

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Perguruan tinggi merupakan sebuah lembaga pendidikan yang defenisinya terbagi ke dalam dua konteks, yakni pertama, perguruan tinggi sebagai salah satu institusi pendidikan memiliki misi yaitu melayani masyarakat dalam mencapai kehidupan yang berkelanjutan, dan kedua, perguruan tinggi harus mematuhi persyaratan keberlanjutan tersebut dengan menjadikan pelayanan sebagai tujuan utama (Ozdemir et al., 2020). Perguruan tinggi sebagai suatu wadah pengembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang potensinya guna menghasilkan sumber daya manusia yang berkualitas serta memberikan kontribusi yang sangat besar terhadap stabilitas ekonomi bangsa. Sehingga tentunya sebagai sektor strategis, perguruan tinggi dihadapkan pada tantangan globalisasi yang lebih tinggi di dalam dunia pendidikan sehingga menciptakan persaingan yang sangat kompetitif dalam hal memberikan layanan antar perguruan tinggi (Yozza et al., 2021). Dalam era globalisasi dan persaingan yang semakin ketat, pendidikan yang baik menjadi kebutuhan yang sangat penting bagi individu maupun organisasi. Oleh karena itu, lembaga pendidikan diharapkan dapat memberikan layanan akademik yang berkualitas, profesional, dan memenuhi standar yang ditetapkan. Konsep kualitas harus diintegrasikan ke dalam sistem lembaga perguruan tinggi. Kualitas dapat diartikan sebagai persepsi atau penilaian pelanggan terhadap keseluruhan pelayanan yang diterima pelanggan (Vinet & Zhedanov, 2011). Dengan demikian, pelayanan menjadi suatu hal yang krusial untuk diperhatikan oleh perguruan tinggi.

Kualitas pelayanan memiliki peranan yang besar bagi berbagai institusi perguruan tinggi sebagai salah satu upaya dalam mempertahankan jumlah mahasiswanya dengan menjangkau pasar pendidikan (Nazarian et al., 2012). Kualitas pendidikan tinggi harus dipandang sebagai isu strategis bagi pembangunan ekonomi. Mempelajari kualitas layanan di Perguruan Tinggi akan sangat membantu dalam pengembangan strategi pemasaran yang efektif. Hal tersebut sejalan dengan pendapat yang dikemukakan oleh Martines dan Baratta (2016) bahwa kualitas pelayanan dianggap sebagai dimensi yang paling esensial dan penting di perguruan tinggi dalam meningkatkan kompetensi dan daya saing. Untuk itu, memberikan pelayanan terbaik merupakan kunci sukses bertahan dalam persaingan. Dalam lingkungan perguruan tinggi yang sangat kompetitif, di mana perguruan tinggi memiliki tujuan untuk memenuhi harapan mahasiswa mereka, kualitas layanan merupakan parameter penting dari aspek keunggulan, sedangkan konsep seperti citra institusional, kepuasan dan loyalitas mahasiswa menjadi perhatian yang sangat strategis (Rahareng & Relawan, 2017).

Layanan akademik sangat penting di perguruan tinggi karena memiliki banyak manfaat untuk mahasiswa. Layanan akademik memiliki porsi yang sangat besar dalam layanan pendidikan pada era 4.0 ini. Hal ini sejalan dengan pendapat yang dikemukakan oleh Indarjit dan Djokopranoto (dalam Rozikin, Hesty, & Sulikah, 2020) bahwa layanan utama lembaga pendidikan tinggi adalah layanan akademik. Integritas layanan akademik akan memberikan kontribusi besar bagi perguruan tinggi, terutama untuk daya saing dan citra positif Institusi oleh para pemangku kepentingan. Berikut adalah beberapa alasan mengapa layanan akademik penting di perguruan tinggi (Manik & Sidharta, 2017; Putra et al., 2018; Universitas et al., 2015; Vinet & Zhedanov, 2011):

1. Membantu mahasiswa mencapai tujuan akademik mereka: Layanan

akademik membantu mahasiswa dalam mencapai tujuan akademik mereka dengan memberikan bimbingan dan dukungan yang dibutuhkan.

