kebiasaan membaca, meneliti, pengabdian kepada masyarakat, menulis dan publikasi ilmiah.
- b. Mengikuti kegiatan-kegiatan ilmiah: seminar, workshop, kongres dll.
- c. Menyampaikan pendapat secara terbuka dan bertanggung jawab sesuai dengan etika dan norma akademik.
- d. Melakukan kegiatan akademik secara terencana, sistematis, kontinu, terbuka, objektif serta ilmiah.
- e. Bersikap terbuka terhadap perkembangan budaya akademik.
- f. Meningkatkan interaksi dengan mahasiswa dalam bentuk mitra atau garis horizontal bukan dalam garis vertikal dimana dosen memiliki otoritas yang tinggi, superior.

3. Saran Untuk Yayasan

- a. Memberikan kesempatan kepada pimpinan untuk mengikuti pelatihan kepemimpinan dan berorganisasi diluar institusi untuk latihan kepemimpinan.
- b. Menyediakan sarana dan prasarana untuk peningkatan budaya akademik
- c. Memperhatikan kesejahteraan dosen.
- d. Meningkatkan kerja sama dalam negeri dan luar negeri.

4. Saran Untuk Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi

- a. Membuat program keterampilan kepemimpinan fasilitasi atau LFS (*The Leadership Facilitation Skills*).
- b. Melakukan program pengembangan kepemimpinan yang mengintegrasikan komponen pengetahuan tentang organisasi dan kepemimpinan dengan dilengkapi pengalaman belajar aktif, diskusi dan presentasi kelompok kecil,

wawancara, simulasi, permainan peran, latihan, dan kegiatan kelompok. Program pengembangan kepemimpinan dilakukan secara kontinu dan berkelanjutan dengan mengacu pada pedoman tersebut.

- c. Meningkatkan bantuan dalam bentuk hibah riset, pengabdian kepada masyarakat, prasarana untuk menunjang Tridarma Perguruan Tinggi.
- d. Meningkatkan kualitas SDM dosen dengan pelatihan-pelatihan.
- e. Meningkatkan jumlah dosen yang mendapatkan sertifikasi dosen.

5. Saran Untuk Kemenristekdikti

- a. Memperhatikan peningkatan mutu sekolah vokasi keperawatan dengan memberikan bantuan peningkatan sarana prasarana laboratorium, perpustakaan dll.
- b. Meningkatkan jumlah pemberian beasiswa untuk studi lanjut doctoral.

6. Saran Untuk Kementerian Kesehatan

- a. Meningkatkan penyediaan sarana prasarana pengalaman pembelajaran klinik di Rumah Sakit.
- b. Meminimalkan pembiayaan pembelajaran praktek klinik di Rumah Sakit.

7. Saran Untuk Penelitian Lain

Perlu adanya pengembangan penelitian ini misalnya pengembangan model kepemimpinan pendidikan pada sekolah vokasi keperawatan. Penelitian kuantitatif dengan variabel lain juga dikembangkan seperti variabel motivasi, OCB (*Organizational Citizenship Behavior*) atau penelitian campuran antara kuantitatif dan kualitatif untuk memperkuat hasil penelitian ini.

DAFTAR PUSTAKA

- Ab.Rahman, N. M., & Hanafiah, M. H. (2002). Commitment to organization versus commitment to profession- conflict or compatibility? *Jurnal Kepengurusan*, 21, 77–94.
- Abolarin, M. S., Abdullahi, A. A., Adedipe, O., & Abdulrahman, T. . (2013). Impact of Top Management Commitment on Implementation of Total Quality Management in an Organization . *The Pacific Journal of Science and Technology*.
- Adegbesan, S. O. (2011). Establishing quality assurance in Nigerian education system : Implication for educational managers, 6(February), 147–151.
- Ajpru, H., Wongwanich, S., & Khaikleng, P. (2014). Design of Educational Quality Assurance System for Driving Policy of Educational Reform in Thailand : Theory-based Evaluation. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 116(22), 1416–1422. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.01.408>
- Akhtar, N. A., Jalil, F., Farooq, M. S., Afzal, M., & Awan, M. U. (2010). Effect of leadership and academic culture on implementation of self assessment manual in public sector universities of Pakistan. *Journal of Quality and Technology Management*.
- Albaqami, S. (2015). Implementing quality assurance in Saudi Arabia: A comparison between the Meso and the Micro levels at PSU. *Higher Education Studies*, 5(3), 66–81. <https://doi.org/10.5539/hes.v5n3p66>
- Ali, S. A. B., Ahmad, M. N., Zakaria, N. H., Arbab, A. M., & Badr, K. B. A. (2018). Assessing quality of academic programmes: comparing different sets of standards. *Quality Assurance in Education*, 26(3), 318–332. <https://doi.org/10.1108/QAE-09-2016-0051>
- Altbach, P. G., & Forest J.F, J. (Eds.). (2007). *International Handbook of Higher Education*. Springer International Publishing.
- American Council of Trustees and Alumni. (2013). *Free to Teach , Free to Learn*. Washington DC.
- Amir, M. F. (2016). *Manajemen Kinerja Perguruan Tinggi*. Jakarta: Mitra Wacana Media.
- Ansar. (2017). Implementation of Total Quality Management in Higher Education (A Case of State University of Gorontalo , Indonesia). *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*, 118, 1017–1021.
- Anyamele, S. C. (2005). Implementing Quality Management in the University : The Role of Leadership in Finnish Universities. *Higher Education in Europe*, 30(3–4), 37–41. <https://doi.org/10.1080/03797720600624799>
- Aramina, D. (2015). Role of Organizational Culture in the Quality Management of University, 213, 770–774. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.11.472>

