

STRATEGI PENINGKATAN KINERJA GURU BESAR Di Perguruan Tinggi Negeri

Amir Tengku Ramly¹, Syamsul Maarif², Anggraini Sukmawati³

¹universitas Ibn Khaldun Bogor

^{2,3}Institut Pertanian Bogor

Email: tengkuppsuika@gmail.com

Abstract

Human resources are the most important asset for an organization, including the IPB. Vision of IPB become World Classy University (WCU) and Research Based University (RBU) requires quality human resources, especially lecturers and professors. Quality of human resources capable of align IPB with the best universities in Indonesia and the world is a quality lecturers and professors are high performing. Good performance should be supported by a good performance management and appropriate strategies. This study aims to formulate alternative strategies that influence the performance professor. This research method uses the AHP model (Analytical Hierarchy Process) with software of Expert Choice as an approach to looking at the structure and priorities of strategic alternatives. The results showed that the strategy of priorities to be implemented through the strategic management of IPB is development of self capacity in main priority to the education factor with indicators is development of lecturing materials through the function and main role of head of department (Kadep)

Key words: strategy, performance, IPB, professor, analytical hierarchy process

PENDAHULUAN

Sebagaimana diketahui bersama bahwa visi dan misi IPB untuk menjadi perguruan tinggi bertaraf internasional yang berkualitas (excellent) serta pencanangan IPB untuk menjadi *Research Based University* (RBU), harus didukung oleh sumber daya manusia (SDM) yang berkualitas tinggi. Salah satu komponen sumberdaya manusia di IPB adalah dosen dan guru besarnya (tenaga pendidik). Dosen dan guru besar merupakan komponen utama SDM yang sangat menentukan keberhasilan pencapaian visi dan misi tersebut.

Menuju *World Class University* dan *Research Based University* (RBU), perguruan tinggi disamping harus mempersiapkan SDM berkualitas juga membutuhkan pemahaman dasar tentang strategi prioritas mencapai kinerja terbaiknya. Dengan pemahaman strategi yang tepat terhadap kewajiban dan tugas-tugas guru besar dalam bidang pendidikan, penelitian dan pengabdian pada masyarakat, IPB akan mudah mencapai kinerja terbaik yang dimaksudkan. Kinerja guru besar akan sangat ditentukan oleh manajemen kinerja yang baik, dan manajemen kinerja yang efektif adalah manajemen kinerja yang fokus pada pencapaian kinerja melalui strategi-strategi manajemen yang strategik. Menurut Mangkuprawira (2008) untuk

memperoleh kinerja optimal dari keberadaan karyawan dengan perusahaan maka perusahaan perlu menetapkan strategi yang tepat.

Penelitian ini dilakukan dengan tujuan memformulasikan alternatif strategi yang paling memberikan pengaruh pada peningkatan kinerja guru besar. Penelitian diharapkan bermanfaat: (1) sebagai dasar dan pertimbangan direktorat SDM dalam menetapkan strategi Peningkatan kinerja SDM perguruan tinggi dan (2) menjadi dasar dan pijakan bagi peneliti-peneliti lanjutan yang terkait dengan tema penelitian ini.

Penelitian Baharuddin dan Mulyono (2010) tentang manajemen strategik peningkatan kinerja dosen. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif atau naturalistik (naturalistic paradigm) jenis studi kasus (case study). Hasil penelitian ini menyimpulkan ada 4 faktor yang mempengaruhi pentingnya manajemen strategik peningkatan kinerja dosen UIN Malang, yaitu: (1) faktor supra sistem, (2) faktor perundang-undangan tentang pendidikan, (3) faktor intern lembaga, dan (4) faktor profil dosen yang diidealkan.

Penelitian yang dilakukan oleh Nasution (1999) tentang faktor-faktor yang berhubungan dengan kinerja dosen pada institusi akademi keperawatan Departemen Kesehatan di Propinsi Jawa Tengah

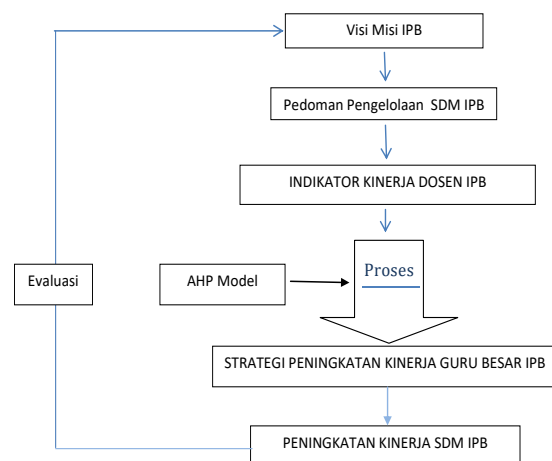
menghasilkan kesimpulan bahwa motivasi, kepemimpinan, dan iklim kerja mempunyai hubungan positif dan sangat kuat dengan kinerja.

Penelitian yang dilakukan oleh Pramudyo (2010) tentang analisis faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja dosen negeri dipekerjakan pada kopertis wilayah v yogyakarta. Penelitian ini menggunakan metode analisis regresi berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja merupakan faktor yang penting bagi para dosen negeri dipekerjakan pada Kopertis Wilayah V Yogyakarta. Motivasi, kompetensi, dan kepemimpinan penting dipertimbangkan dalam menjelaskan kinerja ini. Apabila dosen mempunyai motivasi dan kompetensi yang tinggi serta didukung dengan kepemimpinan yang baik maka akan dapat meningkatkan kinerja mereka. Lingkungan kerja dalam penelitian ini tidak berpengaruh pada kinerja. Hal ini bisa menunjukkan derajat *locus of control* dosen-dosen tersebut cenderung internal, artinya aspek eksternal tidak terlalu signifikan.

