

TESIS

**PENGARUH DISRUPSI INDUSTRI 4.0, PENCAPAIAN
WORLD CLASS UNIVERSITY HINGGA TRANSFORMASI
PTN-BH TERHADAP KINERJA PERGURUAN TINGGI**

***THE EFFECT OF INDUSTRIAL DISRUPTION 4.0, THE
ACHIEVEMENT OF THE WORLD CLASS UNIVERSITY TO
THE TRANSFORMATION OF THE LEGAL ENTITY STATE
UNIVERSITY TO HIGHER EDUCATION PERFORMANCE***

KHAERUN NISA

P3400216016



**PROGRAM MAGISTER AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR**

2020

TESIS

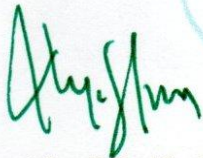
PENGARUH DISRUPSI INDUSTRI 4.0, PENCAPAIAN *WORLD CLASS UNIVERSITY* HINGGA TRANSFORMASI PTN-BH TERHADAP KINERJA PERGURUAN TINGGI

Disusun dan diajukan oleh

KHAERUN NISA
P3400216016

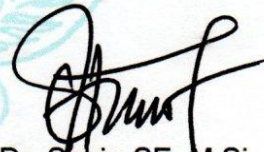
Telah dipertahankan di hadapan Panitia Ujian yang dibentuk dalam rangka Penyelesaian Studi Program Magister Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin Pada tanggal 27 Oktober 2020 dan dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

Pembimbing Utama,



Dr. Syamsuddin, SE., Ak., M.Si., CA.
NIP. 19670414 199412 1 001

Pembimbing Pendamping,



Dr. Sabir, SE., M.Si.
NIP. 19740715 200212 1 003

Ketua Program Studi
Magister Sains Akuntansi



Dr. R.A. Damayanti, SE., Ak., M.Soc.Sc., CA.
NIP. 19670319 199203 2 003

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Hasanuddin



Prof. Dr. Abd. Rahman Kadir, SE., M.Si., CIPM
NIP. 19640205 198810 1 001

PERNYATAAN KEASLIAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini,

Nama : Khaerun Nisa
NIM : P3400216016
Jurusan/program Studi : Akuntansi/Magister Akuntansi
Jenjang : S2

Menyatakan dengan ini bahwa karya tulisan saya yang berjudul

PENGARUH DISRUPSI INDUSTRI 4.0, PENCAPAIAN *WORLD CLASS UNIVERSITY* HINGGA TRANSFORMASI PTN-BH TERHADAP KINERJA PERGURUAN TINGGI

adalah karya ilmiah saya sendiri dan sepanjang pengetahuan saya di dalam naskah tesis ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh orang lain untuk memperoleh gelar akademik di suatu perguruan tinggi, dan tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila di kemudian hari ternyata dalam naskah tesis ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia menerima sanksi atas perbuatan tersebut dan diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU No 20 Tahun 2003, pasal 25 ayat 2 dan pasal 70).

Makassar, Oktober 2020

Yang Menyatakan,



KHAERUN NISA

PRAKATA

Assalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh.

Alhamdulillahirobbil'alamin, puji syukur kehadiran Allah SWT karena atas rahmat dan Inayah-Nya berupa nikmat iman, nikmat kesehatan, kekuatan dan kemampuan senantiasa tercurah pada diri peneliti, sehingga usaha untuk menyelesaikan penelitian ini dalam bentuk tesis. Tak lupa peneliti ucapkan salam dan shalawat kepada baginda Rasulullah Nabiullah Muhammad SAW, sosok yang menjadi suri tauladan bagi peneliti dalam menjalankan kehidupan dunia dan akhirat. Tesis ini merupakan tugas akhir untuk mencapai gelar Magister pada Program Magister Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin Makassar.

Peneliti mengucapkan terimakasih kepada semua pihak yang telah membantu dalam menyelesaikan tesis ini. Ucapan terimakasih peneliti ucapkan kepada Rektor, Dekan, serta Ketua Program Studi Magister Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin. Ucapan terimakasih peneliti ucapkan kepada bapak Dr. Syamsuddin, SE.,Ak.,M.Si.,CA dan bapak Dr. Sabir,SE.,M.Si sebagai tim penasehat atas waktu yang telah diluangkan untuk membimbing dan diskusi yang telah dilakukan selama proses penyusunan tesis ini. Ucapan terimakasih kepada Ibu Dr.R.A.Damayanti, SE.,Ak.,M.Soc.Sc.,CA., Ibu Prof.Dr. Haliah, SE.,Ak.,M.Si.,CA., dan bapak Dr. Abdul Hamid Habbe,SE.,M.Si., selaku tim penguji yang telah memberikan koreksi dan masukan demi perbaikan tesis ini.

Peneliti menyadari bahwa tesis ini masih jauh dari kesempurnaan. Oleh karena itu untuk penyempurnaan tesis, peneliti senantiasa meminta saran dan kritik dari pembaca. Peneliti mengucapkan terimakasih dan penghargaan yang setulus – tulusnya kepada kedua orang tua tercinta, ayahhanda Syamsul Alam dan Ibunda A. Rosnani yang telah membesarkan peneliti dengan cinta, kasih sayang, serta penuh keikhlasan hati. Peneliti mengucapkan terimakasih dan penghargaan yang setinggi – tingginya, sebesar besarnya dan setulus – tulusnya kepada suami tercinta, terkasih dan tersayang Suadri Dg. Lallo yang telah mendukung secara moril dan materil dengan penuh cinta dan kasih sayang yang tulus tiada duanya, dan doa terbaik dari suami tercinta untuk kesuksesan dan keberhasilan peneliti.

Ucapan terimakasih juga peneliti tujukan kepada adik tercinta Achyar, Vilayati Patta Sehu dan Wisda Retnaning Tyas, Adik Kausar, Adik Azril dan Andi Innah serta Khaeria. Ucapan terimakasih sebesar besarnya kepada kakak sekaligus sahabat Ramang yang telah meluangkan waktu dan tenaga dalam penyelesaian proposal hingga ujian hasil. Ucapan terimakasih peneliti tujukan kepada adik tercinta Sri Mulyati dan Dg. Rate yang telah mendukung tenaga, materil dan suport terbaik. Serta ucapan terimakasih untuk semua pihak yang tidak dapat peneliti sebutkan satu persatu atas segala doa kesuksesan.

Ucapan terimakasih sebesar – besarnya peneliti tujukan untuk segenap keluarga besar Universitas Hasanuddin yang terdiri atas seluruh jajaran Dekan, Dosen hingga para staf untuk keseluruhan fakultas yang terdiri dari 16 (enam belas) fakultas atas bantuan dalam pengisian kuesioner penelitian peneliti.

Peneliti mengucapkan banyak permohonan maaf apabila terdapat banyak kekurangan dalam penyusunan tesis ini. Tesis ini masih sangat jauh dari kata sempurna, oleh karena itu kritik serta saran yang membangun sangat dibutuhkan agar dapat lebih menyempurnakan tesis ini. Apabila terdapat kesalahan dalam tesis ini, hal tersebut merupakan tanggungjawab pribadi peneliti.

Wabillahi Taufik Wal Hidayah, Wassamualaikum Warahmatullahi Wabarakatuh.

Makassar, Oktober 2020

Khaerun Nisa

ABSTRAK

KHAERUN NISA. *Pengaruh Disrupsi Industri 4.0 Pencapaian World Class University Hingga Transformasi PTN-BH terhadap Kinerja Perguruan Tinggi* (dibimbing oleh Syamsuddin dan Sabir).

Penelitian ini bertujuan mengukur pengaruh disrupsi industri 4.0 usaha mencapai *world class university* hingga keharusan perguruan tinggi negeri beralih status menjadi perguruan tinggi negeri berbadan hukum terhadap kinerja perguruan tinggi.

Penelitian ini menggunakan pendekatan perspektif *balanced scorecard* (BSC) sebagai pengukuran kinerja, baik untuk kinerja keuangan maupun non keuangan. Dimasukkan pula pengukuran mutu, budaya mutu, daya saing, relevansi *output* dan kompetensi bidang akademik, tantangan dan kebutuhan manajemen human *resource* perguruan tinggi dalam pencapaian *world class university*, kinerja internasional fakultas, dan kinerja sumberdaya manusia. Penelitian ini dilaksanakan pada saat wabah *covid-19* melanda hampir seluruh negara di dunia. Oleh karena itu, untuk menyasati para responden yang terkena kerja dari rumah digunakan kuesioner online. Data primer diperoleh dengan cara membagikan kuesioner kepada salah satu perguruan tinggi negeri badan hukum di wilayah timur yang disebar melalui internet. Adapun, data sekunder diperoleh dari beberapa perguruan tinggi negeri badan hukum di seluruh Indonesia yang juga disebar melalui internet. Populasi terdiri atas para pejabat tinggi para dosen dan staf.

Kata kunci: disrupsi Industri 4.0, *world class university*, transformasi perguruan tinggi badan hukum, kinerja, *balanced scorecard*, budaya mutu, daya saing, relevansi *output* dan kompetensi bidang akademik, tantangan dan kebutuhan manajemen *human resource*, kinerja internasional fakultas, kinerja sumberdaya manusia



ABSTRACT

KHAERUN NISA. *The Effect of Industrial Disruption 4.0, The Achievement of The World Class University to The Transformation of The Legal Entity State University to Higher Education Performance* (Supervised by **Syamsuddin** and **Sabir**)

This study aims to measure the effect of industrial disruption in 4.0 efforts to achieve a world class university so that state university must switch their status to Legal Entity State University on university performance.

By using the Balance Scorecard (BSC) perspective approach as a performance measurement for both financial and nonfinancial performance and incorporating measurement of quality, quality culture, competitiveness, output relevance and academic competence, challenges and needs of higher education human resource management in achieving world class university, the international performance of the faculty and the performance of human resources. This research was conducted using primary data in the form of a questionnaire distributed to one of the State Legal Entity State University in East with a research population consisting of high-ranking officials, lecturers and staff. This research was also conducted by taking secondary data from several Legal Entity State University throughout Indonesian which were shared via the internet. This research was conducted when the Covid 19 outbreak hit almost all countries in the world, therefore this study also uses primary data in the form of an online questionnaire to anticipate respondents who are exposed to "work from home".

Keywords: Industrial Disruption 4.0, World Class University, Transformation of Legal Entity Higher Education, Performance, Balanced Scorecard, Quality Culture, Competitiveness, Output Relevance and Academic Competence, Challenges and Needs of Human Resources Management, Faculty International Performance, Human Resource Performance.



DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN SAMPUL	i
HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PENGESAHAN	ii
PERNYATAAN KEASLIAN	iii
PRAKATA	iv
ABSTRAK	v
DAFTAR ISI	vi
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR GAMBAR	xiv
DAFTAR LAMPIRAN	xv
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	22
1.3 Tujuan Penelitian.....	23
1.4 Kegunaan Penelitian.....	24
1.4.1 Kegunaan Akademis.....	24
1.4.2 Kegunaan Praktis.....	25
1.5 Ruang Lingkup Penelitian.....	26
1.6 Sistematika Penulisan.....	27
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	29
2.1 Tinjauan Teori dan Konsep.....	29
2.1.1 <i>Transformational Leadership Theory</i>	29
2.1.2 <i>Situational Leadership Theory</i>	36
2.1.3 Disrupsi Industri 4.0.....	37
2.1.3.1 Disrupsi Dalam Pandangan Christensen dan Fukuyamah.....	37
2.1.3.2 Disrupsi Sebagai Perspektif Bagi Lembaga Pendidikan Tinggi.....	41
2.1.3.3 Peluang dan Hambatan Bagi Lembaga Pendidikan Tinggi.....	41
2.1.3.4 Era Revolusi Industri 4.0.....	44
2.1.4 Transformasi Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum (PTN BH).....	48
2.1.4.1 Pengertian, Tujuan dan Perubahan Paradigma Pendidikan Tinggi.....	48
2.1.4.2 Kematangan Bawahan dan Kesiapan Individu untuk Transformasi.....	51
2.1.4.2.1 Kematangan Bawahan.....	51

2.1.4.2.2 Kesiapan Individu Untuk Transformasi.....	52
2.1.4.3 Penerapan Good University Governance (GUG).....	54
2.1.4.4 Perolehan Akreditasi Internasional.....	57
2.1.5 World Class University (WCU).....	58
2.1.5.1 Strategi Peningkatan Ranking <i>Webometric</i>	60
2.1.5.2 Internasionalisasi Perguruan Tinggi.....	62
2.1.5.3 Kebijakan Internasionalisasi Perguruan Tinggi Di Indonesia menuju World Class University.....	62
2.1.5.4 Model of Academic Excellence (Model Keunggulan Akademik).....	65
2.1.6 Kinerja Perguruan Tinggi.....	67
2.1.6.1 Unsur - Unsur Balanced Scorecard.....	69
2.1.6.2 Budaya Mutu, Daya Saing, dan Relevansi Output.....	71
2.1.6.2.1 Budaya Mutu.....	71
2.1.6.2.2 Daya Saing.....	72
2.1.6.2.3 Relevansi Output.....	73
2.1.6.2.4 Kompetensi, Leadership Competency & Leadership Roles.....	74
2.1.6.2.4.1 Kompetensi.....	74
2.1.6.2.4.2 Leadership Competency..	75
2.1.6.2.4.3 Leadership Roles.....	77
2.1.6.3 Tantangan & Kebutuhan Manajemen Human Resource Perguruan Tinggi.....	78
2.1.6.4 Performance International Faculty.....	80
2.1.6.4.1 Akademik Leadership Effectiveness.....	80
2.1.6.5 Performance Human Resource.....	81
2.1.6.5.1 Status Kepegawaian Sumber Daya Manusia Di Lingkungan PTN-BH.....	82
2.1.6.5.2 Struktur Organisasi Di Lingkungan PTN-BH.....	83
2.1.6.5.3 Jenjang Karir di Lingkungan PTN-BH.....	84
2.1.6.5.4 Dosen.....	84
2.1.6.5.5 Staff.....	86
2.2 Tinjauan Empiris.....	86
BAB III KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS.....	109
3.1 Kerangka Pemikiran.....	109
3.2 Pengembangan Hipotesis.....	115
3.2.1 Disrupsi Industri 4.0 apakah tergolong Ancaman,	

pengaruhnya terhadap kinerja perguruan tinggi.....	115
3.2.2 Pencapaian World Class University Pengaruhnya Terhadap Kinerja Perguruan Tinggi.....	118
3.2.3 Transformasi PTN-BH Pengaruhnya Terhadap Kinerja Perguruan Tinggi.....	122
3.2.4 Transformasi PTN-BH Dalam Menjawab Disrupsi 4.0 Pengaruhnya Terhadap Kinerja Perguruan Tinggi.....	127
3.2.5 Transformasi PTN-BH Dalam Menjawab Tantangan World Class University Pengaruhnya Terhadap Kinerja Perguruan Tinggi.....	130
3.2.6 Transformasi PTN-BH Mampu Menjawab Disrupsi 4.0 dan Tantangan World Class University Pengaruhnya Terhadap Kinerja Perguruan Tinggi.....	135
BAB IV METODOLOGI PENELITIAN.....	141
4.1 Rancangan Penelitian.....	141
4.2 Lokasi Dan Waktu Penelitian.....	142
4.3 Populasi, Sampel dan Teknik Pengambilan Sampel.....	142
4.4 Jenis dan Sumber Data.....	142
4.5 Metode Pengambilan Data.....	143
4.6 Variabel Penelitian dan defenisi Operasional.....	143
4.6.1 Variabel Penelitian.....	143
4.6.2 Defenisi Operasional.....	144
4.6.2.1 Disrupsi Industri 4.0 (X1).....	145
4.6.2.2 <i>World Class University</i> (X2).....	150
4.6.2.3 Perguruan Tinggi Negeri Berbadan Hukum (PTN-BH) (X3).....	156
4.6.2.4 <i>Transformational Leadership Theory</i> (X4).....	161
4.6.2.5 <i>Situational Leadership Theory</i> (X5).....	166
4.6.2.6 Kinerja Perguruan Tinggi (Y).....	168
4.7 Instrumen Penelitian dan defenisi Operasional.....	171
4.8 Teknik Analisis Data.....	171
4.8.1 Analisis Statistik Deskriptif.....	173
4.8.2 Analisis Statistik Infrensial.....	174
4.8.3 Uji Validitas.....	175
4.8.3.1 Evaluasi Outer Model atau Measurement Model.....	175
4.8.3.2 Evaluasi Inner Model (Model Struktural).....	177
4.8.3.3 Pengujian Hipotesis.....	177
4.8.4 Analisis Statistik Deskriptif.....	179
4.8.4.1 Teknik Analisis Statistik Deskriptif.....	179
4.8.4.2 Uji Validitas.....	179
4.8.4.3 Uji Reliabilitas (<i>Test of Reliability</i>).....	180
4.8.4.3 Uji Hipotesis.....	180
BAB V HASIL PENELITIAN.....	184

5.1	Deskripsi Data.....	184
5.1.1	Deskripsi Data Primer.....	184
5.1.2	Tingkat Pengembalian Kuesioner.....	184
5.1.3	Karakteristik Responden.....	185
5.2	Deskripsi Hasil Penelitian.....	190
5.2.1	Deskripsi Variabel Penelitian.....	190
5.2.1.1	Disrupsi Industri 4.0 (X1).....	191
5.2.1.2	<i>World Class University</i> (X2).....	193
5.2.1.3	Transformasi PTN-BH (X3).....	194
5.2.1.4	<i>Transformational Leadership</i> (X4).....	196
5.2.1.5	<i>Situational Leadership</i> (X5).....	197
5.2.1.6	Kinerja Perguruan Tinggi (Y).....	198
5.3	Pengujian Evaluasi Asumsi Model.....	199
5.3.1	Merancang Model Pengukuran (Outer Model).....	199
5.3.1.1	Pengujian Validitas.....	200
5.3.1.2	Pengujian Reliabilitas.....	201
5.3.2	Model Struktural (Inner Model).....	202
5.4	Pengajuan Hipotesis.....	202
5.4.1	Pengajuan Hipotesis 1 (Disrupsi Industri 4.0 Boleh Jadi Ancaman atau pun Peluang yang berpengaruh Terhadap Kinerja Perguruan Tinggi).....	204
5.4.2	Pengajuan Hipotesis 2 (Pencapaian <i>World Class University</i> Boleh Jadi Tindakan Bunuh diri Massal Perguruan Tinggi berpengaruh Terhadap Kinerja Perguruan Tinggi).....	204
5.4.3	Pengajuan Hipotesis 3 (Transformasi Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum (PTN-BH) berpengaruh Terhadap Kinerja Perguruan Tinggi).....	206
5.4.4	Pengajuan Hipotesis 4 (Transformasi Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum (PTN-BH) Mampu Menjawab Disrupsi Industri 4.0 berpengaruh Terhadap Kinerja Perguruan Tinggi).....	206
5.4.5	Pengajuan Hipotesis 5 (Transformasi Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum (PTN-BH) Mampu Menjawab Tantangan <i>World Class University</i> berpengaruh Terhadap Kinerja Perguruan Tinggi).....	207
5.4.6	Pengajuan Hipotesis 6 (Transformasi Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum (PTN-BH) Mampu Menjawab Tantangan Disrupsi Industri 4.0 dan <i>World Class University</i> berpengaruh Terhadap Kinerja Perguruan Tinggi).....	209
5.5	Deskripsi Data Sekunder.....	211
5.5.1	Deskripsi Hasil Pengamatan Data Sekunder.....	212
5.5.1.1	Kinerja Perguruan Tinggi Negeri Badan	

Hukum (PTN-BH) Perspektif <i>Balanced Scorecard</i> (BSC) Dalam Perspektif Proses Bisnis, Pertumbuhan, Serta Pembelajaran....	213
5.5.1.1.1 Institut Teknologi Sepuluh Nopember (ITS).....	213
5.5.1.1.2 Universitas Diponegoro (UNDIP)....	213
5.5.1.1.3 Universitas Padjajaran (UNPAD)....	214
5.5.1.1.4 Universitas Airlangga (UNAIR).....	215
5.5.1.1.5 Universitas Sumatera Utara (USU)..	216
5.5.1.1.6 Universitas Pendidikan Indonesia (UPI).....	217
5.5.1.1.7 Universitas Indonesia (UI).....	217
5.5.1.1.8 Universitas Gajah Mada (UGM).....	218
5.5.1.1.9 Institut Pertanian Bogor (IPB).....	218
5.5.1.1.10 Institut Teknologi Bandung (ITB)..	219
5.5.1.2 Kinerja Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum (PTN-BH) Perspektif <i>Balanced Scorecard</i> (BSC) Dalam Perspektif Pelanggan.....	220
5.5.1.3 <i>World Class University</i> (WCU) Untuk 10 Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum (PTN-BH) Seluruh Indonesia.....	222
5.5.1.3.1 Perangkingan <i>World Class University</i> Versi QS-WUR 2020.....	222
5.5.1.3.2 Perangkingan <i>World Class University</i> Versi QS-AUR 2020.....	222
5.5.1.3.3 Perangkingan <i>World Class University</i> Versi <i>Webometric</i> 2020..	223
BAB VI PEMBAHASAN.....	225
6.1 Hasil Pengujian Model Pengukuran.....	225
6.2 Temuan Peneliti.....	225
6.2.1 Disrupsi Industri 4.0 Boleh Jadi Ancaman atau pun Peluang Berpengaruh Terhadap Kinerja Perguruan Tinggi.....	226
6.2.2 Pencapaian <i>World Class University</i> Boleh Jadi Tindakan Bunuh Diri Massal Perguruan Tinggi Berpengaruh Terhadap Kinerja Perguruan Tinggi.....	231
6.2.3 Transformasi Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum (PTN-BH) Berpengaruh Terhadap Kinerja Perguruan Tinggi.....	233
6.2.4 Transformasi Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum (PTN-BH) Mampu Menjawab Tantangan Disrupsi Industri 4.0 Berpengaruh Terhadap Kinerja Perguruan Tinggi.....	234

6.2.5 Transformasi Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum (PTN-BH) Mampu Menjawab Tantangan <i>World Class University</i> Berpengaruh Terhadap Kinerja Perguruan Tinggi.....	236
6.2.6 Transformasi Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum (PTN-BH) Mampu Menjawab Disrupsi Industri 4.0 dan Tantangan <i>World Class University</i> Berpengaruh Terhadap Kinerja Perguruan Tinggi.....	237
BAB VII PENUTUP.....	239
7.1 Kesimpulan.....	239
7.2 Implikasi.....	243
7.3 Keterbatasan Penelitian.....	243
7.4 Saran.....	243
DAFTAR PUSTAKA.....	243

DAFTAR TABEL

4.1	Tabel Indikator Disrupsi Industri 4.0 (X1).....	148
4.2	Tabel <i>World Class University</i> (X2).....	153
4.3	Tabel Perguruan Tinggi Negeri badan Hukum (PTN-BH) (X3).....	158
4.4	Tabel <i>Transformational Leadership</i> (X4).....	165
4.5	Tabel <i>Situational Leadership</i> (X5).....	167
4.6	Tabel Indikator Kinerja Perguruan Tinggi (Y).....	169
5.1	Tabel Rincian Kuesioner.....	185
5.2	Tabel Profil Responden Berdasarkan karakteristik Umur.....	186
5.3	Tabel Profil Responden Berdasarkan karakteristik Jenis Kelamin.....	186
5.4	Tabel Profil Responden Berdasarkan karakteristik Jenjang Pendidikan.....	187
5.5	Tabel Profil Responden Berdasarkan karakteristik Pekerjaan.....	188
5.6	Tabel Profil Responden Berdasarkan karakteristik Masa Kerja.....	189
5.7	Tabel Profil Responden Berdasarkan karakteristik Status Kepegawaian.....	189
5.8	Tabel Interpretasi Score Item Dalam Variabel Penelitian.....	191
5.9	Tabel Frekuensi dan Persentase Variabel Disrupsi Industri 4.0 Responden Pejabat Tinggi Setiap Fakultas Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum (PTN-BH).....	192
5.10	Tabel Frekuensi dan Persentase Variabel <i>World Class University</i> Responden Pejabat Tinggi Setiap Fakultas Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum (PTN-BH).....	193
5.11	Tabel Frekuensi dan Persentase Variabel Transformasi PTN-BH Responden Pejabat Tinggi Setiap Fakultas Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum (PTN-BH).....	194
5.12	Tabel Frekuensi dan Persentase Variabel <i>Transformational Leadership</i> Responden Pejabat Tinggi Setiap Fakultas Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum (PTN-BH).....	196
5.13	Tabel Frekuensi dan Persentase Variabel <i>Situational Leadership</i> Responden Pejabat Tinggi Setiap Fakultas Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum (PTN-BH).....	197
5.14	Tabel Frekuensi dan Persentase Variabel Kinerja Perguruan Tinggi Responden Pejabat Tinggi Setiap Fakultas Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum (PTN-BH).....	198
5.15	Tabel Hasil Estimasi Model Untuk Pengujian Hipotesis <i>Direct Effect</i> ..	203
5.16	Tabel Daftar Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum (PTN-BH) Diseluruh Indonesia.....	211
5.17	Tabel Persentase Kinerja Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum (PTN-BH) Perspektif Balanced Scorecard (BSC) Dalam Perspektif Proses Bisnis, Pertumbuhan, Serta Pembelajaran Institut Teknologi Sepuluh Nopember (ITS).....	213

5.18	Tabel Persentase Kinerja Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum (PTN-BH) Dalam Perspektif Balanced Scorecard (BSC) Perspektif Proses Bisnis, Pertumbuhan, Serta Pembelajaran Universitas Diponegoro (UNDIP).....	213
5.19	Tabel Persentase Kinerja Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum (PTN-BH) Perspektif Balanced Scorecard (BSC) Dalam Perspektif Proses Bisnis, Pertumbuhan, Serta Pembelajaran Universitas Padjajaran (UNPAD).....	214
5.20	Tabel Persentase Kinerja Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum (PTN-BH) Perspektif Balanced Scorecard (BSC) Dalam Perspektif Proses Bisnis, Pertumbuhan, Serta Pembelajaran Universitas Airlangga (UNAIR).....	215
5.21	Tabel Persentase Kinerja Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum (PTN-BH) Perspektif Balanced Scorecard (BSC) Dalam Perspektif Proses Bisnis, Pertumbuhan, Serta Pembelajaran Universitas Sumatera Utara (USU).....	216
5.22	Tabel Persentase Kinerja Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum (PTN-BH) Perspektif Balanced Scorecard (BSC) Dalam Perspektif Proses Bisnis, Pertumbuhan, Serta Pembelajaran Universitas Pendidikan Indonesia (UPI).....	217
5.23	Tabel Persentase Kinerja Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum (PTN-BH) Perspektif Balanced Scorecard (BSC) Dalam Perspektif Proses Bisnis, Pertumbuhan, Serta Pembelajaran Universitas Indonesia (UI).....	217
5.24	Tabel Persentase Kinerja Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum (PTN-BH) Perspektif Balanced Scorecard (BSC) Dalam Perspektif Proses Bisnis, Pertumbuhan, Serta Pembelajaran Universitas Gajah Mada (UGM).....	218
5.25	Tabel Persentase Kinerja Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum (PTN-BH) Perspektif Balanced Scorecard (BSC) Dalam Perspektif Proses Bisnis, Pertumbuhan, Serta Pembelajaran Institut Pertanian Bogor (IPB).....	218
5.26	Tabel Persentase Kinerja Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum (PTN-BH) Perspektif Balanced Scorecard (BSC) Dalam Perspektif Proses Bisnis, Pertumbuhan, Serta Pembelajaran Institut Teknologi Bandung (ITB).....	219
5.27	Tabel Pengukuran Kinerja Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum (PTN-BH) Perspektif Balanced Scorecard (BSC) Dalam Perspektif Pelanggan.....	221
5.28	Tabel Perangkingan <i>World Class University</i> Versi QS-WUR 2020..	222
5.29	Tabel Perangkingan <i>World Class University</i> Versi QS-AUR 2020...	222
5.30	Tabel Perangkingan <i>World Class University</i> Versi <i>Webometric</i> 2020	223
6.1	Tabel Ringkasan Hasil Pengujian Hipotesis Penelitian.....	226

DAFTAR GAMBAR

Gambar		Halaman
1.1	Daftar PTN Badan Hukum (PTN-BH) di Indonesia.....	10
2.1	Unsur-unsur Balanced Scorecard (BSC).....	70
3.1	Kerangka Konseptual.....	114
3.2	Kerangka Pikir Penelitian.....	115
3.3	Pengembangan Hipotesis Penelitian.....	115
5.1	Model Pengukuran PLS.....	200

DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
1.1 Tabel Lampiran Kuesioner Penelitian.....	267
2.1 Foto Dokumentasi Izin Penelitian di Universitas Hasanuddin.....	294

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Percepatan jangkauan pendidikan tinggi era revolusi industri 4.0 merupakan dampak transformasi teknologi dan perubahan industri pendidikan tinggi (Schwab. World Economic Forum, 2016). Mohammad Nasir menjelaskan urgensi persiapan generasi emas menyongsong revolusi industri 4.0 memerlukan kebijakan globalisasi pendidikan tinggi dan lingkungan (*Cyber Tech, Internet of Things (IoT), Competition, Cloud Computing, New Technology*, kualitas, habitat dan keunikan, strategi kelembagaan dan struktur (www.ristekdikti.go.id). Lanjutnya menyikapi revolusi industri 4.0, perguruan tinggi memerlukan penguasaan tiga literasi baru 1. Literasi data (kemampuan membaca, menganalisa dan menggunakan informasi big data dalam dunia digital; 2. Literasi teknologi (kemampuan memahami sistem mekanika dan teknologi dalam dunia kerja, seperti 'coding', 'artificial intelligence (AI)', dan prinsip rekayasa (engineering principles), 3. Literasi manusia (bidang kemanusiaan, komunikasi dan desain), selain itu dukungan aklimatisasi infrastruktur, penggunaan mindset paradigma baru pendidikan tinggi, dengan perubahan proses pembelajaran, pengolahan data, sistem kerja industri, komunikasi dan peningkatan efisiensi kerja, kolaborasi kecerdasan intelektual buatan dalam menciptakan sumberdaya manusia imajinatif, handal, mampu berpikir dinamis dan fleksibel (Gates, 1996 dalam ristekdikti.Vol.8.I.2018). Penerapan tiga literasi ini menandakan klimaks kemajuan

inovasi dan peningkatan produktifitas industri perguruan tinggi (www.ristekbrin.go.id). *Information super highway* dalam dunia pendidikan (perubahan gaya pembelajaran perguruan tinggi sesuai dengan tingkat kebutuhan dan oriented pasar) bahan pembelajaran didesain lebih otentik dalam pemecahan masalah dan persaingan dalam panggung kompetisi global. Era revolusi industri 4.0 mendisrupsi berbagai aktivitas manusia termasuk dalam bidang Ilmu pengetahuan dan teknologi serta pendidikan tinggi karena itu diperlukan perumusan kebijakan strategi dalam berbagai aspek mulai dari kelembagaan, bidang studi, kurikulum, sumberdaya manusia, riset hingga inovasi (ristekdikti. Vol.8.I. 2018).

