

## BAB II

### KAJIAN PUSTAKA

#### 2.1. Kajian Teoritis

##### 2.1.1. Hakikat Mutu

Kualitas disebut juga dengan “mutu” menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) yang mengartikan sebagai ukuran baik buruknya suatu objek, tingkatan, tingkatan, atau derajat dalam arti kecerdasan, kecerdasan, dan lain sebagainya. Kamus Cambridge mendefinisikan "kualitas" (kata benda) sebagai sejauh mana sesuatu memiliki karakteristik positif atau negatif, terutama yang positif (<https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/quality>).

Beberapa ahli menyatakan bahwa ada banyak definisi kualitas, namun Philip B. Crosby (1979: 3) menyatakan bahwa “kualitas adalah kesesuaian dengan persyaratan” dengan maksud yang sama. "Persyaratan harus dijabarkan secara rinci sehingga setiap orang mengetahui apa yang diharapkan." “Kualitas adalah penjumlahan dari karakteristik produk, seperti keawetan, kenyamanan penggunaan, dan kegunaan,” menurut Ahyari (2012:3). Selain itu, Crosby berpendapat bahwa sangat penting untuk menyertakan semua orang dalam proses organisasi.

Juran (Schuler dan Harris, 1992: 21) menyatakan bahwa kualitas suatu produk dapat ditentukan dari kesesuaiannya untuk digunakan, yaitu harus memenuhi kebutuhan dan keinginan pelanggan. Ada empat aspek kualitas, antara lain: 1. desain, yang mengacu pada kekhasan barang atau jasa; 2. kesesuaian, yaitu kesesuaian rancangan yang diinginkan dengan barang yang dikirim; 3. ketersediaan, yang menekankan faktor-faktor seperti ketergantungan, daya tahan,

dan umur simpan; dan 4. keamanan, yaitu kebebasan pengguna dari risiko barang berbahaya. Memenuhi harapan pelanggan adalah fokus dari strategi Juran..

Menurut Deming (1982), kualitas adalah kesesuaian dengan tuntutan pasar. Lebih jauh lagi, menurut Deming dalam Schuler dan Harris (1992:23), suatu produk atau jasa berkualitas tinggi jika pelanggan berpikir itu adalah nilai yang baik, tetap menjadi pelanggan setia, dan merekomendasikannya kepada orang lain. Pelanggan menilai kualitas yang sebenarnya berdasarkan perasaan dan harapan mereka terhadap rangsangan baru, dan mereka secara subyektif membandingkannya dengan produk pesaing. Kualitas adalah konsep universal dan berbasis kompetensi. Deming berpendapat bahwa mencapai peningkatan berkelanjutan melalui pemecahan masalah juga merupakan komponen kualitas.

Menurut Garvin dan Davis (1994), kualitas adalah kondisi dinamis yang terkait dengan produk, orang, tugas, dan lingkungan yang memuaskan atau melampaui permintaan dan harapan pelanggan.

Perguruan tinggi harus memperhatikan aspek mutu dalam melakukan proses penjaminan mutu. Setiap program yang berkualitas, menurut Arcaro (1995:1), selalu memiliki empat komponen penting. Komitmen untuk berubah adalah yang utama. Kedua, memahami secara menyeluruh kondisi lembaga atau program saat ini. Ketiga, bayangkan masa depan.

Setiap orang dalam organisasi harus mematuhi visi ini, yang jelas. Terakhir, kembangkan strategi untuk meningkatkan standar institusi pendidikan.

Menurut Anderson, Scott, dan Sienneman (2004:5), pola kepemimpinan yang bijak, kompeten, inventif, dan kreatif merupakan kunci perubahan guna mengangkat mutu sebuah lembaga pendidikan.

Apa yang dimaksud dengan institusi berkualitas adalah pertanyaan yang diajukan dalam buletin National Education Association (NEA) tentang masalah pendidikan. NEA mengidentifikasi lembaga pendidikan berkualitas sebagai lembaga yang menunjukkan: (1) komitmen terhadap standar tinggi dan pemahaman bersama tentangnya; (2) pertukaran ide secara bebas dan pemecahan masalah secara kooperatif; (3) penilaian pembelajaran berkelanjutan; (4) pembelajaran pribadi dan profesional; (5) sumber belajar mengajar; dan (6) kurikulum dan pengajaran (NEA, 2006).

Peningkatan berkelanjutan, atau Kaizen dalam bahasa Jepang, adalah metode yang digunakan untuk meningkatkan produk ke kualitas setinggi mungkin. Kaizen, sebuah kata dari bahasa Jepang, berarti "perbaikan terus-menerus". Sepuluh Perintah untuk Peningkatan Berkesinambungan menurut Enna (2007) meliputi hal-hal seperti (1) masalah menciptakan peluang, (2) bertanya mengapa lima kali, dan Pilih solusi yang sederhana daripada yang ideal, segera perbaiki kesalahan, gunakan solusi Anda, kreativitas daripada uang Anda, dan pikirkan solusi yang memungkinkan. Alasan tidak diperlukan. Anda juga harus mencari ide dari semua orang.

Kualitas adalah kesesuaian dengan tuntutan pasar, menurut beberapa definisi yang diberikan di atas. barang atau jasa berkualitas tinggi adalah barang atau jasa yang diyakini oleh pengguna dan/atau konsumen dibuat dengan baik dan

memenuhi standar industri. Kualitas dapat dicapai dengan komitmen yang kuat dari setiap orang dalam organisasi, adanya pola kepemimpinan yang cerdas, inovatif, dan kreatif, serta kebutuhan untuk perbaikan terus-menerus..

### **2.1.2. Mutu Dosen**

Sesuai dengan kedudukan dosen di perguruan tinggi berdasarkan UU No. 14 Tahun 2005, guru dan dosen memiliki tanggung jawab mencerdaskan bangsa dengan menjalankan peran dan fungsinya. Tujuan guru dan dosen adalah untuk meningkatkan standar pendidikan yang diberikan kepada siswa di sekolah dasar, menengah, dan tinggi. Dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, dosen memiliki tanggung jawab untuk menjunjung tinggi martabat dan perannya sebagai fasilitator pembelajaran, pencipta ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni, serta pengabdian kepada masyarakat.

Salah satu hal yang dianggap lumrah dalam sebuah perguruan tinggi adalah keberadaan dosen. Pendukung utama yang melibatkan mahasiswa dalam percakapan langsung adalah dosen. Jika seorang dosen efektif dalam mengajar dan belajar, maka dia berkualitas. Kesuksesan biasanya ditentukan oleh keefektifan dosen di kelas, tingkat kedisiplinan mereka, kapasitas mereka untuk terlibat dengan mahasiswa, dan berbagai variabel pendukung lainnya. Dosen harus mampu menampilkan kinerja yang kuat. Aspek-aspek yang berkaitan dengan tridrama perguruan tinggi dievaluasi dalam evaluasi kinerja dosen (Johan & Amalia, 2019: 176).

Karena dosen adalah pendidik, maka tanggung jawab utamanya adalah mentransformasikan, memajukan, dan menyebarkan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni kepada mahasiswa melalui pendidikan.

Status dosen sebagai tenaga profesional sebagaimana dimaksud dalam Pasal 3 ayat (1) berfungsi untuk mengangkat martabat dan perannya sebagai fasilitator pembelajaran, pencipta ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni, serta keterlibatannya dalam pengabdian kepada masyarakat, yang kesemuanya berfungsi untuk meningkatkan standar pendidikan di negara ini (Majelis Legislatif dan Legislasi, 2011). Sesuai Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 Pasal 45, dosen wajib memiliki prestasi akademik, kompetensi, sertifikasi pendidik, sehat jasmani dan rohani, memenuhi persyaratan lain yang ditetapkan oleh satuan pendidikan tinggi tempatnya bekerja, dan mampu mencapai tujuan pendidikan nasional. Sebaliknya, Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 Pasal 60 menyatakan bahwa dosen wajib, 1) Melakukan pendidikan, penelitian, dan pekerjaan sukarela sebagai bagian dari tanggung jawab profesional mereka. 2) Membuat rencana, melaksanakannya, dan mengevaluasi hasil proses pembelajaran. 3) Meningkatkan dan mengembangkan kredensial dan keterampilan akademik secara berkesinambungan sejalan dengan kemajuan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni. 4) Mendekati pembelajaran siswa dengan objektivitas dan tanpa prasangka berdasarkan faktor seperti jenis kelamin, agama, suku, ras, kondisi fisik tertentu, atau status sosial ekonomi. Menjaga dan meningkatkan persatuan dan kesatuan bangsa; 5) menjunjung tinggi peraturan perundang-undangan, hukum dan kode etik, serta hukum dan nilai-nilai agama dan etika.