2. Memberikan bantuan belajar: Layanan akademik dapat memberikan bantuan belajar kepada mahasiswa yang membutuhkan, seperti kelas tutorial, program mentoring, konseling akademik, dan lainnya.
3. Meningkatkan motivasi dan rasa percaya diri: Layanan akademik dapat membantu meningkatkan motivasi dan rasa percaya diri mahasiswa dengan memberikan umpan balik positif dan membantu mereka merencanakan dan mencapai tujuan mereka.
4. Mendorong pencapaian yang lebih baik: Dengan adanya layanan akademik, mahasiswa akan lebih termotivasi untuk mencapai pencapaian yang lebih baik, seperti mendapatkan nilai yang lebih tinggi, menyelesaikan program studi secara tepat waktu, dan lainnya.
5. Menjaga keseimbangan hidup: Layanan akademik juga dapat membantu mahasiswa menjaga keseimbangan antara kehidupan akademik dan non-akademik mereka dengan memberikan saran dalam mengatur waktu dan mengoptimalkan kegiatan yang dilakukan.

Rahareng dan Relawan (2017) mengemukakan bahwa kualitas pelayanan memiliki peranan yang sangat besar bagi berbagai institusi perguruan tinggi sebagai salah satu cara dalam mempertahankan jumlah mahasiswanya dengan menjaring pasar pendidikan. Hal tersebut sejalan dengan pendapat yang dikemukakan oleh Hwang & Choi (Rahareng & Relawan, 2017b) bahwa kualitas pelayanan dianggap sebagai dimensi yang esensial dan penting di perguruan tinggi dalam meningkatkan kompetensi dan daya saing. Dalam

lingkungan perguruan tinggi yang sangat kompetitif, kualitas layanan merupakan parameter penting dari aspek keunggulan, sedangkan konsep seperti citra institusional, kepuasan dan loyalitas menjadi perhatian yang sangat strategis (Masserini et al., 2019). Dengan demikian, pelayanan yang berkualitas harus menjadi skala prioritas bagi setiap perguruan tinggi karena pelayanan yang berkualitas telah terbukti dapat meningkatkan kepuasan dan kepercayaan dari masyarakat sehingga membawa dampak positif bagi kemajuan suatu perguruan tinggi yang selalu mengutamakan kualitas layanan.

Di sisi lain, layanan akademik sangatlah penting bagi perguruan tinggi untuk membantu mahasiswa mencapai potensi akademik mereka sebaik mungkin. Terlebih Masa Pandemi covid 19 yang telah memberikan dampak yang luar biasa pada Pendidikan, terutama bagi penyelenggara perguruan tinggi di Indonesia. Penyelenggaraan pendidikan memiliki aspek utama yakni pelayanan pada perguruan tinggi. Pelayanan perguruan tinggi dapat dihubungkan sebagai pelayanan fisik dan non fisik. Pelayanan dalam ini pula berupa interaksi antara produsen dan konsumen, dengan tujuan tercapainya kepuasan dan harapan yang diinginkan oleh konsumen. Kualitas layanan telah menjadi fokus perhatian bagi banyak peneliti dan telah diakui sebagai kunci untuk mempertahankan keuntungan yang sangat baik dan dapat dipercaya untuk mencapai kepuasan pelanggan (Martasubrata & Suwatno, 2016; Marthalina, 2018; Siram, 2016).

Kegiatan akademik yang ditawarkan kepada suatu pihak (Mahasiswa) baik secara langsung maupun tidak langsung dalam rangka pencapaian tujuan akademik adalah layanan akademik (Heslina, 2017). Layanan Akademik ini juga terkait dengan upaya sistematis pendidikan untuk memfasilitasi peserta didik menguasai

isi kurikulum melalui proses pembelajaran sehingga mereka mampu mencapai kompetensi standar yang diterapkan (Susanto, 2014). Dari penjelasan sebelumnya dapat diketahui bahwa dalam sebuah perguruan tinggi yang memberi layanan adalah seluruh unit penyedia jasa mulai dari rektorat, dekanat, unit-unit lainnya hingga ke program studi. Sedangkan yang dilayani adalah pelanggan dalam hal ini adalah mahasiswa sebagai pelanggan utamanya.