- Aranya, N., Pollock, J., & Amernic, J. (1981). An examination of professional commitment in public accounting. *Accounting, Organizations and Society*, 6. [https://doi.org/10.1016/0361-3682\(81\)90007-6](https://doi.org/10.1016/0361-3682(81)90007-6)
- Ariftianto. (2010a). Budaya Akademik dan Etos Kerja. Retrieved June 27, 2017, from <https://jukurensanita.files.wordpress.com/2010/10/budaya-akademik-etos-kerja.pdf>
- Ariftianto, R. (2010b). Budaya Akademik dan Etos Kerja. Retrieved from <https://jukurensanita.wordpress.com/2010/10/25/budaya-akademik-dan-etos-kerja-dalam-islam/>.
- Arjomandi, M., Kestell, C., & Grimshaw, P. (2009). An EFQM Excellence Model for higher education quality assessment. In *20th Australasian Association for Engineering Education Conference* (pp. 1015–1020). University of Adelaide.
- Armstrong, M. (2016). *Armstrong's Handbook of Management and Leadership for HR* (4th ed.). London: Kogan Page Ltd.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (13th ed.). London: Kogan Page Ltd.
- Asif, M., Awan, M. U., Khan, M. K., & Niaz, A. (2013). A model for total quality management in higher education. *Springer International*, 47, 1883–1904. <https://doi.org/10.1007/s11135-011-9632-9>
- Asiyai, R. I. (2015). Improving Quality Higher Education in Nigeria: The Roles of Stakeholders. *International Journal of Higher Education*, 4(1), 61–70. <https://doi.org/10.5430/ijhe.v4n1p61>.
- Assan, T. B. (2014). Perceptions of Lecturers on Quality Assurance in Higher Education Teaching and Learning Process. *Intrnational Journal Education Science*, 7(2), 339–347.
- Awan, M. R., Mahmood, K., & Idrees, H. (2014). Leadership Style, Culture and Commitment: An Analytical Study of University Libraries in Pakistan. *Library Philosophy and Practice*, 0_1,1-14. Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/1749912033?accountid=29925>
- Bagraim, J. J. (2003). The Dimensionality of Professional Commitment. *Journal of Industrial Psychology*, 29(2), 6–9.
- BANPT. (2018). Peringkat Akreditasi per wilayah. <https://doi.org/> https://bsnpt.or.id/grafik_per_wilayah
- Basheka, B. (2009). Management and Academic Freedom in Higher Educational Institutions. *Quality in Higher Education*, 15(2), 135–146. <https://doi.org/> <https://doi.org/10.1080/13538320903093900>.
- Batool, Zia; Qureshi, R. H. (2007). *Quality Assurance Manual for Higher Education in Pakistan*. Higher Education Commission, Pakistan. Retrieved from http://www.iiu.edu.pk/wp-content/uploads/downloads/qec/HEC_Quality_Assurance_Manual_for_Higher_Education_in_Pakistan.pdf

- Blau, G. J. (1985). The measurement and prediction of career commitment. *Journal of Occupational Psychology*, 58. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1985.tb00201.x>
- Bolden, R., Gosling, J., O'Brien, A., Peters, K., Ryan, M., & Haslam, A. (2012). *Research and Development Series. Academic Leadership: Changing Conceptions, Identities and Experiences in UK Higher Education* (Vol. 3). London.
- Bozorgi-nezhad, M., Mosavi, S. J., & Salehi-kordabadi, S. (2012). Organizational Culture and Quality Management (ISO / 9001) Case Study : Tehran Universities Employees, 2(12), 12590–12599.
- Bryman, A. (2007). *Effective Leadership in Higher Education. Research and Development Series*. London: The Leadership Foundation for Higher Education. <https://doi.org/10.1002/chir.20971>.
- Cao, Y., & Li, X. (2014). Quality and quality assurance in Chinese private higher education. *Quality Assurance in Education*, 22(1), 65–87. <https://doi.org/10.1108/QAE-09-2011-0061>
- Carson, K. D., & Bedeian, A. G. (1994). Career commitment: Construction of a measure and examination of its psychometric properties. *Journal of Vocational Behavior*, 44. <https://doi.org/10.1006/jvbe.1994.1017>
- Clark, B. R. (2010). Burton Clark ' s The Higher Education System : Academic Organization in Cross-National Perspective. *London Review of Education*, 8(3), 229–237. <https://doi.org/10.1080/14748460.2010.515122>
- Colgatay, N., & Karadag, E. (2016). The Effect of Educational Leadership on Organizational Variables : A Meta – Analysis Study in the Sample of Turkey *. *Educational Sciences: Theory & Practice*, 16(2), 603–646. <https://doi.org/10.12738/estp.2016.2.2519>.
- Colquitt, J. A., LePine, J. A., & Wesson, M. J. (2017). *Organizational Behavior-Improving Performance and Commitment in The Workplace*. New York: McGraw-Hill Education.
- Comas-Forgas, R., & Sureda-Negre, J. (2010). Academic Plagiarism: Explanatory Factors from Students' Perspective. *Journal of Academic Ethics*, 8(3), 217–232. <https://doi.org/10.1007/s10805-010-9121-0>
- Davies, J., Douglas, A., & Douglas, J. (2007). The effect of academic culture on the implementation of the EFQM Excellence Model in UK universities. *Quality Assurance in Education*. <https://doi.org/10.1108/09684880710829965>
- Dill, D. D. (2003). *An Institutional Perspective on Higher Education Policy: The Case of Academic Quality Assurance. Higher Education: Handbook of Theory and Research SE - 12* (Vol. 18). Dordrecht, The Netherlands: The University of North Carolina of Chapel Hill. https://doi.org/10.1007/978-94-010-0137-3_12
- Dill, D. D. (2012). The management of academic culture revisited: Integrating universities in an entrepreneurial age. In *Managing reform in universities: The dynamics of culture, identity and organisational change* (pp. 222–237). Basingstoke, UK: Palgrave Macmillan. <https://doi.org/10.1007/s13398-014-0173-7.2>