Menurut pasal 1 Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 3 Tahun 2020 tentang Standar Nasional Pendidikan Tinggi, Standar Nasional Pendidikan Tinggi merupakan satuan standar. yang meliputi standar nasional pendidikan, standar penelitian, dan standar pengabdian kepada masyarakat. Pasal 4 menyatakan bahwa Standar Nasional Pendidikan terdiri dari delapan standar, salah satunya adalah standar dosen dan tenaga kependidikan.

Standar Dosen dan Tenaga Kependidikan Pasal 29 menyatakan: (1) Dosen harus memiliki kualifikasi akademik dan kompetensi pendidik, baik jasmani maupun rohani. sehat jasmani, dan mampu menyelenggarakan pendidikan dalam rangka pencapaian hasil belajar lulusan. (2) Kredensial akademik sebagaimana dimaksud pada ayat (1) adalah pendidikan paling rendah yang harus dimiliki dosen yang ditunjukkan dengan ijazah. Standar yang dimaksud adalah kriteria yang telah disusun dan ditentukan berdasarkan sumber, teknik, dan manajemen yang efektif. Sementara kriteria adalah sesuatu yang menguraikan ukuran dan kondisi yang diinginkan, Standar juga dapat bertindak sebagai alat untuk memverifikasi bahwa program pendidikan untuk suatu profesi menawarkan kepada kandidat persyaratan yang harus mereka penuhi sebelum memasuki profesi yang bersangkutan. Kompetensi dan profesionalitas merupakan dua faktor yang menentukan seseorang berkualitas atau tidak. Mereka tidak dapat dibedakan satu sama lain.

Pendidik atau dosen memiliki peran yang sangat menentukan dalam memperoleh mutu di perguruan tinggi. Dalam pendidikan tinggi, pertumbuhan dosen sangat penting untuk alasan ini. Sesuai dengan tuntutan era disruptive innovation, dosen yang mumpuni akan mampu berinovasi dengan memanfaatkan

teknologi. Hal ini sesuai dengan apa yang dikatakan oleh Rhenald Kasali (2018: 162), yaitu bahwa kebutuhan akan mekanisme *self-disruption* untuk hidup tidak boleh diganggu oleh pendatang baru.

Dari uraian di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa dosen yang berkualitas adalah instruktur yang dapat mengubah, mengembangkan, dan menyebarkan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni.

### 2.1.3 Model Pengembangan Mutu Dosen

Berbagai upaya telah dilakukan untuk meningkatkan kualitas dosen sesuai dengan kriteria yang telah ditetapkan. Penelitian dengan model pengembangan kualitas dosen adalah salah satunya. Model kualitas dosen yang dihasilkan antara lain:

a. Metode Mamdani (*Logica Fuzzy Logic*)

Tri Monarita Johan dan Renty Ahmalia (2019:15) menggunakan Metode Mamdani untuk mengukur kualitas dosen tridarma perguruan tinggi di STIKES Nan Tongga. Kajian ini dilakukan untuk mengetahui secara cepat pentingnya optimalisasi fungsi dalam mengevaluasi kinerja dosen. Seringkali, metode Mamdani juga disebut sebagai pendekatan Max-Min. Tahun 1975 menandai pengenalan teknik ini oleh Ebrahim Mamdani.

b. Lean Six Sigma framework

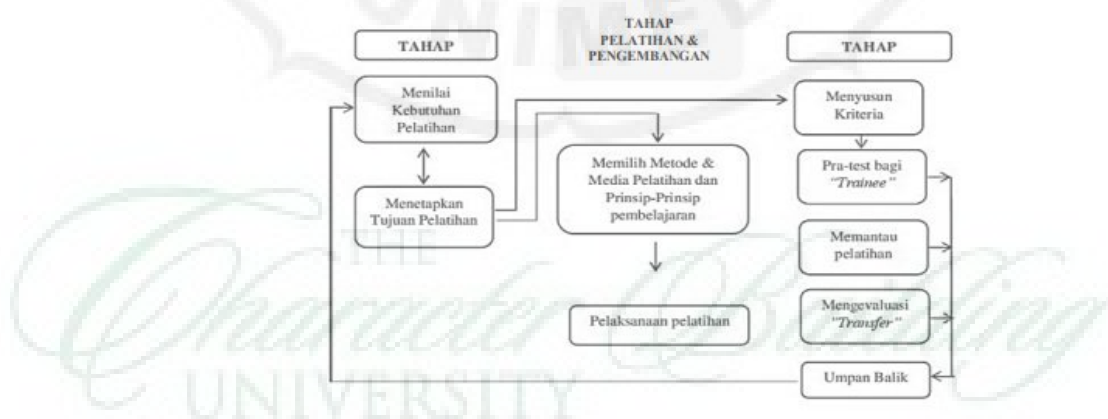
Godson A. Tetteh (2018: 2), penelitian ini berupaya mengevaluasi kinerja kepemimpinan perguruan tinggi. Kerangka kerja manajemen kinerja kepemimpinan universitas (Manajemen Kinerja), meliputi perumusan strategi, staf

instruksional, layanan administrasi, dan hasil pembelajaran yang harus dicapai untuk keunggulan kualitas layanan.

c. Model Pelatihan Berbasis Produk

Junihot M. Simanjuntak, dkk (2019: 107) memanfaatkan teknik R&D, penelitian dilakukan pada model pelatihan berbasis produk untuk meningkatkan kinerja penelitian dan publikasi karya ilmiah. Selama tahap pengembangan, draf model dibangun, validasi ahli dilakukan, dan uji lapangan terbatas dilakukan. Metode analisis data menggunakan uji Mann-Whitney U. Hasil dari R&D adalah penemuan-penemuan sebagai berikut: 1) Model pelatihan dilakukan melalui analisis, perencanaan, pengembangan, pelaksanaan, dan evaluasi; 2) tingkat validitas model baik; dan 3) hasil penelitian dan publikasi yang dihasilkan dosen lebih banyak dibandingkan sebelum model diterapkan..

Proses implementasi model dapat dilihat pada gambar 2.1.



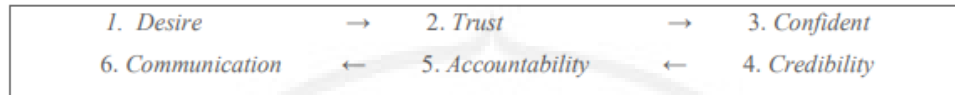
**Gambar 2.1. Model pelatihan berbasis Produk (dipopulerkan Junihot M. Simanjuntak, dkk (2019))**

d. Model Pemberdayaan Syarafat Khan

Fauzia Agustini dkk. (2018: 167) mengimplementasikan model pemberdayaan dosen Khan (1997), yang merupakan paradigma pemberdayaan



sumber daya manusia untuk personel perusahaan, seperti pada gambar 2.2:



Sumber : Khan (1997)

**Gambar 2.2** Model Pemberdayaan Syarafat Khan

Model pemberdayaan memiliki empat tingkatan: Pertama, manajemen harus bersedia mendelegasikan dan melibatkan staf. Ini termasuk memungkinkan pekerja untuk mengenali masalah, menghilangkan kepribadian direktif, dan mendorong sudut pandang kreatif dan pendekatan kerja. d. mengajarkan kerja sama tim, menahan diri Setelah menunjukkan komitmen untuk memberdayakan staf, manajemen harus menciptakan kepercayaan.

Saling percaya mendorong aliran informasi dan ide yang tak kenal takut. Kepercayaan memungkinkan karyawan untuk berpartisipasi dalam pembuatan kebijakan dan memberi mereka cukup waktu dan sumber daya untuk melakukan pekerjaan mereka. c. Memberikan pelatihan sesuai dengan spesifikasi pekerjaan. d. Menghargai beragam perspektif dan pencapaian karyawan. e. Berikan Akses ke Data yang Tepat Setelah membangun rasa saling percaya, tahap selanjutnya adalah menanamkan kepercayaan pada karyawan dengan mengenali keterampilan mereka. Di antara langkah-langkah yang dapat meningkatkan kepercayaan adalah sebagai berikut: a. menugaskan tanggung jawab penting kepada staf. b. Jelajahi saran dan ide karyawan. c. Perluas tanggung jawab dan ciptakan jaringan antardepartemen. d. memberikan tenggat waktu untuk persyaratan tugas dan mendorong penyelesaian yang berhasil Kredibilitas: Fase keempat adalah mempertahankan kredibilitas

dengan penghargaan dan menciptakan iklim kerja yang mendorong persaingan yang sehat untuk membangun organisasi berkinerja tinggi.

5. *Accountability*: Langkah selanjutnya memastikan akuntabilitas karyawan atas wewenang yang diberikan. Dengan menjabarkan tanggung jawab, standar, dan tujuan penilaian kinerja pegawai secara konsisten dan jelas, tahapan ini menyediakan metode penilaian kinerja pegawai dengan mengacu pada penyelesaian dan tanggung jawab otoritas yang ditugaskan. Ini termasuk langkah-langkah akuntabilitas seperti: a. memanfaatkan jalur pelatihan untuk mengevaluasi kinerja karyawan. b. Berikan tugas dan pengukuran yang tepat. b. Libatkan karyawan dalam pengembangan standar dan metrik. b. Membantu staf dalam melaksanakan tugas yang diberikan. sebuah. Sediakan jendela untuk memberikan umpan balik.