Dimensi dari pelayanan menurut Kontic, (2014) mengukur Kualitas Layanan di perguruan tinggi untuk menyelidiki potensi penerapan skala SERVPERF yakni metode pengukuran kualitas pelayanan namun hanya pada kinerja pelayanan saja. Untuk menilai kualitas layanan selama reformasi pendidikan tinggi di Serbia. Krismanovicet. al., (2014) menerapkan model SERVQUAL dalam pendidikan tinggi untuk menentukan kualitas layanan pendidikan tinggi di Fakultas ilmu organisasi, Belgrade University di Serbia dan membandingkannya dengan hasil penelitian serupa di fakultas lain. Hasil penelitian menunjukkan peringkat karakteristik kualitas menurut gap skor dari terendah sampai tertinggi sebagai (*tangibility – emphaty – assurance – responsibility – reliability*). Oldfield dan Baron, (2000) menyelidiki persepsi mahasiswa tentang kualitas layanan dalam pendidikan tinggi di fakultas bisnis dan manajemen universitas Inggris, khususnya elemen yang tidak terlibat langsung dengan konten. Survei berbasis dimensi SERVQUAL untuk layanan akademik adalah dimensi yang paling sering digunakan dalam beberapa tahun terakhir.

Sejalan dengan standar layanan internasional SERVQUAL di Indonesia sendiri terkait standar layanan telah dicanangkan Reformasi Birokrasi oleh Menpan (Permenpan RB Nomor 26 Tahun 2020) yang dibuat agar menjawab

kebutuhan sesuai kondisi bangsa. Dimana ada 8 standar layanan yang ditetapkan yakni (1) Manajemen Perubahan, bertujuan untuk mentransformasi sistem dan mekanisme kerja organisasi serta mindset (pola pikir) dan cultureset (cara kerja) individu ASN menjadi lebih adaptif, inovatif, responsive, professional, dan berintegritas sehingga dapat memenuhi tuntutan perkembangan zaman dan kebutuhan masyarakat yang semakin meningkat. (2) Deregulasi kebijakan, bertujuan untuk menyederhanakan regulasi dan menghapus regulasi/kebijakan yang sifatnya menghambat. (3) Penataan dan Penguatan Organisasi, bertujuan untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas organisasi kementerian/lembaga/pemerintah daerah secara proporsional sesuai dengan kebutuhan pelaksanaan tugas masing-masing sehingga tercipta organisasi yang tepat fungsi dan tepat ukuran. (4) Tata Laksana, bertujuan untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi sistem, proses, dan prosedur kerja pada masing-masing unit. (5) Akuntabilitas Kerja, bertujuan untuk menciptakan kementerian/lembaga/pemerintah daerah yang akuntabel dan berkinerja tinggi. (6) Pengawasan, bertujuan untuk meningkatkan penyelenggaraan pemerintahan yang bersih dan bebas KKN pada masing-masing kementerian/lembaga/pemerintah daerah. (7) Pelayanan Publik pelayanan publik bertujuan untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik pada masing-masing kementerian/lembaga/pemerintah daerah sesuai kebutuhan dan harapan masyarakat dan terakhir (8) Sumber Daya Manusia bertujuan untuk meningkatkan profesionalisme SDM aparatur pada masing-masing kementerian/lembaga/pemerintah daerah yang didukung oleh sistem rekrutmen dan promosi aparatur berbasis kompetensi, transparan, serta memperoleh gaji dan bentuk jaminan kesejahteraan yang sepadan. Sehingga

seluruh lembaga di Indonesia harus menyesuaikan dengan reformasi birokrasi.