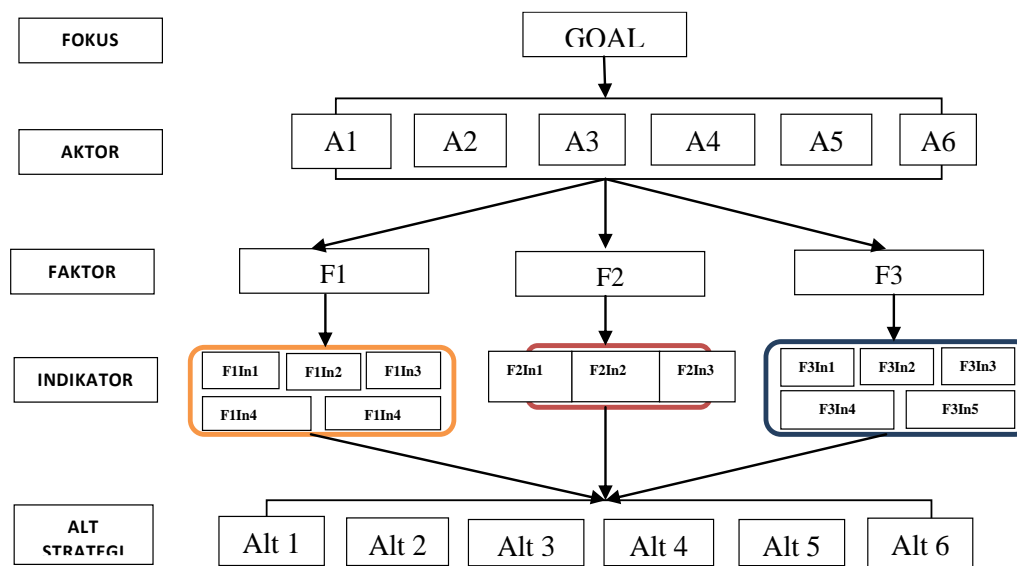
METODOLOGI

Penelitian dilakukan dengan menggunakan model pendekatan struktur AHP (*Analytical Hierarchy Process*) dengan kerangka pemikiran seperti terlihat pada Gambar 1 dan model struktur AHP seperti terlihat pada Gambar 2. AHP merupakan

alat analisa manajemen strategik dengan pendekatan sistem (Maarif, 2012). Penelitian ini menggunakan data Primer dan data sekunder. Data primer merupakan hasil wawancara terhadap 11 pakar yang memiliki kapabilitas dalam manajemen kinerja dan pemahaman terhadap peran dan tugas guru besar. Para pakar berasal dari kalangan guru besar (7 orang), pejabat rektorat IPB (2 orang) dan pejabat/mantan pejabat Dikti Kemendikbud (2 orang). Sedangkan data sekunder diperoleh dari studi literatur, jurnal, buku-buku, laporan dan modul-modul yang didapat dari direktorat SDM IPB. Penelitian dilaksanakan di IPB selama 6 bulan dari bulan Oktober 2012 sampai bulan maret 2013.



Gambar 1. Kerangka Pemikiran Penelitian

**Keterangan:**

Goal : Meningkatkan Kinerja Guru Besar

Aktor : A1: Kadep, A2: Dekan, A3: Rektor, A4: Senat Akademik, A5: Dewan Guru Besar, A6: Kemendikbud

Faktor : F1: Pendidikan, F2: Penelitian, F3: Pengabdian

Indikator: F1In1: Beban Mengajar, F1In2: Pengembangan Bahan Pengajaran, F1In3: Membina dosen Muda, F1In4: Masa Studi (S2/S3), F1In5: Pengembangan Program Perkuliahan.

F2In1: Presentasi hasil penelitian/hasil pemikiran di forum nasional/ internasional,

F2In2: Menulis jurnal yang dipublikasikan secara nasional/ internasional,

F2In3: memiliki karya yang dihaki/dipatenkan secara nasional/ internasional.

F3In1: Penulisan buku populer, F3In2: menjadi nara sumber/pendapat, F3In3: keanggotaan asosiasi,

F3In4: Memberi pelatihan/penyuluhan/penataran pada masyarakat, F3In5: Menyebarkan temuan/karya/teknologi

Alternatif Strategi : Alt 1: Kompensasi, Alt 2: Kepemimpinan Transformasional, Alt 3: Budaya Organisasi,

Alt 4: Lingkungan Kerja, Alt 5: Fasilitas kerja, Alt 6: Pengembangan Kapasitas diri

Gambar 2. Struktur Penelitian dengan Pendekatan AHP Model

Metode Pengolahan dan Analisa Data

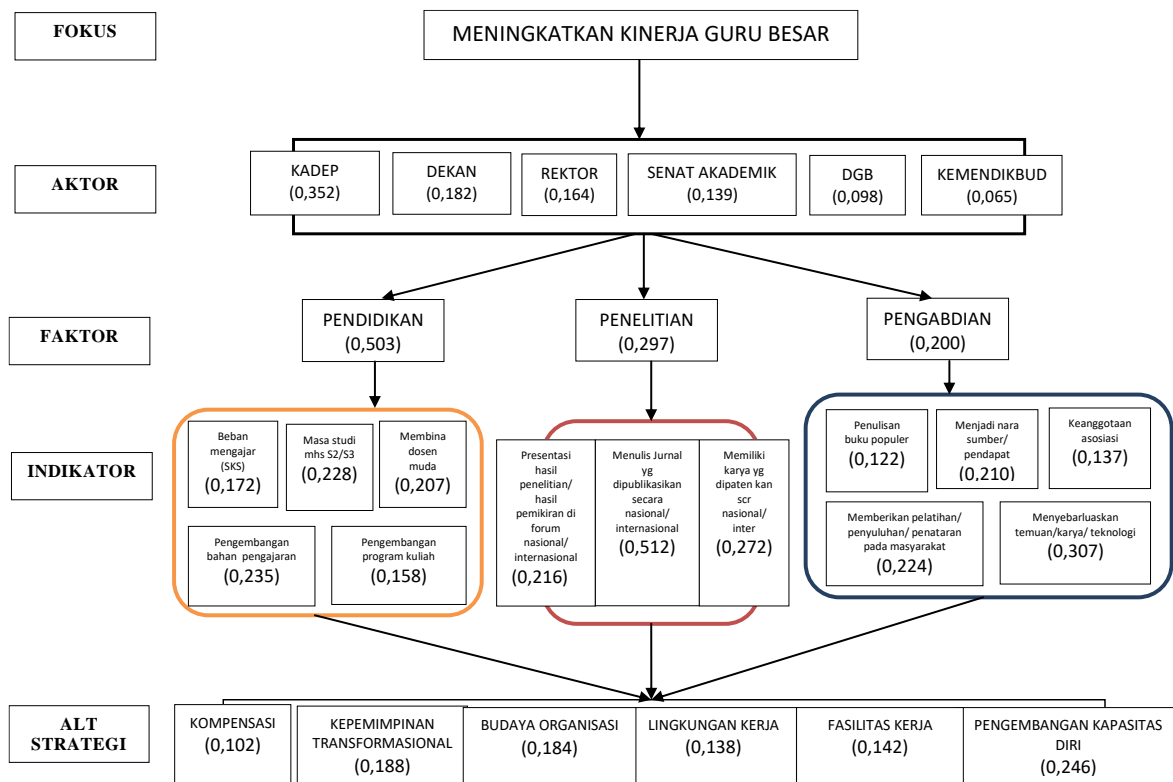
Metode Pengolahan dan Analisa Data.