6. *Communication*: Langkah terakhir adalah komunikasi terbuka. Ini dapat dicapai dengan memberikan umpan balik dan ide yang konstruktif untuk hasil dan pencapaian karyawan. Komunikasi meliputi hal-hal berikut: a. memiliki kebijakan "pintu terbuka"; b. meluangkan waktu untuk mengumpulkan informasi dan memperdebatkan masalah secara bebas. b. Ciptakan peluang pelatihan silang.

Model-model pengembangan mutu dosen yang ada sebelumnya akan menambah informasi dan memberikan arah untuk pengembangan mutu dosen berbasis KPIKT dalam penelitian ini. Tabel perbandingan dengan penelitian sebelumnya disajikan pada tabel 2.1.

**Tabel 2.1. Perbandingan Penelitian Sebelumnya (*State of the Art*) tentang mutu Dosen di Perguruan Tinggi**

Judul Jurnal dan Peneliti	Tahun dan Tempat Penelitian	Metode Penelitian	Objek Penelitian	Perbandingan yang dijadikan alasan tinjauan penelitian
Penilaian Mutu Dosen terhadap Tri Dharma Perguruan Tinggi dengan Menerapkan <i>Logica Fuzzy Logic</i> di STIKES Nan Tongga <b>Peneliti:</b> Tri Monarita Johan, Renty Ahmalia	2019 STIKES Nan Tongga	Penelitian pengembangan	Dosen	Hasil penelitian ini digunakan sebagai informasi dalam melakukan pengembangan mutu dosen terhadap tridarma perguruan tinggi
<i>Evaluating university leadership performance using Lean Six Sigma framework</i> <b>Peneliti:</b> Godson A. Tetteh	2018 university in Accra, Ghana	Tinjauan literatur	dosen, staf administrasi, proyek, program dan fasilitas	Informasi dari hasil penelitian ini menjadi sumber data di latar belakang dan referensi dalam melakukan pembahasan.
<i>Continuing professional development of lecturer's research training model based on research product</i> <b>Peneliti:</b> Junihot M. Simanjuntak, dkk	2019: Sekolah Tinggi Teologi Kharisma Bandung	Research and Development (R&D) dengan pendekatan kualitatif	Dosen	Fokus dan metode penelitian akan menjadi pembanding dalam penelitian ini
Model pemberdayaan dosen <b>Peneliti:</b> Fauzia Agustini, dkk	2018 Perguruan tinggi kota Medan	kualitatif	dosen	Model yang dihasilkan pada penelitian ini akan menjadi pembanding dalam penelitian ini
<i>Personality: How Does It Impact Teachers' Organizational Commitment?</i> <b>Peneliti:</b> Purwani Puji Utami, Alexius Dwi Widiatna, Syamzah Ayuningrum	2021 Jakarta Timur	Kuantitatif	Guru	Hasil penelitian ini akan menjadi sumber referensi dalam pembahasan komitmen

<i>Relationship between quality of work life and organizational commitment among lecturers in a Malaysian public research university.</i> <b>Peneliti:</b> Hadi Farid, Zahra Izadi, Ismi Arif Ismail, Farhad Alipour	2015 Malaysia	Kuantitatif	Dosen	Hasil penelitian ini akan menjadi sumber referensi dalam pembahasan
<i>The Effects of Teacher Commitment on Student Achievement: A Case Study in Iraq</i> <b>Peneliti:</b> Mustafa Altun	Ishik University, Erbil, Iraq 2017	Deskriptif	Guru	Hasil penelitian ini akan menjadi sumber referensi dalam pembahasan
<i>The Influence of Management Commitment on the Achievement of Lecturers through Work Motivation and Organizational Citizenship Behavior</i> <b>Peneliti:</b> Wahju A. Rini, dkk	Jakarta Indonesia 2021	Literatur review	Dosen	Hasil penelitian ini akan menjadi sumber referensi dalam pembahasan

#### 2.1.4 Pengembangan Model Mutu Dosen Berbasis KPIKT

Kajian ini mengembangkan model mutu dosen berbasis Komitmen, Perbaikan berkelanjutan, Inovasi, Kolaborasi dan Teknologi (KPIKT). Teori kualitas dari Edward Deming (1982), yang menegaskan bahwa kualitas adalah kesesuaian dengan kebutuhan pasar dan bahwa untuk mencapai kualitas, penting untuk melakukan perbaikan terus-menerus, merupakan salah satu teori di mana model ini dikembangkan.

Komitmen merupakan salah satu syarat mendasar bagi seorang dosen dalam kaitannya dengan terciptanya model mutu dosen berbasis komitmen yang

menggabungkan *continuous improvement*, inovasi, kerjasama, dan teknologi. Komitmen adalah prosedur yang mengikat orang ke dalam sistem sosial (Creswell 2006: 23). Pandangan Feist, yang menurutnya orang sehat secara psikologis sadar akan apa yang mereka lakukan dan mengapa mereka melakukannya, mempertajam hal ini (Feist, 2010).

### 1.1. Komitmen (*Commitment*)

Kanter dalam Creswell (2006) menyatakan bahwa komitmen adalah proses yang mengikat seseorang pada sistem sosial. Menurut salah satu definisi, komitmen adalah proses di mana individu memutuskan untuk mengabdikan waktu dan upaya mereka untuk struktur sosial tertentu karena "mengungkapkan persyaratan dan kualitas orang tersebut." Sikap yang menunjukkan keharmonisan antara tujuan dan nilai organisasi dan individu adalah sikap yang terkait dengan komitmen.

Menurut Alfred Adler, bapak psikologi individu, orang yang sehat secara psikologis sadar akan tindakan dan motivasi mereka (Feist, 2010: 767–777). Setiap orang yang bercita-cita untuk unggul dan terus berusaha untuk meningkatkan memiliki kualitas unggul. Hal senada disampaikan oleh Alwisol (2009: 67) bahwa motif utama setiap orang untuk menjadi kuat, kompeten, berprestasi dan kreatif, menekankan pada kepribadian dalam mengejar suatu tujuan.

Berdasarkan uraian diatas dapat ditarik suatu kesimpulan bahwa komitmen merupakan nilai yang ada dari setiap individu dan menjadi syarat utama yang harus dimiliki setiap individu untuk tercapainya tujuan organisasi dimana setiap individu adalah bagian dari organisasi yang memiliki tujuan yang sama dengan tujuan organisasi.

Meyer dan Allen (1991 dalam Soekidjan, 2009) mengategorikan komitmen organisasi menjadi tiga jenis berdasarkan sumbernya: a. komitmen afektif, yang mengacu pada keinginan untuk terikat secara emosional dengan organisasi; b. identifikasi dan keterlibatan berdasarkan nilai-nilai bersama; dan c. komitmen kognitif. b. Komitmen untuk Berkelanjutan, Komitmen didasarkan pada pemahaman tentang konsekuensi tidak bergabung dengan grup. Ini juga didasarkan pada fakta bahwa tidak ada kemungkinan alternatif dalam keadaan ini. c. Komitmen Normatif, komitmen yang didasarkan pada perasaan kewajiban sebagai anggota atau karyawan untuk tetap tinggal karena perasaan berhutang. Internalisasi norma juga terlihat dalam kasus ini.

Menurut penelitian dari perilaku pelaporan diri (Allen & Meyer; Meyer et al.; Pearce dalam Allen & Meyer, 1997) dan evaluasi perilaku, karyawan dengan komitmen emosional yang tinggi menunjukkan perilaku kewargan organisasional yang lebih tinggi daripada mereka yang memiliki komitmen afektif rendah.

Meyer & Allen (1991) menyatakan bahwa *continuance commitment* tidak berhubungan atau memiliki hubungan yang negatif pada kehadiran anggota organisasi atau indikator hasil pekerjaan selanjutnya, kecuali dalam kasus-kasus di mana *job retention* jelas sekali mempengaruhi hasil pekerjaan. Individu dengan *continuance commitment* yang tinggi akan lebih bertahan dalam organisasi dibandingkan yang rendah (Allen & Meyer, 1997). *Continuance commitment* tidak mempengaruhi beberapa hasil pengukuran kerja (Angle & Lawson; Bycio et al.; Moorman et al. dalam Allen & Meyer, 1997).

1) Faktor komitmen organisasi.

Penulis Dyne dan Graham (2005, dikutip dalam Soekidjan, 2009) mengidentifikasi tiga kategori faktor yang berpengaruh pada tingkat komitmen seseorang: personal, situasional, dan posisional.