- Direktorat Penjaminan Mutu, K. dikti. (2019). Pemetaan dan Evaluasi Hasil Evaluasi SPMI. Retrieved from <http://belmawa.ristekdikti.go.id/2017/05/21/pemetaan-dan-evaluasi-implementasi-spmi/>
- Do, Q. T. N., Pham, H. T., & Nguyen, K. D. (2017). Quality Assurance in the Vietnamese Higher Education : A Top-Down Approach and. In *The Rise of Quality Assurance in Asian Higher Education* (pp. 191–207). Elsevier Ltd.
- Doherty, G. (2012). Quality Assurance in Education (p. 424). United Kingdom. <https://doi.org/10.5772/32434>
- Driscoll, C. O., Fröhlich, M., Gehrke, E., Isoski, T., Maoláin, A. Ó., Meister, L., ... Todorovski, B. (2015). *Bologna With Student Eyes 2015*. Brussel: The European Students' Union. Retrieved from www.esu-online.org
- Eliophotou-menon, M., & Ioannou, A. (2016). The Link Between Transformational Leadership and Teachers' Job Satisfaction, Commitment, Motivation To Learn, and Trust in the Leader. *Academy of Educational Leadership Journal*.
- Elmahdy Said, M., Badrawi, N., El Magoli, S., & Shafei, I. (2004). *The Quality Assurance And Accreditation Handbook For Higher Education And Accreditation Handbook For Higher Education* (1 edition). Egypt: The National Quality Assurance and Accreditation Committee in Collaboration with British Consultants in Higher Education. Retrieved from www.qaap.net
- ENQA, ESU, EUA, & EURASHE. (2015). *Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area (ESG) 2015*. Brussels: Eurashe. Retrieved from https://enqa.eu/wp-content/uploads/2015/11/ESG_2015.pdf
- Fazaeli, A. (1998). *Academic culture, attitudes and values of leaders and students satisfaction with academic culture in Australia's Universities*. The University of Western Sidney.
- Ferda Beytekdñ, O., Yalçinkaya, M., Miray, D., & Karakoç, N. (2010). The Organizational Culture At The University. *Educational Research Association The International Journal of Educational Researchers*, 2(1), 1–13.
- Figueira, D. D. J. G., Nascimento, J. L. rocha P. Do, & Almeida, M. H. R. G. De. (2015). Relation between Organizational Commitment and Professional Commitment : an Exploratory Study Conducted with Teachers *. *Universitas Psychologica*, 14(1), 43–56. <https://doi.org/10.11144/Javeriana.upsy14-1.rboc>
- Flowerdew, J., & Miller, L. (1995). On the Notion of Culture in L2 Lectures. *TESOL Quarterly*, 29(2), 345. <https://doi.org/10.2307/3587628>
- Friend-Pereira., J. C., Luts, K., & Heerens, N. (2003). *European Student Handbook on Quality Assurance in Higher Education*. Retrieved from www.esib.org
- Garwe, E. C. (2012). The effect of institutional leadership on quality of higher education provision. *Research in Higher Education Journal The*, 22, 1–11.
- Goetsch, D. L., & Davis, S. (2014a). *Quality Management For Organizational Excellence : Introduction to Total Quality Seventh Edition* (7th ed.). Edinburgh: Pearson Education Limited.

- Goetsch, D. L., & Davis, S. (2014b). *Quality Management for Organizational Excellence: Introduction to Total Quality* (7 th editi). Edinburgh: Perason.
- Gordon, S. D. (2018). *Leadership's Role in Teachers' Commitment and Retention: a Case Study Analysis*. Proquest LL. Delaware State University.
- Govindaraju, B., Jeyasingam, J., Habib, M., Letchmana, U., & Ravindran, R. (2018). Factors that Contribute to the Achievement of Sustainability in Private Universities of. *International Journal of Supply Chain Management*, 7(2), 32–42.
- Gudo, C. O., Oanda, I. O., & Olel, M. A. (2011). Role of Institutional Managers in Quality Assurance: Reflections on Kenya ' S University Education. *Australian Journal of Business and Management Research*, 1(2), 113–124.
- Gumiandari, S. (2013). Komitmen Pimpinan dalam Pelaksanaan Penjaminan Mutu Perguruan Tinggi (Studi Kasus IAIN Syekh Nurjati Cirebon). *Holistik*, 14(02), 30.
- Hayward, F. M. (2006). Quality Assurance and Accreditation of Higher Education in Africa.
- Heifetz, R. A., & Laurie, D. L. (1997). The Work of Leadership. *HARVARD BUSINESS REVIEW*, (February), 124–134.
- Hizmet, S., Mesleki, U., & Düzeylerinin, B. (2018). Examination of Professional Commitment Level of Social Workers According to Some Variables, 12(1), 24–34. <https://doi.org/10.21763/tjfmpe>
- Hsu, Y. P. (2018). The Evolution of Quality Assurance in Higher Education in Taiwan: The Changes and the Effects at Different Levels. *Higher Education Policy*, 1–19. <https://doi.org/10.1057/s41307-018-0085-9>
- Huey Yiing, L., & Zaman Bin Ahmad, K. (2009). The moderating effects of organizational culture on the relationships between leadership behaviour and organizational commitment and between organizational commitment and job satisfaction and performance. *Leadership & Organization Development Journal*, 30(1), 53–86. <https://doi.org/10.1108/01437730910927106>
- Hussen, A. A., Tegegn, S. A. W., & Teshome, T. Z. (2016). Teachers Professional Commitment towards Students Learning , their Profession and the Community in Eastern Ethiopian Secondary Schools. *Journal of Teacher Education and Educators*, 5(3), 289–314.
- Ibrahim, M. S., Ghavifekr, S., Ling, S., Siraj, S., & Azeez, M. I. K. (2014). Can transformational leadership influence on teachers' commitment towards organization, teaching profession, and students learning? A quantitative analysis. *Asia Pacific Education Review*, 15(2), 177–190. <https://doi.org/10.1007/s12564-013-9308-3>
- Idialu, E. E. (2013). Ensuring Quality Assurance In Vocational Education. *Contemporary Issues In Education Research – Fourth Quarter 2013*, 6(4), 431–438. <https://doi.org/10.1177/019263656504930113>.