Data primer yang diperoleh diolah menggunakan software AHP (Analitical Hierarchy Process) yaitu *Expert Choice*. *Expert Choice* merupakan salah satu software AHP yang memiliki kelebihan dibanding *criterium decision plus*.

Menurut Ishizaka (2009) *expert Choice* adalah software pendukung yang bersahabat yang memberikan kontribusi besar terhadap keberhasilan metode AHP, karena menggabungkan pengguna grafis secara intuitif, perhitungan prioritas secara otomatis, dan memiliki beberapa cara untuk memproses analisis sensitivitas.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Secara lengkap hasil penelitian tersebut adalah seperti terlihat pada Gambar 3



Gambar 3. Struktur Penelitian dengan model AHP

Hasil penelitian menunjukkan bahwa peningkatan kinerja guru besar sangat ditentukan oleh aktor kadep (ketua departemen) dengan bobot nilai prioritas 0,352, dengan prioritas utama pada faktor pendidikan (0,503), dan indikator utama pada pengembangan bahan pengajaran (0,235) serta alternatif strategi utama pada pengembangan kapasitas diri (0,246). Pada faktor penelitian yang menjadi indikator utama adalah menulis jurnal yang dipublikasikan secara nasional atau internasional (0,512) sedangkan pada faktor pengabdian yang menjadi indikator

utama adalah menyebarluaskan temuan/karya/teknologi (0,307). Overall inconsistency hasil penelitian 0.01 artinya penelitian ini konsistensinya mencapai 99 persen.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa faktor pendidikan lebih penting dibandingkan 2 faktor lainnya, hal ini dapat dijelaskan bahwa tugas utama guru besar adalah untuk mendidik. Aktifitas mendidik merupakan aktifitas yang langsung mempengaruhi pada pembentukan karakter dan kepribadian generasi bangsa. Dengan pendidikan

lahirnya peneliti dan sikap kepedulian terhadap masyarakat. Meskipun demikian faktor penelitian dan pengabdian tetap sesuatu yang harus dijalankan oleh guru besar, bahwa di samping mendidik, mengajar, prestasi guru besar juga ditentukan oleh frekuensinya dalam menulis jurnal, menyajikan makalah seminar, dan penulisan buku. Guru besar juga dituntut untuk memiliki

Hasil penelitian menunjukkan ada tiga alternatif strategi yang paling penting bagi peningkatan kinerja guru besar yaitu: pengembangan kapasitas diri (0,255), Kepemimpinan Transformasional (0,185) dan Budaya Organisasi (0,182) seperti terlihat pada Tabel 1.

Tabel 1. Bobot Nilai Alternatif Strategi Peningkatan Kinerja Guru Besar IPB

Alternatif Strategi	Bobot Nilai	%
Kompensasi	0.102	10.2
Lingkungan Kerja	0.138	13.8
Fasilitas Kerja	0.142	14.2
Budaya Organisasi	0.184	18.4
Kepemimpinan Transformasional	0.188	18.8
Pengembangan Kapasitas Diri	0.246	24.6

Formulasi Strategi Prioritas Pada Peningkatan Kinerja Guru Besar

Menurut Solihin (2012) formulasi strategi merupakan suatu proses yang menantang dan fokus perhatian dari berbagai pihak yang terlibat dalam aktifitasnya, karena untuk menjadikan suatu strategi dapat dieksekusi dengan baik akan memiliki tingkat kesulitan yang lebih besar lagi dibandingkan proses formulasi strategi. Strategi yang sudah diformulasikan dengan baik, bisa jadi tidak akan mengakibatkan perbaikan kinerja perusahaan apabila strategi tersebut kemampuan berfikir logis, kritis, menguasai prinsip penelitian serta mampu melaksanakan dan mengkomunikasikan hasil penelitian.

dieksekusi dengan buruk. Hrebiniak (2005) melaporkan bahwa dari survey yang dilakukan terhadap 160 perusahaan multinasional selama kurun waktu 5 tahun menunjukkan bahwa kinerja perusahaan yang diukur dari tingkat pengembalian kepada para pemegang saham, memiliki korelasi yang sangat besar dengan budaya perusahaan (corporate culture), struktur organisasi serta berbagai faktor lain yang berkaitan dengan eksekusi strategi. Hasil survey terhadap 1.789 unit bisnis diketahui bahwa kombinasi dari berbagai bentuk keunggulan kompetitif (diferensiasi dan cost leadership) menunjukkan kinerja yang lebih unggul dibandingkan dengan hanya