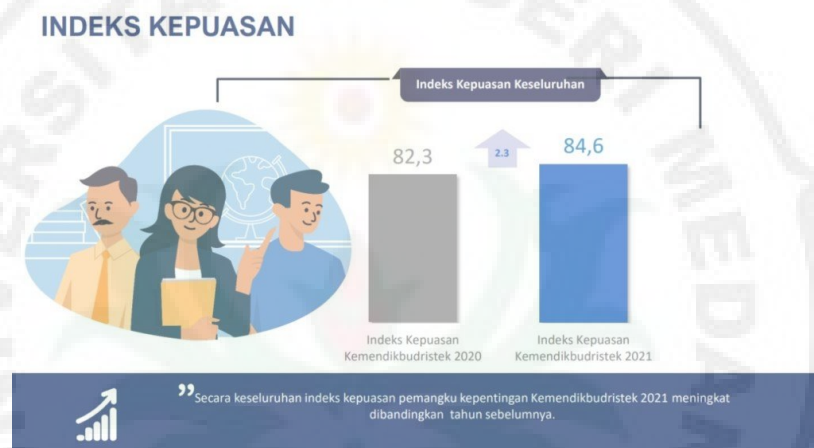
Undang-Undang nomor 25 tahun 2009 mengenai Pelayanan Publik, Pasal 5 ayat 2, Kampus (Perguruan Tinggi) adalah salah satu domain dari sekian ruang (Pasal 5 ayat 2) yang masuk dalam kategori ruang publik dan diatur pelayanannya. Perguruan tinggi sebagai industri jasa saat ini semakin sadar bahwa pelayanan dan kepuasan pelanggan merupakan aspek vital dalam rangka mampu bertahan dalam bisnis dan memenangkan persaingan. Terlebih yang saat ini harus disesuaikan dengan Tantangan Revolusi Industri 4.0 dipastikan memberikan pengaruh dan perubahan terhadap perkembangan Tridharma Perguruan tinggi. Konsep “*higher education 4.0*” yang dipengaruhi oleh model industri 4.0 akan memberikan perubahan terhadap layanan pada dharma pendidikan. *Good University Governance* (GUG) menjadi tuntutan yang harus diupayakan oleh perguruan tinggi. GUG dapat direpresentasikan dengan Pencapaian lembaga, seperti pemeringkatan, akreditasi perguruan tinggi, program studi serta beberapa capaian pemeringkatan perguruan tinggi, baik tingkat nasional maupun internasional dapat mempresentasikan *Good University Governance* (GUG).

Ada beberapa hal yang perlu diperhatikan perguruan tinggi dalam menentukan strategi layanan, diantaranya strategi harus dibuat dengan direncanakan terlebih dahulu, dirumuskan dengan baik, serta dilaksanakan dengan penuh tanggung jawab dengan mengutamakan proses intinya (*core process*), yang mencakup bukti fisik/bangunan PT (*tangibles*), Keandalan PT (*reliability*), ketanggapan PT (*responsiveness*), Jaminan PT (Assurance) dan Perlakuan PT (*Empathy*) yang kemudian dipadukan/iriskan dengan 8 standar layanan di Indonesia sesuai Reformasi Birokrasi yang telah dijelaskan sebelumnya agar

sesuai dengan tuntutan nasional (Fuad & Apriyanti, Werdi, 2018; Sudarmanto et al., 2024).

Kondisi layanan akademik di Indonesia terlihat dari data Survey Kemdikbud di tahun 2022 dengan responden sebagian besar dari bidang pendidikan, sebanyak 10.910 adalah pemangku kepentingan di bidang pendidikan seperti peserta didik, tenaga pendidik dan tenaga kependidikan, orang tua, pengelola atau kepala sekolah, komite sekolah, termasuk semua pemangku kepentingan di bidang pendidikan tinggi. Pada bidang ULT (Unit Layanan Terpadu), sembilan parameter yang diukur yaitu persyaratan, prosedur, waktu pelayanan, kualitas hasil pelayanan, sikap petugas pelayanan, kompetensi petugas, fasilitas, penanganan pengaduan, dan biaya. Sedangkan pada bidang reformasi birokrasi, delapan parameter yang diukur yaitu manajemen perubahan, penguatan pengawasan, akuntabilitas kinerja, kelembagaan, tata laksana, sistem manajemen SDM, peraturan Perundang-undangan, dan peningkatan kualitas pelayanan publik. Ditemukan hasil kepuasan terhadap layanan kemdikbud meningkat. Peningkatan ini terjadi di semua bidang terutama pada bidang Unit Layanan Terpadu (ULT) yang meningkat 1,8 poin. Sementara itu, hasil SSS (*Stakeholders Satisfaction Survey*) pada bidang kebudayaan meningkat 1,4 poin, dan pada bidang pendidikan meningkat 0,7 poin. “Alhamdulillah, hasil survei tahun ini meningkat yang artinya layanan yang kita berikan secara umum terbukti membaik. Ada perbaikan yang sudah dilakukan sehingga meningkat cukup tinggi, tetapi ada juga bagian yang masih butuh perhatian kita semua (jajaran Kemendikbudristek),” demikian disampaikan Sekretaris Jenderal Kemendikbudristek, Suharti pada acara pemaparan hasil SSS di Jakarta, pada Senin (26/12). Dijelaskan juga detail indeks

kepuasannya meningkat 1,1 poin menjadi 82,8 pada tahun 2022. Peningkatan indeks kepuasan ini terutama terjadi pada pendidik dan tenaga kependidikan yang meningkat 1,4 poin menjadi 83,1 di tahun 2022 dan orang tua meningkat 2,5 poin menjadi 82,3 pada tahun 2022. Berikut tabel hasil indeks pelayanan kemdikbud 2021-2022 :