- a) Ciri-ciri Individu
- a. Tampaknya memiliki karakteristik seperti ketelitian, ekstroversi, dan optimisme dapat meningkatkan tingkat komitmen seseorang. Orang yang mengutamakan kebutuhan kelompok di atas kebutuhannya sendiri akan memiliki tingkat komitmen yang lebih besar.
  - b. Usia seseorang dan jumlah tahun yang dihabiskan dengan organisasi berkorelasi positif dengan komitmen organisasi.
  - c. Tingkat pendidikan; semakin besar levelnya, semakin banyak harapan yang mungkin tidak terwujud, dan akibatnya, semakin rendah level komitmennya.
  - d. Jenis kelamin; karena perempuan menghadapi lebih banyak tantangan dalam memajukan karir mereka, komitmen mereka lebih tinggi;
  - e. Status perkawinan: orang yang menikah lebih berkomitmen pada organisasi mereka;
  - f. Keterlibatan kerja: tingkat keterlibatan kerja individu berhubungan positif dengan komitmen organisasi.
  - g. Keterlibatan kerja: tingkat keterlibatan kerja individu berhubungan positif dengan komitmen organisasi.
- b) Situasional
- a. Nilai (*Value*) Tempat kerja. Nilai bersama adalah komponen penting dari keterkaitan. Kualitas, inovasi, kerjasama, partisipasi, dan kepercayaan adalah kualitas yang akan memudahkan setiap anggota atau karyawan untuk saling berbagi dan menjalin hubungan yang erat. Jika anggota atau karyawan yakin bahwa nilai organisasi ditentukan oleh kualitas barang jasanya, mereka akan terlibat dalam perilaku yang berkontribusi pada hasil



tersebut. b. keadilan organisasi Keadilan organisasi melibatkan keadilan dalam alokasi sumber daya, keadilan dalam pengambilan keputusan, dan keadilan dalam persepsi keadilan dalam pemeliharaan hubungan interpersonal. d. Karakteristik tempat kerja Motivasi kerja internal mungkin mencakup pekerjaan yang bermakna, otonomi, dan umpan balik.

- c) Dukungan organisasi. Komitmen dan dukungan organisasi memiliki hubungan yang menguntungkan. Se jauh mana anggota dan karyawan merasakan organisasi (institusi, atasan, kolega) mendukung, menghormati, dan menghargai kontribusi dan mengakui individu atas upaya mereka didefinisikan sebagai hubungan ini.
- d) Positional. Masa kerja yang lebih lama akan membuat anggota dan karyawan lebih berbakti karena akan memberikan lebih banyak kesempatan bagi anggota dan karyawan untuk mengambil tugas yang menuntut, otonomi yang lebih besar, dan peluang promosi yang lebih tinggi. Lebih banyak pemikiran, energi, dan waktu tersedia untuk investasi pribadi, seperti hubungan sosial yang lebih dalam dan lebih sedikit akses ke informasi pekerjaan baru. Menurut berbagai penelitian, posisi sosial ekonomi merupakan prediktor komitmen yang paling kuat. Status yang tinggi cenderung meningkatkan motivasi dan kemampuan untuk berpartisipasi secara aktif.

2) Membangun komitmen organisasi.

Martin dan Nichols (1991, dikutip dalam Soekidjan, 2009) mengatakan tiga pilar komitmen adalah rasa memiliki, moral, dan kepemilikan organisasi (ownership). Rasa memiliki dapat dihasilkan dengan membuat anggota merasa nyaman dalam organisasi dan memastikan mereka memahami bagaimana



menerima dukungan penuh dari organisasi melalui misi dan nilai yang diartikulasikan dengan jelas.

Dengan memperhatikan, mendelegasikan wewenang, dan memberikan kesempatan dan ruang yang luas bagi anggota atau karyawan untuk memanfaatkan keterampilan dan pengalamannya secara maksimal, maka akan dihasilkan semangat kerja. Partisipasi anggota atau karyawan dalam pengambilan keputusan dapat mengembangkan rasa kepemilikan (Soekidjan, 2009). 8.

#### 1.2. Perbaikan Berkelanjutan (*Continuous Improvement*)

Tahap selanjutnya dalam membangun model mutu dosen yang berpijak pada teori dan temuan penelitian tentang perlunya membangun budaya perbaikan terus menerus dalam memberikan mutu sesuai harapan pelanggan adalah dengan melakukan perbaikan terus menerus.

Hal ini konsisten dengan pernyataan Sallis (1993:35) bahwa salah satu strategi peningkatan kualitas melibatkan perbaikan terus-menerus. Demikian pula, Edwards Deming (2000:16) menunjukkan bahwa organisasi dapat berulang kali meningkatkan kualitasnya melalui perbaikan proses yang berkelanjutan.

Budaya Kaizen, juga dikenal sebagai Gemba Kaizen, adalah budaya organisasi yang lazim dan menyebar di hampir semua bisnis Jepang. Sejak rilis "Kunci Sukses Kompetitif Jepang" pada tahun 1986, istilah "kaizen" telah dikenal luas sebagai salah satu prinsip manajemen yang paling penting (Imai, 1999). Ungkapan Jepang "Kaizen" (Imai, 1999) diterjemahkan sebagai "perbaikan berkelanjutan." Di sini, istilah 'perbaikan' mencakup konsep peningkatan berbiaya rendah yang melibatkan semua orang, termasuk manajer dan karyawan biasa.

Telah dibuktikan bahwa pendekatan ini telah memberikan kontribusi yang signifikan terhadap kesuksesan kompetitif Jepang. Gemba kaizen secara tradisional menekankan tindakan dan perbuatan di Jepang. 10 aturan dasar untuk mempraktikkan kaizen di gemba adalah sebagai berikut: Tinggalkan gagasan kaku dan konvensional. Pertimbangkan bagaimana, bukan mengapa itu tidak bisa dilakukan. Jangan memberikan alasan. Mulailah mengajukan pertanyaan yang tulus dengan segera. 4. Jangan mencari kesempurnaan. Walaupun kemungkinan berhasilnya hanya 50%, Anda harus segera bertindak. 5. Lakukan koreksi cepat jika terjadi kesalahan. Jangan terlalu mengandalkan sumber daya material untuk Kaizen; gunakan kebijaksanaan sebagai gantinya. Di hadapan ketegangan dan kesulitan, kebijaksanaan berkembang. Tanyakan "mengapa" lima kali sampai sumber masalahnya teridentifikasi. Kebijaksanaan sepuluh individu lebih unggul dari pengetahuan satu orang. Ingatlah bahwa potensi kaizen tidak terbatas.

Deming menekankan bahwa dengan menerapkan konsep manajemen yang efektif, bisnis dapat secara bersamaan meningkatkan kualitas dan mengurangi biaya (dengan mengurangi pemborosan, pengerjaan ulang, perampangan, dan litigasi sekaligus meningkatkan loyalitas pelanggan). Idennya adalah untuk melakukan perbaikan terus-menerus dan mempertimbangkan produksi sebagai suatu sistem, bukan sebagai item individual (Deming, 2000:33).

Pesan serupa disampaikan oleh Sallis (1993:35) dalam Zulfakar (2015), yang juga merujuk "continuous improvement" sebagai salah satu kegiatan peningkatan kualitas. Penetapan siklus dan instrumen kualitas adalah langkah pertama untuk mencapai peningkatan kualitas berkelanjutan. Terkait dengan isu

kualitas ini, Tuwo (2009, p. 5) berpendapat bahwa “quality improvement” mengacu pada konsep “plan, do, check, and act (PDCA)” yang akan menghasilkan kaizen atau dikenal juga dengan pembangunan berkelanjutan. , yang diperlukan bagi suatu organisasi untuk mewujudkan visi, misi, dan mencapai tujuannya.

Indikator kualitas yang berfokus pada pelanggan meliputi: a. Pelanggan yang puas melebihi harapan konsumen adalah: a. setia kepada pelanggan atau b. melebihi harapan pelanggan. Sejalan dengan anggapan bahwa pendidikan adalah layanan, berwujud, ketergantungan, daya tanggap, kepastian, dan empati adalah penanda kepuasan pengguna. Empat ukuran kualitas yang dikemukakan oleh Doughty (2006:31): (1) efisiensi, (2) efektivitas, (3) produktivitas, dan (4) kepuasan.

Institusi pendidikan yang berkualitas memiliki enam indikator kualitas, menurut NEA (NEA, 2006): (1) komitmen, berbagi pengetahuan dan tujuan yang tinggi; (2) komunikasi terbuka dan pemecahan masalah kolaboratif; (3) penilaian pembelajaran yang berkelanjutan; (4) pertumbuhan pribadi dan profesional; (5) sumber belajar mengajar; dan (6) kurikulum dan pengajaran.

### 1.3. Inovasi

Perilaku inovatif didefinisikan oleh Janssen (2000, p. 32) adalah produksi, pengenalan, dan penggunaan ide-ide baru yang disengaja dalam suatu pekerjaan, kelompok, atau organisasi untuk meningkatkan kinerja.