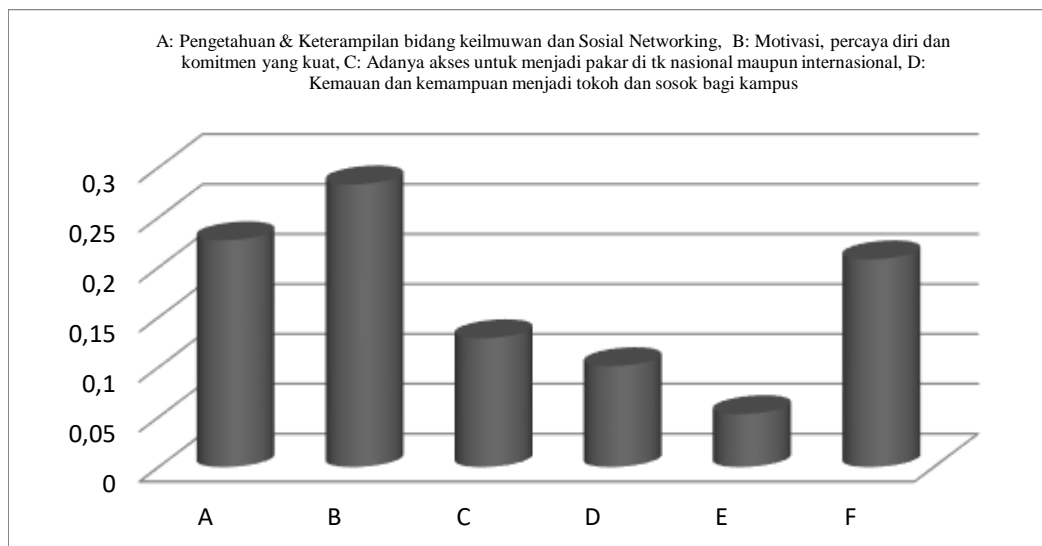
menggunakan strategi tunggal (Des, Lumpkin dan Eisner dalam Sampurno, 2011) .

Kombinasi strategi peningkatan kinerja guru besar dari hasil penelitian ini adalah (1) pengembangan kapasitas diri, (2) kepemimpinan transformasional dan (3) budaya organisasi.

Pengembangan Kapasitas Diri

Dari 6 elemen indikator yang ada, 3 elemen indikator yang paling penting dalam strategi pengembangan kapasitas diri guna meningkatkan kinerja guru besar adalah faktor motivasi, percaya diri dan komitmen yang kuat

Pengembangan kapasitas diri yang menjadi prioritas utama sebagai strategi untuk meningkatkan kinerja guru besar dapat dijelaskan berdasarkan hasil penelitian terdahulu. Hasil penelitian (0,283), faktor pengetahuan, keterampilan bidang keilmuan dan social networking (0,227) dan indikator adanya akses dan sarana untuk publikasi haki, paten dan karya-karya guru besar lainnya (0,208) dengan nilai konsistensi sebesar 99 %, seperti terlihat pada Gambar 4.



Gambar 4. Faktor prioritas pada pengembangan kapasitas diri

Pengembangan kapasitas diri juga menjadi strategi prioritas pada faktor pendidikan khususnya elemen indikator beban mengajar dan pengembangan program perkuliahan dengan bobot prioritas masing 0,249 dan 0,225. Pada faktor penelitian dan pengabdian semua elemen indikator kerja yang ada prioritas strateginya adalah pengembangan kapasitas diri.

Purba dan Seniati (2004) terkait pengembangan kapasitas diri ditunjukkan oleh semakin tinggi *trait extraversion* yang ditampilkan dalam bentuk mudah bergaul dan aktif, *trait openness to experience* yang ditampilkan dalam bentuk imajinatif dan kreatif, *trait conscientiousness* yang ditampilkan dalam bentuk bertanggung jawab, tekun, dan berorientasi pada keberhasilan. Semakin terikat

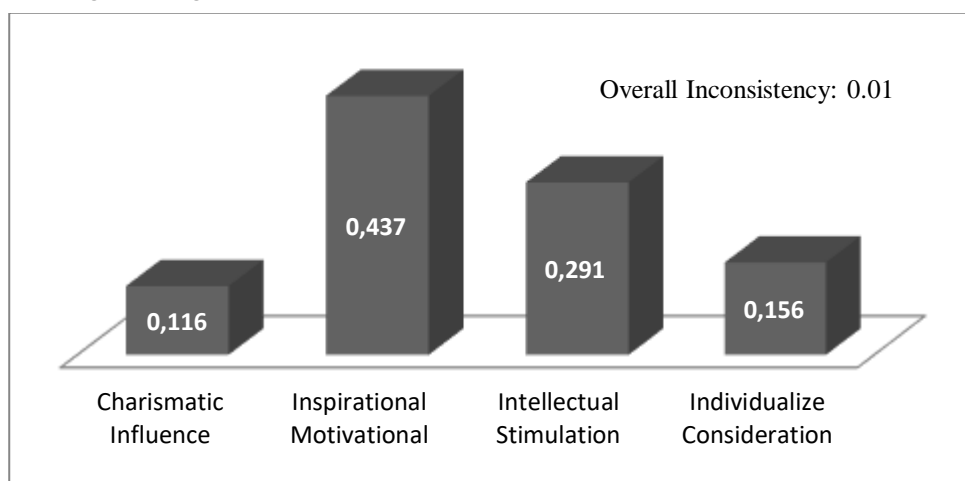
karyawan tersebut secara emosional dengan perusahaan, maka semakin cenderung ia membantu rekan kerja dan atasan dalam hal penyelesaian tugas, pencegahan masalah dalam bekerja, dan pemberian semangat dan penguatan, serta semakin cenderung ia membantu organisasi secara keseluruhan, dengan cara mentolerir situasi yang kurang ideal dalam bekerja, peduli pada kelangsungan hidup perusahaan dan patuh pada peraturan dan tata tertib perusahaan.

Pentingnya motivasi, rasa percaya diri dan komitmen yang kuat merupakan prioritas penting pengembangan kapasitas guru besar yang diarahkan lebih menjadi pribadi *extraversion*, lebih *openness to experience*, lebih bertanggungjawab, tekun dan berorientasi pada keberhasilan sedangkan prioritas pengetahuan, keterampilan dan networking merupakan bagian dari pengembangan kapasitas guru besar untuk menjadi sosok berwawasan dan berpikir global dan bertindak spesialis serta senang berbagi keilmuwan. Hal ini

sejalan dengan hasil penelitian Sriwidodo dan Haryanto (2010) yang membuktikan bahwa kompetensi (kapasitas) mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Dinas Pendidikan Kabupaten Sukoharjo, apabila kompetensi semakin ditingkatkan pegawai yang semakin tinggi dapat diukur dari semakin bertambahnya pengetahuan dan keterampilan serta semakin berkembangnya perangai/sifat dan konsep diri yang semakin baik. Sedangkan ciri-ciri pegawai dengan kompetensi tinggi

Kepemimpinan Transformasional

Dari 4 indikator kepemimpinan transformasional, yang menjadi prioritas utama pada hasil penelitian adalah kepemimpinan *Inspirational Motivational* dengan bobot nilai prioritas 0,437 dan *Intellectual Stimulation* dengan bobot nilai prioritas 0,291 seperti tampak pada Gambar 5.