Gambar 1. 1 Indeks Kepuapuasann Layanan Pendidikan Indoensia

Fakta terkait kondisi layanan secara khusus di Perguruan Tinggi diungkap oleh Indeks Layanan oleh IKM (Indeks Kepuasan Masyarakat) terhadap pelayanan publik dengan hasil Indeks integritas pendidikan dasar menengah (sekolah dasar, sekolah menengah pertama, dan sekolah menengah atas/sekolah menengah kejuruan sederajat) lebih tinggi, yakni 74,49, dibandingkan perguruan tinggi dengan indeks 67,69. Rendahnya indeks ini disebabkan banyak perilaku akademik tak jujur, seperti mencontek dan plagiasi, yang terus terjadi. Para pendidik seperti dosen juga belum sepenuhnya memberi keteladanan. Mereka biasa terlambat masuk kelas, mengakhiri kelas sebelum waktunya, ataupun tidak hadir tanpa alasan yang jelas. Hal ini jelas akan terkait dengan kualitas layanan akademik. Ada juga dosen yang mewajibkan mahasiswa membeli diktat atau buku atau produknya

sendiri. Ada juga pelaporan keuangan yang tidak transparan, serta kampus atau sekolah tidak merinci komponen biaya sekolah atau perkuliahan bahkan ada staf yang tidak standby terhadap urusan mahasiswa (Napitupulu, 2023).

Kondisi diatas kontras dengan salah satu Perguruan Tinggi yang sudah diakui merupakan GUG terbaik dunia yaitu Stanford University dengan pelayanan akademik yang sangat baik. Beberapa layanan akademik yang tersedia di Stanford University antara lain: 1) *Academic Advising*: Setiap mahasiswa Stanford memiliki penasihat akademik yang membantu mereka merencanakan program studi dan memilih kelas yang tepat untuk mencapai tujuan akademik mereka. 2) *Writing and Speaking Support*: Stanford memiliki pusat penulisan dan pidato yang membantu mahasiswa meningkatkan keterampilan menulis dan berbicara mereka. Mahasiswa dapat menerima dukungan dari tutor dan penulis profesional dalam mengembangkan proyek akademik mereka. 3) *Tutoring and Supplemental Instruction*: Stanford menyediakan layanan tutoring dan instruksi tambahan untuk mahasiswa yang membutuhkan bantuan dalam mata pelajaran tertentu. Mahasiswa dapat menerima dukungan dalam bentuk sesi individu atau kelompok. 4) *Career Development Center*: Stanford memiliki Pusat Pengembangan Karir yang membantu mahasiswa dalam mengeksplorasi karir yang sesuai dengan minat dan keterampilan mereka. Pusat ini juga menyediakan sumber daya untuk mempersiapkan aplikasi pekerjaan dan wawancara. 5) *Disability Resources*: Stanford menyediakan layanan untuk mahasiswa dengan kebutuhan khusus, seperti mahasiswa dengan kebutuhan aksesibilitas. Layanan ini termasuk akomodasi khusus untuk ujian dan kuliah serta dukungan teknologi yang diperlukan. 6) *Health and Wellness Services*: Stanford menyediakan layanan

kesehatan dan kesejahteraan yang lengkap, termasuk klinik kesehatan mahasiswa, konseling, dan dukungan kebugaran. Dalam keseluruhan, Stanford University menyediakan berbagai layanan akademik yang lengkap dan ini semua diberikan setelah memperhatikan kebutuhan mahasiswa dalam mencapai potensi akademik dan karir mereka sesuai dengan konsep SERVQUAL. Layanan ini mencakup dukungan dalam berbagai aspek, dari keterampilan belajar hingga pengembangan karir, kesehatan, dan kebutuhan khusus. Mereka melakukan penyesuaian standar pelayanan dengan kebutuhan. Jadi dapat disimpulkan ada hal yang lebih penting dari sekedar memberikan layanan lengkap tapi harus juga memperhatikan bagaimana kualitasnya apakah layanan tersebut berfungsi jika dipandang dari sisi mahasiswa sebagai pelanggan sehingga di Stanford University selalu dilihat kualitas layanan ini dengan pemantauan dari respon mahasiswa terhadap keseluruhan layanan yang diterima. Hal ini membuat Stanford University menjadi salah satu universitas terbaik yang memberikan pelayanan akademik secara komprehensif bagi mahasiswanya. Hal ini membuktikan bahwa kebutuhan mahasiswa yang ditawarkan adalah faktor utama dari layanan akademik.