- Isabella, S. A. (2015). Internal influential factors affecting accreditation processes in small universities: a conceptual framework based on the case of Curaçao. In *The Regional Conference on Institutionalising Best Practice in Higher Education* (pp. 1–14). St. Augustine, Trinidad and Tobago.
- Iskandar. (2012). Komitmen Pimpinan Dalam Implementasi Sistem Penjaminan Mutu Akademik Perguruan Tinggi.
- Jacobson, S. (2011). Leadership effects on student achievement and sustained school success. *International Journal of Educational Management*. <https://doi.org/10.1108/09513541111100107>.
- Jamwal, B. S. (2017). Professional Commitment and Teachers. *Scholarly Research Journal for Interdisciplinary Studies*, 4(36), 6773–6785.
- Javed, S. (2015). Impact of Top Management Commitment on Quality Management. *International Journal of Scientific and Research Publication*, 5(8), 1–5. <https://doi.org/ISSN2250-3153>
- Kammoun, R., & Ben-ayed, O. (2010). Leadership in Tunisian Higher Education from the Perspective of the EFQM Excellence Model. *Academic Leadership: The On Line Journal*, 8(3), 1–13.
- Karadag, E., & Oztekin-Bayir, O. (2018). The Effect of Authentic Leadership on School Culture: A Structural Equation Model. *International Journal of Educational Leadership and Management*, 6(1), 40–75. <https://doi.org/10.17853/ijelm.2018.2858>
- Karna, S., & Julin, P. (2015). A framework for measuring student and staff satisfaction with university campus facilities. *Quality Assurance in Education*, 23(1), 47–66. <https://doi.org/10.1108/QAE-10-2013-0041>
- Kemendibud RI. (2014). Permendikbud no 50 tahun 2014 tentang Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan Tinggi. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Kemenristek Dikti. (2016). *Pedoman Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan Tinggi* (2nd ed.). Jakarta, Indonesia: Direktorat Penjaminan Mutu. Retrieved from http://lpm.unsrat.ac.id/sites_files/documents/Pedoman_SPMPT_2016.pdf
- Kemenristek Dikti. (2018). *Registrasi On Line Uji Kompetensi D3 Keperawatan*. Retrieved from http://ukperawat.dikti.go.id/pages/statistik_kopertis
- Kemenristekdikti. (2018). *Pedoman Sistem Penjaminan Mutu Internal*. Jakarta.
- Kementrian Kesehatan Republik Indonesia. (2018). *Data dan Informasi - Profil Kesehatan Indonesia (Data and Information - Indonesia Health Profil)*. Jakarta. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.51.6.1173>
- Kementrian Riset dan Pendidikan Tinggi, R. I. (2016). Peraturan Menteri Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi RI No 32 Tahun 2016 tentang akreditasi program studi dan perguruan tinggi.
- Ketkajorn, S., Vajarintarangoon, K., & Sri-ngan, K. (2017). Factors Affecting the Effectiveness of Educational Quality Assurance. *Journal of Buddhist Education and Research*, 3(2), 48–56.

- Koppi A J, Chaloupka M J, Llewellyn R, Cheney G, Clark, S., & Fenton-Kerr, T. (1998). Academic culture, flexibility and the national teaching and learning database. *Australian Society for Computers in Learning Tertiary Education*, 98, 425–432. Retrieved from <http://ascilite.org.au/conferences/wollongong98/asc98-pdf/koppi0059.pdf>.
- Larkin, J. M. (1990). Does gender effect auditor KAPs' Performance? *The Woman CPA*, 52(2).
- Learning, D. R. (2007). *Academic Leadership: A Practical Guide to Chairing the Department* (2nd ed.). Colorado: Bolton, Mass. : Anker Pub. Co.
- Lee, K., Carswell, J. J., & Allen, N. J. (2000). A meta-analytic review of occupational commitment: Relations with person- and work-related variables. *Journal of Applied Psychology*. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.5.799>
- Lestari, I. (2012). *Pengaruh sistem penjaminan mutu internal dan sistem manajemen mutu ISO 9001:2008 terhadap kinerja universitas katolik Indonesia Atmajaya*. University of Indonesia.
- Li, Y. (2010). Quality assurance in Chinese higher education: Reflecting student learning? *Research in Comparative and International Education*, 5(1), 58–76. <https://doi.org/10.2304/rcie.2010.5.1.58>
- Luminita Todorescu, L., Greculescu, A., & Lampa, I. (2014). Implementation of Quality Assurance in Romanian Technical Higher Education – Objective set by the Bologna Process. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 122, 443–447. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.01.1369>
- Luthans, F. (2011). *Organizational Behavior, an evidence-based approach*. (J. Beck, Ed.) (12th ed.). New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Lynch, K., & Ivancheva, M. (2015). Academic freedom and the commercialisation of universities : a critical ethical analysis. *ETHICS IN SCIENCE AND ENVIRONMENTAL POLITIC*, 15, 1–15. <https://doi.org/10.3354/ese0016>
- M. Nasir. (2018). Kopertis resmi menjadi L2Dikti. *Indopos*. Retrieved from www.indopos.co.id
- Matei, L., & Iwinska, J. (2016). *Quality Assurance in Higher Education: a Practical Handbook*. Budapest: Central European University, Yehuda Elkana Center for Higher Education, Budapest Hungary. Retrieved from <https://elkanacenter.ceu.edu/sites/elkanacenter.ceu.edu/files/attachment/basicpage/57/qahandbook.pdf>
- Mc Shane, S. L., & Von Glinow, M. A. (2010). *Organizational Behavior: Emerging Knowledge and Practice For The Real World*. McGraw-Hill/Irwin (8 th). <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.46.1.59>
- Mcmurray, A. M., Henly, D., Chaboyer, W., Clapton, J., Lizzio, A., & Teml, M. (2012). Journal of Higher Education Policy and Management Leadership succession management in a university health faculty. *Journal of Higher Education Policy AndManagement*, 34(August 2012),365–376. <https://doi.org/10.1080/1360080X.2012.689198>