Gambar 5. Elemen indikator Prioritas Strategi Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional menjadi strategi yang mendominasi pada elemen indikator pengembangan bahan pengajaran, pembinaan dosen muda dan pembimbingan masa studi mahasiswa S2/S3 dengan masing-masing bobot prioritas 0,195, 0,282 dan 0,214. Kepemimpinan transformasional oleh Tracy & Hinkin yang diacu Gill *et al* (2010) diartikan sebagai proses mempengaruhi perubahan besar dalam sikap dan asumsi dari anggota organisasi dalam membangun komitmen untuk mencapai misi dan tujuan organisasi. Hasil penelitian membuktikan bahwa kepemimpinan transformasional menjadi prioritas untuk mencapai kinerja terbaik guru besar. Kepemimpinan ini harus diperankan para aktor maupun guru besar itu sendiri dalam berbagai aktifitas kerjanya. Menurut Danim (2008) bahwa gaya kepemimpinan transformasional merupakan salah satu pilihan bagi para pimpinan di dunia pendidikan untuk memimpin dan mengembangkan pendidikan yang berkualitas.

Hasil penelitian yang dilakukan Sukmawati (2009) bahwa praktek kepemimpinan transformasional dalam aspek perilaku akan mengindikasikan adanya perubahan dengan melakukan terobosan-terobosan baru ke arah perkembangan yang lebih baik melalui 4 Indikator utama yaitu: (1) *Charismatic Leadership*, (2) *Inspirational Motivation*, (3) *Intellectual Stimulation* dan (4) *Individualized Consideration*.

Charismatic Leadership adalah kemampuan seseorang pemimpin untuk sikap menghargai (respect) dan keyakinan atau percaya diri (trust).

Inspirational Motivation adalah kemampuan seseorang untuk mampu menciptakan semangat antusiasme dan optimisme, serta tantangan baru bagi bawahannya, mengartikulasikan ekspektasi secara jelas, mendemonstrasikan cara kerja yang baik. *Intellectual Stimulation* adalah kemampuan seseorang pemimpin untuk berusaha menemukan ide-ide dan cara-cara baru untuk melakukan pekerjaan secara lebih baik, menjaga perasaan bawahan dengan tidak mengoreksi kesalahan didepan umum. *Individualized Consideration* adalah kemampuan seseorang pemimpin untuk memperhatikan setiap kebutuhan bawahan untuk meningkatkan prestasinya, dapat bertindak sebagai pelatih dan penasehat.

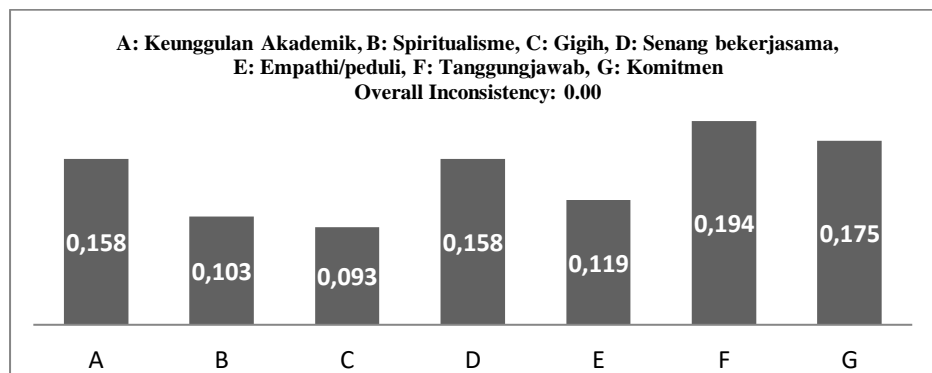
Prioritas kepemimpinan transformasional pada perilaku *inspirational motivation* dan *intellectual stimulation* yang mempengaruhi peningkatan kinerja guru besar dapat dijelaskan berdasarkan penelitian Andira dan Subroto (2012) pada perusahaan yang bergerak dibidang jasa. Perilaku Motivasi inspirasional memiliki pengaruh positif terhadap kinerja keandalan yaitu kemampuan karyawan lini depan untuk memberikan pelayanan yang akurat, tepat dan cepat, sedangkan perilaku kepemimpinan *intellectual stimulation* mempunyai pengaruh yang nyata terhadap kinerja jaminan karyawan lini depan pada perusahaan jasa.

Kebanggaan tenaga pendidik dan kependidikan serta civitas akademika IPB dalam tindakan, layanan dan aktifitas lainnya yang didasarkan pada kemampuan dan pengetahuan akan sangat dipengaruhi oleh

perilaku pemimpin dan guru besar di IPB yang senantiasa berbasis pada cara berpikir yang menginspirasi, dengan logika yang kuat dan ide-ide kreatif untuk memperbaiki kesalahan yang terjadi, mengkaji ulang asumsi lama, dan mendorong bawahan atau sesama pimpinan untuk senantiasa menghasilkan hal-hal baru.

Budaya Organisasi

Pada alternatif strategi budaya organisasi yang menjadi prioritas adalah tanggungjawab dengan bobot 0,194 dan keunggulan akademik serta kerjasama dengan bobot nilai prioritas 0,158 seperti terlihat pada Gambar 6.