Fase-fase meliputi fase-fase tindakan selanjutnya: Pertama, mengetahui dan memahami luasnya pekerjaan dan berbagai komplikasi yang mungkin timbul. Kedua, miliki kesadaran yang tajam akan kualitas pekerjaan Anda dan carilah

jawaban secara kreatif. Ketiga, mengembangkan kerja tim dan komitmen bersama untuk menerapkan saran kreatif untuk perbaikan selama prosedur kerja kelompok. Terapkan perangkat tambahan yang diusulkan untuk pekerjaan (Rusdijanto, 2012:60).

Perguruan tinggi di Indonesia memiliki tantangan untuk memantapkan diri sejajar dengan universitas top dunia (Yulianti, 2016: 31). Yulianti menyampaikan, perilaku inovatif digambarkan sebagai tindakan menghasilkan, meningkatkan, dan menerapkan ide-ide baru dalam pekerjaan, kelompok kerja, dan organisasi untuk meningkatkan kinerja kelompok atau organisasi tersebut (West dan Farr, 1990). (2016: 32).

Dyne dan LePine (1998) dalam Amabile (1988) dan Yulianti (2016) mengklaim bahwa perilaku kreatif adalah ekspresi proaktif dari gagasan konstruktif untuk peningkatan kinerja, bukan sekadar kritik, dan dukungan perubahan jangka panjang.

Perilaku inovatif profesional dapat terjadi jika ada dukungan fakultas terhadap inovasi dosen dan jika ada interaksi yang kuat antara pimpinan dan dosen. Lingkungan kreatif dan adanya konsep-konsep kreatif di antara anggota organisasi dapat menginspirasi dosen untuk terlibat dalam perilaku inovatif, sehingga menghasilkan hasil yang besar bagi organisasi. Lingkungan kerja suatu organisasi dapat memengaruhi potensi orang-orangnya untuk menunjukkan perilaku inovatif. Persepsi positif terhadap suasana organisasi oleh para anggotanya akan merangsang perilaku inovatif di kalangan dosen (Yulianti, 2016: 32).

Menurut De Jong dan Den Hartog (2010), terdapat empat indikator perilaku kerja inovatif: (1) eksplorasi ide (karyawan mampu mengidentifikasi peluang atau masalah); (2) pembangkitan ide (karyawan mampu mengembangkan ide inovatif dengan menciptakan dan menyarankan ide untuk proses baru); (3) idea championing (pegawai diharapkan terpacu untuk mencari dukungan dalam mewujudkan ide-ide inovatif baru yang dihasilkannya); dan (4) implementasi ide (karyawan (Rusdijanto, 2012: 60).

Seorang dosen harus inovatif karena inovasi melibatkan ide, perilaku, atau apapun yang sudah ada tetapi diregenerasi. Inovasi tidak terbatas pada produksi barang atau produk; itu juga memasukkan sikap, perilaku, atau gerakan menuju reformasi sosial (Bower, 2017: 7).

Pervaiz K. Ahmed dan Charles D. Shepherd (2010: 33) menyatakan bahwa secara umum inovasi mengacu pada ide, produk, teknologi informasi, institusi, perilaku, nilai, dan praktik baru yang belum banyak diketahui, diterima, dan digunakan. atau diterapkan oleh mayoritas anggota masyarakat pada suatu lokalitas tertentu, tetapi dapat digunakan atau didorong untuk mengubah seluruh aspek kehidupan masyarakat.

Masluyah Suib (2015: 1) mengutip beberapa pendapat ahli tentang pentingnya inovasi bagi dosen untuk menjadi dosen yang profesional. Menurut pendapat tersebut, ciri-ciri dosen yang berkualitas sebagai tenaga profesional adalah mereka dituntut untuk selalu melakukan upaya-upaya inovatif dan inventif dalam bidang ilmu yang menjadi tanggung jawabnya untuk mencapai ciri-ciri individu yang memiliki perilaku inovatif (George dan Zhou, 2001). : 513-524),

yaitu: 1) tentukan n, dimana n adalah Sementara itu, Inkeles et al. (2019:4) menguraikan secara rinci ciri-ciri seseorang yang berperilaku inovatif berdasarkan penelitiannya, yang menunjukkan bahwa terdapat 11 aspek yang menjadi tanda manusia berperilaku inovatif modern, yaitu: 1) terbuka terhadap inovasi; 2) memiliki persepsi positif terhadap potensi inovasi; 3) menghargai kreativitas inovasi seseorang; 4) selalu siap menghadapi perubahan sosial; 5) berwawasan luas; 6) memiliki pola pikir yang fleksibel.

Inovasi dalam manajemen sektor publik melibatkan penggunaan metode desain kebijakan yang inovatif, taktik, dan sistem operasional untuk memenuhi kepentingan publik. Adriana Alberti dan Guido Bertucci (dalam Zulfa Nurdin, 2006:15) mendefinisikan inovasi sebagai solusi kreatif, efektif, dan orisinal terhadap tantangan baru atau isu lama. UNDP mengidentifikasi kategori inovasi berikut: Inovasi institusional memodernisasi atau menciptakan institusi baru. Regenerasi lembaga publik ini membutuhkan kajian yang menyeluruh. Untuk menghindari beban anggaran publik, perbaikan kelembagaan yang tidak efisien harus dilakukan. 2. inovasi organisasi dalam administrasi publik, termasuk inovasi metode kerja, proses, atau strategi manajemen. Mengembangkan kemampuan individu dan menggunakan teknologi baru semakin dibutuhkan dalam administrasi publik. Inovasi proses meningkatkan pelayanan publik. Pengiriman layanan, efisiensi, dan aksesibilitas memerlukan inovasi. 4. inovasi konseptual, menekankan tata kelola baru (misalnya, pembuatan kebijakan interaktif, keterlibatan dalam pemerintah, reformasi anggaran publik, jaringan horizontal).

#### 1.4. Kolaborasi

Kolaborasi adalah ungkapan luas yang sering digunakan untuk menggambarkan sistem hubungan kerja sama antara banyak pihak. Kolaborasi adalah salah satu jenis interaksi interpersonal. Menurut Abdulsyani, kerjasama adalah suatu jenis proses sosial di mana tindakan-tindakan tertentu berusaha untuk mencapai tujuan bersama melalui saling membantu dan saling mengetahui usaha (Abdulsyani, 1994:156).

Kolaborasi didefinisikan sebagai partisipasi timbal balik dalam upaya terkoordinasi untuk mengatasi tantangan bersama. Tujuan bersama, kerangka kerja simetris, dan negosiasi tingkat tinggi melalui interaksi dan saling ketergantungan menentukan keterlibatan kolaboratif. Secara administratif, Hadari Nawawi mendefinisikan kerjasama sebagai usaha untuk mencapai tujuan bersama yang telah ditetapkan oleh pembagian tugas dan pekerjaan, bukan sebagai pekerjaan yang terkotak-kotak tetapi sebagai unit kerja, yang semuanya diarahkan untuk mencapai tujuan (Nawawi, 1984: 7).

Sosiolog Ferdinand Tonnies (1855–1936) mengungkapkan gagasan yang sama ketika dia bertanya, "Bagaimana anggota suatu kelompok dapat mengembangkan ikatan satu sama lain?" Di satu sisi, fondasi hubungan terdiri dari perasaan, simpati pribadi, dan kepentingan bersama. Di sisi lain, kepentingan dan ikatan yang wajar, yang tidak bersifat permanen, berfungsi sebagai fondasi. Ia mengistilahkan yang pertama bentuk pergaulan sosial (*gemeinschaft*), dan yang kedua patembayan (*gesellschaft*)."

Sebelumnya, Anderson (2004) menyatakan bahwa ada tenggang waktu yang panjang untuk kolaborasi. Ini membedakan kolaborasi dari kerja sama dalam tim. Sebagai sebuah proses, kolaborasi adalah kontak berkelanjutan antara banyak individu. Kolaborasi membutuhkan perencanaan kooperatif sehingga pelaksanaan rencana menjadi tanggung jawab bersama. Menurut Lindeke dan Sieckert, kerjasama adalah proses kompleks yang memerlukan tanggung jawab yang terencana, disengaja, dan dibagi untuk pertukaran pengetahuan (Lindeke, L., dan Sieckert, A.M., 2005).

Kolaborasi ada untuk mempercepat pencapaian tujuan bersama. Bahkan ketika mengejar tujuan-tujuan ini, tidak disarankan untuk membagi pekerjaan. Dalam proses mencapai tujuan tersebut, tidak disarankan untuk membagi tugas. Menurut Nawawi, kerjasama adalah usaha untuk mencapai tujuan bersama melalui pembagian tugas dan pekerjaan, bukan sebagai pembagian kerja tetapi sebagai unit kerja yang semuanya diarahkan untuk mencapai tujuan (Hadari Nawawi, 1984: 7).