Intan Ahmad (2018) menjelaskan bahwa terobosan inovasi dalam aspek literasi akan berujung pada peningkatan produktifitas industri yang secara langsung menggiring perguruan tinggi melakukan rekonstruksi kurikulum pendidikan tinggi dengan mendesain ulang kurikulum yang responsif terhadap revolusi industri 4.0 berdasarkan pendekatan human digital dan keahlian berbasis digital. Reorientasi kurikulum ditempuh dengan berbagai cara yaitu penyesuaian materi kuliah dengan perkembangan revolusi industri 4.0, dan optimalisasi peran dosen sebagai fasilitator yang mampu memberikan tantangan kepada mahasiswanya untuk mengoptimalkan penggunaan big data dan internet dalam pembelajaran. Transformasi perguruan tinggi menjadi perguruan tinggi generasi ke-4 (*Fourth Generation University*) melalui 3 tahap meliputi *Humboldtian University*, *Teaching University* dan *Research University* dalam melakoni perannya sebagai penyelaras sosial, motor penggerak dinamika sosial juga peredam dinamika sosial tertentu sejalan dengan tridharma perguruan tinggi (www.universitaspertamina.ac.id). Prof. Akhmaloka, Ph.D menambahkan, era disrupsi 4.0 menuntut perguruan tinggi berkontribusi lebih besar agar mampu menjadi solusi bagi penyerapan tenaga kerja yang optimal, pelembagaan

inkubator bisnis, pengembangan *Startup Companies*, turut andil dalam pergolakan peradaban dunia melalui pengembangan keilmuan dan penelitian. Persiapan menuju *Entrepreneurial University* membutuhkan sinergitas dan kerjasama yang baik antara perguruan tinggi, industri dan pemerintah (www.wartaekonomi.co.id).

Prof. Dr. Dwia Aries Tina Pulubuhu, M.A dalam sebuah artikel berjudul "Rector Message 2020, UNHAS KITA "Kinerja dan Target Mendukung *Catch WCU*". Setelah berhasil berada pada posisi 401-450 *QA Asian University Ranking*, penghargaan widyapadhi terbaik kategori manajemen inovasi Hakteknas 2019, 23 prodi terakreditasi internasional, 30 prodi divitasi akreditasi A 18 prodi, 12 prodi akreditasi B. Bidang kemahasiswaan 212 penghargaan, 91 peringkat (emas), 31 penghargaan internasional 12 peringkat emas dan 1 dihasilkan oleh mahasiswa Unhas. Penobatan sebagai Top 10 klasterasi kemahasiswaan Kemenristekdikti. Bidang Riset 1425 publikasi scopus oleh dosen dan peneliti Unhas (top 5 2019). Kekayaan intelektual 23 paten, 166 hak cipta dan 3 merek (top nasional). Kinerja penelitian berada pada peringkat 8. Kolaborasi riset dengan mitra internasional non pemerintah menunjukkan hasil nyata (<http://unhas.ac.id>)

Iskandar dan Agus (2017) menjelaskan bahwa penguatan kapasitas kelembagaan perguruan tinggi terlihat jelas pada proses perengkingan perguruan tinggi di tingkat nasional dan internasional menuju pendidikan tinggi kelas dunia *World Class University (WCU)*. Menjadikan *WCU* visi, misi dan tujuan menuju perguruan tinggi dunia kelas dunia terdapat sejumlah kendala, meliputi: keterbatasan dana dan anggaran perguruan tinggi untuk memberdayakan kreatifitas, inovasi dan peningkatan sumber daya manusia para dosen, keterbatasan keleluasaan dalam pengajuan anggaran untuk pelaksanaan pengembangan dan keberlanjutan perguruan tinggi, pencapaian status akreditasi yang masih kurang dalam penilaian BAN PT, sehingga masih

berkonsentrasi pada peningkatan status prodi, ketergantungan dana dan anggaran penyelenggaraan pendidikan serta kurangnya keleluasaan dalam pengalokasian dana yang ditujukan khusus mendukung program *World Class University*.

World Class University merupakan pengakuan berskala internasional pada universitas di berbagai negara. Levin, Jeong dan Qu (2006) menyebutkan beberapa tolok ukur *World Class University* yaitu: 1. Keunggulan penelitian, 2. Kebebasan akademik dan atmosfer kegembiraan intelektual, 3. Pengelolaan diri yang kuat 4. Fasilitas dan pendanaan yang cukup memadai, termasuk berkolaborasi dengan lembaga internasional, 5. Keanekaragaman 6. Internasionalisasi, 7. Kepemimpinan demokratis, 8. Penggunaan teknologi informasi dan komunikasi (TIK), 9. Kualitas pembelajaran dalam perkuliahan, 10. Koneksi dengan masyarakat, 11. Kolaborasi internal kampus. Pandangan Levin, Jeong dan Qu adalah bagian penting dalam konsep *World Class University*. Beberapa lembaga pemeringkatan yang dikenal perguruan tinggi di Indonesia misalnya *Times Higher Education upplement (THES)*, *Webometrics*, *Center for World-Class University* dan *Shanghai Jiao Tong University (SJTU)* (diktis.kemenag.go.id,2015). Prof Harjanto Prabowo Rektor Universitas Binus mengatakan bahwa akreditasi internasional patut diperhatikan oleh segenap pemimpin pendidikan tinggi sebab menjadi indikator pengukuran dalam peringkatan *World Class University* sesuai ketetapan QS. QS (*Quacquarelli Symonds*) adalah lembaga riset resmi yang bergerak di bidang pendidikan tinggi dan dijadikan acuan oleh Kementerian Riset, Teknologi dan Pendidikan Tinggi untuk mengukur kualitas kelembagaan perguruan tinggi di Indonesia menuju *World Class University (WCU)* dimana pada tahun 2010 lembaga riset ini merilis bahwa ada beberapa kriteria yang harus dipenuhi untuk masuk kedalam daftar *WCU* diantaranya: 1. Kualitas

pendidikan, 2. Lulusan kerja, 3. Kualitas pengajaran, 4. Infrastruktur (edukasi.kompas.com). Menteri Riset Teknologi dan Pendidikan Tinggi Muhammad Nasir mendorong perguruan tinggi di Indonesia untuk meraih *World Class University*. Saat ini terdapat sebelas universitas yang didorong menjadi *World Class University* menyusul tiga universitas di tanah air dan berhasil menduduki ranking 500 besar dunia versi QS rank (www.undip.ac.id)

Menuju *World Class University* perhatian utama pemerintah adalah pada kualitas pendidikan tinggi yang harus memenuhi kriteria *Quacquarelli Symonds (QS) rank*, dengan peningkatan kualitas riset, jumlah publikasi nasional dan internasional. Kolaborasi dengan perguruan tinggi asing melalui program *staff mobility* dan *student mobility* yang outputnya publikasi internasional dan target masuk kedalam top 200 Journal. Para dosen berpotensi berkolaborasi dengan dosen luar negeri, peningkatan efektifitas peran para staff perguruan tinggi, sinergitas antara mahasiswa dan pihak perguruan tinggi dengan peningkatan pertukaran mahasiswa dan perwakilan setiap perguruan tinggi untuk bersaing dikancah internasional (www.suara merdeka.com). Prof. Dr. Ir. Heru Setyawan, Wakil Rektor I Bidang Akademik dan Kemahasiswaan ITS mengatakan persyaratan *World Class University* selain akreditasi internasional juga jumlah publikasi jurnal ilmiah yang harus terindeks *Scopus* atau *Web of Science* hal ini secara otomatis membutuhkan dana yang tidak sedikit bahkan ITS sendiri telah menaikkan dana penelitian menjadi beberapa kali lipat dari sebelumnya untuk memunculkan suasana kondusif dari dosen dan mahasiswa untuk melakukan penelitian (www.its.ac.id).

Rektor UI Muhammad Anis mengatakan *Performa International Faculty UI*, dalam meraih *World Class University* dan mempertahankan rankingnya dengan menambah dosen asing, menggenjarkan mutu pengajaran, pengabdian masyarakat, pelaksanaan konferensi internasional, peningkatan kapabilitas riset, inovasi dan penguatan sumber daya

manusia serta terlibat dalam penelitian mutahir patut ditiru (www.republika.co.id). Menuju *World Class University 2019* dengan meraih top 500 melalui program *Double/Joint Degree* dengan universitas mitra di luar negeri joint research dan program *double degree* (pendidikan.unair.ac.id). Sejalan dengan itu penelitian oleh Retnowati, Marpadi dan Kartowagiran (2018) mengenai eksplorasi kinerja dosen bidang penelitian dan publikasi ilmiah sebagai wujud keharusan pemerintah dalam mendorong para dosen agar meningkatkan kualitas, kuantitas penelitian dan publikasi ilmiahnya. Penelitian ini menguji secara empiris kinerja dosen di bidang penelitian dan publikasi ilmiah. Hasil Penelitiannya menunjukkan bahwa selama tiga tahun terakhir skor kinerja dosen bidang penelitian dan publikasi ilmiah untuk semua kelompok jabatan mengalami peningkatan, tetapi berbeda jika dilihat dari jabatan dosen. Guru besar menduduki rangking tertinggi, baik untuk skor kinerja dosen dalam penelitian maupun publikasi ilmiah diikuti oleh Lektor Kepala, Lektor, dan Asisten Ahli.

Revolusi industri 4.0 telah mendisrupsi sistem pendidikan tinggi, mengharuskan konektifitas tak terbatas dalam jaringan pendidikan tinggi internasional. Mengubah paradigma pendidikan tinggi dan menetapkan visi, misi yang berfase pada upaya transformasi pendidikan tinggi untuk menjadi *Cyber University*, *Fourth Generation University* dan mewujudkan *Entrepreneurial University*. Puncak pendisrupsi konektifitas tak terbatas oleh jaringan pendidikan tinggi internasional adalah dalam pendudukan posisi teratas perangkingan dunia dalam *World Class University*, serta penggolongan perguruan tinggi dalam negeri dalam top 500 rangking perguruan tinggi internasional dunia dan top 200 perguruan tinggi kawasan Asia.

Upaya Kemenristekdikti dalam menangani masalah global pendidikan tinggi ditengah disrupsi industri 4.0 dengan menyatukan visi, misi dan strategi pendidikan tinggi seluruh Indonesia tidak terlepas dari tridarma pendidikan tinggi dengan melakukan strategi pengembangan awal berupa penetapan dan perubahan pengelolaan PTN berdasarkan evaluasi kinerja dan pengintroduksian aktifitas civitas akademik dengan prinsip *Good University Governance* (tatakelola perguruan tinggi yang baik) yang diwujudkan dalam transformasi pendidikan tinggi (PTN-BH). Undang - Undang Republik Indonesia Nomor 12 Tahun 2012 dan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 4 Tahun 2014 Pasal 27 menggagas tiga pola pengelolaan Perguruan Tinggi Negeri yaitu: a. PTN dengan pola pengelolaan keuangan negara pada umumnya (satker), b. PTN dengan pola pengelolaan keuangan badan layanan umum (BLU), c. PTN sebagai badan hukum (PTN-BH).

Penyelenggaraan Pendidikan Tinggi dan Pengelolaan Perguruan Tinggi menurut Undang - Undang Dikti Pasal 64, pemberian otonomi kepada perguruan tinggi kepada PTN dan PTS untuk mengelola sendiri lembaganya. Otonomi dimaksud: 1) Otonomi di bidang akademik, meliputi penetapan norma dan kebijakan operasional serta pelaksanaan pendidikan, penelitian, dan pengabdian masyarakat; 2) Otonomi di bidang non akademik, meliputi penetapan norma dan kebijakan operasional serta pelaksanaan organisasi, keuangan, kemahasiswaan, ketenagakerjaan, dan sarana prasarana. Otonomi non-akademik (pengelolaan) untuk meningkatkan mutu pendidikan melalui prinsip *Good University Governance (GUG)*. *Good University Governance* berkontribusi terhadap keberhasilan perguruan tinggi apabila berkesesuaian dengan sasaran, tujuan serta budaya organisasi. Reformasi global pendidikan tinggi sesuai amanat tridharma pendidikan tinggi adalah langkah bijak dalam menghadapi tantangan masa

depan yang makin kompleks yang berlandaskan pada pengembangan dan pemberdayaan sumberdaya manusia dan sumber kemampuan manusia (Sunarno, 2014).

Menurut Conny R. Semiawan (1999: 14-15) dalam Sunarno (2014) mengatakan bahwa sumber daya manusia dapat terwujud dengan dua pendekatan yang saling melengkapi, yaitu pengembangan sumber daya manusia dan pengembangan kemampuan manusia. Pendidikan tinggi merupakan alat mencapai terwujudnya manusia yang unggul menuju kinerja yang akuntabel, berkualitas dan otonom sebagai manusia yang bermartabat. Pengembangan 11 PTNBH pada 2019 menuju *World Class Universities* berfokus pada pembangunan sumber daya manusia Indonesia global (www.edukasi.kompas.com). Peran aktif manajemen dan organisasi dalam Era 4.0 terlihat pada reformasi birokrasi oleh Kementerian Riset, Teknologi dan Pendidikan Tinggi dengan menggabungkan tiga *based factor* meliputi faktor lingkungan diukur oleh tantangan *Cyber Tech, IoT, Competition, Cloud Computing*; faktor strategi diukur oleh *Bussines Model, dan Teknologi*; faktor struktur diukur oleh *Creativity, Innovation*, dan Multi yang diarahkan pada satu tujuan yaitu *performance* (kinerja) (www.unp.ac.id). Sejalan dengan hal ini, Sagala (2010) mendefenisikan kinerja sebagai hasil karya yang dicapai oleh institusi berupa gambaran mengenai tingkat keberhasilan pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan, program, kebijaksanaan, dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misi organisasi.

Implementasi pemberdayaan profesionalisme sumber daya manusia intelektual (dosen) yang efektif akan sangat menentukan profesionalitas birokrasi reformasi perguruan tinggi secara keseluruhan dalam menjalankan amanat tridharma perguruan tinggi. Fox dan Meyer dalam Roux, (2002:424) dalam Sudrajat (2014) mengatakan Konteks kebijakan yang dibuat oleh negara atau pemerintah sering

disebut sebagai kebijakan publik. Hal ini sejalan dengan yang dikemukakan Parsons (1997:31) dalam Sudrajat (2014) bahwa "beberapa kunci area kebijakan publik termasuk kesehatan, transportasi, pendidikan, kebijakan sosial lingkungan "Kebijakan publik dibidang pendidikan ini salah satunya adalah untuk memberdayakan sumber daya manusia intelektual pendidikan tinggi (dosen)". Lasambow (2013) menyimpulkan bahwa pendidikan tinggi harus memiliki daya saing, otonomi perguruan tinggi diperlukan untuk mendukung hakekat pendidikan tinggi sebagai pencari, penemu, mempertahankan, dan menjunjung tinggi kebenaran yang diwujudkan melalui penerapan otonomi keilmuan dan kebebasan akademik. Otonomi memungkinkan penyelenggara pendidikan berupaya meningkatkan kualitas pendidikannya secara mandiri. Perguruan tinggi yang telah memiliki kewenangan dalam aspek akademik sebagai bagian dari otonomi pendidikan, perlu meningkatkan kemampuan inovatif dan kreatifitasnya untuk mendapatkan sumber - sumber dana yang dapat mendukung kegiatan pendidikannya.

Tom Christensen (2011) dalam penelitiannya menyebutkan bahwa sejumlah masalah potensial otonomi perguruan tinggi negeri adalah sumber pendanaan mereka yang mandiri diperoleh dari *stakeholder* eksternal. Perubahan budaya dan perbaikan komponen manajerial akan memajukan profesional akademik dan juga meningkatkan kekuatan lingkungan. Irianto (2012) menyebutkan bahwa berdasarkan Undang -undang Nomor 12 Tahun 2012, universitas dianggap sebagai kekuatan moral, tempat produksi sekaligus reproduksi ilmu pengetahuan yang dilakukan para ilmuwan yang membutuhkan kebebasan akademik untuk dapat berkarya dan berinovasi. Agar dapat menyumbangkan dirinya untuk kemajuan ilmu pengetahuan, berkontribusi pada kemanusiaan, serta menegakkan martabat bangsa dalam pergaulan masyarakat internasional. Kebebasan otonomi hanya didapatkan dalam universitas yang memiliki otonomi.

Fasli Jalal (Dirjen Dikti Depdiknas) mengatakan perguruan tinggi negeri badan hukum (PTN-BH) lahir dari tuntutan transformasi pengelolaan pendidikan tinggi di Indonesia yang cenderung bersifat sentralistik, alot dan dingin memberi kesan pendanaan

pendidikan yang terkesan lambat dengan menggeser model kerja birokrasi pendidikan tinggi yang terpasung dalam manajemen pelayanan dan keterbatasan ruang gerak menjadi penganggaran berbasis kinerja yang berorientasi pada output (www.uinjkt.ac.id, 2009). PTN Badan Hukum (PTN-BH) yang mencakup otonomi dalam kemandirian, keadilan dan adaptabilitas agar mampu lebih produktif (Wahab, 2004). Transformasi PTN-BH muncul sebagai wajah baru dengan perubahan pola penatakelolaan yang baik atau *Good University Governance* (demokratis, transparan dan akuntabel) dengan pola pengelolaan otonom, lebih adaptif dan luwes, mampu belajar sepanjang masa, kritis, inovatif, kreatif dan mampu bekerja sama (Muhi, 2012). Hingga tanggal 31 Desember 2015 pemerintah telah menetapkan 11 perguruan tinggi sebagai PTN-BH.

Good University Governance (GUG) merupakan elemen utama dan penting dalam proses transformasi pendidikan tinggi guna: a). Menyelenggarakan tridharma perguruan tinggi yang bermutu; b). Mengelola organisasi perguruan tinggi negeri berdasarkan prinsip *Good Governance*; c). Memenuhi standar minimum kelayakan finansial; d). Menjalankan tanggung jawab sosial; dan e). Berperan dalam pembangunan perekonomian. Berikut daftar perguruan tinggi yang telah berstatus PTN-BH tertanggal 15 Mei 2016.

Tabel 1.1 Daftar PTN Badan Hukum (PTN-BH) di Indonesia

No.	Nama PTN-BH	Nomor Peraturan Pemerintah	Tanggal Diundangkan
1.	Institut Teknologi Sepuluh Noverber	PP no.54 Tahun 2015	22 Juli 2015
2.	Universitas Hasanuddin	PP no.53 Tahun 2015	22 Juli 2015
3.	Universitas Diponegoro	PP no.52 Tahun 2015	22 Juli 2015
4.	Universitas Padjajaran	PP no.51 Tahun 2015	22 Juli 2015

Lanjutan Tabel 1.1 Daftar PTN Badan Hukum (PTN-BH) di Indonesia

No.	Nama PTN-BH	Nomor Peraturan Pemerintah	Tanggal Diundangkan
5.	Universitas Airlangga	PP no.30 Tahun 2014	14 Mei 2014
6.	Universitas Sumatera Utara	PP no.16 Tahun 2014	14 Mei 2014
7.	Universitas Pendidikan Indonesia	PP no.15 Tahun 2014	14 Mei 2014
8.	Universitas Indonesia	PP no.68 Tahun 2014	14 Oktober 2013
9.	Universitas Gajah Mada	PP no.67 Tahun 2013	14 Oktober 2013
10.	Institut Pertanian Bogor	PP no.66 Tahun 2013	14 Oktober 2013

Sumber: <http://www.kopertis12.or.id/>

Perguruan tinggi memiliki karakteristik yang berbeda dengan perusahaan pada umumnya. Persamaannya terletak pada masalah pengelolaan dan pertanggung jawaban kepada pemangku kepentingan, oleh karena itu penerapan *good governance* pada perguruan tinggi harus disesuaikan dengan karakteristik khusus perguruan tinggi. Wijatno (2009:370) membagi lima prinsip *Good University Governance (GUG)* yaitu : (1) transparansi, (2) akuntabilitas, (3) responsibilitas, (4) independensi dan (5) keadilan untuk menwujudkan perguruan tinggi yang berkualitas. Utama (2017) mengemukakan bahwa sebagai entitas baru, PTN-BH membutuhkan pengaturan dan pengkajian aturan yang telah ada guna memberikan rasa aman terhadap setiap *stakeholder* yang terlibat, baik sebagai pembuat aturan, pelaksana aturan, atau pihak yang terdampak atas berubahnya status PTN menjadi PTN-BH. Salah satu aspek penting dalam penyelenggaraan PTN-BH adalah mengenai pengelolaan sumber daya manusia.

Tanumihardjo, Hakim, dan Noor (2010) mengemukakan bahwa analisis jabatan memiliki peranan yang sangat penting dalam manajemen sumber daya manusia yaitu meningkatkan kinerja organisasi baik dari segi produktivitas, pelayanan maupun kualitas untuk mencapai tujuan utama organisasi, dimana analisis jabatan akan mengklasifikasikan kompetensi inti dan kompetensi dasarnya. Kreysing (2002) dalam penelitiannya mengatakan bahwa respon manajerial terhadap peningkatan kompleksitas dan kebutuhan pendidikan tinggi bagi pertanggung jawaban kinerja atau akuntabilitas tidak terbatas. Kebijakan yang didesain untuk peningkatan institutional berupa otonomi, fleksibilitas dan reformasi perguruan tinggi menunjukkan pengaruh signifikan terhadap kompetitif perguruan tinggi. Zulfa (2012) menganggap bahwa dalam rangka merespon percepatan informasi dan komunikasi era sekarang ini, maka perguruan tinggi perlu melakukan sekian banyak perubahan dalam pengelolaan kelembagaannya jika tidak ingin tergilas arus kompetisi yang antar negara yang sudah sedemikian tinggi.

Ohoitmur (2018) dalam artikel ilmiah kritis bertema "Disrupsi: Tantangan bagi Perkembangan Ilmu Pengetahuan dan Peluang bagi Lembaga Pendidikan Tinggi, juga artikel ilmiah kritis oleh Prof. Sudaryono (2017) berjudul "Bunuh Diri Massal Perguruan Tinggi Menuju Pendidikan Asembling". Selain itu artikel ini juga memuat penyampaian 5 tesis penting mengenai dimensi inovatif disrupsi. Artikel Ohoitmur ini membatasi kedalam tiga pertanyaan riskal yaitu : "Apa itu Disruption (disrupsi) dan bagaimana dampaknya terhadap perkembangan ilmu pengetahuan?", "Apakah benar bahwa disrupsi 4.0 mengancam lembaga pendidikan tinggi secara fundamental?". Selain dibatasi pada tiga pertanyaan kritis, artikel Ohoitmur ini mengambil gagasan dasar berikut: "Jika disrupsi dipahami secara majemuk, maka dalam konteks Indonesia disrupsi menunjuk pada gangguan terhadap perkembangan ilmu pengetahuan, akan tetapi juga menjadi peluang bagi pengembangan pendidikan tinggi.

Seberapa besar keberhasilan kinerja pegawai perguruan tinggi negeri pasca transformasi menjadi perguruan tinggi negeri badan hukum (PTN-BH). Bagaimana peranan penting revolusi industri 4.0 bagi pelaksanaan tridharma pendidikan tinggi pada perguruan tinggi negeri. Bagaimana *World Class University dan pengaruhnya* dalam membawa perguruan tinggi negeri terpilih menjadi universitas kelas dunia dan mampu bersaing di dunia internasional. Dengan mengambil semua hal yang terkait dalam pelaksanaan ketiga fokus utama penulisan penelitian ini akan coba dijelaskan dengan menggunakan teori transformasi kepemimpinan (*Transformational Leadership Theory*) sebagai *grand theory* untuk memberikan kerangka teoritis atas proses pencapaian ranking dalam *World Class University*, transformasi perguruan tinggi menjadi PTN BH, dan bagaimana kemudian PTN BH ini bertahan disela-sela tekanan dan himpitan disrupsi industri 4.0. Selain menggunakan *Transformational Leadership Theory* sebagai *grand teori* peneliti juga menggandeng *Situational Leadership Theory* sebagai teori bantu yang menghubungkan setiap hal terkait yang terdapat dalam ketiga fokus utama penelitian. *Situational Leadership* teori akan mencoba memberikan kerangka teoritis mengenai kesesuaian dan keterhubungan dari setiap faktor yang terkait dengan PTN BH sebelum kemudian diukur pengaruhnya terhadap kinerja perguruan tinggi negeri setelah melakukan proses transformasi.

(Sarwono, 1999, h.40) *Transformational Leadership* adalah sebuah teori yang mengaggap kepemimpinan merupakan penjelasan dari sebuah proses, atau perilaku maupun hubungan yang membentuk pola tertentu yang menyebabkan suatu kelompok bertindak secara bersama - sama sesuai dengan aturan dan tujuan bersama. Burns (1997) mengatakan bahwa kepemimpinan *transformational (Transformational Leadership)* menyerukan nilai - nilai moral pengikut dalam upayanya mereformasi institusi. Kepemimpinan *transformational* menentang status quo. Kepemimpinan *transformational*

digunakan untuk memenuhi kebutuhan karyawan yang lebih tinggi, seperti harga diri dan aktualisasi diri. Menurut Bass (dalam Wutun 2001), konsep kepemimpinan *transformational* merupakan, salah satu konsep kepemimpinan yang lebih dapat menjelaskan secara tepat pola perilaku kepemimpinan atasan yang nyata, dan mampu memuat pola - pola perilaku dari teori kepemimpinan lain. Pemimpin berusaha memperluas dan meningkatkan kebutuhan melebihi minat pribadi serta mendorong perubahan tersebut kearah kepentingan bersama termasuk kepentingan organisasi.

Robbins, (2015) kepemimpinan *transformational* adalah pimpinan yang menginspirasi para pengikutnya untuk melampaui kepentingan diri mereka sendiri dan yang berkemampuan untuk memiliki pengaruh secara mendalam dan luar biasa terhadap para pengikutnya. Para pemimpin yang *transformational* lebih efektif karena memunculkan sisi yang lebih kreatif, selain itu mereka mendorong pengikutnya agar lebih kreatif juga. Robbins & Judge, (2009:453) menyatakan bahwa kepemimpinan *transformational* merupakan perilaku kepemimpinan yang melibatkan perubahan besar dalam mempengaruhi sikap dan asumsi anggota organisasi dan membangun komitmen, misi, tujuan dan strategi organisasi. Senada dengan Robbins, Jabnoun dan al-Ghasyah (2005;23) mendefinisikan *Transformational Leadership* sebagai seseorang yang meningkatkan kepercayaan diri individual maupun grup, membangkitkan kesadaran dan ketertarikan dalam grup dan organisasi dan mencoba untuk menggerakkan perhatian bawahan untuk pencapaian dan pengembangan eksistensi.

Penelitian terkait pasca transformasi PTN BH oleh Liu dan Yan (2018) mengangkat masalah otonomi pendidikan tinggi dengan analisis perbandingan internasional. Penelitian ini bertujuan untuk memperoleh gambaran komprehensif tentang struktur tata kelola internal universitas di Cina berdasarkan data dari 40 administrator universitas dari 33 lembaga Tiongkok. Penelitian ini melakukan pendekatan dengan mengambil program pengembangan kepemimpinan pendidikan tinggi tiga bulan di universitas negeri di Kanada. Hasil penelitian ini

menemukan bahwa model tata kelola yang sedang dipraktekkan dalam universitas di Cina adalah model administrator pemerintah dimana semua anggota pada dua badan pemerintahan utama menjadi administrator senior yang ditunjuk oleh dan bertanggung jawab untuk pemerintah. Untuk membangun "Sistem Universitas Modern yang dicita - citakan di Cina, para administrator universitas Cina merasa perlu untuk memperkuat otonomi kelembagaan dan tata kelola kolegial dengan partisipasi dari fakultas dan mahasiswa.

Penelitian terkait perubahan paradigma perguruan tinggi yang dilakukan oleh Parshakov dan Shakina (2017). Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *Entrepreneur University* menjadi lebih populer dan topikal. Namun dalam penelitian ini ditunjukkan bahwa masalah kinerja yang lebih baik melalui *Entrepreneur University* juga harus dipelajari. Implikasi utama dari perspektif modal intelektual adalah bahwa sumber daya manusia tidak selalu dikelola secara optimal dalam menjalankan universitas. Terdapat hasil penemuan lain dalam penelitian ini yaitu; pertama, meskipun proksi yang digunakan untuk kinerja tampaknya cocok dan akan berguna untuk mengumpulkan uji pada indikator non-keuangan. Kedua, keputusan untuk menggunakan pemodelan linear atau non linear masih abstrak sebab model non linear bisa saja memiliki kekuatan yang lebih deskriptif. Ketiga temuan untuk ekonomi Rusia mungkin tidak dapat ditransfer ke negara- negara berkembang lainnya, karena kekhasan negara ini. Indrajit & Djokopranoto (2006) menyatakan bahwa pendidikan tinggi di Indonesia telah mengalami perubahan paradigma, pengelolaan, dan persaingan. Perguruan tinggi tidak hanya sebagai pusat ilmu pengetahuan, pusat penelitian, dan pusat pengabdian kepada masyarakat, tetapi juga suatu entitas korporasi penghasil ilmu pengetahuan yang perlu bersaing untuk menjamin kelangsungan hidupnya. Barber, Donnelly, dan Rizvi (2013) menyatakan bahwa negara - negara maju, yang selama ini menjadi pusat perkembangan ilmu pengetahuan

dan teknologi, menghadapi perubahan yang melaju deras tak tertahankan dan tidak gampang diatasi dengan instrumen yang ada hari ini. Diperkirakan, sistem pendidikan tinggi di Indonesiapun akan menghadapi perubahan disruptif.