- McShane, S. L., & Von Glinow, M. A. (2018). *Organizational Behavior : Emerging Knowledge, Global Reality* (8th ed.). New York: McGraw-Hill Education.
- Mendikbud No. 49. Permen No. 49 tahun 2014, Standar Nasional Pendidikan Tinggi, Produk Hukum § (2014). <https://doi.org/10.1016/j.opthta.2014.04.024>
- Menristekdikti. (2016). *Peraturan Menteri Riset, Teknologi, Dan Pendidikan Tinggi Republik Indonesia Nomor 62 Tahun 2016 Tentang Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan Tinggi*. Jakarta. Retrieved from http://kepegawaian.unp.ac.id/adminweb-kepeg/file_peraturan/permenristekdikti-62-2016.pdf
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4). <https://doi.org/10.1037/0021-9010.78.4.538>
- Mgbekem, M., & Akpan, P. (2007). Quality Assurance in Nursing Education: An Absolute Necessity. *Second {Regional} {Conference} on Reforms and Revitalization in Higher Education: {Research} Evidence from {Sub}-{Saharan} {African} Organized by {Higher} {Education}, {Research} and {Policy} {Network}{(HERPNET)}*. {Accessed} in https://www.researchgate.net/profile/Patience_Samson-Akpan/publication/249315332_QUALITY_ASSURANCE_IN_NURSING_EDUCATION_AN_ABSOLUTE_NECESSITY/links/573ebb2a08ae9f741b30f42d.pdf
- Miroshnik, V. W. (2013). *Organizational culture and commitment: Transmission in multinationals. Organizational Culture and Commitment: Transmission in Multinationals*. Palgrave Macmillan. <https://doi.org/10.1057/9781137361639>
- MIT. (2016). *Academic Quality Assurance Framework*. Melbourne. Retrieved from <http://www.mit.edu.au/sites/default/files/documents/MITAcademicQualityAssuranceFramework.pdf>
- Mitic, S., Vukonjanski, J., Terek, E., Gligorovic, B., & Zoric, K. (2016). Organizational Culture and Organizational Commitment : Serbian Case. *Journal of Engineering Management and Competitiveness (JMEC)*, 6(1), 21–27.
- Mokhtar, R., Abdul Rahman, A., & Othman, S. H. (2016). Academic Quality Assurance Metamodel Knowledge Repository as a Quality Monitoring Mediator. In *2016 IEEE Conference on e-Learning, e-Management and e-Services (IC3e) development* (pp. 176–181).
- Mokhtar, R., Rahman, A. A., Othman, S. H., & Ali, N. (2014). Malaysian Academic Quality Assurance System in the context of issues , challenges and best practices. In *research gate* (pp. 1–7). Malaysia: ResearchGate. <https://doi.org/10.13140/2.1.3349.6002>.
- Mourad, M. (2016). Quality Assurance as a driver of information management strategy : Stakeholders' perspectives in Higher Education. *Journal of Enterprise Information Management*, 1–22. <https://doi.org/10.1108/JEIM-06-2016-0104>.
- Mueller, C. W., Wallace, J. E., & Price, J. L. (1992). Employee Commitment: Resolving Some Issues. *Work and Occupations*, 19(3), 211–236. <https://doi.org/10.1177/0730888492019003001>.

- Mustapha, B., & Sadiq, R. (2016). Lecturers Commitment towards Students Academic Performance : a Regression Analysis. *Journal of Accounting and Managemnt*, 6(3), 65–72.
- Muthuveloo, R., & Rose, R. C. (2005). Typology of Organisational Commitment. *American Journal of Applied Science*, 2(6), 1078–1081.
- Nayak, R. R., & Venkatraman, S. (2010). A Pilot Study into International Students ' Academic Culture : The Context of Indian Business Students in an Australian University. *E Journal of Business Education & Scholarship of Teaching*, 4(2), 1–12.
- Northouse, P. G. (2016). *Leadership: theory and practice. Leadership theory and practice* (7 th). California: SAGE Publications, Inc. <https://doi.org/2016>
- O'Mahony, K., & Garavan, T. N. (2012). Implementing a quality management framework in a higher education organisation: A case study. *Quality Assurance in Education*, 20(2). <https://doi.org/10.1108/09684881211219767>
- Obiekezie, E. O., Ejemot-Nwadiaro, R. I., Timothy, A. E., & Essien, M. I. (2016). Academic Quality Assurance Variables in Nigerian Universities: Exploring Lecturers' Perception. *International Education Studies*, 9(5), 247–254. <https://doi.org/10.5539/ies.v9n5p247>
- Osseo-asare, A. E., Longbottom, D., & Murphy, W. D. (2005). Leadership best practices for sustaining quality in UK higher education from the perspective of the EFQM Excellence Model. *Quality Assurance in Education*, 13(2), 148–170. <https://doi.org/10.1108/09684880510594391>
- Oztekin, O., Isci, S., & Karada, E. (2015). The Effect of Leadership on Organizational Commitment. *Springer International*, 57–79. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-14908-0>
- Parvin, A. (2018). Leadership and management in quality assurance : insights from the context of Khulna University, Bangladesh. *Higher Education Springer Nature*. <https://doi.org/10.1007/s10734-018-0299-1>
- PD Dikti, K. (2018). Pangkalan Data Pendidikan Tinggi. Retrieved from. [https:// forlap.ristekdikti.go.id/perguruantinggi/homegraphpt](https://forlap.ristekdikti.go.id/perguruantinggi/homegraphpt).
- Pedler, M. (2010). Facilitating Leadership through Action Learning : The case of the Creative & Cultural Industries.
- Pekar, J. P. (1995). *Total quality management: Guiding principles for application*. Philadelphia. Retrieved from <http://books.google.com/books?hl=en &lr=&id=MUQq55b6TB4C&oi=fnd&pg=PP9&dq=Total+Quality+Management:+Guiding+Principles+for+App+lication&ots=asaZqs6Xho&sig=-YIRnTjj8qQmKNBYsnkJJz0uZy0>.
- Praraksa, P., Sroinam, S., Inthusamith, M., & Pawarinyanon, M. (2015). A Model of Factors Influencing Internal Quality Assurance Operational Effectiveness of the Small Sized Primary Schools in. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 197(February), 1586–1590. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.07.115>.