Ada tiga jenis kolaborasi tergantung pada perbedaan struktur atau sikap kelompok dalam kelompok: 1) Kemitraan Utama Di sini, individu dan kelompok sepenuhnya melebur menjadi satu. Grup terdiri dari seluruh kehidupan daripada individu, dan setiap anggota mengejar yang lain untuk setiap pekerjaan demi keuntungan bersama kelompok. Contohnya termasuk kehidupan sehari-hari yang normal dalam berbicara dan kehidupan keluarga dalam masyarakat primitif (Ahmadi, 2004: 101). Proses sosial yang disebut kolaborasi ini cenderung spontan di antara kelompok-kelompok kecil seperti keluarga dan masyarakat adat. Beginilah koperasi muncul secara alami di dalam apa yang dikenal sebagai



"kelompok dasar". Individu di dalam kelompok ini cenderung berinteraksi satu sama lain, dan masing-masing berusaha untuk menjadi bagian dari kelompok. Individu dalam kelompok primer yang kecil dan bertatap muka ini cenderung lebih suka bekerja dalam tim daripada sebagai individu (Narwoko, 2004: 38). 2) Kemitraan sekunder Jika kolaborasi primer menunjukkan masyarakat primitif, kolaborasi sekunder adalah tipikal masyarakat kontemporer. Kolaborasi sekunder ini sangat formal dan terspesialisasi, dan setiap peserta hanya menyumbangkan sebagian dari hidupnya untuk kelompok yang berafiliasi dengannya. Orang-orang di daerah ini lebih individualistis dan penuh perhitungan. Kolaborasi di dinas perdagangan, industri, pemerintah, dll, adalah salah satu contohnya (Ahmadi, 2004: 102). 3) Kemitraan Tersier Dalam hal ini, kerja tim didasarkan pada konflik laten. Sikap pihak-pihak yang berpartisipasi semata-mata bersifat oportunistik. Organisasi mereka sangat rapuh dan mudah dibongkar. Jika alat bersama tidak lagi membantu masing-masing pihak dalam mencapai tujuannya, misalnya hubungan antara pekerja dan pimpinan perusahaan atau hubungan antara dua pihak yang berusaha memerangi pihak ketiga, maka hubungan antara pihak-pihak tersebut harus diputuskan.

Menurut Charles Horton Cooley yang dikutip oleh Abdulsyani (1994:156), kolaborasi muncul ketika: 1) orang-orang menyadari bahwa mereka memiliki minat yang sama dan memiliki pengetahuan yang cukup dan kendali atas diri mereka sendiri untuk mengejar kepentingan tersebut melalui kolaborasi; dan 2) mereka memiliki pengetahuan dan kendali yang cukup atas diri mereka sendiri untuk mencapai kepentingan tersebut melalui kerjasama. Kesadaran akan kepentingan

bersama dan keberadaan organisasi sangat penting untuk kolaborasi yang produktif. Kolaborasi dimungkinkan ketika satu individu atau kelompok dapat memperoleh atau mendapat manfaat dari individu atau organisasi lain, dan sebaliknya..

a) Karakteristik dan Prinsip Dasar Kolaborasi

Carpenter mengidentifikasi delapan kualitas kolaborasi, antara lain: 1. Partisipasi tidak terbatas dan tidak hierarkis. Peserta bertanggung jawab untuk mencapai prestasi. Memiliki tujuan yang masuk akal. Ada deskripsi masalah. Peserta saling mendidik atau menginstruksikan. Ada melibatkan identifikasi dan evaluasi pilihan ganda. 7); implementasi solusi didelegasikan kepada banyak peserta; dan 8); peserta selalu diberitahu tentang evolusi situasi (Carpenter, 2009).

Untuk mendapatkan hasil kerjasama yang optimal, kolaborator (pihak yang bekerjasama) harus memperhatikan beberapa faktor, antara lain budaya, kepemimpinan, strategi yang akan digunakan, tim yang terlibat, dan struktur kelembagaan. Menurut Noorsyamsa Djumara, kerja tim terdiri dari lima (5) komponen utama. Budaya kolaboratif adalah seperangkat cita-cita mendasar yang memengaruhi perilaku dan sikap bisnis. Ini mengacu pada budaya individu yang akan berkolaborasi. 2. Kepemimpinan koperasi adalah kebersamaan yang merupakan fungsi situasional dan bukan sekadar hirarki setiap jabatan dalam organisasi yang menghimpun setiap orang. 3. Perspektif Strategis Prinsip panduan organisasi dan tujuan umum didasarkan pada pelajaran yang dipetik dari kerja sama internal dan secara strategis berpusat pada keunikan dan fungsi nilai tambah di pasar. 4. Proses Tim Kolaboratif Kumpulan proses kerja non-birokrasi yang dikendalikan oleh tim kolaboratif mitra profesional yang bertanggung jawab penuh

atas kesuksesan mereka dan memperoleh keterampilan yang diperlukan untuk menjadi mandiri. 5. Perbaiki sendiri sistem pendukung bisnis (khususnya sistem informasi dan sumber daya manusia) untuk menjamin keberhasilan tempat kerja kolaboratif. Anggotanya merupakan kelompok internal yang memandang organisasi sebagai klien dan mengutamakan keunggulan dalam setiap segi pekerjaannya (Djumara, 2008: 34).

Kolaborasi mencakup ciri-ciri sebagai berikut: budaya kerja mandiri yang mendorong tekad untuk membuat pengaturan baru guna memberdayakan masing-masing pihak atau pelaku untuk mencapai tujuan bersama.

b) Nilai Dasar Kolaborasi

Konsep kolaborasi didasarkan pada seperangkat nilai inti yang berfungsi sebagai fondasinya. Agar kolaborator berhasil mencapai tujuan bersama, cita-cita ini perlu berfungsi sebagai panduan.

Menurut Djumara (2008:36–38), ada tujuh prinsip fundamental (tujuh prinsip inti) yang digunakan untuk menjalin hubungan kerja dengan gagasan kolaborasi. Ketujuh prinsip inti tersebut adalah sebagai berikut: 1. Menghormati orang lain (*respect for people*). Pemenuhan kebutuhan setiap individu anggota berfungsi sebagai dasar utama untuk setiap organisasi. Setiap orang yang mau bekerja sama berjuang untuk posisi yang kuat dan perlakuan yang sama, 2. Pengakuan dan etos kerja yang kuat merupakan produk dari rasa hormat dan integritas (*honor and integrity*). Dalam banyak budaya yang berbeda, tindakan individu dipengaruhi oleh kehormatan dan integritas mereka. 3. Perasaan memiliki dan kesetiaan (kepemilikan dan keselarasan) Jika semua pekerja organisasi percaya

bahwa mereka memiliki tempat kerja, pekerjaan, dan perusahaan mereka, maka mereka cenderung memperlakukan hal-hal itu dengan hati-hati. 4. Konsensus, Ada kesepakatan luas bahwa jenis kemitraan bisnis yang paling menguntungkan adalah yang didasarkan pada keadaan yang saling menguntungkan bagi kedua belah pihak. Di tempat kerja yang menekankan kolaborasi, setiap keputusan perlu mendapat dukungan bulat agar dianggap valid. Hal ini menunjukkan bahwa mereka diminta untuk menggambarkan kritik mereka sebagai upaya keras di pihak mereka untuk mewujudkan tujuan mereka. 5. kesadaran menyeluruh akan tanggung jawab dan kewajiban seseorang (*complete sense of responsibility and responsibility*). Orang cenderung menjadi lebih jauh satu sama lain dalam struktur hirarkis sebagai akibat dari deskripsi pekerjaan mereka, tanggung jawab yang mereka miliki, dan unit organisasi tempat mereka bekerja, 6. Hubungan saling percaya (hubungan berbasis kepercayaan) Setiap orang berusaha untuk keterbukaan dan kepercayaan di tempat kerja mereka. Secara umum, mereka berusaha agar klaim mereka ditanggapi dengan serius. Namun, kepercayaan bukanlah sesuatu yang diperoleh dengan mudah. Nyatanya, banyak dari mereka yang tidak saling percaya. Ini adalah tantangan yang datang dengan bekerja dalam sebuah organisasi. 7. Pengakuan dan kemajuan di tempat kerja yang mendorong kolaborasi adalah berusaha untuk menginspirasi untuk bekerja dan memberikan apresiasi yang cepat atas pekerjaan seseorang kepada semua anggota kelompok atau tim yang bekerja dengannya. Kedua hal ini sangat signifikan.

c) Bentuk-bentuk Kolaborasi

Menurut sejumlah teks, ada tiga jenis bentuk kolaborasi yang berbeda yang dibedakan oleh perbedaan organisasi kelompok yang terlibat atau sikap yang dianut oleh kelompok:

- 1) Kolaborasi Primer. Hal utama tentang kolaborasi primer adalah tampaknya menyatukan orang dan kelompok yang berbeda menjadi satu hal yang lebih besar. Ahmadi (2004), pada halaman 101, mengatakan bahwa kelompok ini adalah seluruh hidup seseorang, dan anggotanya bersaing untuk setiap pekerjaan.. Beberapa contoh termasuk kegiatan sehari-hari dalam berbicara dan kehidupan keluarga orang-orang yang hidup dalam masyarakat primitif. Terbentuknya kerjasama semacam ini terjadi secara spontan dalam apa yang disebut kelompok primer. Individu dalam kelompok memiliki kecenderungan untuk bersosialisasi dengan anggota kelompok yang sama, dan setiap orang berusaha untuk merasa berada di sana.
- 2) Kolaborasi sekunder. Kolaborasi sekunder ditandai dengan kebalikan dari kolaborasi primer, yang ditandai dengan masyarakat yang lebih terbelakang. Praktik kolaborasi sekunder sudah umum dalam budaya masa kini. Orang-orang memiliki pandangan yang lebih individualistis dan kecenderungan untuk membuat perhitungan di sini. Kolaborasi di tempat-tempat seperti kantor perdagangan, industri, pemerintah, dan sebagainya adalah salah satu contohnya (Abu Ahmadi, 2004: 102).
- 3) Kolaborasi Tertier. Kolaborasi tersier, di sisi lain, berbeda dari kolaborasi primer dan sekunder karena didasarkan pada ketegangan yang mendasarinya. Menurut Ahmadi, kerjasama tersier didasarkan pada mentalitas oportunistik

dari pihak-pihak yang terlibat dalam kemitraan tersebut. Sudut pandang ini dipegang oleh kedua belah pihak. Organisasi mereka sangat ceroboh, membuatnya rentan terhadap gangguan. Dalam hal sumber daya bersama tidak lagi bermanfaat bagi pencapaian tujuan masing-masing pihak, (Abu Ahmadi, 2004: 25).

#### 4) Prinsip-Prinsip Dalam Kolaborasi

Kolaborasi yang juga dapat disebut dengan kerjasama dapat mengambil berbagai macam bentuk, dimulai dengan koordinasi dan kerjasama dan berkembang ke bentuk yang lebih maju yang dikenal dengan nama kolaborasi. Jika dibandingkan dengan kolaborasi, kerjasama berada pada level paling bawah. Kolaborasi, di sisi lain, berada pada level tertinggi (Yeremias T. Keban, 2007).

#### 5) Indikator Keterampilan Kolaborasi

Menurut Trilling (2009: 55), yang mengutip *Partnership for 21st Century Skills* sebagai sumbernya, berikut adalah kompetensi keterampilan yang diperlukan untuk kolaborasi yang efektif: a. Kemampuan yang terbukti untuk bekerja dengan baik dengan orang lain sambil mengakui kontribusi unik mereka. b. Latih kemampuan beradaptasi dan konsesi untuk mencapai tujuan bersama. c. Asumsikan proyek kolaboratif adalah tugas bersama dan menghargai kontribusi individu.

Greenstein (2012:28) mencantumkan indikator keterampilan kooperatif. kolaborasi yang efektif Berkontribusi besar, sebagai pemimpin dan pengikut kelompok, menyeimbangkan mendengarkan dan berbicara, berkompromi secara fleksibel, menghargai gagasan orang lain mengambil sikap, mengutamakan tujuan kelompok, pertimbangkan kebutuhan kelompok, hargai kontribusi setiap anggota,

kenali dan gunakan kekuatan anggota kelompok, sesuaikan tugas dengan bakat dan kemampuan anggota kelompok, memecahkan masalah dan menciptakan ide dan produk baru bersama, identifikasi perselisihan, berpartisipasi dengan hormat dalam dialog, dan pertahankan kontrol emosi, prioritaskan kelompok dan orang, buat keputusan multi-perspektif dengan orang lain.

### 1.11 Teknologi

Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) menjelaskan teknologi sebagai penerapan prinsip ilmiah untuk tujuan praktis; ilmu praktis; dan transfer pengetahuan dari satu generasi ke generasi berikutnya. "Teknologi pendidikan" melibatkan perencanaan, pelaksanaan, dan penilaian semua kegiatan belajar mengajar. Metode ini membahas teknologi dan sumber daya manusia dan hubungannya untuk meningkatkan pendidikan. (<https://kbbi.web.id/technology>).

Menurut Tilaar (1998: 61), ada tiga persyaratan yang dikenakan pada manusia yang hidup di abad ke-21. Persyaratan tersebut adalah sebagai berikut: "(1) abad ke-21 membutuhkan sumber daya manusia yang unggul; (2) manusia yang terus belajar; dan (3) nilai-nilai yang perlu dikembangkan untuk SDM abad ke-21." Mengapa perlu memiliki manusia super di abad ke-21? Masyarakat yang ada pada abad ke-21 adalah masyarakat terbuka. Artinya, tidak akan ada sekat-sekat yang menghalangi manusia untuk saling berkomunikasi dalam berbagai aspek kehidupan. Pada titik waktu ini, abad kedua puluh satu membutuhkan orang-orang luar biasa dan tenaga kerja yang luar biasa. Oleh karena itu, orang-orang unggul mampu menghindarkan diri dari kehidupan yang penuh dengan persaingan dan



menuntut kehidupan yang berkualitas, baik dari segi barang yang dihasilkannya maupun jasa yang diberikannya, agar dapat hidup secara normal.

Pada saat ini, dunia telah bertransisi ke dalam apa yang disebut sebagai periode “Industri 4.0”, yaitu era di mana terjadi percampuran teknologi yang menghasilkan dimensi fisik, biologis, dan digital yang sulit untuk diubah. membedakan satu sama lain (Schwab, 2016).

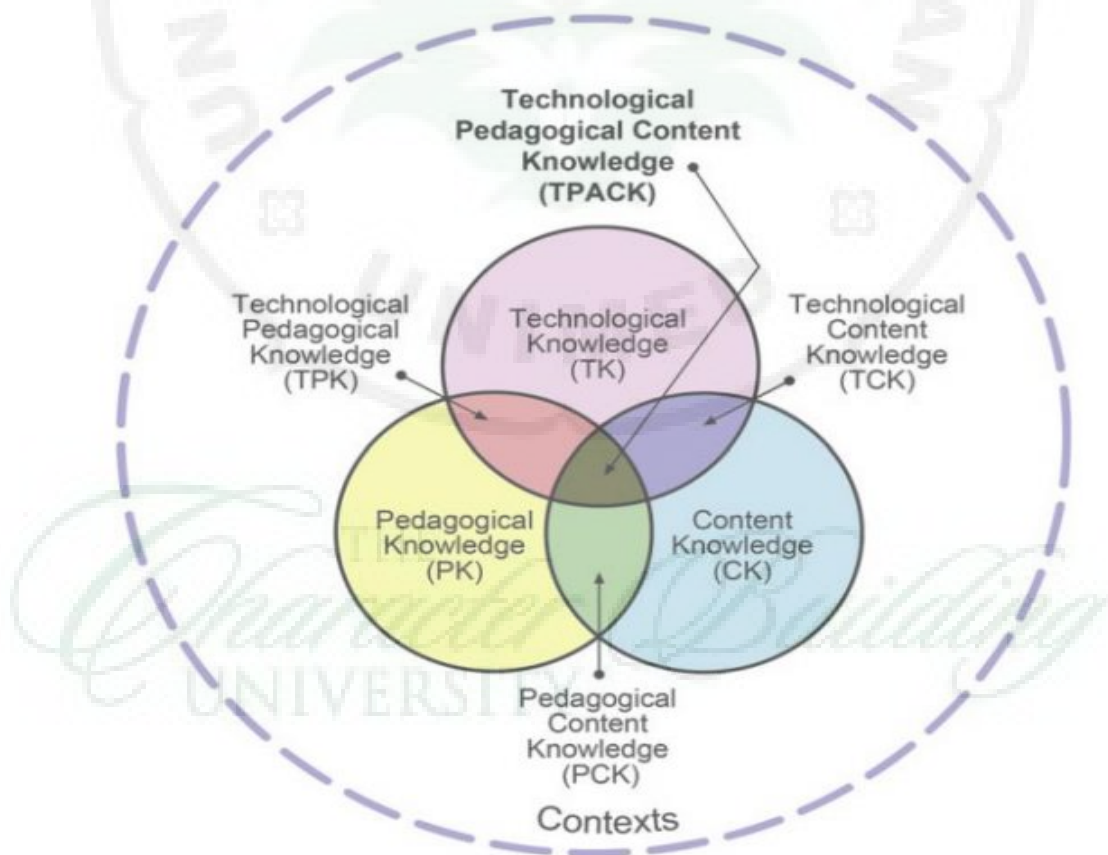
Revolusi Industri Keempat ditandai dengan adopsi teknologi digital yang meluas dan aplikasi kecerdasan buatan yang luas di seluruh spektrum yang luas dari upaya manusia, terutama di bidang ekonomi (Schwab, 2016). Kasinyo Harto (2018), hlm. 3). Karena kondisi saat ini, khususnya pandemi COVID-19, terdapat pembatasan pertemuan pembelajaran tatap muka. Akibatnya, sebagian besar pembelajaran berlangsung melalui jaringan (*online*). Hal ini menuntut pendidik dalam hal ini dosen memiliki pemahaman dan mampu menerapkan sistem pembelajaran yang memanfaatkan teknologi. Pertama, setiap dosen wajib memiliki pengetahuan digital, yang dalam konteks ini berarti dosen sudah familiar dengan aplikasi digital; dan kedua, setiap dosen wajib memiliki pengalaman digital, yang dalam konteks ini berarti dosen wajib memiliki pengalaman menggunakan aplikasi berbasis digital di setiap pekerjaannya (Harto, 2018: 11).