Penelitian fenomena disrupsi industri 4,0 adalah McKinsey (2016) bahwa dampak dari digital technology menuju revolusi industri 4.0 dalam lima (5) tahun kedepan akan ada 52,6 juta jenis pekerjaan akan mengalami pergeseran atau hilang dari muka bumi. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa setiap diri yang masih ingin mempunyai eksistensi diri dalam kompetisi global harus mempersiapkan mental dan skill yang mempunyai keunggulan persaingan dari lainnya. Penelitian McKinsey juga senada dengan penelitian Heras dan Droge (2009), Wibowo dan Sunarti (2015), StoneHouse dan Snowdon (2007), Nurlaely dan Panjaitan (2019). Jalan utama mempersiapkan skill yang paling mudah ditempuh adalah mempunyai perilaku yang baik menaikkan kompetensi diri dan memiliki semangat literasi (Davis , 1993) dan Angelica (2012).

Penelitian lain terkait disrupsi industri 4.0 oleh Suwardana (2018) yang mengaitkan revolusi industri 4.0 berbasis revolusi mental. Revolusi industri berjalan dengan dilandasi revolusi mental. Penelitiannya mengaitkan perubahan besar dalam struktur mental yang terbangun atas tiga hal yaitu cara berfikir, meyakini dan bersikap. Revolusi mental diimbangi dengan sistem pendidikan dan peningkatan potensi diri, melalui pelatihan untuk menyikapi era globalisasi yang berwatak revolusi industri 4.0 dimana dalam era ini diperlukan literasi baru dengan menggunakan analisa data secara menyeluruh serta membuat konklusi agar terkait dengan kemampuan komunikasi, kolaborasi, berpikir kritis, kreatif, dan inovatif. Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif dengan konsep revousi industri. Hasil penelitian ini menyimpulkan bahwa adanya revolusi industri

memberikan keuntungan dalam meningkatkan tabungan dan meminimalkan konsumsi karena terdapat peluang *e-commerce* dan pengembang ekonomi digital bagi para pelaku industri. Sintesis revolusi industri 4.0 akan melahirkan masyarakat sejahtera dalam pembangunan, sedangkan revolusi mental melahirkan manusia yang berkualitas dan unggul.

Penelitian lain terkait disrupsi industri 4.0 oleh Prasetyo dan Trisanti (2019) berjudul revolusi industri 4.0 dan tantangan perubahan Sosial, berisi tentang kajian sosial tentang pengaruh sosial yang terjadi dalam revolusi industri 4.0. metode yang dipakai dalam penelitian ini adalah metode kualitatif. Data yang diperoleh berasal dari kajian studi pustaka yang dianalisis secara *hermeneutik* filosofis. Hasil yang dicapai dalam penelitian ini adalah bahwa revolusi industri tidak hanya mendisrupsi bidang teknologi saja, namun juga bidang lainnya, seperti hukum, ekonomi, dan sosial. Untuk mengatasi era disrupsi tersebut maka diperlukan revitalisasi peran ilmu sosial humaniora sebagai dasar acuan pengembangan teknologi agar teknologi tidak tercerabut dari nilai - nilai kemanusiaan.

Penelitian yang lain terkait disrupsi industri 4.0 dengan sistem pendidikan diangkat oleh Risdianto (2019). Dalam penelitiannya yang berjudul "Analisis Pendidikan Indonesia Di Era Revolusi Industri 4.0", Risdianto (2019) mencoba menggali jawaban dari pertanyaan tentang "Bagaimanakah kepemimpinan yang diharapkan dalam dunia pendidikan Indonesia di Era revolusi Industri 4,0. Penelitian ini bertujuan menjelaskan kepemimpinan dalam dunia pendidikan Indonesia di era revolusi industri 4.0. Kesimpulan dari hasil penelitiannya terkait bagaimanakah model kepemimpinan dalam sistem pendidikan Indonesia yang cocok dalam era disrupsi 4.0 yaitu; 1) Pemimpin harus jujur, berani, mau menerima, mendorong dan memotivasi tim untuk memberikan feedback terhadap

kepemimpinannya demi kemajuan bersama; 2) Pemimpin juga harus kreatif, mampu membaca peluang terhadap segala perubahan yang terkait akibat dari revolusi industri 4.0; 3) Pemimpin harus berpikir cepat dan tanggap terhadap segala perubahan, memiliki arah tujuan yang jelas, dan mampu memberikan rasa aman, nyaman terhadap orang yang dipimpinnya; 4) Pemimpin harus mampu mengembangkan potensi yang ada, memanajemenkan resiko; 5) Pemimpin harus mampu memberikan keteladanan baik akhlak, sikap dan perilaku kepada yang dipimpinnya; 6) Pemimpin harus dapat membawa siapa yang dipimpinnya menuju arah yang lebih baik; 7) Pemimpin mampu melakukan lompatan, berfikir jauh kedepan, visioner, mengikuti perkembangan jaman.

Penelitian terkait perangsingan university kelas antara lain: Penelitian yang dilakukan oleh Pratiwi, Purwanggono, dan Bahtiar. Tujuan penelitian ini adalah melakukan harmonisasi indikator kinerja universitas dengan salah satu kriteria QS *World University Ranking* dengan pendekatan *delphi* dan menentukan bobot kepentingan dari tiap kriteria penilaian QS *World University Ranking* dengan metode *AHP*. Hasil penelitian ini membuktikan bahwa terdapat 15 indikator kinerja UNDIP yang tidak selaras dengan QS, serta terdapat 17 sub-kriteria yang tidak selaras dengan IKU. Kriteria Internasionalization menjadi kriteria dengan bobot tertinggi dibandingkan dengan 13 kriteria penilaian QS lainnya. Rekomendasi yang diusulkan yaitu melakukan pengelompokan indikator menjadi indikator prioritas dan non prioritas.

Penelitian oleh Reza (2010) terkait pelaksanaan *governance* pada hampir seluruh perguruan tinggi di Asia tenggara. Penelitian ini menganalisis pelaksanaan *governance* di hampir seluruh perguruan tinggi di Asia Tenggara dengan kebijakan pemerintah Indonesia akan paradigma baru pendidikan tinggi dengan konsep

otonomi perguruan tinggi, dalam menghadapi era globalisasi serta penggunaan wacana *World Class University* di Asia Tenggara. Dalam penelitiannya Reza (2010) menunjukkan pengaruh yang sangat besar yang dirasakan oleh *NUS (National University of Singapura)* setelah melakukan reformasi perguruan tinggi dan pelaksanaan *governance* pada industri pendidikan tinggi di Singapura. Tujuan penelitian ini untuk memberikan rekomendasi kebijakan akan keharusan pengadopsian dan restrukturisasi dan reformasi sistem pendidikan tinggi di Asia Tenggara dengan mengambil pengalaman dari reformasi negara dan reformasi global. Mempertimbangkan dan mengimplementasikan pengukuran hasil penelitian terhadap pendidikan tinggi dengan menyandarkan pada konsep otonomi, fleksibilitas dan responsiveness terhadap permintaan pasar perguruan tinggi dalam skill dan inovasi. Hasil Penelitian ini merekomendasikan beberapa hal yaitu; 1) Menciptakan lingkungan yang memungkinkan untuk reformasi pendidikan tinggi; 2) Merenegerasi kepemilikan perguruan tinggi dari proses reformasi; 3) Membangun kapasitas institusional; 4) Memprioritaskan pengembangan kerangka kerja legislatif; 5) Membangun otonomi kelembagaan yang berarti; 6) Memisahkan dua peran instansi pemerintah nasional di sektor pendidikan tinggi; 7) Menyelaraskan otonomi substantif dan prosedural; 8) Diversifikasi pendanaan; 9) Memperkuat dewan pengurus; 10) Memperkuat pertanggung jawaban; 11) Menciptakan sektor swasta yang layak; 12) Jaminan kualitas; 13) Pendanaan untuk kinerja;

Penelitian yang dilakukan Hafied (2013) mengenai implementasi *total quality managemen* menuju *World Class University (WCU)*. Tujuan penelitian ini untuk mengetahui implementasi *total quality manajement* menuju *World Class University* pada biro administrasi umum Universitas Muslim Indonesia. Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai administrasi tetap sebanyak 30 orang.

Pengujian hipotesis dengan analisis regresi berganda. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa implementasi *total quality management* yang meliputi tahap persiapan, tahap perencanaan dan tahap pelaksanaan berpengaruh signifikan terhadap peningkatan kualitas pegawai administrasi menuju *World Class University*. Namun tahap pelaksanaan merupakan faktor yang lebih dominan pengaruhnya terhadap peningkatan kualitas pegawai administrasi menuju *World Class University (WCU)* sebagaimana terungkap bahwa 76,2% mayoritas tanggapan responden menilai bahwa survei formal secara periodik setiap tahun untuk memantau dan memberikan informasi tentang kepuasan yang dicapai untuk menentukan tindakan perbaikan yang diperlukan dalam tahap pelaksanaan menuju *World Class Unievrstity (WCU)*.

Penelitian oleh Suyatno (2009), berjudul, "*UMM Go To World Class University*" (Mengubah Impian Menjadi Kenyataan)" ini. Penelitian ini mengkaji UMM kaitan keinginannya untuk melangkah pada ajang *WCU*, dengan menganalisis kesempatan dan fasilitas, sarana dan prasarana, kemampuan untuk menjadi universitas kelas dunia melalui laporan terkait *Webometric*, Renstra dan Lap.akreditasi institusi hasilnya menunjukkan bahwa posisi UMM secara nasional sudah baik akan tetapi pada level internasional, secara akademik UMM masih belum masuk dalam beberapa metode perankingan universitas dunia, seperti *ARWU*, *THES*, dan *Webometric*. Untuk itu menurut Suyatno (2009) perlu kerja yang lebih giat dan keras lagi bagi UMM dalam mencapai impian untuk masuk dalam kategori *World Class Univeristy*.

Berdasarkan pada kritisasi Ohoitumur (2018) "Disrupsi: Tantangan bagi Perkembangan Ilmu Pengetahuan dan Peluang bagi Lembaga Pendidikan Tinggi memaparkan pandangan kritis terhadap keberlanjutan kehidupan sebuah

perguruan tinggi dalam kedua pemahaman yang saling kontradiksi atas merebaknya "*disruption*" yang diartikan sebagai tantangan (gangguan) oleh Fukuyamah dan sebaliknya oleh Christensen sebagai peluang bagi inovasi dan kreativitas, dan juga kritisasi viral Prof. Sudaryono (2017) berjudul " Bunuh Diri Masal Perguruan Tinggi Menuju Pendidikan Asembling". Dengan berasumsi bahwa "*Assembling Education*" yang dimaksud oleh Prof. Sudaryono (2017) adalah langkah maju yang divisi misikan dan menjadi tujuan oleh hampir setiap perguruan tinggi nasional maupun internasional sekarang ini yaitu "*World Class University*", dengan menggunakan *Transformational Leadership Theory* sebagai grand teori dan *situational theory* sebagai teori bantu pada setiap bagian - bagian dalam variabel. Beserta *research gap* pada penelitian sebelumnya dan fenomena reformasi birokrasi perguruan tinggi negeri, dan perguruan tinggi swasta yang menjadi fenomena mengglobal terkait naluri alamiah setiap perguruan tinggi di dunia untuk tetap *survive* dan melangsungkan hidupnya ditengah ketat dan menjamurnya tantangan dan hambatan "disrupsi industri 4.0 pada seluruh aspek kehidupan. Bagaimana perguruan tinggi menjaga keseimbangan hidupnya dari pendanaan internal maupun eksternal yang mampu memperoleh dukungan pemerintah dengan reformasi birokrasi yang melahirkan transformasi perguruan tinggi yang dikenal sebagai "Transformasi Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum (PTN BH)" untuk dapat melegalkan dan meregulasi peletakan visi, misi serta tujuan pendidikan tinggi pada satu arah kebijakan pendidikan tinggi sesuai tridharma perguruan tinggi "*melenggang dengan hormat pada red carpet ajang perangkingan internasional universitas kelas dunia yang dikenal dengan istilah "World Class University"*. Informasi dari beberapa penelitian empiris dan juga studi literatur serta artikel ilmiah internasional dalam jurnal - jurnal internasional cukup menggelitik keinginan peneliti untuk melakukan penelitian lebih lanjut terkait

kinerja perguruan tinggi hingga keharusan bertransformasi dan terkhusus pada perguruan tinggi dalam negeri menjadi perguruan tinggi badan hukum bagi perguruan tinggi negeri, ditengah - tengah disrupsi industri 4.0 dan proses perjalanan meraih *World Class University* oleh hampir seluruh perguruan tinggi di dunia dengan judul "***Pengaruh Disrupsi Industri 4.0, Pencapaian World Class University Hingga Transformasi PTN-BH Terhadap Kinerja Perguruan Tinggi.***"

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan pemaparan yang telah diuraikan sebelumnya, permasalahan dalam penelitian ini, berkaitan dengan kinerja perguruan tinggi negeri yang telah bertransformasi menjadi perguruan tinggi negeri badan hukum (PTN BH) hingga fenomena global "Disrupsi Industri 4.0 dan *World Class University*". Disebabkan masalah ini merupakan masalah global yang terjadi hampir di seluruh dunia, dan tengah hangat diperbincangkan, bahkan diperjuangkan, tidak hanya oleh masyarakat intelektual perguruan tinggi, kaum intelek dan para ahli ilmu pengetahuan, akan tetapi juga oleh pemerintah. Hingga pada tahap harapan diterimanya dengan legowo, dan ikut berpartisipasi aktif masyarakat umum dan awam. Meski pada awalnya terdapat kecaman, ancaman, dan ketidakpercayaan akibat "*closed minded*" dan kurang pahaman mengenai PTN BH, yang kemudian di ikuti oleh pergolakan besar teknologi dalam "*artificial intelegence*", sebagai wujud disrupsi industri 4.0, hingga anggapan negatif, akan kecurangan akibat legalisasi dan privatisasi perguruan tinggi negeri di Indonesia. Maka masalah ini dianggap penting untuk dikaji karena jawaban atas masalah diharapkan mampu memberikan sumbangsih yang akan membantu pemerintah dan perguruan tinggi negeri dalam merumuskan "*right action*" terkait peningkatan

kinerja perguruan tinggi, yang tidak hanya diukur secara nasional akan tetapi secara internasional, dan menjadikan perguruan tinggi dalam negeri menjadi salah satu perguruan tinggi internasional. Dengan syarat menjadikan *disrupsi 4.0* dan *World Class University* sebagai *tools* terbaik, titik tolak dan kunci utama pembaharuan paradigma baru pendidikan tinggi di seluruh Indonesia. Dengan mencoba merumuskan masalah ini kedalam beberapa pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Apakah disrupsi industri 4.0 tergolong ancaman atau peluang, berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja perguruan tinggi ?
2. Apakah pencapaian *World Class University* tergolong sebagai ancaman perguruan tinggi atau malah peluang yang berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja perguruan tinggi ?
3. Apakah transformasi PTN BH berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja perguruan tinggi ?
4. Apakah pengaruh transformasi PTN BH mampu menjawab disrupsi industri 4.0 secara signifikan terhadap kinerja perguruan tinggi ?
5. Apakah pengaruh transformasi PTNBH mampu menjawab tantangan *World Class University* secara signifikan terhadap kinerja perguruan tinggi?
6. Apakah pengaruh disrupsi industri 4.0 dan pencapaian *World Class University* secara signifikan terhadap kinerja perguruan tinggi dapat tercapai dengan transformasi PTN BH?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah yang telah dipaparkan, maka tujuan dilakukannya penelitian ini adalah:

1. Untuk menguji dan menganalisis apakah disrupsi industri 4.0 tergolong ancaman atau peluang terhadap kinerja perguruan tinggi.
2. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh pencapaian *World Class University* apakah tergolong kedalam ancaman perguruan tinggi pengaruhnya terhadap kinerja perguruan tinggi.
3. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh transformasi PTN BH terhadap kinerja perguruan tinggi.
4. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh kemampuan transformasi PTN BH dalam menjawab disrupsi industri 4.0 terhadap kinerja perguruan tinggi.
5. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh kemampuan transformasi PTN BH dalam menjawab tantangan *World Class University* terhadap kinerja perguruan tinggi.
6. Untuk menguji dan menganalisis kemampuan transformasi PTN BH dalam menjawab disrupsi industri 4.0 dan tantangan *World Class University* pengaruhnya terhadap kinerja perguruan tinggi.

1.4 Kegunaan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah yang telah dipaparkan, maka tujuan dilakukannya penelitian ini adalah:

1.4.1 Kegunaan Akademis (teoritis)

1. Memberikan sumbangsih tentang manfaat yang mungkin ditimbulkan oleh transformasi perguruan tinggi menjadi perguruan tinggi badan hukum (PTN BH) terhadap kinerja bagi keberlanjutan kehidupan perguruan tinggi di Indonesia dan upaya menjadi *Entrepreneur University* dimasa mendatang.
2. Memberikan sumbangsih berupa informasi tentang manfaat dan atau ancaman yang mungkin ditimbulkan oleh disrupsi industri 4.0 dan

pencapaian *World Class University* terhadap bagi keberlangsungan kehidupan perguruan tinggi di Indonesia dan upaya dalam pencapaian paradigma baru perguruan tinggi dimasa mendatang.

3. Memberikan masukan kepada pemerintah terkait birokrasi pemerintah untuk mentransformasikan hampir seluruh perguruan tinggi negeri di Indonesia menjadi perguruan tinggi badan hukum (PTN BH).
4. Bermanfaat bagi penetapan dan implementasi kebijakan pemerintah dalam bidang pendidikan tinggi terkait transformasi perguruan tinggi menjadi perguruan tinggi badan hukum (PTN BH) dalam meningkatkan kinerjanya.
5. Menjadi bahan pertimbangan bagi pemerintah untuk menyikapi segala hal baik berupa ancaman maupun manfaat yang mungkin ditimbulkan oleh disrupsi industri 4.0 dan visi, misi dan tujuan perguruan tinggi untuk bersaing dalam *World Class University* yang hampir sama pada setiap perguruan tinggi di seluruh Indonesia.
6. Menjadi bahan pertimbangan bagi seluruh perguruan tinggi di Indonesia dalam penetapan dan pengimplementasian sistem dan strategi dalam meraih kinerja yang tinggi dalam peringkatan *World Class University* dan dalam usaha bertransformasi menjadi PTN BH.

1.4.2 Kegunaan Praktis

1. Bagi penulis sebagai wahana berpikir tentang khasanah ilmu pengetahuan yang terus berkembang dan kesadaran untuk menjadi pribadi yang mampu terus belajar sepanjang hayat.
2. Bagi penulis sebagai sarana guna menambah pengetahuan dalam bidang penelitian mulai dari pengumpulan data, pengolahan data hingga penyajian dalam bentuk informasi. Juga sebagai sarana guna menambah

pemahaman dan kelincahan dalam menentukan metodologi penelitian yang tepat.

3. Sebagai dasar berpikir bagi pengenalan kegiatan studi dan penelitian selanjutnya, baik dengan lokasi dan waktu yang berbeda maupun dengan pengembangan dan penyempurnaan variabel - variabel studi terkait.

1.5 Ruang Lingkup Penelitian

Penelitian ini menganalisis pengaruh transformasi perguruan tinggi negeri badan hukum (PTN BH), disrupsi industri 4.0 dan pencapaian *World Class University* terhadap kinerja perguruan tinggi.

1. Penelitian dilakukan terhadap data terkait kinerja perguruan tinggi setelah melakukan transformasi perguruan tinggi badan hukum (PTN BH) dan data terkait kinerja perguruan tinggi negeri sebelum bertransformasi menjadi perguruan tinggi badan hukum sebagai alat analisis perbandingan capaian kinerja perguruan tinggi setelah melakukan transformasi.
2. Penelitian dilakukan terhadap data terkait proses pencapaian *World Class University* dalam renstra perguruan tinggi, data terkait prosedur, gambaran kriteria dan bobot dalam penilaian *World Class University* dari *ARWU*, *QS*, *THES*, maupun *Webometric*.
3. Penelitian dilakukan terhadap data terkait butir - butir kriteria menjadi *world class university* menurut Ditjen Dikti terbaru yang dimiliki oleh setiap PTN BH yang telah tergolong *WCU*.
4. Penelitian dilakukan juga dengan melihat analisis data perguruan tinggi yang dilakukan oleh lembaga perankingan perguruan tinggi dunia seperti *ARWU*, *QS*, *THES* dan *Webometric*.

1.6 Sistematika Penulisan

Bab I PENDAHULUAN, menguraikan latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan dan kegunaan penelitian, ruang lingkup penelitian, dan sistematika penulisan, bab ini berisi tinjauan secara umum perencanaan penelitian yang akan dilakukan.

Bab II TINJAUAN PUSTAKA, menguraikan teori dan konsep serta tujuan empiris. Bab ini membahas mengenai teori yang menjadi dasar dalam proses meneliti, Peneliti mengkaji dari berbagai sumber baik penelitian - penelitian terdahulu berkaitan dengan judul yang diteliti sehingga menghasilkan hipotesis.

Bab III KERANGKA PEMIKIRAN DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS, menguraikan kerangka konseptual dan proses penurunan hipotesis penelitian. Bab ini menjelaskan mekanisme pembentukan hipotesis berdasarkan konsep penurunan logis.

Bab IV METODE PENELITIAN, menguraikan rancangan penelitian, lokasi dan waktu penelitian, populasi, sampel dan teknik pengambilan sampel, sumber data, metode pengumpulan data, variabel penelitian dan definisi operasional serta teknik analisis data. Bab ini menjelaskan teknik pengolahan data sampai pada penggunaan alat analisis yang digunakan peneliti.

Bab V HASIL PENELITIAN, menjelaskan deskripsi data, deskripsi hasil penelitian, pengujian asumsi model, hingga penarikan kesimpulan dari hipotesis yang telah diajukan sebelumnya. Bab ini menjelaskan hasil temuan berdasarkan hasil data yang telah diolah menggunakan program SmartPLS.

Bab VI PEMBAHASAN, menjelaskan mengenai pengaruh antar variabel. Bab ini menjelaskan pengaruh antar variabel, variabel independen (sistem akuntansi keuangan daerah, sistem teknologi informasi pengelolaan keuangan daerah,, dan

reviu laporan keuangan daerah) serta dimoderasi oleh variabel (efektivitas sistem pengendalian intern pemerintah dan komitmen pimpinan).

Bab VII PENUTUP, bab ini menjelaskan penarikan kesimpulan berdasarkan pada hasil pengujian data serta pengaruh antar variabel penelitian. Menjelaskan implikasi dari hasil penelitian, memaparkan keterbatasan dari penelitian, hingga memberikan saran.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Tinjauan Teori dan Konsep

2.1.1 *Transformational Leadership Theory*

Leadership didefinisikan oleh Yulk (2005) dalam Mayasari (2017) dari beberapa ahli, diantaranya: Kepemimpinan adalah proses untuk membuat orang memahami manfaat bekerja sama dengan orang lain, sehingga mereka paham dan mau melakukannya (Drath & Paulus). Kepemimpinan merupakan hubungan yang ada di dalam diri seseorang atau pemimpin dan mempengaruhi orang lain agar mau bekerja dengan sadar dalam hubungan tugas agar tercapai tujuan yang diinginkan (Terry). Kepemimpinan adalah peningkatan pengaruh sedikit demi sedikit, dan berada di atas kepatuhan mekanis terhadap pengarahan rutin organisasi (Katz dan Khan). Kepemimpinan pada dasarnya merupakan pola hubungan antara individu-individu yang menggunakan wewenang dan pengaruhnya terhadap kelompok orang agar bekerja bersama - sama untuk mencapai tujuan (Fiedler). Berdasarkan pendapat ahli di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa seorang pemimpin memiliki andil besar dalam mewujudkan visi, misi serta tujuan organisasi keberhasilan suatu organisasi bergantung pada kualitas pemimpinnya. Teori leadership di perguruan tinggi coba dijelaskan oleh Mayasari (2017) dalam penelitiannya mengemukakan bahwa salah satu faktor yang sangat penting dalam mencapai tujuan organisasi adalah pemimpin. Seorang pemimpin perguruan tinggi gerbong utama penggerak organisasi karenanya harus mampu menggerakkan kekuatan organisasi yang dimilikinya untuk bersaing dengan perguruan tinggi lainnya. Kekuatan organisasi ini harus menjadi kekuatan daya saing.

Transformational Leadership Theory adalah sebuah teori dimana seorang pemimpin bekerjasama dengan bawahan untuk mengidentifikasi kebutuhan perubahan, menciptakan sebuah visi untuk membimbing kearah perubahan melalui inspirasi, dan mengeksekusi dengan perubahan didalam keduanya dengan berkomitmen kepada para anggota dari setiap kelompok (en.em.wikipedia.org). *Transformational Leadership* adalah sebuah gaya kepemimpinan yang menjelaskan sebuah proses, perilaku hubungan yang membentuk pola tertentu menyebabkan suatu kelompok bekerja sama sesuai dengan aturan dan tujuan bersama (Sarwono, 1999, h.40). Burns (1997) kepemimpinan *transformational* menyerukan nilai moral pengikut dalam upayanya mereformasi institusi. Burn melanjutkan bahwa untuk memenuhi kebutuhan karyawan yang lebih tinggi, seperti harga diri dan aktualisasi diri, dipenuhi melalui praktik gaya kepemimpinan *transformational*.

Burns (1997) mengemukakan bahwa kepemimpinan *transformational* yaitu kemampuan untuk memberi inspirasi dan memotivasi para pengikut untuk mencapai sasaran transendental kepentingan jangka pendek serta pencapaian aktualisasi diri daripada keamanan. Dengan kepemimpinan *transformational* para pengikut merasakan kepercayaan, kekaguman, kesetiaan dan penghormatan terhadap pemimpin dan mereka termotivasi untuk melakukan lebih daripada yang diharapkan dari mereka. Sejalan dengan ini Menurut Bass (dalam Wutun 2001), konsep kepemimpinan *transformational* merupakan, salah satu konsep kepemimpinan yang lebih dapat menjelaskan secara tepat pola perilaku kepemimpinan atasan dan mampu memuat pola - pola perilaku dari teori kepemimpinan lain. Pemimpin berusaha memperluas dan meningkatkan kebutuhan melebihi minat pribadi serta mendorong perubahan kearah kepentingan organisasi.

Kepemimpinan *transformational* mampu mempengaruhi karyawan, dimana karyawan bisa diarahkan demi tujuan organisasi untuk mencapai performa yang

semakin tinggi. Para karyawan merasakan adanya kepercayaan, kebanggaan, loyalitas dan rasa hormat kepada atasan, dan mereka termotivasi untuk melakukan melebihi apa yang diharapkan. Kepemimpinan *transformational* harus dapat mengartikan dengan jelas mengenai visi untuk organisasi, sehingga pengikutnya akan menerima kredibilitas pemimpin tersebut (Bass dalam Yulk, 1998). Hardianto (2016) dalam konteks kepemimpinan, bahwa kepemimpinan yang dianggap baik untuk diterapkan pada era ini dalam perguruan tinggi adalah kepemimpinan *transformational*. Gaya kepemimpinan yang paling efektif adalah gaya kepemimpinan yang disesuaikan dengan situasi dan kematangan anak buah dalam organisasi. Dalam Konteks kepemimpinan, kepemimpinan yang dianggap baik dewasa ini, untuk diterapkan dalam perguruan tinggi adalah kepemimpinan *transformational*. Hasil riset oleh Tchy & Devana (1998) menunjukkan bahwa pemimpin *transformational* melakukan tiga proses transformasi yaitu: 1) Identifikasi kebutuhan akan perubahan, 2) Menciptakan visi baru, 3) Melembagakan perubahan. Hasil penelitian oleh Dumphy & Stace (dalam Fulop & Linsed, 1999) memberikan hasil serupa bahwa pemimpin *transformational* memiliki tiga karakteristik utama yaitu: 1). Merumuskan visi baru mengenai masa depan organisasi (menciptakan visi baru, menghentikan kerangka lama, dan mendemonstrasikan komitmen pribadi atas visi tersebut); (2) Mengkomunikasikan visi baru dan mendramatisasi visi baru, berfokus pada SDM dan memanfaatkan momentum khusus; 3). Mengimplementasikan visi baru (membentuk tim efektif, melakukan reorganisasi dan membentuk budaya baru.

Yulk (1998) mengatakan bahwa gaya kepemimpinan *transformational* adalah gaya kepemimpinan yang mampu mendatangkan perubahan di dalam diri setiap individu yang terlibat bagi seluruh organisasi untuk mencapai performa yang semakin tinggi. Dengan kepemimpinan *transformational* maka kebutuhan karyawan yang sifatnya lebih tinggi

seperti afiliasi, harga diri, dan aktualisasi diri hanya dimungkinkan oleh penggunaan kepemimpinan *transformational*. Senada dengan Yulk, Triantoro (2004) Simanjuntak dan Simbolon (2016) pengaruh kepemimpinan *transformational* terhadap kinerja karyawan adalah meningkatkan motivasi kerja, antusiasme, komitmen, kepuasan kerja, kesejahteraan dan kesehatan karyawan. Pada penelitian Lis Torisa Utami (2010) ia membuktikan bahwa kepemimpinan *transformational* mampu meningkatkan motivasi kerja karyawan. Wuradji (2009) mengemukakan ciri kepemimpinan *transformational*, adalah memiliki keberanian melakukan perubahan menuju tingkat produktivitas yang lebih tinggi, mampu membangkitkan semangat dan motivasi pengikutnya untuk bekerja keras, mampu mengembangkan kebersamaan, disiplin, dan motivasi maju, mampu membangun kesadaran berorganisasi pengikutnya dengan mengembangkan rasa memiliki organisasi, dan rasa bertanggung jawab serta membangun kemauan untuk meraih prestasi yang setinggi - tingginya. Sebab kepemimpinan *transformational* mengandung komponen kharismatik, pemimpin mampu memberikan pengarahan yang selalu diterima dan dipatuhi.