- Prasetyo, B., & Miftahul Jannah, L. (2005). *Metode Penelitian Kuantitatif*. PT. Raja Grafindo Persada.
- Putera, E. A. B. (2016). Evaluasi Kebijakan Penyelenggaraan Sistem Penjaminan Mutu Internal Perguruan Tinggi Swasta di Kopertis Wilayah III Jakarta. *Populis*, 1(2), 109–122.
- Ramsden, P. (2006). Managing the Effective University. *Higher Education Research & Development*, (January 2015), 37–41. <https://doi.org/10.1080/0729436980170307>
- Rasid, S. Z. A., Manaf, M. A. A., & Quoquab, F. (2013). Leadership and Organizational Commitment in the Islamic Banking Context : The Role of Organizational Culture as a Mediator. *American Journal of Economic*, 3(5 C), 171–176. <https://doi.org/10.5923/c.economics.201301.29>
- Razak, N. A., Darmawan, G. N., & Keeves, J. P. (2009). Teacher commitment. *L.J. Saha, A.G Dworkin(Eds,) International Handbook of Research on Teachers and Teaching*, 343–360. <https://doi.org/978-0-387-73316-6>
- Robbins, S., & Judge, T. A. (2013). *Organizational Behavior 15th ed. Zhurnal Eksperimental'noi i Teoreticheskoi Fiziki*. <https://doi.org/10.12737/4477>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Organizational Behavior*. (S. Yagan, Ed.), Pearson (15th ed.). Pearson Education Inc. Upper Saddle River. <https://doi.org/10.12737/4477>.
- Robbins, S. T., & Judge, T. A. (2012). *Organizational Behavior*. Perason Education Limited.
- Sallis, E. (2002). *Total Quality Management in Education* (3 th). London: Kogan Page Ltd.
- Santana K, S., & Suriani. (2009). Budaya Akademik Internasional Mahasiswa Indonesia di Australia dan Kanada. *Mimbar*, 25(2), 119–142.
- Sarmadi, M. R., Nouri, Z., Zandi, B., & Lavasani, G. M. (2017). Academic culture and its role in knowledge management in higher Education system. *International Journal of Environmental & Science Education*, 12(5), 1427–1434.
- Sathye, M. (2004). Leadership in Higher Education : A Qualitative Study. *Forum : QUALITATIVE SOCIAL RESEARCH L*, 5(3).
- Schein, E. H. (2004). *Organizational Culture and Leadership* (3 th). San Fransisco: Josey Bass A Wiley Imprint. Retrieved from http://www.untag-smd.ac.id/files/Perpustakaan_Digital_2/ORGANIZATIONAL_CULTURE_Organizational_Culture_and_Leadership_3rd_Edition.pdf
- Schneijderberg, C. (2019). Research Concerning Quality Assurance as Research on the Consequences of Political Reforms. *Higher Education Policy*, 32(1), 1–3. <https://doi.org/10.1057/s41307-018-00131-z>.
- Scott, G., Coates, H., & Anderson, M. (2008). *Learning Leaders*.

- Sentrine, N. (2011). *Organisational Culture, Leader-Member Exchange, Organisational Commitment And Quality Education : The Case Of Public Universities in Uganda*. Makerere University.
- Setiawati, P. M. (2016). Effective Leadership in Quality Assurance for Higher Education: A Literature Review. *Proceedings of the 6th International Conference on Educational, Management, Administration and Leadership*, 14, 150–152.
- Setyaningsih, S. (2017). Causal relationship model between variables using linear regression to improve professional commitment of lecturer. In *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering* (pp. 1–9). IOP Publishing Ltd. <https://doi.org/10.1088/1757-899X/166/1/012004>
- Shah, M., Vu, H. Y., & Stanford, S. (2018). Perspectives : Policy and Practice in Higher Education Trends in private higher education in Australia. *Perspectives: Policy and Practice in Higher Education*, 0(0), 1–7. <https://doi.org/10.1080/13603108.2018.1521348>
- Shahid, H., Wahab, Z., & Ahmed, S. A. (2016). Factor Analysis to Explore the Indicators of Quality Assurance Mechanism on Higher Educational Institutions in Pakistan. *Journal of Basic & Applied Sciences*, 12, 146–154.
- Shen, X., & Tian, X. (2012). Academic Culture and Campus Culture of Universities. *Canadian Center of Science and Education*, 2(2), 61–65. <https://doi.org/10.5539/hes.v2n2p61>.
- Siddique, A., Aslam, H. D., Khan, M., & Fatima, U. (2011). Impact of Academic Leadership on Faculty's Motivation and Organizational effectiveness in higher Education. *International Journal Of Academic Research*, 3(3), 730–737.
- Siebens, H. (2011). Facilitating leadership. In *Leading With Wisdom* (pp. 77–94). Antwerp: Garant.
- Silver, H. (2003). Does a University Have a Culture ? *Studies in Higher Education*, 28(2), 157–169. <https://doi.org/10.1080/0307507032000058118>
- Siti Arni Basir. (2017). The influence of academic culture on quality management system ISO 9001 maintenance within Malaysian universities.
- Smith, A. (2003). Facilitative Leadership. Retrieved January 26, 2019, from <https://www.grad.ubc.ca/current-students/professional-development/facilitative-leadership>
- Spoor, C. (2011). Academic Quality Assurance Policy December 2009. *University of Ghana Special Reporter*, 49(5), 3.
- Stocia, F. C., & Safta, M. (2013). University Autonomy and Academic Freedom - Meaning and Legal Basis. *Perspectives of Business Law Journal*, 2(1), 192–199. Retrieved from http://europa.eu/legislation_summaries/education_training_youth/lifelong_learning/c11088_ro.htm.
- Sugiyono. (2015). *Metode Penelitian Manajemen*. Bandung: Alfabeta.

- Sułkowski, Ł. (2014). Academic Culture from the Perspective of Polish Universities. *Przedsiębiorczość I Zarządzanie*, XVII, 7–21.
- Sumardjoko, B. (2010). Faktor-faktor determinan peran dosen dalam penjaminan mutu perguruan tinggi. *Cakrawala Pendidikan*, XXIX(3), 294–310.
- Suprihatin, K., & Yusof, H. A. R. B. M. (2015). Development Design Model of Academic Quality Assurance at Private Islamic University Jakarta Indonesia. *Higher Education Studies*, 5(4), 6–29. <https://doi.org/10.5539/hes.v5n4p6>
- Sutherland-Smith, W. (2014). Legality, quality assurance and learning: competing discourses of plagiarism management in higher education. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 36(1), 29–42. <https://doi.org/10.1080/1360080X.2013.844666>.
- Svyatov, S. A., Adambekova, A. A., & Amankeldi, N. A. (2015). The Realization of Academic Freedom as the Basis of Assurance of Higher Education Quality. *International Journal of Economics and Financial*, 5(2146–4138), 80–88. Retrieved from <http://www.econjournals.com%0AInternational>
- Syahid, A., & Tulung, J. M. (2016). Quality Assurance and Accreditation in Religious Higher Education : Indonesian Cases. *International Journal of Humanities and Social Science Invention*, 5(10), 52–67.
- Sylvester, S., & Ebisine, S. S. (2014). Academic Quality Assurance in the Colleges of Education : Challenges and Ways Forward for Future Development Academic Quality Assurance in the Colleges of Education : Challenges and Ways Forward for Future Development. *International Letters of Social and Humanistic Sciences*, 13, 0–9. <https://doi.org/10.18052/www.scipress.com/ILSHS.13.1>
- Szelenyi, K., & Rhoads, R. A. (2013). Academic culture and citizenship in transitional societies: case studies from China and Hungary. *Higher Education*, 66(4), 425–438. <https://doi.org/10.1007/s10734-013-9614-z>
- Szymenderski, P., Yagudina, L., & Burenkova, O. (2015). The Impact of an Assurance System on the Quality of Teaching and Learning — Using the Example of a University in Russia and One of the Universities in Germany. *Higher Education Studies*, 5(5), 15–25. <https://doi.org/10.5539/hes.v5n5p15>
- Tansakul, J., Kamata, A., Patarapichayatham, C., & Kanjanawasee, S. (2015). An Evaluation of Items and Dimensional Structure of a Scale to Measure Teachers ' Professional Commitment in Thailand. *Asian Social Science*, 11(16), 11. <https://doi.org/10.5539/ass.v11n16p15>
- Tapilatu, J., Sailah, I., & Hermawan, A. (2018). The Low Submission of Private Higher Education Institution Accreditation under Coordinator of Private Universities Region XII. *Journal of Education and E-Learning Research*, 5(1), 15–21. <https://doi.org/10.20448/journal.509.2018.51.15.21>
- TEQSA. (2017). *Guidance Note : Academic Quality Assurance What is academic quality assurance ?* (Vol. 2). Australia: Australian Government.