Shulman (1986) menempatkan fokus yang kuat pada pentingnya guru memiliki pengetahuan kerja dari berbagai bentuk teknologi di ruang kelas modern. Koehler dan Mishra (2005), mengutip Shulman (1986), mengatakan dalam Imam Fitri Rahmadi (2019:66) perlu dipastikan bahwa guru masa depan memiliki pengetahuan, keterampilan, dan kompetensi teknologi yang memadai agar mereka



dapat mengintegrasikan teknologi ke dalam pembelajaran dengan cara yang efektif dan efisien.

Mishra dan Koehler (2005) telah melakukan upaya untuk mengintegrasikan teknologi ke dalam proses pembelajaran, yang diwujudkan dalam kerangka Technological Pedagogical Content Knowledge (TPACK). Upaya ini terbukti berhasil. Pengetahuan tentang teknologi dan konten pedagogis, juga dikenal sebagai pengetahuan konten pedagogis teknologi (TPACK), mengacu pada pemahaman tentang bagaimana memanfaatkan berbagai bentuk teknologi pedagogis secara efektif untuk mengajar konten secara efektif (Imam Fitri Rahmadi, 2019:69).



**Gambar 2.3.** *Technological Pedagogical Content Knowledge (TPACK) Framework* (Mishra & Koehler, 2005)

Pemaparan di atas membawa pada kesimpulan bahwa proses pengembangan model mutu dosen berbasis komitmen, perbaikan berkelanjutan, inovasi, kolaborasi, dan teknologi (KPIKT) merupakan proses pengembangan diri bagi dosen yang diawali dengan komitmen untuk menjadikan perbaikan, berinovasi, berkolaborasi, dan mampu memanfaatkan teknologi secara efektif dan efisien dalam pelaksanaan tugas tridharma. Kesimpulan ini dapat dicapai berdasarkan informasi yang disajikan di atas.

## **2.2. Kerangka Konsep Penelitian**

Kedudukan dosen di perguruan tinggi sesuai yang diamanatkan dalam undang-undang No 14 tahun 2005 bahwa dosen memiliki kewajiban dalam mencerdaskan kehidupan bangsa dengan menjalankan peran dan fungsinya. Fungsi tersebut adalah meningkatkan martabat dan peran dosen sebagai agen pembelajaran, pengembang ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni, serta pengabdian kepada masyarakat. Keberadaan dosen merupakan salah satu faktor yang dianggap mutlak adanya. Dosen merupakan penunjang utama yang berinteraksi langsung dengan mahasiswa.

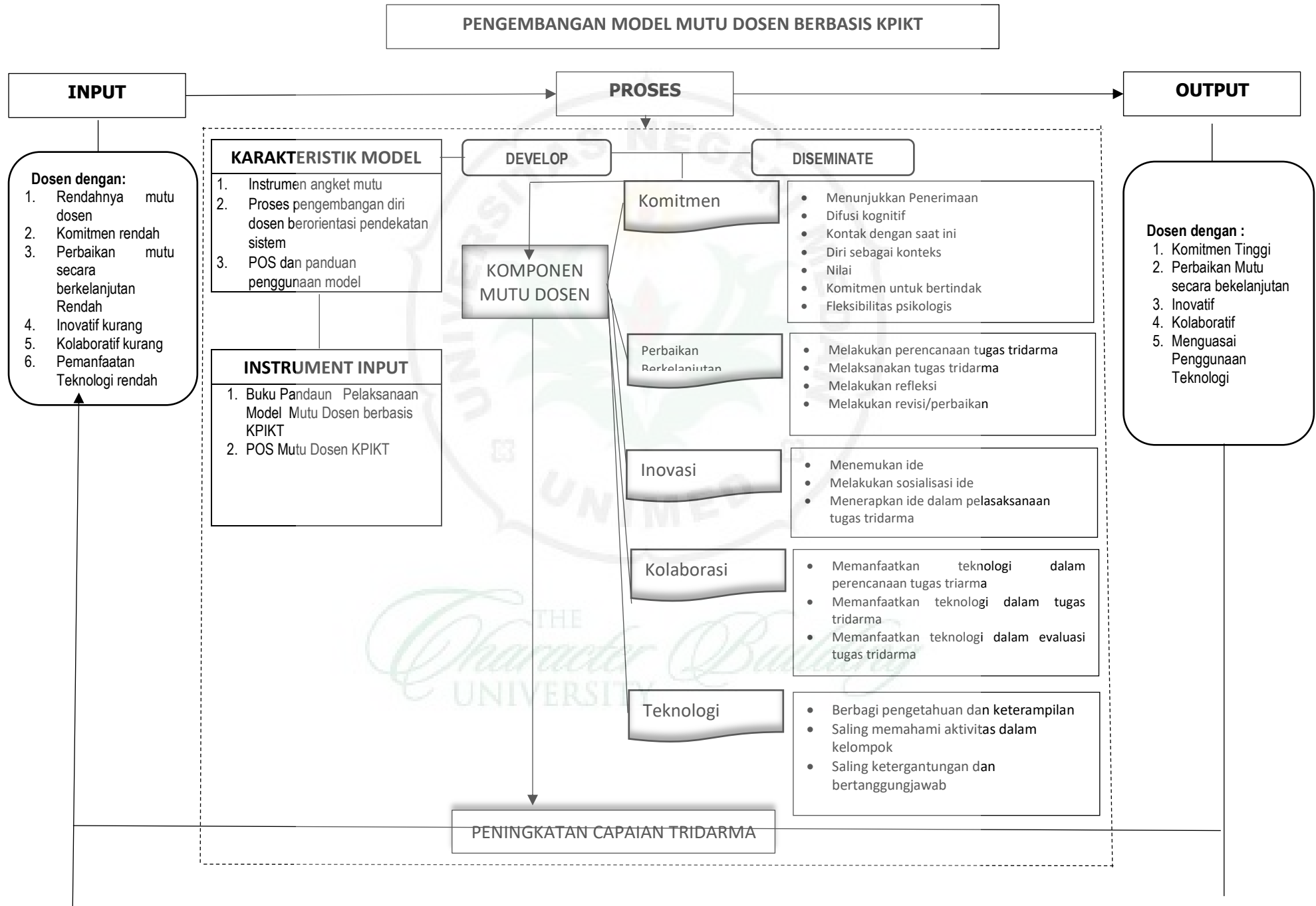
Seorang dosen dianggap berkualitas apabila dia berhasil dalam kegiatan belajar mengajar. Keberhasilan biasanya diukur dari tingkat keberhasilan dosen dalam mengajar, tingkat kedisiplinan dalam mengajar, kemampuan berinteraksi dengan mahasiswa serta masih banyak faktor lainnya sebagai pendukung. Dosen dituntut untuk dapat memperlihatkan kinerja yang baik. Dalam penilaian kinerja dosen aspek yang dinilai adalah aspek yang terkait tridarma perguruan tinggi.

Permasalahan di Perguruan Tinggi saat ini khususnya yang terkait dengan pengambilan kebijakan, permasalahan mutu dosen, kemajuan teknologi, bahkan permasalahan tentang model pengembangan mutu dosen menjadi sesuatu yang sangat urgen untuk diatasi dalam upaya meningkatkan kualitas perguruan tinggi yang bertumpu pada meningkatnya mutu dosen.

Dalam menciptakan dosen yang bermutu dituntut memiliki komitmen untuk melakukan perbaikan secara berkelanjutan untuk melakukan inovasi yang dilakukan secara berkolaborasi dengan civitas akademika hingga masyarakat dengan memanfaatkan kemajuan teknologi.

Dengan implementasi model mutu dosen berbasis Komitmen, Perbaikan berkelanjutan, Inovasi, Kolaborasi, dan Teknologi (KPIKT) dapat meningkatkan mutu dosen dalam menjalankan tugas tridarma.

THE  
*Character Building*  
UNIVERSITY



**Gambar 2.4.** Kerangka Konsep Penelitian



THE  
*Character Building*  
UNIVERSITY