Bass (1998) mendefinisikan gaya kepemimpinan *transformational* sebagai pola kepemimpinan yang memotivasi karyawan dengan membawa pada cita - cita dan nilai - nilai yang tinggi untuk mencapai visi misi organisasi membuat kepercayaan terhadap pemimpin. Menurut Bass (1998) ada beberapa aspek kepemimpinan *transformational* yang harus dimiliki seorang pemimpin yaitu : (a) Kharisma, yaitu suatu perilaku pemimpin yang membuat para pengikutnya mengagumi, menghormati dan sekaligus mempercayainya. (b) *Inspirational motivation*, yaitu pemimpin yang mampu memahami pengharapan yang jelas terhadap disiplin kerja bawahan, mengkomunikasikan harapan yang tinggi dan mengekspresikan tujuan penting dengan cara sederhana. (c) *Intellectual stimulation*, yaitu seseorang pemimpin yang berupaya menciptakan iklim yang kondusif bagi berkembangnya inovasi dan kreativitas. (d) *Individual consideration*, yaitu pemimpin yang mau mendengarkan dengan penuh perhatian masukan bawahan dan secara khusus mau

memperhatikan kebutuhan - kebutuhan bawahan akan pengembangan karir. Senada dengan Bass, Wuradji (2009) menyatakan bahwa pemimpin *transformational* mengetahui visi masa depan organisasi, menstimulasi bawahan dengan cara intelektual, dan menaruh perhatian pada perbedaan - perbedaan yang dimiliki oleh bawahannya.

Robbins, (2015) kepemimpinan *transformational* adalah pimpinan yang menginspirasi para pengikutnya untuk melampaui kepentingan diri mereka sendiri dan yang berkemampuan untuk memiliki pengaruh secara mendalam dan luar biasa terhadap para pengikutnya. Para pemimpin yang Transformational lebih efektif karena lebih kreatif, selain itu mereka mendorong pengikutnya agar lebih kreatif juga. Robbins & Judge, (2009:453) menyatakan bahwa kepemimpinan *transformational* merupakan perilaku kepemimpinan yang melibatkan perubahan besar dalam mempengaruhi sikap dan asumsi anggota organisasi dan membangun komitmen, misi, tujuan dan strategi organisasi. Senada dengan Robins, Jabnoun dan al-Ghasyah (2005;23) mendefinisikan *Transformational Leadership* sebagai seseorang yang meningkatkan kepercayaan diri individual maupun grup, membangkitkan kesadaran dan ketertarikan grup dan organisasi dan mencoba untuk menggerakkan perhatian bawahan untuk pencapaian dan pengembangan eksistensi.

Bass dan Avolio kemudian menguraikan kepemimpinan *transformational* dalam empat ciri utama: 1) Idealis pengaruh yaitu, perilaku yang menghasilkan standar perilaku yang tinggi, memberikan wawasan dan kesadaran akan visi, menunjukkan keyakinan, menimbulkan rasa hormat, bangga dan percaya, menumbuhkan komitmen dan unjuk kerja melebihi ekspektasi, dan menegakkan perilaku moral yang etis. Pemimpin yang memiliki idealisasi pengaruh akan menunjukkan perilaku antara lain: 1) Mengembangkan kepercayaan bawahan kepada atasan, membuat bawahan berusaha meniru perilaku dan mengidentifikasi diri dengan pemimpinnya, menginspirasi bawahan untuk menerima nilai - nilai, norma-norma dan prinsip-prinsip bersama; 2) Motivasi Inspirasional adalah sikap

yang senantiasa menumbuhkan tantangan, mampu mencapai ekspektasi yang tinggi, mampu membangkitkan antusiasme dan motivasi orang lain, serta mendorong intuisi dan kebaikan pada diri orang lain. Pemimpin mampu membangkitkan semangat anggota tim melalui antusiasme dan optimisme. Bass juga menyatakan bahwa pemimpin yang memiliki motivasi inspirasional akan menunjukkan perilaku membangkitkan gairah bawahan untuk mencapai prestasi terbaik dalam performansi dan pengembangan dirinya, menginspirasi bawahan untuk mencapai masa depan yang lebih baik; 3) *Konsiderasi Individual* merupakan perilaku yang selalu mendengarkan dengan penuh kepedulian dan memberikan perhatian khusus, dukungan semangat, dan usaha pada kebutuhan prestasi dan pertumbuhan anggotanya. Pemimpin Transformational memiliki perhatian khusus terhadap kebutuhan individu dalam pencapaiannya dan pertumbuhan yang mereka harapkan dengan berperilaku sebagai mentor; 4) *Stimulasi Intelektual* adalah proses meningkatkan pemahaman dan merangsang timbulnya cara pandang baru dalam melihat permasalahan, berpikir, dan berimajinasi serta menetapkan nilai - nilai kepercayaan.

Tichy dan Devanna dalam Mayasari (2017) menyatakan bahwa pemimpin Transformational memiliki karakter sebagai berikut : a) Mereka mengidentifikasi dirinya sebagai alat perubahan; b) Mereka berani; c) Mereka mempercayai orang lain; d) Mereka motor penggerak nilai; e) Mereka pembelajar sepanjang masa; f) Mereka memiliki kemampuan menghadapi kompleksitas, ambiguitas, dan ketidakpastian; g) Mereka juga adalah seorang pemimpin visioner. (Safaria, 2004) dalam Vadhilla (2019) kepemimpinan *transformational* akan memberikan pengaruh positif pada hubungan antara atasan dan bawahan. Kepemimpinan *transformational* akan membuat bawahan merasa percaya, kagum, bangga, loyal, dan hormat kepada atasannya serta termotivasi untuk mengerjakan pekerjaan dengan hasil yang melebihi target yang telah ditentukan bersama. Tipe ini

mendorong para pengikutnya untuk menghabiskan upaya ekstra dan mencapai apa yang mereka anggap mungkin.

Priansa dan Somad (2014) kepemimpinan *transformational* memiliki visi, keahlian retorika, dan pengelolaan kesan yang baik dan menggunakannya untuk mengembangkan ikatan emosional yang kuat dengan pengikutnya. Pemimpin *transformational* diyakini lebih berhasil dalam mendorong perubahan organisasi karena tergugahnya emosi pengikut serta kesediaan mereka untuk bekerja mewujudkan visi sang pemimpin. Seorang pemimpin dikatakan *transformational* diukur dari tingkat kepercayaan, kepatuhan, kekaguman, kesetiaan, dan rasa hormat para pengikutnya (Umiarso, 2012). kepemimpinan *transformational* didefinisikan sebagai kepemimpinan di mana para pemimpin menggunakan kharisma mereka untuk melakukan transformasi dan merevitalisasi organisasinya.

Menurut Rees (2017) dalam judul artikelnya "*Seven principles of Transformational Leadership*", menyatakan paradigma baru kepemimpinan mengangkat tujuh prinsip menciptakan kepemimpinan yang sinergis, yaitu: 1) *Principle of Simplification. Successful leadership begins with a vision, which reflects the shared purpose*; 2) *Principle of Motivation. The ability to gain the agreement and commitment of other people to the vision*; 3) *Principle of Facilitation. The ability to effectively facilitate the elearning of individuals, teams, and other reliable and reputable resources*; 4) *Principle of Innovation. The ability to boldly initiate prayerful change when needed*; 5) *Principle of Mobilization. The ability to enlist, equip and empower others to fulfill the vision*; 6) *Principle of Preparation. The ability to never stop learning about themselves with and without the help of others*; 7) *Principle of Determination. The ability to finish the race.*

Sattock (2004) dalam Mayasari (2017) menjelaskan bahwa para pemimpin di perguruan tinggi pada dasarnya merupakan *Steering Core*. Semakin besar perguruan tinggi akan semakin kompleks permasalahan yang dihadapi perguruan tinggi. Selain itu Rosenzweig mengemukakan pendapat bahwa *in this system a university or college*

presidents have different roles, which make direct comparisons difficult with the role of the vice-chancellor. Steering Core di perguruan tinggi pada dasarnya adalah pemimpin yang betul-betul memahami kondisi perguruan tinggi dan mampu mengambil keputusan yang tepat serta mampu menggerakkan seluruh sistem perguruan tinggi. Sing Ong yu dalam Mardianti & Hardianto (2017) dalam Mayasari (2017) mengemukakan bahwa agar perguruan tinggi tetap eksis ada lima acra yang harus dilakukan, yaitu *improved culture, improved structure, improved access to resource, improved systems* dan *improved relationship with stakeholders*.

2.1.2 Situational Leadersip Theory

Sudriamunawar (Pasalong, 2008:3) pemimpin adalah seseorang yang memiliki kecakapan tertentu yang dapat mempengaruhi para pengikutnya untuk melakukan kerja sama kearah pencapaian tujuan yang telah ditentukan sebelumnya. Rukmana (Pasalong, 2008:3) pejabat sudah pasti pimpinan, tapi belum tentu dapat berperan sebagai pemimpin. Siagian (2002:62) bahwa kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi sedemikian rupa sehingga orang lain itu mau melakukan kehendak pemimpin meskipun secara pribadi hal itu mungkin tidak disenanginya. Hersey dan Blanchard (199) dalam (Pasalong 2008:50) membagi kepemimpinan situational kedalam :1) Instruksi Pemimpin (direktif) diterapkan kepada yang memiliki tingkat kematangan rendah, dalam hal ini bawahan yang tidak mampu dan tidak mau memikul tanggung jawab dan melaksanakan tugas; 2) Konsultasi pemimpin (konsultif), diterapkan kepada bawahan yang memiliki tingkat kematangan bawahan rendah ke sedang, dalam hal ini bawahan yang tidak mampu tapi berkeinginan untuk memikul tanggung jawab, yaitu memiliki keyakinan tetapi kurang memiliki keterampilan dan pengetahuan; 3) partisipasi pemimpin (partisipatif), yaitu diterapkan kepada bawahan yang memiliki tingkat kematangan dari segi sedang ke tinggi, bawahan pada tingkat ini memiliki kemampuan tapi tidak memiliki kemauan untuk melakukan tugas yang diberikan; 4) delegasi pemimpin (delegatif), yaitu diterapkan kepada bawahan yang memiliki tingkat kematangan tinggi, dalam hal ini

bawahan dengan tingkat kematangan ini adalah mampu dan mau memiliki keyakinan untuk memikul tanggung jawab yang diberikan.

2.1.3 Disrupsi Era Revolusi Industri 4.0

Kata *Disruption*, Kasali (2017:139) dalam Ohoitmur (2018) dengan buku berjudul *Disruption*, menjelaskan bahwa istilah "disruption" pada awalnya digunakan dalam kegiatan bisnis, investasi dan keuangan, yang pada akhirnya berpengaruh luas terhadap bidang kehidupan seperti politik, dunia hiburan, pemerintahan, sosial, kepemimpinan, dan pendidikan. Kesamaan Christensen dan Fukuyama adalah keduanya menulis ketika teknologi informasi mulai mencapai kemajuan definitif dan mempengaruhi secara cepat setiap pola hubungan dan komunikasi. Mcluhan dalam dua bukunya berjudul "*The Gutenberg Galaxy: The Making of Typographic Man*", Mcluhan (1962), dan "*Understanding Media*", Mcluhan (1964). Mcluhan membayangkan dunia menjadi semakin sempit berkat teknologi elektrik dan arus informasi yang sama derasnyanya ke setiap bagian dunia. Perkembangan teknologi memicu disorganisasi sosial terhadap transmisi vital dunia jasa dan industri. Dalam konteks inilah Fukuyama (1999) dan Christensen (1997) berbicara tentang "*disruption*", namun dengan paham berbeda. Fukuyama memahami disrupsi sebagai gangguan terhadap tata sosial, sedangkan Christensen melihat disrupsi sebagai peluang inovasi yang menguntungkan.

2.1.3.1 Disrupsi Dalam Pandangan Christensen dan Fukuyama

Fukuyama (1999:4) dalam Ohoitmur (2018) disrupsi sebagai gangguan atau kekacauan. Fukuyama menyadari bahwa banyaknya perubahan teknologi menciptakan "masyarakat-informasi". Masyarakat-informasi di seluruh dunia mengalami kondisi - kondisi sosial yang memburuk. Fukuyama (1999) dalam Ohoitmur (2018), Schumpeter (1883-1950) bahwa kapitalisme hanya bisa bertahan berkat inovasi terus menerus. Inovasi berarti pembaharuan melalui pergumulan untuk meninggalkan pola atau cara lama dan menggantikannya dengan yang baru.

Inovasi menciptakan keunggulan kompetitif. Hal ini hanya mungkin jika pengusahanya kreatif dan berani mengambil risiko Bdk. Kasali, *Disruption*, hlm.124-125.

Sejalan dengan analisa yang mendalam dan panjang oleh Schumpeter (1883-1950) yang dirilis kembali oleh Fukuyama (1999) sebagai kritisi, akan gegap gempitanya teknologi informasi yang menyiratkan disrupsi sebagai kekacauan, dan ancaman dalam kehidupan sosial. Jauh sebelum Schumpeter (1883-1950), Hobbes (1588-1679) juga memandang disrupsi dalam arti gangguan dan ancaman terhadap nilai dan tata sosial memiliki resiko terhadap pemerosotan peradaban yang ditandai dengan perang. Fukuyama (1999: 142-158) mengisyaratkan bahwa untuk menata kembali masyarakat sosial maka perhatian perlu diarahkan kepada dua faktor kapasitas manusiawi, yaitu kesadaran dan kecenderungan manusia untuk mengorganisasikan diri. Faktor pertama menjadi sumber nilai - nilai, sedangkan yang kedua merupakan wilayah operasional bagi modal sosial.

Christensen (1997) dalam Ohoitumur (2018) memahami disrupsi sebagai perspektif yang berbeda, Christensen menuang gagasannya dalam bukunya yang berjudul *The Innovator's Dilemma*, yang diringkas oleh Kasali (2017:142-158) menurutnya Disrupsi berarti inovasi yang menguntungkan, karena suatu penyangkalan terhadap apa yang dianggap remeh. Menurut Christensen (1997) perusahaan Incumbent menjadikan inovasi hanya sebagai penjaga kualitas produk atau mengembangkan produk dengan mutu yang lebih memuaskan konsumen, pengadopsian inovasi teknologi hanya dalam rangka mempertahankan kualitas produk dan permintaan pasar. Keyakinan menjaga relasi dan konsumen yang sudah jelas dan pasti dan keuntungan yang dapat diprediksi namun mengabaikan disrupsi, Christensen menamakan ini sebagai *sustaining innovation*. Disrupsi yang

dicontohkan oleh Christensen disini adalah pendatang baru yang merampas pasar, menciptakan produk dan pasar yang baru. Kasali (2017:71) dalam Ohoitumur (2018) bagaimana para operator taksi mengalami nasib buruk setelah munculnya taksi *online*. Inilah yang disebut inovasi disruptif yang memanfaatkan apa yang dianggap remeh sebagai peluang untuk menciptakan sesuatu yang bernilai dan bermutu dengan harga yang terjangkau dan layanan Christensen (1997) mengatakan bahwa perusahaan incumbent hanya melakukan "*sustaining innovation*", tapi bukan "*disruptive innovation*". Christensen melanjutkan bahwa inovasi disruptif selalu mulai dari observasi, riset, dan ide. Kemudian dilanjutkan dengan pengembangan model bisnis secara baru dengan bantuan teknologi informasi yang tersedia. Ketika berhasil, usahanya akan dimulai dari titik paling rendah yang biasanya diabaikan dan diremehkan oleh perusahaan yang telah mapan. Dari sana secara perlahan namun pasti mereka bergerak keatas dan memasuki pasar yang sudah dikuasai oleh perusahaan *incumbent*. Menurut Kasali (2017:154) dalam Ohoitumur (2018) *incumbent* tidak mesti berubah menjadi *disruptor*, karena berbagai strategi bisa ditempuh untuk memenangkan pasar. Misalnya, *incumbent* tetap meneruskan *sustainable innovation* dan membentuk unit lain yang melayani *disruptor*. Christensen menyimpulkan bahwa inovasi disruptif tidak lain adalah kebaruan yang mampu menyederhanakan suatu produk yang berkualitas, atraktif, dan murah.

Christensen (2008:43-48) masih dalam Ohoitumur (2018) dalam artikel yang berjudul "Disruptif Innovation and Catalytic Change in Higher Education", Christensen menunjuk arah bagi pengembangan teori disrupsi dalam bidang pendidikan tinggi. Menurutnya perguruan tinggi yang besar dan ternama selalu mengandalkan kekuatannya yang terletak pada sistem yang terintegrasi, manajemen yang tertata, dan nama besar (*branding*) yang terpelihara. Kasali (2017:172-173) menyebut situasi ini sebagai "zona nyaman" universitas-universitas. Universitas melakukan perubahan tapi bukan inovasi disruptif. Zona

nyaman itu terdiri dari program studi dan fakultas yang tidak pernah berubah, mata kuliah dan proses pengajaran tidak banyak berubah, pengajarnya kurang kompetitif, dan birokrasi administrasi yang kaku dan berliku - liku. Christensen (2008) dalam Ohoitmur (2018) tentang disrupsi di perguruan tinggi terdapat tiga catatan penting, yaitu,

- 1) Harvard Business School (HBS) selalu mengandalkan kekuatannya, yaitu jaringan yang luas, relasi - relasi dan nama besar. Dengan sejumlah kekuatan itu HBS mendapatkan calon - calon mahasiswa yang terbaik dan berbiaya mahal. Tetapi HBS kemudian didisrupsi pada akar pasarnya itu oleh perusahaan - perusahaan lain yang mendirikan universitasnya sendiri bagi para pegawainya yang terbaik. Institusi - institusi baru itu justru dicari oleh mahasiswa HBS untuk memecahkan masalah yang dihadapi sebagai calon manajer. Atas cara yang sama banyak perguruan tinggi juga didisrupsi.
- 2) Hanya sedikit mahasiswa yang masuk ke perguruan tinggi ternama. Kebanyakan mahasiswa mencari perguruan tinggi yang dapat memenuhi kebutuhan dasar, yaitu pengembangan kecakapan sebagai jalan untuk mencapai karir yang gemilang. Dalam konteks ini perguruan tinggi di Amerika Serikat terdisrupsi oleh perguruan tinggi swasta yang memiliki cara - cara baru dalam mempelajari ilmu - ilmu sosial dan sains.
- 3) Pengadopsian teknologi informasi tidak cukup untuk meningkatkan layanan administrasi dan efisiensi pengajaran. Perguruan tinggi perlu memikirkan kembali arsitektur atau modelnya agar tidak sekedar memenuhi standarisasi, melainkan mampu menjawab kebutuhan atau permintaan mahasiswa sebagai pengguna jasanya. Membuka kursus online atau memberikan kemungkinan tanpa batas bagi mahasiswa untuk

mengakses materi pembelajaran merupakan contoh layanan secara disruptif. Christensen (2008) dalam Kasali (2017:172-173) dalam Ohoitumur (2018) bahwa universitas perlu memikirkan kembali model dan cara tatakelola perguruan tinggi. Respon dapat diberikan dengan fokus pada sumber daya (*resource*), proses (*process*) dan tata nilai (*values*).

2.1.3.2 Disrupsi Sebagai Perspektif Bagi Lembaga Pendidikan Tinggi

Ohoitumur (2018) menjelaskan bahwa dalam konteks perkembangan ilmu pengetahuan dan iklim ilmiah di perguruan tinggi di Indonesia, paham disrupsi menjadi pencerahan yang menyingkap dua fenomena yang menantang perkembangan ilmu pengetahuan dan dunia akademik, yaitu standarisasi yang membakukan prosedur penelitian dan rendahnya integritas moral akademik.

Dunia akademik yang dijalankan tanpa kejujuran dan hati nurani hanyalah nihilisme. Plagiarisme dan ketidak-jujuran akademik tidak menghasilkan pengetahuan apapun. Dampak konkret terhadap moralitas akademik yang rendah ialah terjadi kesenjangan antara dunia akademik dan realitas sosial masyarakat. Fenomena hilangnya kejujuran akademik menjadi pukulan telak bagi kalangan perguruan tinggi karena terbongkarnya kasus - kasus moral akademik yang diperagakan di jenjang akademik tertinggi (stara tiga dan spesialis). Ilmu pengetahuan tidak akan sungguh - sungguh berkembang dan lembaga pendidikan tidak mencapai tujuan hakikinya jika integritas dan moralitas diabaikan, Fukuyama (1999) dalam Ohoitumur (2018).

2.1.3.3 Peluang dan Hambatan Bagi Lembaga Pendidikan Tinggi

Disrupsi sebagai perspektif peluang dan hambatan diperhadapkan pada dua tantangan terhadap perkembangan ilmu pengetahuan dan pengelolaan lembaga tinggi. Pertama, tantangan yang berasal dari standarisasi yang

membakukan prosedur- prosedur penelitian dan karya ilmiah. Pendekatan pada standarisasi tersebut dinilai terlampau positivistik, sehingga membatasi ruang bagi kebebasan kreatif para ilmuwan. Kedua, rendahnya moralitas akademik menandai adanya tantangan terhadap pengetahuan ilmiah dan proses- proses akademik di lembaga pendidikan tinggi. Menghadapi kedua permasalahan diatas maka diusulkan empat peluang pengembangan perguruan tinggi yaitu:

1. Dalam teori disrupsi (Christensen dan Kasali), inovasi terjadi tidak hanya sebaga cara menggunakan aplikasi - aplikasi teknologi. Inovasi desruptif terjadi pula pada level fundamental dan hakiki. Dalam pendidikan hal fundamental itu meliputi paham tentang manusia, watak, dan nilai - nilai dasar yang diyakini dalam konteks zaman. Setiap teori dan strategi pendidikan selalu berbasis pada konsep manusia. Pembaharuan dalam lembaga pendidikan tinggi hendaknya bersifat menyeluruh pada layanan akademik dan administrasi, kegiatan proses pembelajaran dan penelitian dan kerjasama dengan para mitra pendidikan tinggi. Implikasinya, program pembentukan karakter bagi pendidik, tenaga kependidikan, dan mahasiswa menjadi keniscayaan. Era disrupsi membawa serta peluang untuk sesuatu yang fundamental di bidang pendidikan tinggi, yaitu memastikan fondasi spiritual kebudayaan melalui pengembangan moral akademik yang terpuji.
2. Era disrupsi yang serba cepat, hasil penelitian yang dikemukakan oleh Yuval Noah Harari, N.Y (2018) meramalkan bahwa sekitar tahun 2050 banyak orang dimuka bumi "tidak lagi relevan", hal ini disebabkan mereka tidak punya mentalitas yang cocok dengan kebutuhan zaman, tidak memiliki kecakapan hidup dan kerja yang diperlukan, akibat dari banyaknya pekerjaan yang hilang, dan munculnya profesi - profesi baru

yang menantang. Mereka yang bertahan sebagai manusia yang relevan ialah mereka yang memiliki karakter yang kuat dan kecakapan - kecakapan hidup kerja. Thomas Stanley (2000) dalam Ohoitmur (2018) sudah mengumumkan hasil penelitiannya bahwa tiga karakter tertinggi yang relevan dan paling kuat pengaruhnya ialah *being honest with all people* (kejujuran), *being well-disciplined* (disiplin diri), dan *getting along with people* (mudah bergaul, berkomunikasi). Sementara yang tergolong kedalam kecakapan hidup dan kerja yang relevan dan sesuai dibagi dalam tiga kategori yaitu : *learning skill (critical thinking, creativity, collaboration, dan communication)*, *literasi skill (information, media, dan technology literacy)* dan *life skills (flexibility, leadership, productivity, initiative skill dan social skill)*. Berkaitan dengan pendidikan tinggi Nicholas (2017) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa dewasa ini keahlian menjadi tidak relevan atau tidak diperlukan. Dalam konteks Indonesia era disrupsi membuka peluang bagi lembaga pendidikan tinggi untuk membantu para dosen agar menjadi *well-informed experts* dengan kemampuan untuk memberikan solusi-solusi yang tepat terhadap masalah yang dihadapi masyarakat.

3. Disrupsi dalam perspektif Fukuyamah yaitu, gangguan terhadap tata sosial masyarakat, bertumbuhnya eksklusifisme dalam komunitas agama. Kondisi ini membahayakan iklim akademik dan perkembangan ilmu pengetahuan. Hanya masyarakat yang terbuka dan rasional yang dapat mendukung perkembangan ilmu pengetahuan dan menghargai dunia akademik. Oleh karena itu kalangan perguruan tinggi untuk menolak radikalisme sudah tepat.

4. Perlunya Inovasi disruptif terhadap standarisasi aktivitas penelitian dan penulisan karya ilmiah yang telah diasopsi, dengan mewajibkan setiap perguruan tinggi melampaui standar- standar yang ditentukan. Penelitian perlu kontekstual.

2.1.3.4 Era Revolusi Industri 4.0

Davis (World Economic Forum, 2016) mendefenisikan revolusi industri 4.0 sebagai kemajuan teknologi dan pendekatan baru menggabungkan dunia fisik, digital, dan biologi mengubah pola hidup dan interaksi manusia kedalam industri dan persaingan kerja menjadi tidak linear. Lee et al (2013) menjelaskan, Industri 4.0 ditandai dengan empat faktor: 1) peningkatan volume data, kekuatan komputasi dan konektivitas; 2) munculnya analisis, kemampuan dan kecerdasan bisnis; 3) terjadinya interaksi baru antara manusia dengan mesin; 4) perbaikan instruksi transfer digital ke dunia fisik, seperti robotika dan 3d printing. Liffler dan Tschienner (2013) menambahkan prinsip dasar industri 4.0 adalah penggabungan mesin, alur kerja, dan sistem dengan menerapkan jaringan cerdas di sepanjang rantai dan proses produksi untuk mengendalikan satu sama lain secara mandiri. Tjandrawinata (2016) mengatakan karakteristik unik dari industri 4.0 adalah pengaplikasian kecerdasan buatan. Brodjonegoro (2018) menjelaskan bahwa revolusi 4.0 sebagai tantangan masa depan harus dapat diantisipasi dengan cara menciptakan *social skill* dari tingkat dasar hingga ke level perguruan tinggi, kecakapan sosial berbeda dengan kompetensi sosial yang masih mungkin digantikan oleh kecerdasan buatan *artificial intelligence* karena sifatnya artifisial dan tidak melekat secara intrinsik terhadap individu. Kecakapan sosial adalah kecakapan yang sifatnya lebih mendalam dan intrinsik melekat pada individu, sedemikian rupa sehingga tidak mungkin dapat digantikan oleh kecerdasan buatan. Salah satu ciri kecakapan sosial adalah kecakapan dalam menangani persoalan yang kompleks yang sering kali tidak ada solusinya dan walaupun ada solusinya, solusi tersebut tidak

menimbulkan persoalan baru. Kecakapan sosial harus ditunjang oleh sejumlah kemampuan, seperti kemampuan analitis nonrutin dan kemampuan kognitif nonrutin.

Pendidikan yang sesuai dengan revolusi 4.0 adalah pendidikan dengan tingkat kemampuan berpikir kritis dan analitis. Keingintahuan yang melekat pada kedua kemampuan ini akan mewujudkan bentuk pembelajaran sepanjang masa, dimana individu selalu belajar selama hidupnya untuk bertahan hidup. Strategi untuk perubahan salah satunya adalah perubahan paradigma pendidikan, khususnya paradigma pendidikan tinggi. Paradigma baru pendidikan tinggi harus mampu membekali para pendidik dengan tingkat kematangan kecakapan sosial dan didukung oleh seluruh unit lembaga pemerintahan dan para pemangku kepentingan pendidikan. Perubahan paradigma pendidikan tinggi harus masuk dalam Rencana Pembangunan Jangka Panjang bidang pendidikan visi 2045 yang menjadi dasar kebijakan pembangunan nasional Brodjonegoro (2018).

Raders (2018) dalam Brodjonegoro (2018) mengatakan bahwa isu besar yang sedang berkembang akan dihadapi oleh dunia pada tahun 2052 adalah berakhirnya kapitalisme, berakhirnya pertumbuhan ekonomi, berakhirnya demokrasi yang lambat, berakhirnya keharmonisan antargenerasi, dan berakhirnya iklim yang stabil. Indonesia akan diperhadapkan pada tantangan terbesar sepanjang sejarah oleh masyarakat dan individu yang telah dibekali kecakapan sosial yang tinggi. Indrajit & Djokopranoto (2006) menyatakan bahwa pendidikan tinggi di Indonesia telah mengalami perubahan paradigma, pengelolaan, dan persaingan. Perguruan tinggi tidak hanya sebagai pusat ilmu pengetahuan, pusat penelitian, dan pusat pengabdian kepada masyarakat, tetapi juga suatu entitas korporasi penghasil ilmu pengetahuan yang perlu bersaing untuk menjamin kelangsungan hidupnya. Barber, Donnelly, dan Rizvi (2013)

menyatakan bahwa negara - negara maju, yang selama ini menjadi pusat perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, menghadapi perubahan yang melaju deras tak tertahankan dan tidak gampang diatasi dengan instrumen yang ada hari ini. Diperkirakan, sistem pendidikan tinggi di Indonesiapun akan menghadapi perubahan disruptif yang menjungkirbalikkan sistem yang berlaku hingga akhirnya terjadi perubahan mendasar dalam keseluruhan sistem pendidikan kita.

Aristo (2005) menyatakan bahwa tantangan baru dalam berbagai aspek yang secara tidak langsung membawa efek pada pelaporan oleh pemerintah dan perguruan tinggi di Indonesia, termasuk bagaimana menggali sumber daya - sumber daya baru yang lebih produktif pada usaha pendanaan, manajemen keuangan, kebebasan yang lebih besar dalam merumuskan kurikulum dan masih banyak hal yang lain yang terkait dengan bidang pendidikan, sebagai akuntabilitas pemerintah. Disrupsi pendidikan tinggi di Indonesia saat ini sedang dalam proses pengaplikasian. Perkembangan konsep *MOOCs (Massive Open Online Course)* atau pengajaran *online (daring)* dikatakan memiliki daya jangkauan yang luas, melewati batas - batas fisik kampus dan negara, karena dapat diakses siapa pun dan di mana pun secara daring--bahkan gratis. Upaya ini telah di rintis di Indonesia oleh sebuah lembaga bernama IndonesiaX sejak 2015 dan melibatkan para pengajar perguruan tinggi ternama. Program ini masih tahap awal dan terus dikembangkan guna memacu peminat terus belajar sepanjang hayat pada era digital kini dan masa depan.