Gambar 6. Elemen Indikator Prioritas pada Strategi Budaya Organisasi

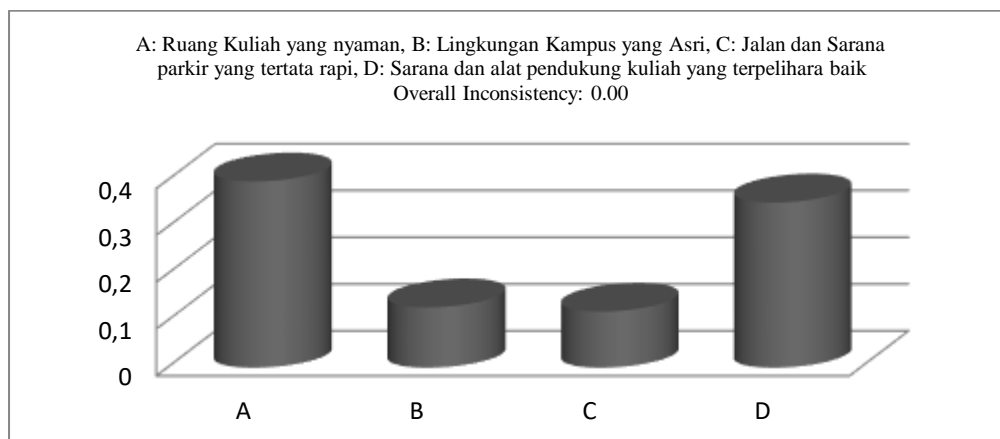
Mengacu kepada pendapat Molenaar (2002) yang menyatakan bahwa budaya mempunyai kekuatan yang penuh, berpengaruh pada individu dan kinerjanya bahkan terhadap lingkungan kerja, penelitian ini juga membuktikan pentingnya budaya organisasi IPB terhadap peningkatan kinerja guru besar. Hasil penelitian terdahulu yang dilakukan Heriyanti (2007) ditemukan bahwa budaya organisasi yang paling mempengaruhi kinerja karyawan yang tinggi adalah percaya pada rekan sekerja. Kepercayaan dari rekan kerja salah satunya didapat dari tanggungjawab dan komitmen terhadap apa yang menjadi kewajiban dan tugas-tugas yang diamanahi oleh organisasi.

Meskipun diharapkan budaya organisasi tersebut tidak ada satu pun yang menonjol karena sama pentingnya (IPB, 2012) tetapi pada penelitian ini ditemukan bahwa prioritas tetap terjadi diantara ke 7 budaya organisasi IPB tersebut. Hal ini menggambarkan bahwa prioritas itu tetap terjadi sebagai bagian dari perkembangan dan pertumbuhan pemahaman serta kondisi yang sedang dihadapi organisasi dalam pencapaian visinya. Menurut Komalasari dan Trisyulianti (2011), budaya organisasi IPB merupakan *power culture*, *person culture* dan *achievement culture* yang mempunyai fungsi sebagai ciri khas, sebagai referensi, sebagai nilai, sebagai cara untuk mencapai visi IPB, sebagai kepribadian dan tuntunan bagi seluruh civitas akademika IPB.

Tentang pentingnya komitmen dari budaya organisasi, hasil penelitian Seniati (2006) ditemukan adanya pengaruh yang bermakna dari usia dan lama kerja terhadap komitmen dosen pada universitas, yang menunjukkan bahwa dosen yang memiliki masa kerja yang lebih panjang akan memiliki komitmen yang lebih tinggi terhadap universitas. Hal ini terjadi karena semakin tinggi usia dosen serta semakin lama dosen bekerja di universitas maka dosen tersebut semakin mencintai pekerjaannya serta mencintai institusi sehingga bersedia untuk terus terlibat dalam kegiatan fakultas dan universitas.

Lingkungan Kerja

Dari 4 elemen indikator utama yang mempengaruhi kinerja pada strategi lingkungan kerja ada 2 elemen yang menjadi prioritas utama, yaitu (1) ruang kuliah yang nyaman (0,398), dan (2) sarana dan alat pendukung kuliah yang terpelihara baik (0,353) seperti terlihat pada Gambar 7



Gambar 7. Elemen Indikator Prioritas Pada Strategi Lingkungan Kerja

Menurut Uwes (1999), pada garis besarnya terdapat dua macam lingkungan tempat dosen bekerja, yaitu lingkungan fisik dan non fisik. Keduanya dikembangkan di perguruan tinggi, supaya memenuhi kebutuhan dosen. Pengembangan lingkungan fisik suatu lembaga pendidikan adalah pengembangan fasilitas pendidikan seperti bangunan, kelas, laboratorium, lapangan, bengkel, jalan, kebun

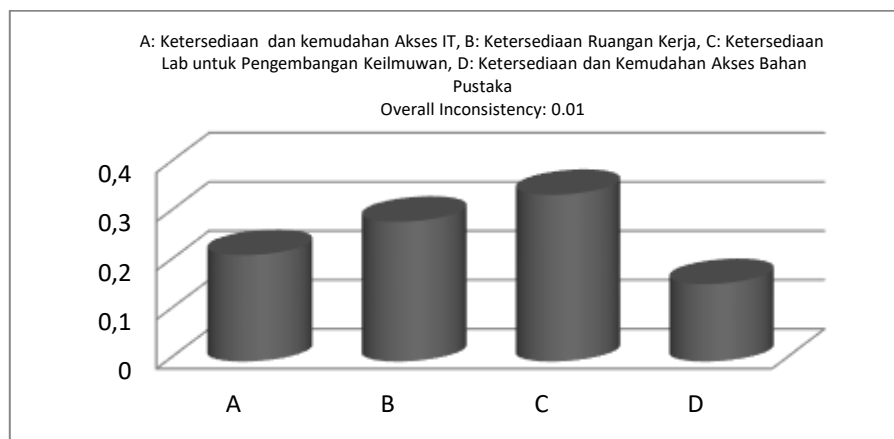
percobaan, dan sebagainya. Pengembangan lingkungan nonfisik dilakukan secara berimbang dengan lingkungan fisik, seperti pengembangan gagasan, informasi, atau lingkungan sosial, khususnya iklim akademik yang mendorong pengembangan intelektual dan afeksional.

Lingkungan kerja bukanlah strategi yang berpengaruh langsung tetapi lingkungan kerja

dapat menyebabkan kondisi positif bagi pencapaian kinerja seseorang. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian Suprayitno dan Sukir (2007) bahwa penciptaan lingkungan kerja yang menyenangkan akan mendorong semangat kerja dan disiplin kerja sehingga kinerja karyawan cenderung lebih baik. Semakin baik dan sehat lingkungan kerja maka semakin kinerja karyawan semakin lebih baik.

Fasilitas Kerja

Dari 4 elemen indikator fasilitas kerja, yang menjadi prioritas utama yang menentukan kinerja guru besar adalah ketersediaan lab/sarana untuk pengembangan keilmuwan dengan bobot prioritas 0,340 seperti terlihat pada Gambar 8.