Keadaan persaingan yang kompetitif antar perguruan tinggi menuntut perguruan tinggi untuk memperhatikan kualitas layanan pendidikan dan kelembagaan sehingga mampu serta unggul dalam persaingan tersebut. Karena layanan akademik pada perguruan tinggi adalah layanan yang banyak berkaitan secara langsung dengan mahasiswa, maka perguruan tinggi dalam memberikan layanan akademik harus berusaha memahami serta memenuhi kebutuhan mahasiswa dan berakhir pada persepsi mahasiswa. Berdasarkan hal tersebut, sistem layanan akademik pada perguruan tinggi harus terorganisir dengan baik,

dari mulai proses perencanaan manajemen mutu layanan akademik, proses pengorganisasian mutu layanan akademik, proses implementasi mutu layanan akademik, serta proses pengendalian mutu layanan akademik (Martasubrata & Suwatno, 2016; Siram, 2016).

Pentingnya meningkatkan kualitas layanan akademik merupakan salah satu indikator dalam upaya meningkatkan kinerja perguruan tinggi yang pada saat ini dapat dikatakan bahwa lulusan perguruan tinggi di Indonesia belum mampu menjawab tantangan zaman sepenuhnya dan belum memuaskan banyak pihak yang menggunakan (Yohan, 2019). Hal tersebut menjadi sebuah keharusan bagi perguruan tinggi agar selalu meningkatkan kualitas layanan akademik karena akan berimplikasi terhadap menghasilkan lulusan yang berkualitas. Untuk memberikan kualitas layanan akademik yang tinggi kepada mahasiswa, maka perguruan tinggi harus sepenuhnya memahami betul kebutuhan mahasiswanya dan mengidentifikasi bagaimana aspek kognitif dan nilai perilaku yang mengarah terhadap kepuasan mahasiswa sehingga akan menimbulkan persepsi positif dari mahasiswa tentang kualitas layanan yang dapat mengarah pada citra institusi Perguruan tinggi tersebut (Kazungu & Kiwia, 2015; Ongo, 2018).

Layanan akademik perguruan tinggi yang berkualitas akan memberikan nilai atau persepsi yang sesuai dengan harapan mahasiswa sehingga akan menimbulkan kepuasan terhadap layanan akademik yang diberikan (Putra, Handoyo, & Rochadi, 2018). Bila persepsi mahasiswa memenuhi harapan yang telah terbentuk sebelumnya, hal ini akan mendorong ke tingkat kepuasan yang lebih tinggi. Namun, sebaliknya ketidakpuasan akan terjadi saat harapan mahasiswa tidak terpenuhi (Rust & Olivier, dalam Sulistyan et al., 2017). Sama halnya dalam

pandangan perguruan tinggi terbaik dunia Royo (2017) menyatakan bahwa “*United Kingdom, the United States, and Australia (whose higher education systems have been transformed into a competitive market with high enrolment rates), raises very relevant issues, to the extent that it can mean a profound transformation of the relationships between students, faculty, and institutions, which has redefined academic culture*”. Dapat diartikan bahwa perguruan tinggi terbaik dunia sudah menentukan mengganti cara cara lama dengan cara baru dalam membangun hubungan mahasiswa mulai dari tingkat institusi, fakultas, prodi hingga budaya kampus. Mereka membuat unit unit pelayanan yang sesuai dengan harapan mahasiswa dan kebutuhannya serta meningkatkan performa setiap layanan tersebut.