MOOCs (Massive Open Online Course) atau kuliah daring dapat dipahami sebagai pendidikan formal yang diselenggarakan oleh perguruan tinggi yang peserta didik dan instruktur (dosen) berada pada lokasi terpisah sehingga

memerlukan sistem telekomunikasi interaktif untuk menghubungkan keduanya dan berbagai sumber daya yang diperlukan. Di era disrupsi 4.0 saat ini terdapat tiga hal faktor kunci dalam kelancaran sistem pendidikan khususnya pendidikan tinggi yaitu, 1) Sarana dan prasarana, yang membantu dalam mendukung pelaksanaan kuliah daring yang mungkin terhalang oleh penyaluran informasi dapat menggunakan teknologi cloud dalam penerapan sistem informasi di lingkungan instansi pendidikan tinggi. 2) Sumber daya manusia yang mumpuni, diharapkan paham dalam penggunaan platform serta mempersiapkan penanggung jawab bahan materi yang akan digunakan dalam perkuliahan daring. 3) Akreditasi, tingkat kepercayaan calon mahasiswa sebagai stakeholder internal dalam kelanjutan pendidikan mereka. Kecenderungan dan trend di masyarakat bahwa akreditasi A adalah kewajiban yang harus di buru oleh setiap perguruan tinggi dengan peraih tingkat kepuasan tertinggi bagi mahasiswa dan calon mahasiswa sebuah perguruan tinggi (sevima.com)

Perkuliahan daring dapat menumbuhkan kreativitas dosen. Menjadi Dosen di era disrupsi 4.0 merupakan tantangan terberat yang dihadapi para dosen, tuntutan atas peningkatan inovasi dan kreativitas merupakan hal yang tidak dapat ditawar. Dosen tidak hanya dituntut untuk memiliki kematangan kompetensi inti keilmuan yang kuat, tetapi kemampuan dan kemapanan terhadap adaptasi perubahan teknologi dalam penyampaian materi perkuliahan yang makin pesat. Penerapan kuliah daring ditengah pandemi corona secara *online* mendorong para dosen untuk berpikir kreatif agar materi kuliah dapat tersampaikan dengan baik kepada mahasiswa (unila.ac.id). Sejalan dengan mandat Presiden RI ke-7, Joko Widodo tentang revolusi mental bangsa Indonesia khususnya dalam sistem pendidikan tinggi sebagai pergeseran paradigma untuk melakukan lompatan jauh kedepan (*leap frogging*) agar mengetahui sampai dimana kita berada. Perubahan

mendasar dalam penyediaan jasa dan pelayanan pendidikan tinggi menghasilkan invensi dan inovasi dalam penerimaan dan penggunaan dan pelaksanaan sains dan teknologi. Dinamika yang sama secara global juga oleh bangsa - bangsa dunia akan perubahan berbagai aspek kehidupan termasuk pemerintahan dan pasar kerja, pasar pembeli dan penjual, yang dikatakan sebagai penyebab perubahan besar dan mengacaukan (*disruption*) Karl Marx dalam Schumpeter (1949) dalam Bower dan Christensen (1995) dalam Kasali (2005 & 2010) yang telah beredar cukup lama, dipakai dan apa yang diajukan yaitu inovasi teknologi.

2.1.4 Transformasi Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum (PTN-BH)

2.1.4.1 Pengertian, Tujuan dan Perubahan Paradigma Perguruan Tinggi

Menurut Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi (Dikti), Perguruan Tinggi pada hakekatnya merupakan lembaga yang berperan menumbuhkan kedewasaan kadar intelektual, emosional dan spiritual para mahasiswa, bergumul dengan nilai kehidupan kemasyarakatan, mengejar dan mendiseminasikan pengetahuan sebagai pengabdian bagi kemajuan masyarakat. Universitas tidak dapat bertahan dengan menjalankan sistem bisnis seperti biasa, namun universitas harus mampu merubah konsep bisnis mereka dengan terlebih dahulu mereformasi dan merekonstruksi sistem internal mereka. Kemampuan sistem pendidikan universitas dalam beradaptasi dan secara sukses mengahdapi tantangan baru yang ada menjasi kunci suskses keberhasilan organisasi tersebut (Varghese, 2009:53). Data Bank Dunia (2002) perguruan tinggi juga berperan dalam meningkatkan kesejahteraan masyarakat dengan menghasilkan lulusan yang berkemampuan sehingga dengan mudah dapat diserap oleh dunia kerja. Selain itu data UNESCO tentang fungsi universitas yaitu sebagai kunci utama dalam menghadapi dunia modern, universitas seperti halnya organisasi lain harus

senantiasa melakukan pengembangan pelatihan, penyesuaian strategi dan kebijakan sesuai tuntutan kebutuhan lingkungan di masa datang. Universitas harus mengembangkan harapan dan visi baru yang lebih relevan dengan tujuan meningkatkan kepuasan masyarakat sebagai stakeholder (Tunnerman, 1993:23).

Menurut (Varghese, 2009:25) Perguruan tinggi sebagai penyedia layanan jasa pendidikan tidak hanya berfokus pada memberikan layanan terbaik namun bertahan menghadapi tantangan pasar yang semakin ketat. Karenanya perguruan tinggi kini banyak yang telah turut mengadopsi sistem manajemen perusahaan dagang dan mendorong diri menjadi organisasi enterprenuer sehingga perguruan tinggi dapat meningkatkan kualitas produksinya dalam hal ini adalah para lulusan. Sehingga menyebabkan terjadinya perubahan aktivitas, struktur dan praktek manajemen perguruan tinggi. Perubahan yang terjadi para perguruan tinggi dewasa ini lebih menaruh perhatian pada isu- isu efisiensi dalam operasional, evaluasi kinerja, dan pengukuran akuntabilitas. Menurut Porras & Robertson (1992) perubahan adalah satu rangkaian teori didasarkan pada keilmuan sosial perilaku, nilai, strategi dan teknik yang ditujukan pada perubahan yang terencana dari suatu setting organisasi dengan tujuan untuk meningkatkan pengembangan individu dan kinerja organisasi melalui peningkatan kualitas anggota organisasi dalam perilaku kerjanya. Menurut Weiss (2003) perubahan organisasi merupakan suatu proses yang mengarahkan organisasi dari satu kondisi yang diinginkan dimasa mendatang dengan tujuan meningkatkan efektifitas organisasi. Perubahan organisasi yang terencana (*Planned Organizational Change*) bertujuan untuk meningkatkan kapabilitas organisasi dalam meningkatkan value organisasi terhadap para stakeholder dan stockholder organisasi.

Perguruan Tinggi badan Hukum adalah perguruan tinggi negeri yang didirikan oleh pemerintah yang berstatus sebagai badan hukum publik yang otonom, baik dalam bidang akademik maupun nonakademik yang meliputi keuangan, administrasi dan kelembagaan. Otonomi PTN-BH diatur dalam Undang - Undang Nomor 12 Tahun 2012 tentang pendidikan tinggi pasal 64. Otonomi di bidang pendidikan tinggi di latarbelakangi oleh krisis berkepanjangan dalam memenuhi anggaran belanja negara bidang pendidikan, otonomi dimaksudkan untuk menciptakan kemandirian pendidikan tinggi dalam menjalankan perannya dalam masyarakat (Masaharu, 2009). Achjari (2018) menjelaskan bahwa otonomi kampus memang merupakan ruh suatu perguruan tinggi. Otonomi kampus tersebut tidaklah sekedar kebebasan mimbar akademik, tetapi juga otonomi non-akademik, antara lain di bidang keuangan, sumber daya manusia, serta pengembangan sarana dan prasarana. Otonomi non-akademik sangat dibutuhkan secara faktual berdasarkan pengalaman dalam mengelola perguruan tinggi negeri (PTN). Achjari melanjutkan bahwa perlu perhatian yang lebih terhadap pernyataan pemerintah yang menyatakan bahwa diharapkan kedepannya universitas di seluruh Indonesia dapat berkembang menjadi universitas kelas dunia (*World Class University*), yang mampu bersaing di panggung internasional dan mampu bekerjasama secara aktif dengan universitas ternama di dunia, perguruan tinggi membutuhkan bentuk dan mekanisme yang fleksibel dalam manajemen keuangan dan tata kelola yang baik perguruan tinggi (*Good University Governance*) yang bersumber dari APBN maupun sumber-sumber pendanaan lainnya .

Roger Hahn dalam Conny (1999) menyebutkan bahwa sebagai perubahan penting dari revolusi ilmu dalam pendidikan adalah adanya perubahan ciri penelitian yang berdampak pada terjadinya perubahan pola organisasi ilmiah (pendidikan tinggi) dan rekonstruksi pendidikan ilmiah (kurikulum). Reformasi

birokrasi pendidikan tinggi dalam bentuk badan hukum dan pengajaran terdiri dari: 1) bidang penelitian, 2) Bidang pengabdian kepada masyarakat, 3) TQM pada lembaga pendidikan tinggi, 4) Upaya pengadaan sarana dan prasarana pendidikan tinggi, 5) Penataan kembali manajemen lembaga tinggi (tatakelola yang baik), 6) Upaya meningkatkan kinerja tenaga pendidik dan tenaga kependidikan, 7) Upaya meningkatkan kualitas lulusan.

2.1.4.2 Kematangan Bawahan & Kesiapan Individu untuk Transformasi

2.1.4.2.1 Kematangan Bawahan

Kematangan bawahan dalam kepemimpinan situational di rumuskan oleh Thoha (Pasalong, 2008:52) sebagai kemampuan dan kemauan dari orang - orang untuk bertanggung jawab dalam mengarahkan perilakunya sendiri. Sedangkan menurut Rivai (Pasalong, 2008: 52) menyatakan bahwa kematangan dipandang sebagai kapasitas untuk menetapkan tujuan - tujuan yang betapapun tingginya dapat dicapai (motivasi keberhasilan), kesediaan dan kemampuan untuk mengabil tanggung jawab, pendidikan dan atau pengalaman seseorang atau kelompok. Silalahi (Pasalong, 2008: 52) bahwa kematangan adalah sebagai kemampuan dan kemauan orang - orang untuk memikul tanggung jawab untuk mengarahkan perilaku mereka sendiri. Tingkat kematangan bawahan dalam kepemimpinan situational ditandai dengan adanya 4 tingkatan menurut Hersey dan Blanchard (Pasalong, 2008:50), yaitu; 1) Tingkat kematangan rendah yang ditunjukkan dnegan indikasi bawahan yang tidak mampu dan tidak mau memikul tanggung jawab; 2) Tingkat kematangan rendah ke sedang yang ditunjukkan dengan indikasi bawahan yang tidak mampu tapi memiliki keinginan untuk memikul tanggung jawab; 3) Tingkat kematangan sedang ke tinggi yang ditunjukkan dengan indikasi bawahan memiliki kemampuan tapi tidak memiliki

kemauan untuk melakukan suatu tugas yang diberikan; 4) Tingkat kematangan tinggi yang ditunjukkan dengan indikasi bawahan mampu dan mau memikul atau melaksanakan tanggung jawab yang diberikan.

2.1.4.2.2 Kesiapan Individu untuk Transformasi

Proses perubahan organisasi, baik publik maupun non publik selalu diperlukan kesiapan individu untuk berubah dan dapat ditingkatkan jika ada peran pemimpin yang mampu sebagai agen perubahan dan mampu mentransformasikan perubahan organisasi ke arah yang lebih baik (Williams-Piehota et al., 2011). Namun demikian (Kreitner dan Kinichi, 2007) ada dua aspek penting yang perlu didkaji dalam peningkatan perilaku karyawan adalah aspek internal-eksternal karyawan (*people*) dan teknologi/metode kerja (*methods*). Agar kesiapan terhadap perubahan (LaCoursiere, 2008) maka pertama kali harus diubah adalah orangnya, selanjutnya aspek teknik/methods. Ditambahkan (Blackman et al., 2013) bahwa tahapan dalam total organizational change yang perlu dirubah pertama kali adalah change based human potential, selanjutnya adalah change based socio technical. Aspek ini sangat penting mengingat akan sangat mendukung "perilaku" individu khususnya perilaku peran yang strategik dalam meningkatkan kesiapan untuk berubah sebagai salah satu upaya memperkuat sistem pemerintahan yang berdaya saing. Zhang dan Bartol, 2010 mengatakan bahwa *empowering leadership* ditengarai mengedepankan pola hubungan yang harmonis antara pimpinan dan bawahan untuk menumbuhkan pemberdayaan yang mengarah pada kreativitas dan inovasi. Bothma dan Roodt (2012) mengatakan bahwa *empowering leadership*, merupakan kepemimpinan yang mampu menginspirasi bawahannya untuk selalu meningkatkan kinerja. *Empowering Leadership* dan Dimensi *People* (Zhang dan Bartol, 2010) mengatakan bahwa pemimpin yang *empowering*

sebaiknya mampu memberdayakan kemampuan bawahannya untuk memimpin dirinya sendiri, bertanggung jawab terhadap tindakan dan bawahan memperoleh imbalan sesuai dengan apa yang telah dihasilkan. Dengan memiliki pimpinan yang *empowering* maka para bawahan akan merasa bangga, percaya diri, memiliki loyalitas yang tinggi, dan berbuat lebih baik dari sebelumnya. Dapat dikatakan bahwa seseorang yang memiliki gaya *empowering leadership* berarti pemimpin yang mampu berperan sebagai agen perubahan dan mampu mentransformasikan perubahan organisasi ke arah yang lebih baik. (Bruce, 1998; Pamela et al., 2012) menambahkan bahwa secara keseluruhan, fungsi kepemimpinan adalah mampu memerankan agen perubahan. Pemimpin organisasi harus dapat bertindak sebagai agen perubahan bagi anggota - anggotanya (Jones et al., 2005).

Pemimpin harus siap menjadi agen perubahan bagi pengikut-pengikutnya. Agen perubahan adalah individu yang melakukan beragam upaya melalui pengetahuan yang dimiliki dan kekuasaannya untuk mendampingi dan memfasilitasi perubahan yang dimiliki dan kekuasaannya untuk mendampingi dan memfasilitasi perubahan di dalam organisasinya. (Robbins, 2001) agen perubahan adalah orang yang berposisi sebagai katalis dan memperkirakan tanggung jawab untuk mengelola aktivitas perubahan. Agen perubahan harus dimulai dari puncak pimpinan karena harus mempersiapkan anggota - anggotanya untuk siap melakukan perubahan. (Black dan Gregersen 2003). Pengalaman menunjukkan bahwa keberhasilan perubahan dimulai dengan mengubah individual terlebih dahulu, kemudian baru diikuti perubahan organisasi. Inilah yang disebut perubahan dengan pendekatan "*individual out*" yang secara strategis mengubah organisasi dengan terlebih dahulu mengubah individu. Dengan demikian (Zhou et, al, 2004), keberhasilan pemimpin dalam perannya sebagai agen perubahan perlu memfokuskan pada individu (people) terlebih dahulu dengan melakukan

penggambaran ulang peta mental semua anggota - anggotanya. Apabila individunya telah berubah dan siap menghadapi perubahan, maka peran selaras dengan antusiasme organisasi. Karena hal ini menjadi dasar untuk mencapai keunggulan bersaing dalam jangka panjang.

Peran pemimpin merupakan faktor penting dalam implementasi perubahan organisasi (Mullins, 2005). Pemimpin yang partisipatif merupakan salah satu faktor penting dalam kekuasaan implementasi dari perubahan organisasional. Peran pemimpin tersebut berdampak positif pada komitmen karyawan. Karyawan akan lebih memiliki komitmen yang tinggi pada organisasi. Interaksi yang lebih dekat antara pemimpin - pemimpin karyawan dengan sub budaya organisasional akan diperkuat oleh peran pemimpinnya (Lock et al., 2005). Selanjutnya peran pemimpin tersebut akan meningkatkan komitmen karyawan. (Chih dan Lin, 2012) bahwa pemimpin sebagai agen perubahan mempengaruhi komitmen karyawan. Hasil penelitian dari (Lock et al., 2007) juga menjelaskan bahwa ada hubungan kausal dari komitmen organisasional, peran pemimpin dan kepuasan kerja karyawan. Pemimpin yang mempunyai orientasi consideration dan task oriented akan memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasional. Pemimpin bisa memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasional. Pemimpin bisa memiliki peran penting dalam perubahan organisasi sehingga akan berdampak pada komitmen operasional (Kalyar et al., 2012).

2.1.4.3 Penerapan *Good University Governance (GUG)*

Good University Governance (GUG) merupakan konsep yang diaopsi dari *Good Corporate Governance (GCG)* melalui berbagai penyesuaian yang dilakukan berdasarkan nilai - nilai yang harus dijunjung tinggi dalam penyelenggaraan

pendidikan tinggi. Pendidikan tinggi tidak akan mampu mencapai tujuan menjadi unggulan pada seluruh visi dan misinya tanpa menerapkan prinsip dasar GUG yang didasarkan pada pilar kebebasan akademik dan otonomi. *Good University Governance (GUG)* menjadi satu elemen penting agar perguruan tinggi mampu mengantisipasi, mendesain, mengimplementasikan, memantau, dan menilai efektifitas dan efisiensi kenijakan (Henard dan Mitterle, 2010). Dengan GUG kinerja perguruan tinggi dapat lebih meningkat (Muhi, 2010). *Prinsip GUG* meliputi: 1) Transparansi; 2) Akuntabilitas; 3) *Responsiveness* ; 4) Independensi 5) *Fairness* ; 6) Penjaminan mutu &relevansi; 7) Efektifitas & efisiensi; 8) Nirlaba (ristekdikti: 21 dalam Tamin 2019). Reformasi global pendidikan tinggi sesesuai amanat tridharma pendidikan tinggi dengan kontribusi *good university governance (GUG)* adalah langkah bijak dalam menghadapi tantangan masa depan yang makin kompleks (Sunarno, 2014). Salah satunya tantangan terbesar dalam sistem pendidikan tinggi global selanjutnya adalah *Asean Economic Community (AEC) 2015*.

Charles (2015) mengatakan *Asean Global* sebagai wacana berfikir bagi pendidikan tinggi merupakan salah satu cikal bakal transformasi perguruan tinggi di Indonesia. Guna menghadapi tantangan perguruan tinggi menghadapi *Asean Economic Community (AEC) 2015* yang berdampak pada pemberian kesempatan bagi perguruan tinggi asing untuk masuk dan mendirikan pendidikan tinggi di wilayah Indonesia. Menyikapi AEC 2015 pemerintah Indonesia melakukan penguatan pada kapasitas kelembagaan Perguruan Tinggi untuk menguatkan daya saing berupa aturan - aturan yang mendukung organisasi secara menyeluruh dengan mengintroduksi aktifitas civitas akademik pada *Good University Governance*. Pemimpin harus "commit" pada visi dan misi yang diembannya. Dengan demikian organisasi ditentukan oleh berbagai faktor kepemimpinan, kematangan sub-ordinat, tim kerja, *enterprise* dan keahlian (*Hempel Report 1998*)

dalam Mayasari (2017). Transformasi Perguruan Tinggi Negeri dalam bentuk PTN-BH dengan konsep *Good University Governance (GUG)* bertujuan untuk meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap kinerja pemerintah, khususnya kinerja perguruan tinggi. Penerapan prinsip - prinsip *good governance* adalah faktor penting untuk meningkatkan kinerja suatu organisasi (Mardiasmo, 2009 : 189). Selain itu transformasi perguruan tinggi negeri badan hukum di harapkan mampu meningkatkan daya saing bangsa di dunia internasional dan menjadi babak baru bagi perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi. Selain itu tujuan transformasi PTN-BH bagi bangsa Indonesia meraih tujuan, visi, dan misi sesuai amanat tridharma perguruan tinggi di era disrupsi Industri 4.0. oleh hampir seluruh perguruan tinggi di Indonesia, salah satunya adalah sukses dalam ajang perangkungan *WCU* dan menjadi top 200 Universitas Dunia.

Sabel (1994, pp.137-9) menjelaskan bahwa hal yang perlu digaris bawahi adalah "*controlled autonomy*" seperti "*learning by monitoring*". Hal ini berarti perguruan tinggi diberikan otonomi seluas luasnya namun terdapat kontrol yang kuat dari pemerintah dan pihak terkait dalam proses pelaksanaan transformasi perguruan tinggi. Muller-Boling (1998,pp. 231-40, dalam kreysing) mengatakan bahwa kontrak manajemen merupakan element penting dalam "*controlled autonomy*" reformasi perguruan tinggi. 2.1.4.4

Perolehan Akreditasi Internasional. Sejalan dengan pendapat (Mardiasmo, 2009 : 189) bahwa transformasi perguruan tinggi menjadi perguruan tinggi negeri badan hukum sebagai salah satu langkah dalam peningkatan daya saing sistem pendidikan di kancah internasional dalam meraih visi, dan misi sesuai tridharma perguruan tinggi dalam menghadapi disrupsi era industri 4.0 untuk melangkah dengan bangga diatas "*Red Carpet World Class University*" dengan menduduki top 200 universitas Asia dan top 500 Universitas Dunia. Sabel (1994, pp.137-9) tentang "*Controlled Autonomy*" seperti "*Learning by Monitoring*" dan juga Muller-Boling

(1998,pp. 231-40, dalam kreysing) tentang pentingnya kontrak manajemen dalam "*controlled autonomy*" reformasi perguruan tinggi. Maka *International Accreditation* merupakan faktor penentu seperti yang dikutip dari Prof Harjanto tentang akreditasi internasional. Akreditasi Internasional merupakan syarat mutlak yang harus dicapai oleh perguruan tinggi untuk menjadi *World Class University*. Prof Harjanto Rektor mengatakan akreditasi internasional adalah wujud pengakuan terhadap kepemilikan desain dan kemampuan dalam mencetak lulusan berdaya saing internasional. *World Class University* juga dapat menjadi alat yang mampu mendorong dan menumbuhkan kematangan mahasiswa dalam bersaing di kancah internasional Masyarakat Ekonomi ASEAN (MEA). (edukasi.kompas.com).

2.1.4.4 Perolehan Akreditasi Internasional

Sejalan dengan pendapat (Mardiasmo, 2009 : 189) bahwa transformasi perguruan tinggi menjadi perguruan tinggi negeri badan hukum sebagai salah satu langkah dalam peningkatan daya saing sistem pendidikan di kancah internasional dalam meraih visi, dan misi sesuai tridharma perguruan tinggi dalam menghadapi disrupsi era industri 4.0 untuk melangkah dengan bangga diatas "*Red Carpet World Class University*" dengan menduduki top 200 universitas Asia dan top 500 Universitas Dunia. Sabel (1994, pp.137-9) tentang "*Controlled Autonomy*" seperti "*Learning by Monitoring*" dan juga Muller-Boling (1998,pp. 231-40, dalam kreysing) tentang pentingnya kontrak manajemen dalam "*Controlled Autonomy*" reformasi perguruan tinggi. Maka "*International Accreditation*" merupakan faktor penentu seperti yang dikutip dari Prof. Harjanto tentang akreditasi internasional.

Akreditasi Internasional merupakan syarat mutlak yang harus dicapai oleh perguruan tinggi untuk menjadi *World Class University*. Prof Harjanto Prabowo Rektor Universitas Binus mengatakan akreditasi internasional adalah wujud

pengakuan terhadap kepemilikan desain dan kemampuan dalam mencetak lulusan berdaya saing internasional. *World Class University* juga dapat menjadi alat yang mampu mendorong dan menumbuhkan kematangan mahasiswa dalam bersaing di kancah internasional Masyarakat Ekonomi ASEAN (MEA). Akreditasi Internasional memiliki efek positif bagi mahasiswa sebagai *internal stakeholder*, para lulusan dari perguruan tinggi yang mencapai predikat *World Class University* berkesempatan untuk melanjutkan pendidikan maupun bekerja di luar negeri ataupun bertahan di negara sendiri saat MEA berlangsung, selain itu *WCU* mampu menjadi peluang besar bagi para dosen dan staff untuk lebih kreatif dan inovatif dalam kompetisi dunia internasional (edukasi.kompas.com).

2.1.5 World Class University

Salah satu indikator menuju *World Class University (WCU)* adalah penyelenggaraan program internasional pada institusi pendidikan tinggi melalui pengembangan staf pengajar dan pengakuan secara kelembagaan melalui program pertukaran mahasiswa dan dosen. Joint research dan program double degree/joint degree dengan universitas mitra di luar negeri. *World Class University* sering didefinisikan sebagai penilaian, perangkingan, dan pengakuan yang berskala internasional pada universitas atau kampus di berbagai negara. Levin, Jeong dan Qu (2006) beberapa tolok ukur skala pengakuan internasional *World Class University* yaitu: 1. Keunggulan penelitian (*excellen in research*) yang dinilai melalui kualitas penelitian, produktivitas dan kreativitas penelitian, banyaknya lembaga donor yang bersedia membantu penelitian, adanya hak paten dan sejenisnya, 2. Kebebasan akademik dan atmosfer kegembiraan intelektual, 3. Pengelolaan diri yang kuat (*selfmanagement*), 4. Fasilitas dan pendanaan yang cukup memadai, termasuk berkolaborasi dengan lembaga internasional, 5. Keanekaragaman (*diversity*), antara lain kampus harus inklusif terhadap berbagai ranah sosial yang berbeda dari mahasiswa, termasuk keragaman ranah

keilmuan. 6. Internasionalisasi, misal internasionalisasi program dengan meningkatkan pertukaran mahasiswa, masuknya mahasiswa internasional.

Quacquarelli Symonds (QS) World University Ranking (QS-WUR) menggunakan 6 (enam) indikator dalam pemeringkatan universitas, yaitu: 1). *Academic reputation, based on a global survey of academics (40%)*, 2). *Employer reputation, based on a global survey of graduate employers (10%)*, 3). *Faculty/student ratio, an indication of a commitment to teaching (20%)*, 4). *Citations per faculty, an indication of reserach impact (20%)*, 5). *International student ratio, measuring international diversity of the student community (5%)*, 6). *International staff ratio, measuring international diversity of the academic faculty (5%)*. QS (*Quacquarelli Symonds*) merupakan salah satu lembaga riset pendidikan tinggi terkemuka yang bergerak pada tahun 2010. QS (*Quacquarelli Symonds*) merilis dan menyebutkan bahwa ada beberapa kriteria yang harus dipenuhi perguruan tinggi untuk mendapatkan akreditasi internasional diantaranya: 1. Kualitas Pendidikan, 2. Lulusan kerja, 3. Kualitas Pengajaran, 4. Infrastruktur, 5. Kulitis Riset, 6. Kualitas Internasional. (edukasi.kompas.com). *Shanghai Jiao Tong* juga memberikan kriteria untuk menentukan rangking sebuah perguruan tinggi di dunia yaitu: kualitas alumni yang dilihat dari seberapa banyak alumni telah mendapat penghargaan di bidangnya, kualitas pendidikan masing - masing fakultas, kualitas hasil penelitian diukur dari publikasi ilmiah dan terakhir penilaian dilihat dari *performance* akademik (www.kompasiana.com).

Herdarman, dalam Zulfa (2012) menyatakan beberapa komponen yang harus dimiliki perguruan tinggi untuk mencapai *World Class University* antara lain: 1. World Reputation: 2. World Ranking: *Time Higher Education Supplement*, *Shanghai Jiating World University Ranking*, *Webometrics Ranking of World*

University, 3. Global Ranking: a. *Time Higher Education Supplement*: (1) Peer review (5,101) (40%); (2) Employee review (1,471) (10%); (3) Student/Teacher ratio (20%); (4) Citation index (20%); (5) International Teachers (5%); 6) International Students (5%); b. *Shanghai Jiaotong Academic Ranking of World Universities*: (1) Alumni as Nobel Laureate (10%); (2) Faculty as Nobel Laureate (20%); (3) Highly-cited researchers (20%); (4) Articles in Nature and Science (20%); (5) Articles in SCI (20%); (6) Size 10%, c. *Webometrics Ranking of World Universities*: (1) Web size (20%); (2) Rich files (15%), (3) Scholar (Google) (15%), (4) Visibility (Link) (50%); 2. *Prominents Graduates*: (1) Celebrities of national culture, (2) Community leaders, (3) International figures, 3. *Research Performance*: (1) Research output: a) Research assessment Exercises, b) Dominance of Anglo-saxon research culture, (2) Strategic capacity building: a) Strategic of resources on selected areas, b) Concentration of talents, 4. *International participation*.

Senada dengan pendapat Hendarman, Prof. Dr. Tridoyo Kusumastono dalam Zulfa (2012) mengemukakan beberapa kriteria yang digunakan untuk mengidentifikasi apakah suatu universitas tertentu masuk ke WCU, yaitu: a) 40% tenaga pendidik bergelar Ph.D; b) Publikasi internasional 2 paper/staf/tahun; c) Jumlah mahasiswa pasca 40% dari total populasi mahasiswa (student body); d) Anggaran riset minimal US\$1300/staf/tahun; e) Jumlah mahasiswa asing lebih dari 20%; f) ICT (Information and Communication Teknologi) 10 kb/mahasiswa.

2.1.5.1 Strategi Peningkatan Ranking *Webometric*

Peningkatan ranking dalam *Webometric* tidak dapat dilakukan dengan cara sepotong - sepotong (parsial) dan hanya diserahkan pada lembaga tertentu. Pimpinan universitas perlu mengeluarkan kebijakan khusus untuk mengkatrol

peringkat dalam *Webometric*. Beberapa universitas dalam negeri sudah melangkah lebih jauh untuk meningkatkan peringkat. Universitas Indonesia misalnya, sudah mengeluarkan Surat Edaran khusus untuk meningkatkan peringkat di *Webometric* dan membentuk tim khusus *Webometric* sejak Mei 2008 dengan susunan sebagai berikut: 1 orang menjabat sebagai SU, dua orang berlaku sebagai PPSI, 1 orang menjabat sebagai DitPend, 1 orang sebagai Humas & Protikoler dan 1 orang perpustakaan pusat, 1 orang perencana. Tim khusus UI ini mempunyai tugas antara lain; 1) Mengintegrasikan seluruh website di fakultas/Departemen/ Group Riset kedalam website UI, sebagai identitas UI BHMN berbudaya corporate; 2) memperbaiki content website dengan informasi yang akurat, reliable dan updating data yang cepat; 3) membuat aturan yang mewajibkan seluruh sivitas akademika memanfaatkan sistem informasi dan website UI, antarlain, *webmail*, *weblog*, *upload* materi kuliah, UI-ana yang dapat di download dari lontar; 4) peningkatan referensi ke website UI melalui koordinasi dengan institusi partner dan alumni. Beberapa aspek yang terkait dengan upaya peningkatan peringkat dalam *Webometric* antara lain: 1) Kebijakan penerapan ICT di kampus (perlu Surat keputusan Rektor), 2) Peningkatan kualitas networking (jaringan dan bantuan *bandwith*), 3) pengembangan website universitas yang dinamis, menyatu, dan lengkap isinya. 4) kebijakan bagi peneliti untuk "diwajibkan" meng-upload naskah publikasi dalam bahasa Indonesia dan Inggris; 5) meningkatkan kemampuan perpustakaan digital untuk menambah konten ilmiah (skripsi, tesis, dan disertasi). Perpustakaan perlu mengembangkan *e-book*, *e-journal*, *e-grey literature*, *e-local content*; 6) menggalakkan e-learning untuk peningkatan konten pembelajaran di website. 7) menggalakkan upload artikel ilmiah bagi dosen dan mahasiswa. 8) membentuk tim khusus " *Webometric* " (Suyitno, 2009).