Gambar 8. Elemen Indikator Prioritas pada Strategi Fasilitas Kerja

Kompensasi

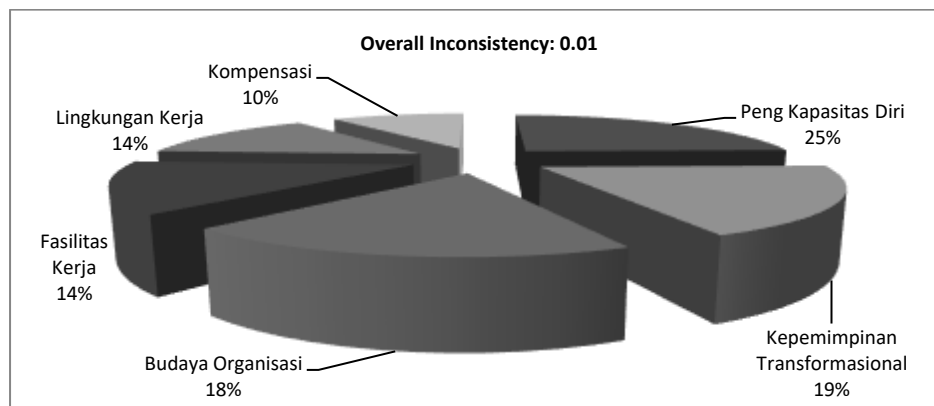
Para pakar SDM banyak yang berpendapat pentingnya kompensasi bagi kinerja seseorang, sepertinya halnya pendapat Cascio (1995) dan Mangkuprawira (2004), kompensasi merupakan komponen penting dalam hubungan

dengan karyawan yang meliputi bentuk pembayaran tunai

Meskipun fasilitas kerja pada penelitian ini tidak menjadi prioritas utama terhadap peningkatan kinerja guru besar, namun fasilitas kerja menurut Suad Husnan (2002) tetap penting karena fasilitas kerja merupakan suatu bentuk pelayanan perusahaan terhadap karyawan agar menunjang kinerja dalam memenuhi kebutuhan karyawan, sehingga dapat meningkatkan produktifitas kerja karyawan.

langsung, pembayaran tidak langsung dalam bentuk manfaat karyawan, dan insentif untuk memotivasi karyawan agar bekerja keras untuk mencapai produktifitas yang semakin tinggi. Pada penelitian ini ditemukan kompensasi bukanlah prioritas strategi peningkatan kinerja

guru besar. Kompensasi berada pada prioritas paling akhir yaitu prioritas 6 dengan dengan tingkat kepentingan hanya 10 % seperti terlihat pada Gambar 9.



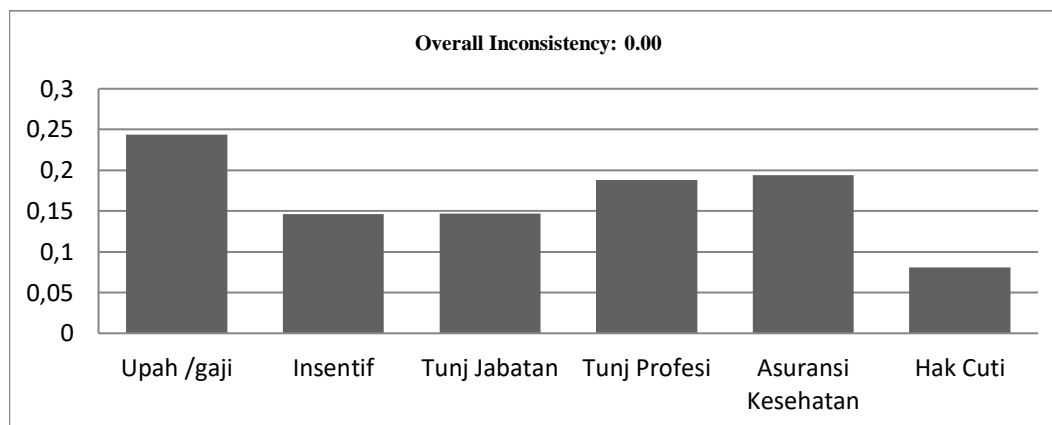
Gambar 9. Tingkat prioritas kompensasi diantara strategi peningkatan kinerja lainnya

Menurut Sudarsono (2008) kompensasi finansial yang terdiri dari gaji, insentif, dan honor serta motivasi intrinsik yang terdiri dari pengakuan prestasi, pekerjaan itu sendiri, dan tanggung jawab berpengaruh terhadap tingkat kinerja dosen hingga 30,13 persen, sedangkan kompensasi non finansial dan variabel motivasi intrinsik mempunyai pengaruh yang signifikan sebesar 55,67 persen terhadap variabel tingkat kinerja dosen. Berdasarkan hasil penelitian tersebut, maka keberadaan kompensasi yang tidak menjadi prioritas guru besar menjadi hal yang sangat ditentukan oleh motivasi intrinsik guru besar itu sendiri. Kompensasi menjadi hal yang dibutuhkan terutama gaji sebagai hak seseorang atas pekerjaannya, tetapi bukan prioritas utama yang langsung mempengaruhi kinerja guru besar. Dari wawancara sebagian besar para pakar mengatakan bahwa gaji dan

insentif sesuatu yang pasti dan akan didapatkan dari kualitas pekerjaan yang dilakukan.

Dari enam elemen indikator dari kompensasi yang menjadi prioritas utama adalah upah/gaji (0,244), asuransi kesehatan (0,194) dan tunjangan profesi (0,188) dengan angka inkonsistensi 0,00 seperti terlihat pada Gambar 10.

Pada kebutuhan kompensasi finansial, guru besar akan lebih memprioritaskan gaji dibandingkan insentif, tunjangan jabatan dan tunjangan profesinya, sedangkan pada kompensasi non finansial guru besar lebih memprioritaskan asuransi kesehatan dibandingkan hak cuti.