Di Indonesia terkait layanan akademik sebagai contoh UPI (Universitas Pendidikan Indonesia) secara data memiliki Kualitas layanan akademik yang baik dimana yang menempati Peringkat 1 Top University di Indonesia Bidang Pendidikan Berdasarkan QS (Quacquarelli Symonds) World University Rankings by Subject 2022 (UPI, 2021). Universitas Pendidikan Indonesia memiliki reputasi yang baik di Indonesia dan terkenal sebagai perguruan tinggi yang fokus pada bidang pendidikan dan keguruan. Sebagai universitas negeri, UPI mempunyai layanan akademik yang cukup lengkap dan beragam untuk mendukung mahasiswa dalam mencapai tujuan akademik mereka.

Beberapa layanan akademik yang tersedia di UPI antara lain: 1) *Academic Advising*: Mahasiswa UPI memiliki penasihat akademik yang dapat membantu mereka memilih program yang sesuai dan memberikan saran dalam memilih kelas dan mata kuliah. 2) *Career Development Center*: UPI memiliki Pusat Pengembangan Karir yang membantu mahasiswa dalam mengeksplorasi karir dan

mendapatkan pengalaman magang serta pekerjaan. 3) *Tutorial and Counseling Services*: UPI menyediakan layanan konseling dan bimbingan yang membantu mahasiswa dalam mengatasi masalah pribadi, sosial, atau akademik yang mempengaruhi kinerja mereka. 4) *Library Services*: UPI memiliki perpustakaan yang lengkap dengan sumber daya informasi yang beragam untuk mendukung kegiatan akademik mahasiswa. 5) *Language Center*: UPI memiliki Pusat Bahasa yang memberikan layanan pelatihan bahasa Inggris dan bahasa asing lainnya untuk mahasiswa dan staf. Semua aspek layanan tersebut selalu dipantau dengan dimensi SERVEQUL dan juga memperhatikan Standar Reformasi Birokrasi dari Menpan. Pada kenyataannya, kualitas layanan akademik di UPI dapat bervariasi tergantung pada program studi atau fakultas tertentu. Menurut Anastasia D. dan Ciptono (2001: 403): Pelayanan akademik di program studi merupakan layanan kependidikan yang berkaitan langsung kepada pelanggan primer (mahasiswa) dari perguruan tinggi yang meliputi administrasi perkuliahan, pembelajaran (kurikulum, silabus, rancangan mutu perkuliahan, satuan materi sajian, penyajian materi, evaluasi, praktikum) dan pembimbingan. Misalnya Prodi Pendidikan Teknik Bangunan menemukan beberapa masalah dalam layanannya yakni masih ada ditemukannya ketidakpuasan mahasiswa dengan fasilitas belajar yang ada dan kurang puasanya mahasiswa dengan kinerja staf prodi dimana mahasiswa merasa sering diperlambat dalam pengurusan surat menyurat (Azan, 2015). Kondisi pelayanan akademik oleh pegawai administrasi dirasakan masih belum optimal, baik dari segi kualitas atau kuantitas. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa kinerja pelayanan, khususnya pelayanan akademik oleh pegawai UPI belum sepenuhnya memberikan kepuasan kepada pelanggan. Sehingga, Pimpinan Program Studi

langsung melakukan pembenahan agar dapat meningkatkan pelayanan akademik prodi dengan mengarahkan dosen dan staff prodi belajar dari hasil evaluasi yang dilakukan.

Beralih ke Perguruan Tinggi Swasta, Telkom University sebagai kampus swasta terbaik di Indonesia setelah masuk dalam pemeringkatan versi Times Higher Education (THE) yang merilis pemeringkatan universitas terbaik di Asia dalam skema Asia University Rankings 2022 (Harbani, 2022). Ditemukan bahwa layanan akademiknya memang sangat diperhatikan dan masuk kategori baik dimana setiap aspek layanan diuraikan sebagai berikut:

Tabel 1. 1 Data Layanan Akademik Telkom University

No	Indikator	Respon Positif
1	Kemudahan dalam proses registrasi, proses perwalian	75
2	Proses Perkuliahan (Nilai, Kehadiran)	76
3	Kemudahan dalam melakukan proses pendaftaran TA	87
	Rata-rata	80

Sumber data: (Azan, 2015)