2.1.5.2 Internasionalisasi Perguruan Tinggi

Elliot (1999) dalam Ghafur (2009) mendefinisikan internasionalisasi perguruan tinggi sebagai "sebuah upaya sistematis dan berkelanjutan dari pemerintah untuk menjadikan lembaga-lembaga penyelenggara pendidikan tinggi lebih responsif terhadap tantangan globalisasi ekonomi dan masyarakat". Dalam sumber yang sama, Knight (1999) juga mendefinisikan internasionalisasi perguruan tinggi sebagai proses pengintegrasian dimensi internasional dan interkultural ke dalam fungsi pengajaran, penelitian, dan pelayanan dari sebuah institusi". Prof. Dr. Soz Gumilar R. Sumantri dalam Ghafur (2009) mengatakan bahwa saat ini perguruan tinggi dihadapkan pada adanya tuntutan internasional. Tuntutan itu berkaitan: 1). sifat keuniversalan ilmu pengetahuan (IP) yang tidak boleh dibatasi oleh sekat - sekat ruang dan waktu; 2). Internasionalisasi mendorong dan "memaksa perguruan tinggi untuk membangun mutu diri sesuai standar pendidikan dunia yang diukur oleh berbagai badan penjamin mutu internasional dan akreditasi lintas batas negara; 3). Internasionalisasi juga merangsang kalangan ilmuwan Indonesia untuk lebih *extrovert* dengan membuka diri secara lebih luas ke komunitas dunia dengan mengumumkan karyanya, terutama penelitian, melalui jurnal - jurnal internasional; 4). untuk menunjukkan kepada dunia bahwa perguruan tinggi Indonesia tidak sekedar "jago kandang" melainkan mampu bersaing dengan berbagai perguruan tinggi lainnya di manca negara; 5). untuk turut mengangkat derajat bangsa melalui pendidikan tinggi yang bermutu dan terpercaya; 6). Untuk turut mendorong adanya pengakuan dunia terhadap kualitas tenaga kerja lulusan perguruan tinggi Indonesia di pasar kerja internasional.

2.1.5.3 Kebijakan Internasionalisasi Perguruan Tinggi Di Indonesia Menuju *World Class University*.

Internasionalisasi perguruan tinggi di Indonesia merujuk kepada UU Sisdiknas tahun 2003 Pasal 64 dan 65 yang dijabarkan dalam PP.No.60/1990

tentang perguruan tinggi, PP.No.61/1991 tentang Badan Hukum Perguruan Tinggi (Ghafur, 2009). Ketentuan yang mengatur tentang pendidikan lintas batas negara dan kerjasama internasional dalam PP pada Pasal 125, 129, dan 130. Surat keputusan yang dikeluarkan oleh Mendiknas dan Dirjen Dikti tentang bentuk - bentuk kegiatan dan kerjasama luar negeri yang dapat dilakukan oleh perguruan tinggi Indonesia dengan atau lembaga lain di luar negeri yaitu: 1. SK Mendikbud No. 264/U/1999 tentang Kerjasama Perguruan Tinggi di Indonesia dengan perguruan tinggi/lembaga di luar negeri; 2. SK Dirjen Dikti No. 61/Dikti/Kep/2000 tentang Petunjuk Pelaksanaannya.

Kategori ketentuan kerjasama internasional dan pendidikan lintas batas negara menurut UU Sisdiknas 2003, yaitu: 1). Kerjasama pendirian perguruan tinggi, dalam bentuk patungan antara pihak luar negeri dengan mitra Indonesia. Untuk kerjasama ini berlaku ketentuan sebagai berikut: a) Mengikuti ketentuan Sisdiknas, b) memenuhi seluruh persyaratan dan tatacara pendirian perguruan tinggi yang berlaku di Indonesia; 2). Kerjasama kegiatan akademik bersyarat, yaitu bila kerjasama yang dilakukan berbentuk: a) Kontrak manajemen, b) Program kembaran (*twinning program*), c) Program pemindahan kredit yang diperoleh (*credit transfer*). Untuk ketiga kerjasama ini, berlaku persyaratan bahwa program studi dari perguruan tinggi luar negeri yang telah terakreditasi di negeri asalnya; 3) Kerjasama kegiatan akademik yang terbuka dan tanpa syarat, yaitu bila kerjasama berbentuk: a) Tukar menukar dosen dan mahasiswa dalam bidang akademik, b) Pemanfaatan bersama sumber daya dalam kegiatan akademik, c) penerbitan bersama karya ilmiah, d) penyelenggaraan bersama seminar atau kegiatan ilmiah lainnya, dan e) bentuk - bentuk lain yang dianggap perlu (Ghafur, 2009).

Pelaksanaan internasionalisasi perguruan tinggi juga didukung oleh lembaga pendukung yaitu Departemen/Kementrian Pendidikan Nasional dan Departemen Luar Negeri, yang secara internal, koordinasi dilakukan oleh Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi dan Biro Perencanaan dan Kerjasama Luar negeri, Kemendiknas, dengan Itjen Hukum dan Perjanjian Internasional dan Ditjen Informasi dan Diplomasi Publik dari Kementrian Luar Negeri. Untuk memperkuat dan menghubungkan kerjasama internasional ini Indonesia telah memiliki 13 atase pendidikan, yaitu AS, Australia, Belanda, Jerman, Inggris, Perancis, Malaysia, Mesir, Saudi Arabia, Thailand, Philipina, Jepang dan Papua New Guini. Selanjutnya untuk peningkatan kerjasama, maka pada tahun 2002 Itjen Dikti mendirikan pusat jaringan Kerjasama Luar Negeri Perguruan Tinggi (PJKLN) yang mengkoordinasikan program Asia, Eropa, AS dan Kanada, Australia, Jepang dan berbagai program dan kegiatan yang bersifat multikultural. Diluar departemen pemerintah, ada lembaga - lembaga yaitu lembaga swasta masyarakat non pemerintah (Non Government Organizational/NGO) yang turut aktif menyelenggarakan kerjasama internasional perguruan tinggi, diantaranya: *Ford Foundation (FF)*, *The Asia Foundation (TAF)*, *Rockefeller Foundation (RF)*, *Smithsonian Institute (SI)*, *East-West Center (EWC)*, *Fullbright Foundation*. Secara normatif, Indonesia sudah mengeluarkan produk kebijakan atas kemungkinan dilakukannya internasionalisasi perguruan tinggi.

Namun secara praktis, berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Ghafur (2009) mengatakan perguruan tinggi di Indonesia, khususnya Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum sudah melaksanakan internasionalisasi perguruan tinggi, biasanya mengambil bentuk kegiatannya sebagai berikut: *pertama*. Kegiatan yang berbasis pada struktur yang sudah ada, dengan memberi dimensi internasionalisasi dari dalam terhadap kurikulum, dan proses pembelajaran.

Bentuk kegiatan ini adalah internasionalisasi berperangkat struktur lunak Kedua. Kegiatan kongkrit berbasis hubungan kerjasama antara struktur internal dengan pihak asing.

Kegiatan kongkrit antara lain: (a) Pengiriman dosen untuk studi lanjut ke luar negeri dan kehadiran dosen dan peneliti asing di perguruan setempat, (b) Pengiriman mahasiswa kunjungan keluar negeri, (c) Mobilitas internasional staf pengajar, peneliti dan pimpinan perguruan tinggi, baik yang akademik maupun yang non akademik, (d) Keanggotaan dalam berbagai forum kerjasama dan asosiasi internasional seperti *ASEAN University Network*, *Association of Pasific Rim Universities*, *Association of Southeast Asia Institution of Higher Learning*, *ASEAN-European Academic University Network*, *Southeast Asean Minister of The Islamic World* dan sebagainya. (e) Peluang dan pemanfaatan dana internasional, seperti *Asia link*, *Marie Curie International fellowship*, *FP-6*, *tematic Priorities of research*, *International Cooperation Action*, *United Stated Institute of Peace*, *Toyota Foundation*, *Japan Foundation Research Fund*, *Tokyo Foundation Research Grant* dan lain - lain. (f) Perjanjian internasional dengan lembaga, organisasi atau perguruan tinggi luar negeri, baik akademik maupun non akademik dengan *Memorandum of Understanding (MoU)* dan ditindak lanjuti dengan *Letter of implementation (LoI)*. (g) Publikasi Makalah di berbagai jurnal internasional atau kerjasama penerbitan dengan lembaga- lembaga internasional.

2.1.5.4. Model of Academic Excellence (Model Keunggulan Akademik)

Bartlett dan Ghoshal, 1989; Adler dan Bartholomew, 1992; Jokinen, 2004
Istilah *global* mengacu pada "sesuatu yang berkaitan dengan seluruh dunia" di

seluruh dunia, *universal* dan komprehensif". Defenisi para pemimpin global dapat dimaknai melalui tingkat internasionalisasi tanggung jawab dan kegiatan mereka. Srinivas (1995) "komponen pola pikir global" yang membentuk dasar untuk kompetensi yang dibutuhkan dalam memenuhi tantangan yang dihadapi organisasi dan individu ketika memasuki lingkungan global, termasuk keingintahuan dan kepedulian dengan konteks, penerimaan kompleksitas dan kontradiksi, kesadaran dan kepekaan, keanekaragaman, mencari peluang dalam kejutan dan ketidakpastian, kepercayaan dalam proses organisasi, fokus pada perbaikan terus - menerus, perspektif waktu yang diperpanjang dan sistem pemikiran. Brake's Model (1997) "*Triad kepemimpinan Global*" terdiri dari empat kategori yang lebih luas yaitu manajemen hubungan, efektivitas pribadi, kebijaksanaan bisnis, dan pada intinya *transformational* diri . Gregersen et, al. (1998) dan Black et, al (1999) memberikan defenisi tentang "seperangkat karakteristik kepemimpinan global" yang terdiri dari mewakili karakter, merangkul dualitas, dan menunjukkan kemampuan dengan rasa ingin tahu sebagai kekuatan pendorong. Selaras dengan Gregersen et, al dan Black et,all Rosan (2000) menyatakan bahwa pemimpin yang sadar secara global memiliki empat "*literasi Global*". Literai Global termasuk pribadi, sosial, bisnis dan literasi budaya.

Rhinesmith (1996) mengidentifikasi enam karakteristik pola pikir global yang mengarah pada kompetensi global. Ini adalah gambaran yang lebih besar dan gambaran yang lebih luas (mengarah pada pengelolaan daya saing). Menyeimbangkan tuntutan dan kebutuhan yang bertentangan (mengelola kompleksitas), (mengelola kemampuan beradaptasi), mengalir dengan perubahan dan melihat melihat perubahan sebagai peluang (mengelola ketidakpastian), dan memperluas pengetahuan dan keterampilan serta terbuka terhadap kejutan (mengelola pembelajaran). Globalisasi, Jokinen (2004) mengemukakan bahwa para pemimpin harus memiliki pola pikir global, bekerja sederajat dengan orang - orang dengan latar belakang yang beragam, memiliki orientasi jangka panjang, memfasilitasi perubahan organisasi, menciptakan sistem

pembelajaran, memotivasi karyawan untuk menjadi yang terbaik, menegosiasikan konflik, memimpin dan berpartisipasi secara efektif dalam tim multikultural, mengarahkan secara terampil siklus kerja asing, memahami nilai sendiri dan asumsi mereka, secara akurat menggambarkan budaya orang lain, dan menunjukkan pengetahuan dan rasa hormat terhadap negara lain.

2.1.6. Kinerja Perguruan Tinggi

Sagala (2010) mendefinisikan kinerja sebagai hasil karya yang dicapai oleh institusi. Kinerja merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan, program, kebijaksanaan, dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misi organisasi. Kinerja sebagai hasil kerja harus bisa dibuktikan secara konkrit untuk dapat diukur dan dibandingkan dengan standar yang ditentukan demi tercapainya suatu tujuan lembaga (Muhyi, 2011). Tampubolon (2014) menjelaskan bahwa ada dua faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu faktor internal dan eksternal. Faktor internal yaitu faktor yang dihubungkan dengan sifat - sifat seseorang. Sedangkan faktor eksternal yaitu faktor - faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang yang berasal dari lingkungannya, seperti perilaku, sikap, dan tindakan - tindakan rekan kerja, bawahan atau pimpinan, fasilitas kerja dan iklim organisasi.

Kata kinerja (performance) dalam konteks tugas sama dengan prestasi kerja. Kinerja dapat diartikan sebagai penampilan hasil karya personel baik kuantitas maupun kualitas dalam suatu organisasi (Sumamur, 2001) dalam Permanasari (2014). Sedangkan Simanjuntak (2005) dalam Permanasari (2014) mengemukakan kinerja adalah tingkat pencapaian hasil dalam rangka mewujudkan tujuan organisasi. Mangkunegara (2001) prestasi kerja yaitu hasil kerja secara kualitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja mengandung substansi pencapaian hasil kerja oleh seseorang. Kinerja dosen adalah kemampuan untuk melaksanakan pekerjaan atau tugas yang dimiliki dosen

dalam menyelesaikan suatu pekerjaannya (Depdiknas, 2010). Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya, (Mangkunegara, 2004:67).

Kinerja dosen akan menjadi optimal, bilamana diintegrasikan dengan komponen perguruan tinggi, baik itu pimpinan tinggi, dosen, karyawan maupun anak didik (Makmuriana, 2014). Salah satu tantangan yang akan dihadapi oleh organisasi atau institusi beraktivitas di masa depan termasuk di perguruan tinggi adalah untuk menciptakan organisasi atau institusi yang semakin beragam, tetapi sekaligus menuntut manajemen yang semakin efisien, efektif dan produktif (Siagian (2008;25-26) dalam Sasono (2014) Ketergantungan organisasi pada manajemen sumber daya manusia yang semakin bermutu tinggi akan semakin besar pula. Siagian (2008;55) dalam Sasono (2014) menyatakan ada beberapa tantangan internal perguruan tinggi dalam manajemen SDM dosen, antara lain; 1) rencana strategis, 2) anggaran, 3) estimasi lulusan, 4) usaha atau kegiatan baru, dan 5) rancangan bangun institusi dan tugas pekerjaan.

Kusmantoro mengatakan bahwa perguruan tinggi yang memiliki cita-cita mencapai *WCU*, dan perguruan tinggi lainnya--tantangan manajemen sumber daya manusia perguruan tinggi tersebut kesulitan mengadopsi sistem nilai-nilai yang bertaraf *World Class University* untuk dikembangkan dengan sungguh-sungguh baik dalam instrumen legal sampai terbentuknya budaya berkualitas global. Kinerja dari manajemen SDM perguruan tinggi adalah keberhasilan dalam melakukan pengembangan potensi dosen, mampu memberdayakan komponen SDM perguruan tinggi melalui tindakan optimal terhadap faktor-faktor pembentuk produktivitas kerja personal dosen, maupun kelompok fungsional dosen. Hal ini selaras dengan pendapat Castetter (1982;275) dalam Sasono (2014) menyatakan bahwa

pengembangan harus dipandang sebagai kegiatan untuk meningkatkan kemampuan perseorangan maupun group agar mereka lebih bertanggung jawab dalam sistem yang dibentuk. Brojonegoro dalam Mayasari (2017) mengemukakan bahwa untuk meningkatkan daya saing dan mutu perguruan tinggi maka dapat dilihat dari indikator kinerja perguruan tinggi. Indikator itu adalah: 1) kuantitas dan kualitas serta relevansi lulusan; 2) kuantitas dan kualitas serta relevansi penelitian dan pengembangan; dan 3) kuantitas dan kualitas serta relevansi kegiatan pengabdian pada masyarakat.

2.1.6.1 Unsur - Unsur Balanced Scorecard

Unsur - unsur Balanced Scorecard (BSC) terbagi ke dalam empat perspektif. (Kaplan and Norton, 1996): 1) keuangan (*financial*) 2) *pelanggan (customer)* 3) proses - proses internal. 4) Pembelajaran dan pertumbuhan. (Atkinson, et.al. 1997); Ittner, et.al. 1997; Kaplan and Northon 1996; Lynch and Cross 1991; Shields 1997) dalam Hoque and Wnedy, (2000). Pendekatan *Balanced Scorecard* (BSC) terhadap manajemen (Kaplan and Nirton 1992, 1993, 1996) telah memperoleh keunggulan dalam riset akuntansi manajemen sebagai salah satu cara mengintegrasikan pengukuran kinerja keuangan dan non keuangan. Simons 2000). Atkinson, et.al. (1997:93-94) menyatakan bahwa *balanced scorecard* (BSC) memiliki potensi untuk menyediakan para perencana suatu langkah dari ekspresi dan pengujian suatu model yang sangat rumit dari sebab akibat dalam organisasi. Suatu model yang menyediakan para manajer dengan suatu basis untuk mengelola pengendali *outcomes* yang diharapkan.

Kekuatan sesungguhnya Balanced Scorecard bukan terletak pada kemampuannya sebagai pengukur kinerja eksekutif, namun justru pada kemampuannya sebagai alat perencanaan strategik. Kaplan dan Norton (1995) kemudian melakukan perluasan ukuran kinerja eksekutif ke kinerja non keuangan,

ukuran kinerja eksekutif menjadi komprehensif. Balanced Scorecard memperluas ukuran kinerja eksekutif keempat perspektif keuangan, *customer*, proses serta pembelajaran pertumbuhan. Berdasarkan pendekatan Balanced Scorecard, kinerja keuangan yang dihasilkan oleh eksekutif harus merupakan akibat diwujudkannya kinerja dalam pemuasan kebutuhan *customer*, pelaksanaan proses yang produktif dan *cost effective*, dan atau pembangunan personel yang produktif dan berkomitmen lihat gambar 3 (Mulyadi hal:5 dalam Pratolo, Jatmiko, Manuhara). Gambar 3. Pendekatan balanced Scorecard untuk Perluasan Ukuran Kinerja Eksekutif ke Perspektif Nonkeuangan: Customer, Proses, serta Pembelajaran dan Pertumbuhan.

Tabel 2.1 Unsur-unsur Balanced Scorecard (BSC).

PERSPEKTIF	UKURAN KINERJA EKSEKUTIF YANG BERIMBANG		
KEUANGAN	Pertumbuhan Pendapatan	EVA Pemanfaatan Aktiva (Asset Turnover)	Cost Effectiveness
CUSTOMER	Jumlah Customers Baru	Jumlah Customer yang menjadi Noncustomers	Kecepatan waktu layanan Customers
PROSES BUSINESS INTERNAL	Cycle Time	On-Time Delivery	Cycle Effectiveness
PEMBELAJARAN DAN PERTUMBUHAN	Skill Coverage Ratio	Quality Work Life Index	

Sumber: Balanced Scorecard konsep, Sejarah dan keunggulan dalam Mulyadi (hal:5) dalam Pratolo, Jatmiko, dan Manuhara)

Alat ukur balanced scorecard, digunakan sebagai pengukur kinerja kelangsungan hidup organisasi. Kaplan and Norton (1996) dalam Chang and Chow (1999) mengidentifikasi adanya empat langkah utama dalam

mengimplementasikan BSC: (1) Mengklarifikasi dan menerjemahkan visi dan strategi (2) Mengkomunikasikan dan menghubungkan, (3) Merencanakan dan menetapkan target dan (4) Umpan balik dan pembelajaran strategis.

2.1.6.2 Budaya Mutu, Daya Saing dan Relevansi Output

2.1.6.2.1 Budaya Mutu

Poewadarminta (2003) Kamus Besar Bahasa Indonesia "mutu" berarti ukuran baik buruknya sesuatu, kualitas, taraf atau derajat (kepandaian, kecerdasan). Mutu adalah gambaran dan karakteristik menyeluruh dari barang atau jasa yang menunjukkan kemampuannya dalam memuaskan kebutuhan yang diharapkan. Dalam konteks pendidikan, pengertian mutu mencakup input, proses dan output pendidikan (Arcaro, 2005). Menurut Rusman, antara proses dan hasil pendidikan yang bermutu saling berhubungan. Akan tetapi, agar proses yang baik itu tidak salah arah, maka mutu dalam artian hasil (*output*) harus dirumuskan lebih dahulu, dan harus target yang akan dicapai setiap tahun atau kurun waktu lainnya (Rusman, 2009).

Pendidikan bermutu adalah Pendidikan yang mampu menghasilkan lulusan yang memiliki kemampuan atau kompetensi, baik kompetensi akademik maupun kompetensi kejuruan, yang dilandasi oleh kompetensi personal dan sosial, serta nilai - nilai akhlak mulia, yang keseluruhannya merupakan kecakapan hidup. Pendidikan yang mampu menghasilkan manusia seutuhnya atau manusia dengan pribadi integral mereka yang mampu mengintegalkan iman, ilmu, dan amal (Suderajat, 2005). Prof. Dr. Johannes Gunawan, Sh., LL.M (2018) "Membangun Budaya Mutu dengan Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan Tinggi". Perlunya Budaya mutu dalam Penerapan Standar Dikti di perguruan tinggi sesuai pasal 52 ayat (2) UU No. 12 Tahun 2012 tentang Penjaminan mutu dilakukan melalui standar dikti yang disingkat kedalam PPEPP yang merupakan

kepanjangan dari penetapan, pelaksanaan, evaluasi, pengendalian dan peningkatan standar dikti untuk membangun manajemen perguruan tinggi (repository.uin-suska.ac.id). Prof Johannes mengatakan bahwa PPEPP menghasilkan Kaizen dalam SPMI dimana PPEPP setiap standar dikti akan menghasilkan kaizen atau continuous quality improvement (CQI). Jadi dengan demikian Budaya Mutu adalah Pola Pikir, Pola Sikap, Pola Perilaku yang harus diarahkan dan dijalankan sesuai standar dikti. Budaya Mutu yang merupakan pola pikir, pola sikap dan pola perilaku diatas sesuai pernyataan Srinivasan dan Kurey (2014) dalam Prof. Dr. Johannes Gunawan, Sh., LL.M (2018) bahwa *"We define a 'true culture of quality' as an environment in which employees: 1) not only follow quality guidelines; but 2) also consistently see others taking quality-focused action; (yang disebut Pola Perilaku); 3) hear others talking about quality; (yang disebut pola pikir) and 4) feel quality all around them (yang disebut pola sikap).*

2.1.6.2.2 Daya Saing

Pengertian daya saing dalam keunggulan bersaing dikemukakan oleh Porter (2002) dalam Pratolo, dkk, bahwa "persaingan adalah inti dari keberhasilan atau kegagalan perusahaan. Kegagalan tergantung pada keberanian perusahaan untuk bersaing, tidak mungkin keberhasilan bisa diperoleh". Persaingan menentukan ketepatan aktivitas perusahaan yang dapat menyokong kinerjanya, seperti inovasi, budaya kohesif atau pelaksanaan yang baik. Strategi bersaing adalah pencarian akan posisi bersaing yang menguntungkan di dalam suatu industri, area fundamental tempat persaingan terjadi. Strategi bersaing bertujuan untuk menegakkan posisi yang menguntungkan dan dapat dipertahankan terhadap kekuatan - keuatan yang menentukan persaingan industri. Pengertian keunggulan bersaing (competitive advantage) menurut beberapa pakar, adalah

sebagai berikut: a) Syafaruddin Alwi (2001:34), keunggulan kompetitif atau keunggulan bersaing merupakan fokus perhatian dari manajemen sebagai upaya untuk meletakkan organisasi atau perusahaan pada posisi persaingan yang lebih kuat melalui kompetensi organisasi yang khas (*distinctive competence*). b) Sudaryanto (2002:5), keunggulan kompetitif adalah rantai nilai sebagai peralatan perusahaan untuk menemukan cara menambah nilai bagi pelanggan. Terdapat dua prinsip pokok untuk meraih keunggulan bersaing yaitu; (1) Sudut Pandang Nilai Pelanggan, dengan syarat bahwa seluruh karyawan perusahaan dilibatkan agar berfokus pada kebutuhan dan harapan pelanggan dengan melibatkan pelanggan dalam merancang proses produksi dan merancang sistem SDM; (2) Sudut Keunikan (Pratolo,dkk.)

2.1.6.2.3. Relevansi Output

Tamin (2019) menggabungkan mutu dan relevansi output perguruan tinggi sebagai berikut: a. Output perguruan tinggi: output tridharma yang bermutu 1) Pendidikan: lulusan vokasi, akademik, profesi; *outcome based education*; 2) Penelitian: publikasi ilmiah, paten, HKI; 3) Pengabdian/layanan (*service*); 4) Teknologi tepat guna, rekomendasi kebijakan, pembedayaan masyarakat, dll. b. Output perguruan tinggi tersebut harus relevan dengan: 1) Kebutuhan lokal, nasional, regional & global; 2) Perkembangan IPTEKS; 3) Memenuhi Standar Pendidikan Tinggi. Standar Pendidikan Tinggi terdiri atas: a) Standar Nasional Pendidikan Tinggi (SNDIKTI) meliputi; 1) Standar Pendidikan, 2) Standar Penelitian, 3) Standar Pengabdian kepada masyarakat b) Standar Pendidikan Tinggi yang ditetapkan oleh setiap Perguruan Tinggi, minimal sesuai SNDIKTI; meliputi: 1) Standar dalam bidang akademik, 2) Standar dalam bidang non akademik (mahasiswa, keuangan, sarana prasarana, SDM, tata pamong, kerjasama). 4) Output tersebut wajib dijamin (SPM). (ristekdikti. 2019)

2.1.6.2.4 Kompetensi, Leadership Competency & Leadership Roles

2.1.6.2.4.1 Kompetensi

Shateau dalam Mayangsari (2003) kompetensi dapat didefinisikan sebagai keahlian yang dimiliki seseorang untuk dapat mencapai tujuan pekerjaan dengan baik. Kompetensi juga merupakan perpaduan dari pengetahuan, keterampilan nilai dan sikap yang direfleksikan berfikir dan bertindak (Mulyasa, 2011). Syah (2011) kompetensi adalah kemampuan atau kecakapan. Kompetensi merupakan faktor yang menentukan profesionalisme. Profesionalisme telah menjadi isu yang kritis karena dapat menggambarkan kinerja. Allen dan Loebecke dalam Freddy Kurnia (2011). Sebagai profesionalisme seorang dosen memiliki tanggung jawab profesi termasuk untuk berperilaku terhormat, sekalipun itu berarti pengorbanan pribadi. Abeng (1997) istilah profesional memiliki aspek tertentu yang menyangkut masalah ilmu pengetahuan (*knowledge*) aspek keterampilan (*skill*) serta sikap mental (*attitude*). Menurut Wood, et, al. (2001:97) dalam Pratolo, dkk, kompetensi merupakan salah satu atribut individu yang mengakibatkan adanya perbedaan di antara individu di dalam organisasi. Speadlove (2007) dalam (Shahmandi, Silong, Ismail, Samah, Othman, 2011) menyebutkan bahwa kompetensi didefinisikan sebagai serangkaian perilaku yang berperan penting dalam penyampaian hasil atau hasil yang diinginkan. Wibowo (2008:86) kompetensi adalah kemampuan untuk melaksanakan pekerjaan dilandasi keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut. Dua komponen kompetensi adalah pengetahuan, keterampilan dan kecakapan. Lucia dan lepsinger (1999) menyatakan bahwa kompetensi adalah: "kemampuan menerapkan pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skill*), kecakapan (*abilities*), perilaku dan karakteristik pribadi untuk menampilkan tugas pekerjaan dengan

sukses dalam fungsi khusus atau menjalankan posisi yang diberikan. Wibowo (2007:89) menyatakan bahwa model kompetensi menjelaskan perilaku terpenting yang diperlukan untuk kinerja unggul atau fungsi yang spesifik, yang bisa terdiri dari beberapa atau berbagai kompetensi. Beberapa contoh kompetensi bidang akademik, komunikasi, pemecahan masalah, berfikir kritis dan kreatif, belajar mandiri, kedisiplinan, perkembangan diri dan sosial, team work dan team leader.

2.1.6.2.4.2 Leadership Competency

Kompetensi kepemimpinan didefinisikan sebagai sifat pribadi, perilaku, keterampilan, nilai, pengetahuan dan banyak kerangka kerja lain yang sudah ada. Kompetensi utama terdiri dari kemampuan kognitif, visi, efektivitas interpersonal dan efektif manajerial. Tujuh belas kompetensi luas diidentifikasi (Spendlove, 2007). Pemimpin dalam institusi perguruan tinggi harus meningkatkan kompetensi kepemimpinannya untuk memungkinkan universitas dan perguruan tinggi mereka bertahan hidup dan terus berkembang. Kompetensi ini termasuk keterampilan kepemimpinan, keterampilan komunikasi, keterampilan persuasif dan keterampilan profesional. Menurut Yang (2005) lokasi universitas sangat mempengaruhi universitas, baik secara langsung maupun secara tidak langsung. Ada empat kategori kompetensi kepemimpinan yang diidentifikasi oleh anggota fakultas: 1) Kepribadian dan disposisi, 2) Pengetahuan dan keterampilan pribadi, 3) Kompetensi administrasi, dan 4) Kompetensi tanggung jawab sosial (Yang 2005).

Gonzalez (2004) menemukan bahwa kekuatan sosial dan tren di dalam dan diluar institusi pendidikan tinggi Meksiko sedang mengembangkan kebutuhan akan seorang administrator senior dengan pemahaman yang luas. Satuan nasional dengan sumber daya untuk mendukung inisiatif nasional, dan dengan kemampuan untuk membuat tanggapan yang sesuai di lembaga sendiri. Gonzalez

(2004) mencatat bahwa administrator senior *masa depan dalam institusi perguruan tinggi harus dilengkapi dengan*: 1) Karakter pribadi dan akhlak; 2) Kompetensi administratif; 3) Kompetensi tanggung jawab sosial dan ; 4) Kompetensi institutional. Gonzalez (2004) mengatakan bahwa karakter pribadi dan keterampilan termasuk keterampilan fleksibilitas, kontrol kecemasan, waktu mengatur dan manajemen adatif, sikap yang positif terhadap orang - orang, motivasi, inovatif, jujur, diplomasi, pengambilan keputusan visioner, delegasi, menjelaskan alternatif, komunikasi keuangan dan administrasi, perencanaan visi, pengabaian nilai konflik, manajemen pengetahuan, jejaring kompetensi administratif termasuk kompetensi, kerja tim, dan wirausaha.