Gambar 10. Elemen Indikator Prioritas pada kompensasi sebagai unsur strategi meningkatkan kinerja Guru Besar

KESIMPULAN

Terdapat tiga strategi prioritas dalam rangkai peningkatan kinerja guru besar yaitu pengembangan kapasitas diri, kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi. Prioritas dari pengembangan kapasitas diri yang mempengaruhi kinerja guru besar adalah pengembangan motivasi, kepercayaan diri dan komitmen. Prioritas dari kepemimpinan transformasional yang mempengaruhi kinerja guru besar adalah perilaku kepemimpinan yang menginspirasi dan memotivasi (*Inspirational Motivational*). Prioritas dari strategi budaya organisasi yang mempengaruhi kinerja guru besar adalah mengembangkan sikap dan perilaku tanggungjawab

SARAN

1. Strategi peningkatan kinerja guru besar dapat dijadikan bagian dari evaluasi kinerja dan manajemen kinerja perguruan tinggi
2. Untuk penelitian lanjutan disarankan untuk menggunakan alternatif aktor yang berbeda dan tidak terbatas oleh

struktur yang sudah ada pada perguruan tinggi tersebut.

DAFTAR RUJUKAN

- Andira & Subroto, B. (2012). *Pengaruh Perilaku Kepemimpinan Transformasional Dan Transaksional Terhadap Kinerja Karyawan Lini Depan Perusahaan Jasa* [Jurnal]. Internet: diunduh tanggal 25 oktober 2012. [Http://Digilib.Unsri.Ac.Id/Download/Andira%20&%20budiarto.Pdf](http://Digilib.Unsri.Ac.Id/Download/Andira%20&%20budiarto.Pdf).
- Baharuddin, Mulyono. (2006). *Manajemen Strategik Peningkatan Kinerja Dosen Perguruan Tinggi Agama Islam: Studi Kasus di UIN Malang*. Internet: Diunduh Tgl 25 Oktober 2012. <http://ejournal.uin-malang.ac.id/index.php/index/search/titles?searchPage=31>
- Cascio, W.F. (1995). *Managing Human Resources: Productivity, Quality of Worklife, Profits*. Fourth Edition. Singapore (SG): McGraw Hill Inc.
- Danim, S. (2008). *Manajemen Kepemimpinan Transformasional kepala sekolah*. Jakarta (ID): JRineka Cipta
- Gill, A. Fitzgerald, S. Bhutani, S. Mand, H. Sharma, S. (2010). *The Relationship Between Transformational Leadership and*

- Employee Desire for Empowerment*. Canada (CA) & India (IN): Emerald Publishing. International Journal of Contemporary Hospitality Management. Vol. 22 No. 2.
- Heriyanti, D. (2007). *Analisis Pengaruh Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Intervening*. Semarang (ID): Universitas Diponegoro.
- Husnan, S. (2002). *Coorporate Governance di Indonesia, Pengamatan terhadap Sektor Korporat dan Keuangan*. Yogyakarta (ID): UPP-AMP YKPN.
- IPB. (2012). *Rencana Strategis Sumberdaya Manusia IPB, Menuju Perguruan Tinggi Berbasis Riset kelas Dunia*. Bogor (ID): Direktorat SDM IPB.
- IPB. (2012). *Indikator Kinerja Kunci Menuju IPB sebagai "Learning Organization" Unggul*. Bogor (ID): Simaker IPB
- Ishizaka, A & Labib, A. (2009). *Analytic Hierarchy Process and Expert Choice: Benefits and Limitations*. England (UK): ORInsight. Vol: 22. halaman 201–220 No 4
- Komalasari, N,N. Trisyulianti, E. (2011). *Model Internalisasi Budaya Organisasi di IPB*. Bogor (ID): J Manajemen dan Organisasi. Vol II. halaman 70. No 1 April
- Mangkuprawira, S. (2008). *Horison Bisnis, Manajemen dan SDM*. Bogor (ID): IPB Press.
- Mangkuprawira, S. (2004). *Manajemen Sumberdaya Manusia Strategik*. Bogor (ID): Galia Indonesia.
- Maarif, M, S. Kartika, L. (2012). *Manajemen Kinerja Sumber Daya Manusia, Implementasi Menuju Organisasi berkelanjutan*. Bogor (ID): IPB Press.
- Molenaar, K. (2002). *Corporate Culture, a Study of Form With Outstanding Consideration Safety*. New York (AS): ASSE Journal of Professional Safety, Vol. 47. No. 7
- Nasution, W. (1999). *Analisis Faktor-Faktor yang Berhubungan dengan Kinerja Dosen pada Institusi Akademi Keperawatan Departemen Kesehatan RI di Propinsi JawaTengah* (tesis). Yogyakarta (ID): Universitas Gadjah Mada
- Purba D,E. Seniati A,N,L. (2004). *Pengaruh Kepribadian dan Komitmen Organisasi terhadap Organizational Citizenzhip Behavior*. Depok (ID): Jurnal Makara, Sosial Humaniora. Vol 8. Halaman 105. No 3. Desember.
- Pramudyo, A. (2010). *Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Dosen Negeri Dipekerjakan Pada Kopertis Wilayah V Yogyakarta*. JBTV. Volume 1. No.1 Februari
- Sampurno.(2011). *Manajemen Stratejik: Menciptakan Keunggulan Bersaing yang Berkelanjutan*. Yogyakarta (ID): Gajah Mada University Press.
- Seniati L. (2006). *Pengaruh Masa Kerja, Trait Kepribadian, Kepuasan Kerja dan Iklim Psikologis terhadap Komitmen dosen pada Universitas Indonesia*. Depok (ID): Jurnal Makara, Sosial Humaniora. Vol 8. Halaman 88. No 2 Desember.
- Sudarsono, H. (2008). *Analisa Pengaruh Kompensasi terhadap Motivasi dan Kinerja (Studi Kasus Dosen Ekonomi Pada Perguruan Tinggi Swasta)*. Surabaya (ID): Jurnal Penelitian Kependidikan. Vol. 18. Halaman 144. No 1. Oktober
- Sukmawati. (2009). *Pengaruh Kepemimpinan Tranformasional dan Iklim Sekolah Terhadap Kinerja Guru SMA Negeri Di Kota Metro* [tesis]. Bandung (ID): Universitas Pendidikan Indonesia.
- Suprayitno & Sukir. (2007). *Pengaruh Disiplin Kerja, Lingkungan Kerja dan Motivasi kerja terhadap Kinerja Karyawan*. Surakarta (ID): Jurnal MSDM Vol 2. No 1. Halaman 23-34. Desember.
- Solihin I. (2012). *Manajemen Strategik*. Jakarta (ID): Penerbit Erlangga.
- Uwes, S. (1999). *Manajemen Pengembangan Mutu Dosen*. Jakarta (ID): Logos Wacana Ilmu