- The European Trade Union Committee for Education. (2014). ETUCE Policy Paper on Quality Assurance in Higher Education. In *ETUCE-European Region of Education International 2014 Special Conference* (pp. 1–3). Brussels.
- Thibodeaux, A. K., Labat, M. B., Lee, D. E., & Labat, C. A. (2015). The Effects of Leadership and High-Stakes Testing on Teacher Retention. *Academy of Educational Leadership Journal*. <https://doi.org/10.1177/1468017310379756>
- Todorescu, L.-L., Greculescu, A., & Lampă, I. (2014). Implementation of Quality Assurance in Romanian Technical Higher Education – Objective Set by the Bologna Process. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 122. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.01.1369>
- Trivellas, P., Ipsilantis, P., Papadopoulos, I., & Kantas, D. (2012). Challenges for Quality Management in Higher Education- Investigating Institutional Leadership, Culture and Performance. *Quality Assurance and Management*, 103–129. Retrieved from <http://cdn.intechopen.com/pdfs/33264.pdf>
- Trivellas, Panagiotis, & Dargenidou, D. (2009). Organisational culture, job satisfaction and higher education service quality. *The TQM Journal*, 21(4), 382–399. <https://doi.org/10.1108/17542730910965083>.
- Turan, S., & Bektas, F. (2013). The relationship between school culture and leadership practices. *British Journal of Special Education*. <https://doi.org/10.1111/1467-8527.00177>
- Uniati, M. I. (2014). Learning Organization, Komitmen Pada Organisasi, Kepuasan Kerja, Efektivitas Penerapan Sistem Iso Dan Dampaknya Terhadap Kinerja Organisasi (Studi Kasus Staf Administrasi Uk Petra Surabaya). *Jurnal Manajemen Pemasaran*, 8(Vol 8, No 1 (2014): APRIL 2014), 27–38. <https://doi.org/10.9744/pemasaran.8.1.27-38>.
- UU No 12. Undang -Undang Republik Indonesia Nomor 12 Tahun 2012 Tentang Pendidikan Tinggi, Pemerintah Republik Indonesia § (2012). Indonesia.
- Vandenberg, R. J., & Scarpello, V. (1994). A longitudinal assessment of the determinant relationship between employee commitments to the occupation and the organization. *Journal of Organizational Behavior*, 15, 536. <https://doi.org/10.1002/job.4030150605>.
- Vankovich Mullins, D. K. (2007). *The Relationship Between Leadership Styles and Organizational Culture within Schools of Nursing*. Marshall University. Retrieved from <http://mds.marshall.edu/etd> Part
- Victoria Kis. (2005). Quality Assurance in Tertiary Education: Current Practices in OECD Countries and a Literature Review on Potential Effects. *Organisation for Economic Co-Operation and Development. Directorate for Education. Education and Training Policy Division*, (August), 47. Retrieved from <http://www.oecd.org/education/skills-beyond-school/38006910.pdf>
- Visscher, A. (Ed.). (2009). *Improving Quality Assurance in European Vocational Education and Training*. Enschede: Springer International Publishing. <https://doi.org/10.1007/978-1-4020-9527-6>.

- Vlasceanu, L., Grunberg, L., & Pârlea, D. (2007). *Quality Assurance and Accreditation: A Glossary of Basic Terms and Definitions (Bucharest, UNESCO-CEPES) Papers on Higher Education*. (P. J. W. Melanie Seto, Ed.). UNESCO.
- Westerheijden, D. F., Hulpiu, V., & Waeytens, K. (2007). From design and implementation to impact of quality assurance: An overview of some studies into what impacts improvement. *Tertiary Education and Management*. <https://doi.org/10.1080/13583880701535430>
- Willar, D., Lintong, J., & Kaparang, R. (2015). Identifikasi Profil Budaya Organisasi Yang mendukung Implementasi Sistem Penjaminan Mutu Perguruan Tinggi. *Cakrawala Pendidikan*, 24(2), 192–202.
- Wisniewski, M. (2004). Leadership in Higher Education : Implications for Leadership Development Programs. *Academic Leadership Journal*, 2(1), 1–14.
- Xiao, J., & Wilkins, S. (2015a). The effects of lecturer commitment on student perceptions of teaching quality and student satisfaction in Chinese higher education. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 37(1), 98–110.
- Xiao, J., & Wilkins, S. (2015b). The effects of lecturer commitment on student perceptions of teaching quality and student satisfaction in Chinese higher education. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 37(1), 98–110. <https://doi.org/10.1080/1360080 X.2014.992092>
- Yarmohammadian, M. H., Mozaffary, M., & Esfahani, S. S. (2011). Evaluation of quality of education in higher education based on Academic Quality Improvement Program (AQIP) Model. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 15, 2917–2922. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.04.214>.
- Yielder, J., & Codling, A. (2004). Management and Leadership in the Contemporary University. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 26(3), 315–328. <https://doi.org/10.1080/1360080042000290177>
- Yirdaw, A. (2016). Quality of Education in Private Higher Institutions in Ethiopia- The Role of Governance.pdf. *SAGE Open*, 1–12. <https://doi.org/10.1177/2158244015624950>.
- Yu, H., Leithwood, K., & Jantzi, D. (2002). The effects of transformational leadership on teachers' commitment to change in Hong Kong. *Journal of Educational Administration*, 40(4), 368–389. <https://doi.org/10.1108/09578230210433436>
- Yukl, G. (2010). *Leadership in Organizations* (7th ed.). New Jersey: Pearson Education Inc. Upper Saddle River.
- Yun, S., Cox, J., & Sims, H. P. (2006). The forgotten follower: A contingency model of leadership and follower self-leadership. *Journal of Managerial Psychology*, 21(4), 374–388. <https://doi.org/10.1108/02683940610663141>
- Zafar, M. S. (2018). Perception of Public and Private Universities Students Regarding Academic Quality Assurance Standards.