Kompetensi kepemimpinan yang diidentifikasi oleh 22 responden dalam institusi perguruan tinggi Cina *adalah* 1) Pengabdian, 2) Antusiasme, 3) Tidak mementingkan diri sendiri, 4) Kebajikan, 5) Keadilan, 6) Toleransi, 7) Disiplin diri, 8) Kebaikan, 9) Tanggung jawab, 10) Tekad, 11) Ketekunan, 12) Komitmen, 13) Fleksibilitas, 14) Charisma, 15) Keterbukaan, 16) Kreatifitas, 17) Inisiatif, 18) Menyadari personal diri. *Pengetahuan pribadi dan keterampilan* meliputi: 1) Kombinasi budaya China dan Barat, 2) Latar belakang pengetahuan yang mendalam, 3) Pengetahuan tentang realitas sosial, 4) Pengetahuan teori dan praktek pendidikan tinggi internasional, 5) Pengalaman dan latar belakang intrnasional, 6) Reputasi dan prestasi, 7) Discermment akademik, 8) Keakraban dengan universitas, 9) Keterampilan sosial, 10) Kemampuan belajar berkelanjutan, 11) Keterampilan bahasa inggris, 12) Pemikiran kritis. Kompetensi administratif terdiri dari: 1) Visi, 2) Menetapkan tujuan ambisius dan dapat dicapai, 3) Penguasaan holistik, 4) Penegasan, 5) Pengumpulan dan pemrosesan informasi, 6) Pengambilan keputusan strategis, 7) Memimpin, 8) Pengorganisasian, 9) Koordinasi, 10) Mengevaluasi, 11) Mengawasi, 12) Memotivasi, 13)

Berkomunikasi, 14) Merekonstruksi lembaga baru, 15) Peningkatan sumber daya, 16) Pemasaran. Kompetensi tanggung jawab sosial meliputi : 1) Kepekaan, 2) Menerapkan kebijakan pendidikan nasional, 3) Menyelesaikan misi universitas, 4) Tokoh publik, 5) Pengertian layanan, 6) Indera kesempatan, 7) Indera persaingan.

2.1.6.2.4.3 Leadership Roles

Minat dalam penelitian terkait peran kepemimpinan (Yulk, 1998) berkonsentrasi pada peran khusus untuk manager umum (Mintzberg, 1973) dan Baker (1998) memperluas konten perilaku untuk manajer. Peran didefinisikan sebagai perilaku yang ditampilkan oleh seseorang pemimpin saat berfungsi dalam suatu organisasi (Plunkett dan Attner, 1989). Ketika pemimpin terlibat dengan individu di dalam dan di luar organisasi, persyaratan perannya akan terus berubah sesuai dengan tuntutan dan keinginan rekan kerja, bawahan, dan atasan. Mintzberg (1979) mengungkapkan sepuluh peran, yang dikelompokkan ke dalam tiga kategori utama. *Kontak interpersonal*: Dalam kategori ini, peran sebagai figur, pemimpin, dan penghubung melambangkan dan mewakili organisasi dengan melakukan tugas - tugas seremonial. Dalam peran pemimpin, ia berinteraksi dengan pengikutnya juga mendukung, memotivasi dan mengembangkan pengikut. *Pemrosesan informasi*: ini mencakup peran pemantau, penyebar, dan juru bicara. Dalam peran pemantau, pemimpin mendistribusikan informasi kepada bawahan melalui cara formal dan informal. Bertindak sebagai juru bicara pemimpin memberikan informasi kepada orang-orang di luar organisasi. Motivasi individu, komunikasi yang tepat, kepemimpinan dan pengambilan keputusan. *Pengambilan keputusan* :Terdiri dari peran pengusaha, penanganan gangguan, pengalokasian sumber daya dan negosiator. Pengusaha merancang dan memulai perubahan organisasi dan penanganan gangguan, menangani masalah yang timbul dari

konflik dan gangguan organisasi. Sebagai pengalokasian sumber daya, pemimpin mengendalikan dan menjadwalkan alokasi personal, waktu, dan sumber daya keuangan. Sebagai negosiator pemimpin mewakili organisasi dalam negosiasi eksternal dan internal (Mintzberg, 1979: 54-99).

2.1.6.3 Tantangan dan Kebutuhan Manajemen Human Resource Perguruan Tinggi

Siagian (2008: 25-26) dalam Sasono (2014) bahwa salah satu tantangan institusi perguruan tinggi di masa depan adalah menciptakan organisasi yang semakin beragam dengan tuntutan tingkat efisien, efektif dan produktif yang semakin tinggi. Beberapa tantangan yang dihadapi sumber daya manusia perguruan tinggi dapat dikategorikan dalam dua kontraksi yaitu, tantangan yang bersumber dari internal perguruan tinggi, dan tantangan yang bersumber dari lingkungan eksternal perguruan tinggi. Siagian (2008:55) dalam Sasono (2014) menyatakan ada beberapa tantangan internal sumber daya manusia dosen perguruan tinggi antara lain: 1) rencana strategi, 2) anggaran, 3) estimasi lulusan, 4) usaha atau kegiatan baru, 5) rancang bangun institusi dan tugas pekerjaan. Menurut Kusmantoro (Ketua Komisi D Norma dan Kajian Strategi, SA, IPB) dalam Sasono (2014) menjelaskan bahwa perguruan tinggi memiliki cita-cita mencapai *World Class University* seperti IPB dan perguruan tinggi lainnya--tantangan sumber daya manusia perguruan tinggi terletak pada pengadopsian sistem nilai-nilai yang bertaraf wcu untuk dikembangkan secara sungguh-sungguh baik dalam instrumen legal sampai terbentuknya budaya berkualitas global (*global quality culture*). Budaya berkualitas global dapat diinventarisir dengan etika akademik yang bermoral yang sarat dimiliki oleh dosen dalam melaksanakan kegiatan di bidang akademik. Sedangkan tantangan sumber daya manusia perguruan tinggi yang mengedepankan target pembentukan insan yang bertakwa dan berkarakter dosen yang beretika akademik yang rasional, objektif, dan normatif, profesional,

kejujuran, integritas dan objektivitas sebagai moral yang dapat dipertanggungjawabkan sebagai sumber acuan budaya luhur bangsa Indonesia.

Kusmantoro (2008: 1-3) dalam Sasono (2014) memaparkan beberapa tantangan sumber daya manusia perguruan tinggi, sekaligus menghadirkan kebutuhan untuk mencapai *World Class University* dengan cara; 1) Menjunjung tinggi nilai-nilai ilmiah, etika, estetika, prinsip kebenaran dan kejujuran ilmiah, sehingga tidak terjadi ilegal teaching; plagiat intelektual; 2) Menjaga standar profesional dan standar ilmiah yang tinggi secara berkelanjutan setingkat dengan universitas kelas dunia; 3) Tidak melakukan diskriminasi dalam pelaksanaan kegiatan akademik; 4) Menciptakan lingkungan belajar mengajar berkualitas dan bertaraf internasional; 5) Mengembangkan dan menerapkan iptek yang bermanfaat bagi kesejahteraan bangsa dan seluruh umat manusia; 6) Menghormati hukum dan hak azasi manusia maupun tidak merusak lingkungan hidup dengan sewenang-wenang; 7) Mampu menciptakan inovasi yang bermanfaat bagi masyarakat dan bertaraf internasional.

Nilai-nilai di atas penting untuk menjadi landasan bagi pembuatan kebijakan akademik dan dikembangkan melalui berbagai instrumen yang dilaksanakan secara komprehensif bersama jaminan mutu, monitoring dan evaluasi sehingga menjadi budaya akademik di setiap perguruan tinggi. Perubahan lingkungan yang sangat cepat dalam pencapaian kinerja perguruan tinggi juga merupakan tantangan eksternal, globalisasi dan disrupsi 4.0 yang mengacu pada kecenderungan perguruan tinggi untuk memperbaiki ekspansi pasarnya, serta kehadiran perguruan tinggi asing menjadi ancaman serius bagi kelangsungan perguruan tinggi dalam negeri. Lonceng kompetisi telah berbunyi memaksa sumber daya manusia perguruan tinggi tetap eksis dan mampu meningkatkan pengetahuan, cara kerja dan komitmen kerja dosen setara dengan dosen kelas dunia. Perubahan wacana berfikir perguruan tinggi kepada "market-

oriented" dengan serta merta menjadikan pengembangan (*development*) dosen menjadi sebuah kebutuhan perguruan tinggi di seluruh Indonesia. Tantangan kompetisi di era yang semakin hangat globalisasi dan disrupsi 4.0 membuat perguruan tinggi menaruh perhatian besar terhadap kepuasan pelanggan yang terdiri dari masyarakat, masyarakat intelektual dan calon mahasiswa.

2.1.6.4 *Performa International Faculty*

Rektor UI Muhammad Anis mengatakan *Performa International Faculty* dalam upaya Internasionalisasi UI, meraih *World Class University* dan mempertahankan rangkingnya dengan menambah dosen asing, menggencarkan mutu pengajaran, pengabdian masyarakat, pelaksanaan konferensi internasional, peningkatan kapabilitas riset, inovasi dan penguatan sumberdaya manusia serta terlibat dalam penelitian mutakhir patut ditiru. Dengan menjadikan *Performa International Faculty* sebagai planning centre dalam renstra perguruan tinggi setiap lima tahun sekali yang dibuat dengan memperhatikan network dan peningkatan kualitas maupun jumlah publikasi internasionalnya, menawarkan beberapa mata kuliah yang membahas digital dan big data analysis, dan menginvestasikan kegiatan perkuliahan berbasis teknologi informasi dan komunikasi (TIK) dengan menyelenggarakan pendidikan jarak jauh (PJJ) agar berbagai lapisan masyarakat.

2.1.6.4.1 *Academic Leadership Effectiveness*

Para pemimpin akademik yang efektif seperti dekan dan kepala departemen di universitas riset harus menggunakan berbagai gaya kepemimpinan yang terkait dengan model *Situational*. Hersey dan Blanchard mengusulkan empat

gaya kepemimpinan mencakup menceritakan, menjual, berpartisipasi, dan mendelegasikan sesuai dengan kemampuan dan kemauan pengikut untuk melakukan tugas yang ditugaskan. Pemimpin akademik efektif membutuhkan kompetensi kepemimpinan untuk melakukan peran kepemimpinan yang diperlukan di universitas riset, terutama ketika beroperasi dalam konteks global. Program pengembangan kepemimpinan yang sistematis perlu dikembangkan untuk memastikan efektifitas kepemimpinan akademik di universitas riset (Shahmandi, Silong, Ismail, Samah, Othman, 2011). Penghayatan peran dan kompetensi yang dimiliki oleh seorang pemimpin berkolaborasi dengan berbagai gaya kepemimpinan Situational. akan menghasilkan keefektifan kepemimpinan akademik dalam perguruan tinggi.

2.1.6.5 Performa Human Resource

Perguruan tinggi sebagai lembaga penyelenggara pendidikan tinggi memiliki peranan dalam kerangka pembangunan nasional. Ada dua tugas pokok yang diemban oleh perguruan tinggi, pertama mendidik putra-putri bangsa agar menguasai iptek. Kedua, menjadi lokomotif pembangunan nasional termasuk mempersiapkan calon - calon pemimpin bangsa (Sofyan Effendi, 2003). Peningkatan kualitas pendidikan perlu didukung dengan peningkatan kualitas tenaga kependidikannya (dosen) yaitu suatu komponen yang penting dalam penyelenggaraan pendidikan yang bertugas menyelenggarakan kegiatan mengajar, melatih, meneliti, mengelola dan memberikan pelayanan teknis dalam bidang pendidikan (Hamalik, 2003).

Wilson (2012:4) mengatakan bahwa sumber daya manusia merupakan potensi bergerak seluruh aktivitas dalam suatu organisasi yang memiliki peran penting yang berbeda. Siagian (2008:1) dalam Sasono (2014) membahas pentingnya sumber daya manusia perguruan tinggi dosen kedalam tiga pendekatan yaitu, politik,

ekonomi dan sosio kultural. Pendekatan ekonomi, Siagian (2008) menyatakan bahwa modal yang dimiliki oleh sebuah institusi hanya dapat berkembang semakin besar bila dikelola dan dimanajementi secara tepat oleh manusia yang tidak saja ahli dan terampil dalam bidangnya masing - masing melainkan juga memiliki berbagai persyaratan non teknis lainnya, seperti loyalitas, disiplin pribadi, dan institusional, dedikasi, kesediaan membawa kepentingan pribadi kepada kepentingan organisasi. Dalam pendekatan sosio kultural, bahwa harkat dan martabat sumber daya manusia dosen harus diakui, dihormati, dan bahkan dijunjung tinggi. Hal ini memberikan ruang dan kesempatan kepada para dosen untuk berkarya dan berinovasi dengan seluruh potensi yang dimilikinya. Kinerja sumber daya manusia perguruan tinggi adalah keberhasilan dalam melakukan pengembangan potensi dosen. Mampu mendorong dan memberdayakan komponen dosen melalui faktor - faktor pembentuk kerja produktivitas kerja personal dosen maupun kelompok fungsional dosen. Selaras dengan Castetter (1982;275) dalam Sasono (2014) menyatakan bahwa parameter perkembangan produktivitas dosen normative melalui; a) jenjang pendidikan, b) jabatan fungsional. Kunci untuk meningkatkan kinerja organisasi perguruan tinggi adalah dengan memastikan aktivitas dosen mendukung usaha institusi terfokus pada produktivitas pengajaran kompetisi global, pelayanan dan kualitas.

2.1.6.5.1. Status Kepegawaian Sumber Daya Manusia di Lingkungan PTNBH

Berdasarkan peraturan terkait manajemen ASN secara umum diatur dalam Undang - Undang Nomor 5 tahun 2014 tentang ASN, dimana istilah ASN merujuk kepada pegawai negeri Sipil (PNS) dan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (P3K). PNS yang ditempatkan pada PTN-BH diangkat, dibina, dan diberhentikan oleh Menteri Riset Teknologi, dan Pendidikan Tinggi

(luk.staf.ugm.ac.id). Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum (PTN BH) secara umum diatur dalam Undang - Undang No. 12 Tahun 2012 tentang Perguruan Tinggi dimana dalam pasal 65 diatur bahwa penyelenggaraan otonomi perguruan tinggi sebagaimana dimaksudkan dalam pasal 64 dapat diberikan secara selektif berdasarkan evaluasi kinerja oleh Menteri kepada PTN dengan menerapkan Pola Pengelolaan Keuangan badan Layanan Umum atau dengan membentuk PTN badan hukum untuk menghasilkan pendidikan tinggi bermutu. Adapun kriteria perguruan tinggi bermutu adalah perguruan tinggi yang mampu memberi kepuasan pelanggannya dan memiliki daya saing yang tinggi untuk bersaing (Purwandani & Sutarsih, 2016). Dosen dalam PTN BH merupakan pegawai negeri sipil yang diangkat oleh Kemenristekdikti dengan mekanisme seleksi PNS, dapat pula dosen profesional yang diangkat oleh PTN BH melalui seleksi mandiri sebagai dosen tetap PTN-BH Non PNS, dapat pula merupakan dosen profesional yang diangkat dalam perjanjian kerja dalam waktu tertentu.

2.1.6.5.2 Struktur Organisasi di Lingkungan PTNBH

Struktur organisasi PTN Badan Hukum berpengaruh besar terhadap jenjang karir dan manajemen pengelolaan sumber daya manusia di PTN BH. Struktur organisasi PTN BH berdasarkan Pasal 30 Peraturan Pemerintah No. 4 Tahun 2014 tentang penyelenggaraan dan Pengelolaan Perguruan Tinggi struktur PTN BH paling sedikit terdiri atas: a) majelis wali amanat sebagai unsur penyusun kebijakan menjalankan fungsi penetapan, pertimbangan pelaksanaan kebijakan umum, dan pengawasan non akademik; b) pemimpin perguruan tinggi sebagai unsur pelaksana akademik yang menjalankan fungsi pengelolaan perguruan tinggi dan bertanggung jawab kepada majelis wali amanat; dan c) senat akademik yang menjalankan fungsi penetapan kebijakan, pemberian pertimbangan, dan

pengawasan di bidang akademik; d) dewan penyantun atau nama lain yang menjalankan fungsi pertimbangan nonakademik dan fungsi lain yang ditetapkan dalam statuta. Irawan (2011) mengatakan bahwa kewenangan untuk membentuk struktur organisasi merupakan bentuk pendelegasian kewenangan dari Kemenristekdikti kepada PTN BH. Penegasan ini menjadi penting untuk meminimalkan diskresi kreatif yang justru membahayakan pejabat yang bersangkutan.

2.1.6.5.3 Jenjang karir di Lingkungan PTNBH

Logemann (J.H.A, 1995) mengatakan bahwa negara dan organisasi jabatan yakni lingkungan pekerjaan tetap yang dilekati dengan wewenang untuk menyelenggarakan urusan pemerintahan. Tugas dan wewenang yang melekat pada jabatan ini dijalankan oleh manusia, yang bertindak selaku pelaksana kewenangan dan disebut sebagai pejabat. Manusia memerlukan kepastian dalam hidupnya, tidak terkecuali dengan jabatan maupun amanah yang diemban sehingga menjadi relevan dengan keabsahan jenjang karir di lingkungan PTN BH. Menurut Jati (2004) tuntutan akan kepuasan masyarakat terhadap PTN BH, akan memotivasi manusia agar dapat memaksimalkan pelayanan. Dimensi Motivasi akan memberikan pemberdayaan kinerja yang terbaik, nilai kepemilikan akan rasa tanggung jawab dengan serta merta akan meningkatkan kompetensi dan juga nilai keterikatan aparatur mengikuti parameter peningkatan kinerja maupun proses pemberian pelayanan publik kepada masyarakat (Brown, 2011). Utama (2017) berpandangan bahwa kewenangan untuk membentuk struktur organisasi merupakan atribusi dari Undang- Undang No. 12 Tahun 2012 dimana Pasal 65 ayat 3 memberikan kewenangan kepada PTN BH untuk membuat tata kelola dan mengambil keputusan secara mandiri.

2.1.6.5.4 Dosen

Undang - Undang Republik Indonesia No. 14 tahun 2005 pasal 1 tentang Guru dan Dosen, "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." Regulasi ini menekankan bahwa profesi dosen tidak hanya sebagai seorang pendidik profesional, melainkan sebagai seorang ilmuwan dan pioner dalam pengabdian pada masyarakat sebagai perwujudan tri dharma perguruan tinggi (www.kompasiana.com). Tugas pokok dosen terdiri dari tiga tugas besar utama dan tugas pokok tambahan. Tugas pokok besar utama yaitu, bidang pendidikan, penelitian dan pengabdian pada masyarakat. Tugas pokok tambahan yaitu, pengembangan kegiatan akademik, organisasi profesi dan partisipasi dalam perguruan tinggi tempat bersangkutan bekerja. Dosen profesional adalah dosen yang bekerja berdasarkan nilai kultural, senantiasa menyuguhkan karya terbaik secara terus - menerus tanpa batas sesuai dengan profesinya.

Seorang dosen PNS berhak atas profesinya, antara lain; 1) Memperoleh penghasilan di atas kebutuhan hidup minimum dan jaminan kesejahteraan sosial; 2) Mendapatkan promosi dan penghargaan sesuai dengan tugas dan prestasi kerja; 3) Memperoleh perlindungan dalam melaksanakan tugas dan hak atas kekayaan intelektual; 4) Memperoleh kesempatan untuk meningkatkan kompetensi, akses sumber belajar, informasi, sarana dan prasarana pembelajaran, serta penelitian dan pengabdian masyarakat; 5) Memiliki kebebasan akademik, mimbar akademik, dan otonomi keilmuan; 6) Memiliki kebebasan dalam memberikan penilaian dan menentukan kelulusan peserta didik; dan 7) Memiliki kebebasan untuk berserikat dalam organisasi profesi/ organisasi profesi keilmuan. Kinerja Dosen merupakan salah satu faktor penentu

keberhasilan proses belajar mengajar di perguruan tinggi. Praswirosentono dalam Pramudyo (2010) menyatakan bahwa terdapat hubungan yang erat antar kinerja perseorangan dengan kinerja organisasi.

2.1.6.5.5 Staff

Fiernaningsih, Herijanto dan Hadi (2017) mengatakan bahwa setiap organisasi pendidikan, sumber daya manusia berperan penting karena merupakan penentu sukses atau tidaknya organisasi tersebut dalam mencapai tujuan organisasi. Ekwoaba, Ikeije dan Ufoma (2015) mengemukakan bahwa agar tujuan organisasi tercapai optimal diperlukan analisis jabatan, rekrutmen karyawan dan seleksi karyawan. Patterson, Ferguson dan Thomas (2008) bahwa analisis jabatan merupakan cara sistematis mengidentifikasi dan menganalisa persyaratan pekerjaan dan personel yang dibutuhkan dalam pekerjaan sehingga individu terpilih mampu melaksanakan pekerjaan itu dengan baik. Uraian jabatan adalah suatu daftar tugas - tugas, tanggung jawab, hubungan laporan, kondisi kerja, tanggung jawab kepenyeliaan suatu jabatan (Dessler, 2003:115). Deskripsi pekerjaan menjelaskan hal - hal sebagai berikut: 1) Identifikasi pekerjaan; 2) Hubungan tugas dan tanggung jawab. Jika melakukan tugas ini, kepada siapa harus bertanggung jawab; 3) Standar wewenang dan apakah wewenang suatu jabatan tertentu dapat didelegasikan; 4) hal - hal seperti alat, mesin dan bahan baku yang akan dipergunakan. Apakah menggunakan alat yang terbilang sederhana atau canggih. Agar tujuan organisasi tercapai dan organisasi mendapatkan karyawan yang berkinerja secara optimal maka diperlukan adanya analisis jabatan, rekrutmen karyawan dan seleksi karyawan.

2.2 Tinjauan Empiris

Dalam tujuan empiris peneliti mencoba membagi beberapa penelitian sebelumnya kedalam beberapa item yaitu: a. penelitian terdahulu maupun artikel ilmiah (studi literatur) terkait bagaimana kinerja perguruan tinggi negeri pra ataupun pasca reformasi birokrasi pendidikan tinggi dalam bentuk transformasi perguruan tinggi negeri badan hukum (PTN BH) dengan menggunakan *good university governance* ataupun akreditasi internasional sebagai fokus; b. penelitian terdahulu maupun artikel ilmiah (studi literatur) terkait apakah disrupsi era revolusi industri 4.0 akan mengancam pendidikan tinggi secara fundamental, dengan melihat bagaimana kinerja perguruan tinggi negeri dalam masa berjalannya era disrupsi ini ada perguruan tinggi yang menyanggah status PTN BH; c. penelitian terdahulu maupun artikel ilmiah terkait bagaimana kinerja PTN BH pra ataupun pasca keikutsertaan dalam perangkungan *World Class University*; d. penelitian terdahulu terkait kinerja PTN BH pra ataupun pasca transformasi, disrupsi era revolusi industri 4.0, dan pencapaian ranking dalam *World Class University* dikaitkan dengan *Transformational Leadership Theory* sebagai grand theory; e. penelitian terdahulu terkait faktor apa saja yang mempengaruhi kinerja perguruan tinggi negeri sebelum ataupun sesudah transformasi PTN BH.

- a) Penelitian terdahulu terkait bagaimana kinerja perguruan tinggi negeri (dosen, karyawan pra ataupun pasca reformasi birokrasi pendidikan tinggi dalam bentuk transformasi perguruan tinggi negeri badan hukum (PTN BH) dengan menggunakan *Good University Governance* ataupun akreditasi internasional sebagai fokus:

- 1) Permanasari, Setyanigrum dan Sundari (2014) memeriksa model hubungan kompetensi, profesionalisme dan kinerja dosen. Penelitian ini mencoba menjawab isu yang berkembang bahwa disinyalir dosen belum memiliki kemampuan profesional (Mubarok,

2010) mengatakan kinerja yang baik harus didukung oleh kompetensi dan juga profesionalisme. Namun demikian profesionalisme dosen tidak selamanya berbanding lurus dengan profesionalisme kerja; kualitas profesional dosen masih rendah (Mahmud, 2002) dan belum maksimal (Ipong & Dekawati, 2011) menyebutkan bahwa tingkat profesionalisme dosen umumnya belum maksimal; pada kenyataannya sosok dosen adalah aktor utama akibatnya adanya kecenderungan mahasiswa secara dominan bersikap pasif (Samiawan 2008) menunjukkan bahwa dikelas dosen adalah aktor utama sehingga mahasiswa secara dominan bersikap pasif karena kecenderungan rendah dan belum maksimalnya profesionalisme dosen. Penelitian ini dilakukan untuk membuktikan adanya hubungan pengaruh kompetensi terhadap profesionalisme, pengaruh profesionalisme terhadap kinerja dosen dan kompetensi terhadap kinerja dosen. Dengan menggunakan instrumen penelitian kuisioner yang disebarkan kepada seluruh dosen dilingkungan fakultas ekonomi dan bisnis UPN Veteran Jatim, dalam penelitian ini dilakukan pengujian Pastial Least Square maka diperoleh temuan bahwa kompetensi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja dosen. Variabel kompetensi secara langsung memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja dosen.

- 2) Penelitian yang dilakukan oleh Nurhikmahyanti (2017). Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan dan menganalisa mengenai implementasi, dan kendala perguruan tinggi dalam mewujudkan *good governance* pada perguruan tinggi. Metode yang digunakan

dalam penelitian ini adalah studi kasus dengan pendekatan kualitatif. Hasil penelitian ini mencoba menemukan bahwa penerapan penerapan good governance dengan menggunakan beberapa prinsip yaitu transparansi (*transparency*), kemandirian (*independence*), akuntabilitas (*accountability*), pertanggungjawaban (*responsibility*), kesetaraan dan kewajaran (*fairness*) pada perguruan tinggi. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa penerapan prinsip *transparansi* pada perguruan tinggi tidak mengurangi kewajiban untuk memenuhi ketentuan kerahasiaan universitas sesuai dengan peraturan perundang - undangan, rahasia jabatan, dan hak - hak pribadi. *Kemandirian* yang diwujudkan pada masing - masing unit kerja tidak terpengaruh oleh kepentingan tertentu, bebas dari benturan kepentingan, segala pengaruh atau tekanan sehingga terwujud sistem pengendalian yang efektif. *Akuntabilitas* dengan rincian tugas yang selaras visi, misi dan indikator kinerja utama universitas mendukung kelancaran sistem pengendalian internal yang efektif serta memiliki sistem penghargaan dan sanksi. *Responsibility* diwujudkan melalui media massa dengan luas jangkauan. Peraih status WTP dan penghargaan sebagai eco campus 2015. *Fairness* (kesetaraan dan kewajaran) tampak pada hubungan dosen dan karyawan yang dinamis, pelaksanaan sistem remunerasi dengan penetapan reward dan punishment bagi semua karyawan dan dosen, penggunaan *e-auction* dan *e-procurement* pada layanan lelang elektronik untuk penjualan dan pengadaan barang, menunjukkan transparansi, akuntabilitas dan efisiensi.

- 3) Penelitian yang dilakukan oleh Wahab dan Rahayu (2013). Penelitian ini dilatar belakangi oleh fenomena persaingan yang semakin tinggi antara perguruan tinggi negeri dan perguruan tinggi swasta pasca perubahan status menjadi BHMN yang kemudian berubah menjadi BLU. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh penerapan prinsip - prinsip *good university governance* terhadap citra serta implikasinya pada peningkatan keunggulan bersaing perguruan tinggi. Jenis penelitian ini adalah deskriptif dan verifikatif dengan metode *explanatory survey*. Ukuran sampel dalam penelitian ini sebanyak 400 responden yang diambil dengan menggunakan teknik *sampling systematic random sampling*. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui studi kepustakaan, observasi, dan angket. Sedangkan teknik analisis data yang digunakan untuk menguji hipotesis adalah *Structural Equation Model (SEM)* dengan program Lisrel. Hasil penelitian dan temuan penelitian menunjukkan bahwa (1) Penerapan *Good University Governance* pada Perguruan Tinggi Negeri yang berstatus BHMN di Jawa Barat masih rendah, (2) Gambaran mengenai citra perguruan tinggi negeri berstatus BHMN di Jawa Barat yang terdiri dari *reputation, personality, ethics/value dan corporate identity* dinilai masih kurang baik, (3) Gambaran mengenai keunggulan bersaing perguruan tinggi negeri berstatus BHMN di Jawa Barat yang terdiri dari dimensi *superior asset, superior capabilities dan superior control* dinilai lebih rendah dibandingkan dengan Perguruan Tinggi lainnya, (4) Penelitian ini menunjukkan bahwa penerapan *good university governance* yang diterapkan oleh

- masing - masing perguruan tinggi yang terdiri dari dimensi *participation, rule of law, transparency, responsiveness, consensus oriented, equity & inclusiveness, effectiveness & efficiency* serta *accountability*, berpengaruh positif dan signifikan terhadap citra yang meliputi dimensi *reputation, personality, ethics/value* dan *corporate identity*, (5) Penelitian ini menunjukkan bahwa penerapan *good university governance* yang diterapkan oleh masing - masing perguruan tinggi berpengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan bersaing, (6) Penelitian ini menunjukkan bahwa Citra berpengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan bersaing.
- 4) Penelitian yang dilakukan oleh Arizqi dan Fachrunnisa (2017), penelitian ini bertujuan untuk mengisi *research gap* yang belum pernah diteliti oleh peneliti sebelumnya mengenai peningkatan kesiapan individu untuk berubah melalui kualitas SDM dan kualitas proses kerja. Disamping itu, juga ingin memerikan kontribusi teori terekait dengan pentingnya peran kepemimpinan yang memberdayakan (*empowering leadership*) melalui dimensi *people (employee engagement)* dan dimensi *methods* (budaya inovasi) dalam mempengaruhi kesiapan individu untuk berubah. Penelitian ini dilakukan dengan pengujian SEM (*Struktural Equation Modeling*) dengan menggunakan bantuan software statistik *SmartPLS*. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh PNS di seluruh dinas/instansi di Kota Semarang yang berjumlah 100 orang. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Empowering Leadership* berpengaruh signifikan terhadap *Employee Engagement, Innovation Culture dan Readiness to Change*. Implikasi dari hasil penelitian ini

adalah pemimpin organisasi hendaknya memaksimalkan peran kepemimpinan yang memberdayakan atau *empowering leadership* dalam mempengaruhi kesiapan individu yang ada didalam organisasi untuk berubah kearah yang lebih baik. Jenis desain penelitian dalam penelitian ini adalah survei, dengan menggunakan pendekatan deskriptif dan inferensial. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh PNS di seluruh dinas/instansi di Kota Semarang yang berjumlah 100 orang. Alasan peneliti mengambil populasi PNS adalah tidak semua PNS siap dengan perubahan, kaena ada kecenderungan mereka selama ini sudah merasa nyaman dalam bekerja, ditunjang dengan gaji yang diperoleh secara pasti per bulan sesuai golongan struktural masing - masing. Sedangkan besar sampel berjumlah 100 orang. Ini berarti sudah memenuhi syarat untuk jenis penelitian survei dengan model statistik SEM yakni minimal 100 responden (Ghozali, 2008). Sampel diambil dari PNS yang telah bekerja minimal 3 tahun, karena dalam kurun waktu 3 tahun tersebut pegawai diasumsikan telah memiliki orientasi kerja relatif cukup baik. Adapun jenis data yang digunakan adalah data primer dan data sekunder. Cara pengumpulan data primer dapat melalui *interview* dan kuesioner. Sedangkan data sekunder dapat diperoleh melalui dokumen dari beberapa Dinas/Instansi Pemerintah. Hasil penelitian menunjukkan bahwa dari hasil output SmartPLS, semua konstruk memiliki nilai *composite reliability* di atas 0,7. Jadi dapat disimpulkan bahwa seluruh variabel penelitian adalah reliabel. *Empowering leadership* berpengaruh signifikan terhadap *Employee Engagement*. Hal ini

dibuktikan dengan nilai koefisien parameter 0,387 dan signifikan t-statistik 2,561 > t-tabel 1,99. *Empowering Leadership* berpengaruh signifikan terhadap Innovation Culture hal ini dibuktikan dengan nilai koefisien parameter 0,654 dan signifikan t-statistik 8,357 > t-tabel 1,99. *Empowering leadership* berpengaruh signifikan terhadap Readiness to change, hal ini dibuktikan dengan nilai koefisien parameter 0,813 dan signifikan t-statistik 10,108 > t-tabel 1,99. Kesimpulan dari penelitiannya Fachrunnisa mengatakan bahwa kesiapan individu untuk berubah sangatlah penting bagi suatu organisasi termasuk dalam instansi pemerintahan, sebab PNS yang memiliki *employee engagement* yang tinggi terhadap organisasi memandang bahwa perubahan merupakan hal yang bermanfaat, baik bagi individu PNS itu sendiri terlebih lagi bagi institusi.

- 5) Penelitian yang hampir sama dilakukan oleh Khuong dan Yen (2014) yang mencoba menganalisis akibat dari gaya kepemimpinan dan kecerdasan intelegensi dalam lingkungan sosial terhadap kontrak pegawai, dalam penelitian yang dilakukan oleh Khuong dan Yen, (2014) ini mereka menggunakan indikator *empowering leadership* yang juga dimana hasil penelitiannya menunjukkan hal yang sama yang telah dibuktikan oleh Fachrunnisa (2015). Khuong dan Yen (2014) mengemukakan hasil penelitiannya bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh positif terhadap *employee engagement* dan *empowering leadership* merupakan gaya pimpinan yang mampu menyoroti pentingnya pekerjaan, memberikan partisipasi dalam

pengambilan keputusan, menyampaikan keyakinan bahwa kinerja akan menjadi tinggi.

- 6) Penelitian oleh Megani (2012) dan Georgiades (2015) yang menganalisa bagaimana hubungan *employee engagement* terhadap kesiapan individu untuk berubah. Dalam hasil penelitian Megani (2012) dan Georgiades (2015) menyatakan bahwa *employee engagement* memiliki pengaruh yang positif signifikan terhadap kesiapan individu untuk berubah. Salah satu faktor keberhasilan suatu organisasi dan meningkatnya kinerja organisasi adalah individu yang siap untuk berubah. Mereka mengemukakan bahwa *Employee engagement* merupakan keterlibatan karyawan pada proses pencapaian tujuan organisasi.
- 7) Penelitian yang dilakukan oleh Haffar et al., (2012) dan Jones et al., (2005) yang melakukan penelitian terhadap dampak budaya human relation terhadap kesiapan perubahan. Hasil penelitiannya menyimpulkan bahwa budaya human relation memiliki pengaruh positif terhadap kesiapan perubahan. Namun penelitian yang dilakukan oleh Haffar et al., (2012) dan Jones et al., (2005) tidak sejalan dengan hasil penelitian yang diungkapkan oleh Arizqi dan Fachrunnisa (2017) yang pada hasil penelitiannya menunjukkan bahwa Innovation Culture berpengaruh tidak signifikan terhadap Readiness to Change. Arizqi dan Fachrunnisa (2017) membuktikan bahwa Innovation Culture pada institusi pemerintahan berpengaruh tidak signifikan terhadap kesiapan individu untuk berubah antara lain dikarenakan: pertama, tidak semua PNS siap dengan perubahan; kedua, PNS merupakan individu yang terikat dengan

regulasi pemerintah sehingga inovasi menjadi berkurang yang berdampak tidak siapnya mereka untuk berubah.

b) Penelitian terdahulu maupun artikel ilmiah (studi literatur) terkait pendidikan tinggi di era disrupsi industri 4.0:

- 1) Ohoitumur (2018) merupakan artikel ilmiah berupa studi literatur yang mengangkat tema " Disrupsi: Tantangan bagi Perkembangan Ilmu Pengetahuan dan Peluang bagi Lembaga Pendidikan Tinggi. Dengan mengacu pada pemikiran Christensen (1997) dan Fukuyama (1999) mengenai Disrupsi, artikel ini mencoba memperlihatkan dimensi kreatif dan inovatif ilmu pengetahuan dan perguruan tinggi. Secara khusus, artikel ini menyampaikan 5 tesis penting tentang dimensi inovatif disrupsi, yaitu, disrupsi mendorong pemberontakan terhadap dogmatisme dan moralitas yang koruptif dalam pengembangan ilmu pengetahuan, menaruh perhatian pada dimensi non-kognitif pengembangan ilmu pengetahuan, memberikan perhatian pada *learning skill* daripada pengembangan pengetahuan dalam kurikulum pendidikan tinggi, mendorong kerjasama interdisipliner dan multikultural, dan mendorong penelitian menaruh perhatian pada masalah - masalah fundamental. Ohoitumur mencoba memaparkan tiga pertanyaan penting yaitu, apa itu disruption (disrupsi)? apa dampak disrupsi terhadap perkembangan ilmu pengetahuan? dan apakah benar bahwa disrupsi mengancam lembaga pendidikan tinggi secara fundamental? Kata Ohoitumur bahwa pertanyaan terakhir mencuat ke permukaan antara lain melalui artikel Prof. Sudaryono berjudul " Bunuh Diri Masal Perguruan Tinggi Menuju Pendidikan Asembling".

Artikel ini menjadi viral di media sosial selama dua tahun terakhir. Tulisan ini dibatasi pada tiga pertanyaan tersebut dengan gagasan dasar berikut: jika disrupsi dipahami secara majemuk, maka dalam konteks Indonesia disrupsi menunjuk pada gangguan terhadap perkembangan ilmu pengetahuan, tetapi juga menjadi peluang bagi pengembangan pendidikan tinggi.

- 2) Penelitian yang lain terkait disrupsi industri 4.0 kaitannya dengan sistem pendidikan diangkat oleh Risdianto (2019). Dalam penelitiannya yang berjudul Analisis Pendidikan Indonesia Di Era Revolusi Industri 4.0, Risdianto (2019) mencoba menggali jawaban dari pertanyaan tentang "bagaimanakah kepemimpinan yang diharapkan dalam Dunia Pendidikan Indonesia di era revolusi Industri 4,0. Penelitian ini bertujuan menjelaskan kepemimpinan dalam dunia pendidikan Indonesia di era revolusi industri 4.0. Kesimpulan dari hasil penelitiannya terkait bagaimanakah model kepemimpinan dalam sistem pendidikan Indonesia yang cocok dalam era disrupsi 4.0 yaitu; 1) pemimpin harus jujur, berani, mau menerima, mendorong dan memotivasi tim untuk memberikan feedback terhadap kepemimpinannya demi kemajuan bersama; 2) pemimpin juga harus kreatif, mampu membaca peluang terhadap segala perubahan yang terkait akibat dari revolusi industri 4.0; 3) pemimpin harus berpikir cepat dan tanggap terhadap segala perubahan, memiliki arah tujuan yang jelas, dan mampu memberikan rasa aman, nyaman terhadap orang yang dipimpinnya; 4) pemimpin harus mampu mengembangkan potensi - potensi yang ada, memanajemenkan resiko; 5) pemimpin harus mampu memberikan keteladanan baik akhlak, sikap dan perilaku kepada yang dipimpinnya; 6) pemimpin harus dapat membawa siapa yang dipimpinnya menuju arah

yang lebih baik; 7) pemimpin mampu melakukan lompatan, berfikir jauh kedepan, visioner, tidak cukup hanya mengikuti perkembangan jaman namun mampu membawa organisasi yang dibawahnya menjadi acuan dan tuntutan bagi yang lain,, sehingga tidak akan terus tertinggal.

- 3) Penelitian lain terkait disrupsi industri 4.0 oleh Prasetyo dan Trisanti (2019) dalam penelitian yang berjudul Revolusi Industri 4.0 dan Tantangan perubahan Sosial, berisi tentang kajian sosial tentang pengaruh sosial yang terjadi dalam revolusi industri 4.0. metode yang dipakai dalam penelitian ini adalah metode kualitatif. Data yang diperoleh berasal dari kajian studi pustaka yang dianalisis secara hermeneutik filosofis. Hasil yang dicapai dalam penelitian ini adalah bahwa revolusi industri tidak hanya mendisrupsi bidang teknologi saja, namun juga bidang lainnya, seperti hukum, ekonomi, dan sosial. Untuk mengatasi era disrupsi tersebut maka diperlukan revitalisasi peran ilmu sosial humaniora sebagai dasar acuan pengembangan teknologi agar teknologi tidak tercerabut dari nilai - nilai kemanusiaan.
- 4) Penelitian lain terkait disrupsi industri 4.0 oleh Suwardana (2018) yang mengaitkan revolusi industri 4.0 berbasis revolusi mental. Revolusi industri berjalan dengan dilandasi revolusi mental dimana dalam paradigma penelitian nya mengaitkan perubahan besar dalam struktur mental yang terbangun atas tiga hal yaitu cara berfikir, meyakini dan cara bersikap. Revolusi mental diimbangi dengan sistem pendidikan dan peningkatan potensi diri melalui pelatihan untuk menyikapi era globalisasi yang berwatak revolusi industri 4.0 dimana dalam era ini diperlukan literasi baru dengan menggunakan analisa data secara menyeluruh serta membuat konklusi agar terkait dengan

kemampuan komunikasi, kolaborasi, berpikir kritis, kreatif, dan inovatif. Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif dengan konsep revolusi industri. Hasil penelitian ini menyimpulkan bahwa adanya revolusi industri memberikan keuntungan dalam meningkatkan tabungan dan meminimalkan konsumsi karena dalam hal ini terdapat peluang *e-commerce* dan pengembangan ekonomi digital bagi para pelaku industri. Sintesis revolusi industri 4.0 akan melahirkan masyarakat sejahtera dalam pembangunan, sedangkan revolusi mental melahirkan manusia yang berkualitas dan unggul.

- 5) Penelitian yang dilakukan oleh McCluskey dan Winter (2014) penelitian ini bertujuan untuk membahas pemikiran terkini tentang kebebasan akademik dalam era digital membuat ruang kelas lebih transparan bagi para administrator. Hal ini menimbulkan pertanyaan baru tentang kebebasan akademik yang harus dipertimbangkan lembaga untuk melangkah maju. Penelitian ini dimulai dengan survei historis untuk menentukan kebebasan akademik. Para peneliti itu kemudian melihat bagaimana teknologi baru telah mengubah ruang kelas transparansi dan akses ruang kelas digital adalah baru dan sepenuhnya belum pernah terjadi sebelumnya dalam sejarah. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kebebasan akademik sedang mengalami perubahan besar. Literatur dan kebijakan tidak mengikuti perubahan ini. Kolase perlu memikirkan kembali kebebasan akademik mengingat teknologi baru ini. Implikasi dari hasil penelitian ini dimaksudkan dapat membantu universitas dalam membuat kebijakan untuk era digital.

Bagaimana fakultas diamati, siapa yang dapat mengamati kelas, dan privasi data adalah bidang kebijakan yang harus dikodifikasikan oleh universitas. Banyak universitas merasa lebih rentan dalam era digital. Konsekuensi umum tentang privasi dapat beralih ke masalah privasi untuk seluruh universitas. Kebijakan perlu dikembangkan agar lebih relevan untuk era digital.

c) Penelitian terdahulu terkait bagaimana kinerja perguruan tinggi PTN BH pra ataupun pasca keikutsertaan dalam perangkaan *World Class University*.

- 1) Penelitian oleh Pratolo, Jatmiko dan Manuhara. Penelitian ini bertujuan untuk membangun pola pemetaan akan desain yang baik dan benar untuk perguruan tinggi serta kinerja perguruan tinggi, meliputi mutu dan kompetensi perguruan tinggi, pelayanan dan kompetitif perguruan tinggi kearah peningkatan kualitas dan peraih *World Class University*. Didasarkan pada fenomena yang berusaha diraih oleh perguruan tinggi kearah reputasi dunia internasional dalam bidang ilmu pengetahuan, teknologi dan seni sebagai mandat dalam visi dan misi perguruan tinggi yang diarahkan secara sungguh - sungguh dan fokus terhadap pendidikan dan penelitian dan pembangunan komitmen pelayanan dalam usaha keberlanjutan perguruan tinggi. Hasil penelitiannya menyimpulkan bahwa: (1) Perguruana tinggi wajib memiliki pelayanan yang terintegrasi berbasis IT-Web; (2) Kompetensi Dosen Perguruan Tinggi harus ditunjang 3 aspek: *Knowledge, Skill dan Attitude*. (3) Kualitas Perguruan tinggi baik, jika seluruh unsur civitas dapat berprestasi dari aspek Tri Dharma Pendidikan Tinggi

(Pendidikan, Penelitian dan Pengabdian pada Masyarakat). (4) Daya saing perguruan tinggi baik, jika memiliki strategi yang baik: *Differensiasi, Low Cost* dan Fokus; (5) *Good University Governance* bisa dijalankan dengan baik, jika transparansi, akuntabilitas, responsibility dan fairness dilaksanakan dengan baik sehingga kinerja perguruan tinggi akan meningkat. (6) Output pada tahun pertama: Laporan Hasil, Jurnal nasional dan Internasional.

- 2) Penelitian pada fakultas hukum yang dilakukan oleh Utama (2017) yang mencoba mendalami masalah - masalah hukum terkait pelaksanaan otonomi pendidikan tinggi dengan perubahan status menjadi perguruan tinggi badan hukum dimana penelitiannya lebih diarahkan pada pengelolaan sumber daya manusia perguruan tinggi badan hukum (PTN-BH). Dalam penelitiannya Utama memaparkan mengenai aspek hukum pelaksanaan otonomi pendidikan tinggi hingga usaha pemerintah dalam mereformasi pendidikan tinggi lewat regulasi birokrasi pendidikan tinggi, juga membahas keterkaitan antara legalitas PTN BH hingga upaya perguruan tinggi dalam pembaharuan tatakelola untuk mencapai ranking *QS World University Ranking 2018*. Hasilnya Utami menyimpulkan bahwa *pertama*, dalam pelaksanaan otonomi pengelolaan perguruan tinggi badan hukum perlu mempertimbangkan aspek terkait sumber daya manusia (SDM) yakni struktur organisasi, nomenklatur jabatan dan jenjang karir bagi ASN yang berada di lingkungan PTN-BH. *Kedua*, adalah perlu adanya penyamaan persepsi terkait tata kelola (*Good Governance* dan struktur kelembagaan di seluruh PTN-BH agar mengikuti acuan dalam Permenpan RB tentang manajemen ASN. Namun Utami dalam

penelitiannya lebih condong kepada opsi pertama terkait atribusi otonomi pengelolaan PTN-BH sudah diatur dalam Undang - Undang No. 12 Tahun 2012 tentang perguruan tinggi dan seyogyanya seluruh kementerian terkait mematuhi ketentuan peraturan perundang-undangan yang lebih tinggi.

- 3) Penelitian yang dilakukan oleh Shahmandi, Silong, Ismail, Samah, Othman (2011). Penelitian bertujuan untuk menjawab permasalahan terkait bagaimana seorang pemimpin akademik dapat menjadi lebih efektif? Pertanyaan penelitian ini dijelaskan dalam konteks kepemimpinan tingkat menengah di universitas riset yang mencakup para Dekan dan Kepala Departemen, Literatur yang berfokus pada penyelidikan kepemimpinan akademik yang efektif, situasi globalisasi, keunggulan akademik sering dikaitkan dengan menjadi *World Class University (WCU)*. Kefektifan kepemimpinan lebih terkait dengan gaya kepemimpinan Situational di universitas riset dan dalam konteks global. Oleh karena itu model kepemimpinan Situational seperti Hersey dan Blanchard yang mencakup "menceritakan, penjualan, berpartisipasi, dan mendelegasikan tugas. Gaya - gaya ini harus digunakan dalam kemampuan dan keamuan pengikut untuk melakukan tugas yang ditugaskan. Tinjauan ini juga menunjukkan bahwa agar efektif, para pemimpin akademik membutuhkan kompetensi tertentu dan menjalankan peran yang diperlukan untuk memimpin. Para pemimpin akademik yang efektif membutuhkan keterampilan dan kemampuan untuk memimpin universitas riset menuju keunggulan. Peran pemimpin akademik diperiksa sehubungan dengan peran kepemimpinan Mintzberg. Sepuluh peran yang diidentifikasi oleh Mintzberg

dikategorikan ke dalam tiga peran utama kontak antarpribadi. Pemrosesan informasi dan pengambilan keputusan. Singkatnya, para pemimpin akademik yang efektif menggunakan berbagai gaya kepemimpinan sesuai dengan situasi tertentu. Memiliki kompetensi yang diperlukan dan diasumsikan aturan - aturan tertentu yang digunakan kepada Dekan dan kepala departemen dalam penelitian pada universitas riset.

c) Penelitian terdahulu terkait kinerja PTN BH pra ataupun pasca transformasi, disrupsi era revolusi industri 4.0, dan pencapaian ranking dalam *World Class University* dikaitkan dengan teori kepemimpinan ataupun *Transformational Leadership Theory*;

1) Penelitian yang dilakukan Apriani (2009) mengenai aturan bagi para dosen sebagai seorang profesional yang diperhadapkan pada legalitas pendidikan tinggi yang mempunyai fungsi dalam pendidikan, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat yang dikenal sebagai tridharma pendidikan tinggi (tiga prinsip dasar pendidikan tinggi). Pertimbangan kepentingan posisi para dosen, aturan dan fungsi sebagai kekuatan dalam pendidikan tinggi, kita harus mampu mengimplementasikan Tridharma Perguruan Tinggi kedalam tujuan utama peningkatan kualitas sumber daya manusia. Penelitian ini bertujuan melihat pengaruh kompetensi, motivasi dan kepemimpinan terhadap efektifitas pelaksanaan Tridharma Perguruan Tinggi oleh dosen. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Jenis penelitiannya adalah penelitian penjelasan atau *explanatory research*. Populasi penelitian terdiri dari 841 orang dari seluruh dosen yang terdiri dari berbagai fakultas

dan unit pelaksana program studi serta berdasarkan jenjang pendidikannya. Berdasarkan analisis regresi variabel kompetensi (X1), variabel motivasi (X2), variabel kepemimpinan (X3) dan efektifitas pelaksanaan Tridharma Perguruan Tinggi (Y) diperoleh hubungan korelasi sangat kuat antara kompetensi, motivasi dan kepemimpinan dengan efektifitas pelaksanaan tridharma perguruan tinggi sebesar 0,803, dengan korelasi positif searah, artinya jika kompetensi, motivasi dan kepemimpinan ditingkatkan, maka efektifitas pelaksanaan tridharma perguruan tinggi akan meningkat pula. Tingkat determinasi penelitian sebesar 0,645 atau 64,5% menunjukkan bahwa besarnya pengaruh variabel kompetensi, motivasi dan kepemimpinan terhadap efektifitas pelaksanaan tridharma pendidikan tinggi adalah 64,5%, sedangkan sisanya disebabkan faktor - faktor penyebab lainnya. Hasil penelitian menunjukkan dimensi kompetensi dosen berpendidikan S1 dan S2 lebih mampu dan lebih terampil dibandingkan dosen berpendidikan S3. Menurut analisis deskriptif, hal tersebut dipengaruhi oleh masa kerja. Dosen berpendidikan S1 dan S2 memiliki masa kerja yang relatif sedikit dibandingkan dosen berpendidikan S3 sehingga mempengaruhi tingkat semangat kerja. Hal ini sejalan dengan pendapat Hasibuan (2003) bahwa motivasi sebagai pemberian daya penggerak menciptakan kegairahan kerja seseorang. Hasil penelitian yang berkaitan dengan dimensi motivasi, dosen berpendidikan S3 menunjukkan pemenuhan motivasi eksternal dari lembaga lebih baik dibandingkan bagi dosen berpendidikan S1 dan S2. Hal ini disebabkan dosen berpendidikan

S3 umumnya telah memiliki fasilitas kerja probadi yang digunakan dalam rangka melaksanakan tugas pokok. Hasil penelitian yang berkaitan dengan dimensi kepemimpinan menunjukkan hasil yang berbeda. Dosen berpendidikan S1 cenderung menyatakan bahwa kepemimpinan pimpinan lembaga cukup baik. Berbeda dengan dosen berpendidikan S2 dan S3 yang berpendapat kepemimpinan pimpinan baik hingga sangat baik. Hal ini berkaitan dengan kebergantungan dosen berpendidikan S1 terhadap fasilitas lembaga yang masih dirasa kurang dan masih rendahnya pemahaman dosen berpendidikan S1 terhadap sistem yang berlaku dalam lembaga. Hasil penelitian menunjukkan pelaksanaan tugas penelitian, dosen berpendidikan S2 lebih efektif dibandingkan dosen berpendidikan S1. Hal ini karena dosen berpendidikan S2 memiliki pengetahuan lebih baik mengenai metodologi penelitian dan ketertarikan lebih tinggi terhadap bidang penelitian dibandingkan dosen berpendidikan S1. Sementara di bidang pengabdian masyarakat, dosen berpendidikan S2 lebih efektif dari pada dosen S1 dan S3, namun berdasarkan hasil penelitian ditemukan, sebagian besar pelaksanaan tugas pengabdian masyarakat oleh dosen tidak sesuai dengan bidang studinya.

- 2) Penelitian yang dilakukan oleh Bahrum dan Sinaga (2015) penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan pengaruh kepemimpinan dan motivasi terhadap tingkat kinerja pegawai. Penelitian ini menggunakan metode deskriptif dengan 41 responden. Data dikumpulkan menggunakan *questioner* dan data analisis multiple linear regresi. Variabel penelitian ini terbagi dua yaitu variabel

independen yang terdiri dari kepemimpinan dan motivasi dan variabel dependen adalah kinerja pegawai. Data dianalisis dan diuji menggunakan uji F, hasilnya menunjukkan bahwa kepemimpinan, motivasi dan kinerja pegawai dapat meningkat. Kepemimpinan dan motivasi berpengaruh kuat terhadap peningkatan kinerja pegawai yaitu sebesar 46 %. Hasil Penelitian ini adalah kepemimpinan (X1) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai (X2). Hal ini dibuktikan dari nilai t hitung = 2.049 yang lebih besar dari nilai sig t = 0.030 lebih kecil dari $\alpha = 0.05$, sehingga dapat dikatakan bahwa hipotesis 1 yang diajukan dalam penelitian ini diterima, pengujian variabel kepemimpinan terhadap kinerja pegawai adalah positif dan signifikan dengan demikian kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Demikian juga untuk motivasi memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai, dan terdapat pengaruh positif signifikan antara kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja pegawai.

- 3) Penelitian yang dilakukan oleh Lestari dan Mariyono (2017). Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh kepemimpinan dan kepuasan kerja dan motivasi terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif namun karena populasi yang digunakan hanya 37 orang, kurang dari 100 orang maka penelitian ini menggunakan studi populasi, artinya semua sampel adalah populasi. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis jalur SEM. Hasil penelitian membuktikan bahwa 1) Kepemimpinan dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap motivasi karyawan dengan nilai

koefisien regresi kepemimpinan (X1) terhadap motivasi karyawan memperoleh nilai sebesar 0,56 dan Kepuasan kerja (X2) terhadap motivasi kerja memperoleh nilai sebesar 0,24. 2) Kepemimpinan dan kepuasan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan dibuktikan dengan perolehan nilai sebesar 0,12 kepuasan kerja (X2) terhadap kinerja karyawan memperoleh nilai sebesar 0,39. 3) Motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dan terbukti kebenarannya dengan bukti adanya tanda asterik (***) pada nilai p-value, yang berarti nilai p-value sangat kecil ($< 0,001$).

4) Penelitian yang dilakukan Sinaga (2016) dalam membuktikan adanya hubungan kepemimpinan Situational dengan kematangan bawahan. Hasilnya menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang sangat kuat antara kepemimpinan Situational dengan kematangan bawahan. Ditunjukkan dengan nilai korelasi 0,91 atau 91% dimana $0,91 >$ nilai interval dari 0, 70 yang berarti hubungan sangat kuat dan arah hubungan yang positif.

d) Penelitian terdahulu terkait faktor apa saja yang mempengaruhi kinerja perguruan tinggi negeri dengan fokus pada BSC, Mutu, Budaya Mutu, Kompetensi, Daya Saing dan Relevansi Output, performa internasional maupun performa sumber daya manusia sebelum ataupun sesudah transformasi PTN BH. 1) Penelitian yang dilakukan oleh Fiernaningsih, Herijanto dan Hadi (2017) terkait pengaruh analisis jabatan, rekrutmen dan seleksi karyawan terhadap kinerja karyawan tetap non PNS. Penelitian ini dilakukan di Politeknik Negeri Malang dengan populasi sejumlah 565 orang karyawan tetap non PNS dan sampel sejumlah 135 orang yang diambil

secara acak. Dengan menggunakan SEM sebagai teknik analisis dan aplikasi AMOS 16. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh analisis jabatan, rekrutmen dan seleksi karyawan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian diperoleh kesimpulan bahwa analisis jabatan, rekrutmen dan seleksi karyawan berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

2) Fontanella (2009) melakukan penelitian mengenai tingkat kinerja perguruan tinggi atas tuntutan birokrasi pendidikan tinggi dalam bentuk transformasi pendidikan tinggi negeri badan hukum, efisiensi kinerja, peningkatan mutu dan kualitas kinerja pendidikan tinggi, juga pengukuran kinerja. Dalam penelitian ini, Fontanella menggunakan beberapa perguruan tinggi negeri yaitu: Politeknik Negeri Padang, Universitas Andalas, Universitas Negeri Padang dan Politeknik Pertanian Payahkumbuh. Dalam penelitian ini kinerja perguruan tinggi negeri variabel dependent, dan variabel Independentya: a. Perspektif proses bisnis internal (Internal Business Process) perspektif ini dioperasikan dengan keefektifan administrasi di pergruruan tinggi, proses rekrutmen pegawai, kualitas dosen, ketersediaan sarana pendukung PBM; b.Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, perspektif ini dioperasionisasikan dengan kepuasan pegawai, komitmen perguruan tinggi untuk selalu meningkatkan kualitas pegawai, ketersediaan teknologi informasi. Hasil Penelitian ini menyimpulkan bahwa Universitas Negeri Padang memiliki kinerja yang cukup baik jika dilihat dari perspektif proses internal dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, meskipun pada beberapa aspek masih terdapat kekurangan seperti kurangnya sistem informasi yang terkomputerisasi untuk semua jenis pelayanan yang ada. Pada Universitas Andalas kinerja juga terlihat cukup baik dilihat dari kedua perspektif,

khususnya untuk kurikulum, keaktifan dosen dalam mengikuti forum ilmiah serta tingkat pendidikan yang minimal S2. Untuk Politeknik negeri Padang dan Politeknik Payahkumbuh hasil yang cukup baik dari sisi ketersediaan sistem informasi diperoleh Politeknik Padang. Tetapi hal yang sama tidak terjadi pada Politeknik Payahkumbuh. Dalam hal Kepuasan Pegawai kedua perguruan tinggi ini belum menyediakan sistem reward dan punishment yang memadai. namun Perguruan Tinggi ini memiliki komitmen untuk mendorong dosen mengikuti studi lanjut. 3) Penelitian yang dilakukan oleh Amin et al (2014) tujuan penelitian ini adalah menguji dampak praktek manajemen sumber daya manusia pada kinerja organisasi. dengan menggunakan 300 karyawan dari universitas negeri yang terdiri dari akademisi dan staf pendukung menanggapi survei. Hasil penelitian ini menemukan bahwa praktik sumber daya manusia: rekrutmen, pelatihan, penilaian kinerja, perencanaan karir, partisipasi karyawan, defenisi pekerjaan dan kompensais memiliki hubungan yang signifikan dengan kinerja universitas. Implikasi praktis, jika universitas ingin meningkatkan kinerjanya ke tingkat yang lebih tinggi, universitas harus lebih menekankan pada defenisi pekerjaan, pelatihan, dan partisipasi karyawan. Beberapa perbaikan perlu dilakukan pada praktik HRM lainnya rekrutmen penilaian kinerja, perencanaan karir dan kompensasi untuk meningkatkan efektivitas mereka pada kinerja universitas. penelitian ini telah berusaha untuk menambah pengetahuan tentang dampak praktik HRM pada kinerja universitas di Malaysia, menggabungkan kedua akademisi dan staf administrasi.