DAFTAR PUBLIKASI PENELITIAN

1. *The Influence of Leadership on Academic Quality Assurance at the Private Nursing Vocational Schools*
2. *Influence of Leadership and Academic Culture on Academic Quality Assurance in Nursing Vocational Schools in The Era of Industrial Revolution 4,0*
3. *The Effect of Academic Leadership and Academic Culture on The Commitment of Professional Lectures In Nursing Vocational Scchools*

RIWAYAT HIDUP



Susi Hartati, kelahiran Jakarta 1 Maret 1967 adalah anak keenam dari 8 bersaudara pasangan H. R. Soeharto dan Hj. D. Karyaningsih.

Pendidikan: Peneliti menyelesaikan pendidikan Sekolah Dasar di SDN Utan Kayu 02 pagi Jakarta Timur pada tahun 1980, menyelesaikan pendidikan Sekolah Menengah Pertama di SMPN 97 Utan Kayu Jakarta Timur pada tahun 1982, menyelesaikan pendidikan Sekolah Menengah Atas di SMAN 21 Jakarta Timur pada tahun 1985. Untuk jenjang pendidikan Strata Satu (S1) atau Sarjana Keperawatan dari Universitas Indonesia pada tahun 1991. Untuk jenjang Strata Dua (S2) atau Magister Keperawatan dari Universitas Indonesia pada tahun 2011. Dan untuk jenjang Spesialis (Sp) atau Spesialis Keperawatan pada Program Studi Spesialis Keperawatan Anak dari Universitas Indonesia pada tahun 2012. Pada tahun 2016 penulis melanjutkan studi pada jenjang pendidikan Strata Tiga (S3) atau program Doktor, Program Studi Manajemen Pendidikan, Universitas Negeri Jakarta.

Dari pernikahannya dengan Ir. H. Sigit Widhyharto, M.Sc, peneliti dikaruniai 3 orang anak, yaitu: Putri pertama Rr. Listya Paramita Widhyasari, S.Psi usia 30 tahun, lulusan dari Fakultas Psikologi Universitas Indonesia dan bekerja di PGN (Perusahaan Gas Negara), Putri kedua Rr. Anisa Levina Widhyana, S.Sos usia 24 tahun lulusan dari FISIP Universitas Indonesia dan mahasiswa S2 di *Twente University Netherland*, dan Putra bungsu R. Rafi Triwardhana Widhyaharjo usia 18 thn mahasiswa SAPPK-ITB. Peneliti juga sudah di karuania dua orang cucu laki-laki yaitu Giandra Rasendria Widhyanargya usia 4 tahun dan Gentamas Rendra Widhyanargya (1 tahun).

Pengalaman kerja peneliti adalah sebagai dosen pada akademi keperawatan mitra keluarga pada tahun 1995 hingga 2013, dan dosen di STIKes Mitra Keluarga pada tahun 2014 hingga sekarang. Selain itu peneliti juga menjadi pengajar di Fakultas Ilmu Keperawatan Universitas Indonesia.

Jabatan yang pernah diemban peneliti adalah sebagai wakil direktur bidang 3 kemahasiswaan pada tahun 1998 – 2012, direktur Akper Mitra keluarga pada tahun 2013-2014 dan Ketua STIKes Mitra Keluarga pada tahun 2014-sekarang.

Peneliti juga aktif sebagai pengurus beberapa organisasi seperti Forum Komunikasi Akper Se DKI Jakarta (tahun 2001-2010), APTISI (Asosiasi Perguruan Tinggi Swasta Indonesia) Wilayah 3 Jakarta (tahun 2016-2020), IPANI /Ikatan Perawat Anak Indonesia (2015-2020), *Asia Pacific Paediatric Nurses Association* (tahun 2017-sekarang), FRI/Forum Rektor Indonesia (tahun 2017-sekarang), ARTIPENA/Aliansi relawan Perguruan Tinggi Anti Narkoba (2016-sekarang), ADI/Asosiasi Dosen Indonesia (2017-sekarang).

Peneliti beberapa kali menjadi pembicara pada beberapa kongres untuk meningkatkan keilmuan. Beberapa kongres International yang diikuti peneliti antara lain sebagai presentan oral di *International Conference on Mathematical Finance and Econornics* di Istanbul Technical University, Turkey pada tahun 2011, Kongres Internasional *Pediatric Nurse* se Asia Pasifik di Bali tahun 2017, *International workshop, call for paper and book publication* 2018 ko2pi Institut Hindu Dharma Negeri Denpasar Bali pada tahun 2018, Kongres International *3rd Asia International Multidisciplinary Conference* 2019 (AIMC2019) di Universiti Teknologi Malaysia pada tahun 2019. Selain itu peneliti sebagai pembicara seminar Nasional IPANI di beberapa wilayah Indonesia. Peneliti juga terdaftar di Sinta 2 dan google scholar dengan beberapa karya ilmiah diantaranya *A simple statistical method for measuring health status for a child: the case*

of Indonesia (scopus Q3), Analisis faktor resiko yang berhubungan dengan kejadian pneumonia pada anak balita di RSUD Pasar Rebo Jakarta, Faktor resiko terjadinya pneumonia pada anak balita, Sistem pencatatan keperawatan elektronik perioperatif.

Bersama beberapa mahasiswa Program Doktorat UNJ Program Studi Manajemen Pendidikan, peneliti pernah menjadi delegasi UNJ dalam rangka kunjungan studi banding pendidikan di *Beijing Normal University* pada tahun 2017. Selain itu peneliti melakukan kunjungan pendidikan di beberapa perguruan tinggi negeri dan swasta di Indonesia, Malaysia, Thailand, Jepang, China, *United Kingdom* dan Belanda.