Hasil ini menunjukkan bahwa Layanan akademik di PT ini memang menjadi sangat diperhatikan walau belum maksimal dalam registrasi perwalian dan proses perkuliahan dengan nilai terbilang cukup yakni 75 dan 76. Mahasiswa sering merasa kesusahan untuk bertemu dosen serta proses perkuliahan masih dirasa kurang maksimal karena adanya beberapa dosen yang tidak tepat waktu dalam perkuliahan. Untuk memaksimalkan layanan akademik Telkom University bahkan mempunyai badan yang menanggungjawab masalah ini yaitu Bagian Standar dan Layanan Akademik (BSLA) atas rumusan yang dilakukan oleh pimpinan PT. BSLA bertugas untuk tiga layanan ; 1) Urusan Layanan Akademik dan Fasilitas,

2) Urusan Administrasi Akademik dan 3) Urusan Pengembangan Model, Standar dan Teknologi Pembelajaran (University, n.d.). Hal ini menunjukkan secara jelas bahwa Perguruan Tinggi baik swasta ataupun negeri harus benar benar memperhatikan kualitas layanan akademiknya dengan berbagai pendekatan.

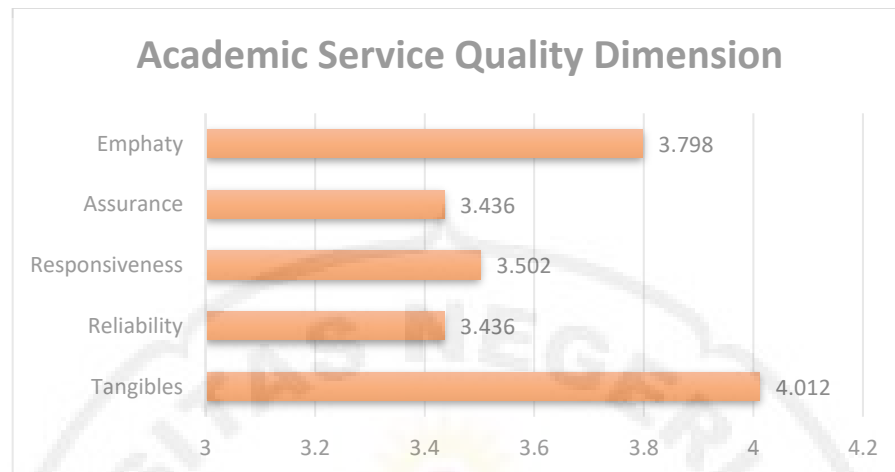
Terkait fenomena di atas, studi pendahuluan yang dilakukan di Kota Padangsidimpuan diperoleh data jumlah Perguruan Tinggi dibawah naungan Kemdikbud adalah 10 PT dengan status swasta sebagai berikut:

Tabel 1. 2 Data Perguruan Tinggi di Kota Padangsidimpuan dibawah naungan Kemdikbud

No	Perguruan Tinggi	Status	Akreditasi Institusi
1	Institut Pendidikan Tapanuli Selatan	PTS	B
2	Universitas Muhammadiyah Tapanuli Selatan	PTS	B
3	Universitas Graha Nusantara	PTS	B
4	Universitas Aufa Royhan	PTS	Baik Sekali
5	Institut Teknologi dan Kesehatan Sumatera Utara	PTS	C
6	STMIK Citra Mandiri	PTS	C
7	STAI PERTINU	PTS	B
8	Akademi Kebidanan Matorkis	PTS	C
9	ITS NU Padangsidimpuan	PTS	C
10	STIKES Darmais	PTS	B

Sumber : BPS Sumatera Utara 2022

Kemudian dari data diatas dilakukan penyebaran kuesioner untuk mahasiswa terkait bagaimana layanan akademik Perguruan Tinggi Swasta di kota Padangsidimpuan dengan akreditasi berkisar di C, B dan Baik Sekali belum ada Unggul. mempunyai hasil sebagai berikut:



Gambar 1. 2 Hasil Studi Pendahuluan Layanan Akademik

Gambar di atas, menunjukkan dimensi kualitas akademik yang tingkat pelaksanaannya paling tinggi menurut pandangan mahasiswa adalah dimensi *tangibles* dengan perolehan skor sebesar 4,012 yang kemudian diikuti oleh dimensi *emphaty* dengan skor 3,798, *reliability* dengan skor 3,716, dengan *responsiveness* dengan skor 3,502 dan terakhir adalah *assurance* skor 3,436 dari skala 5. Dari perolehan skor tertinggi menunjukkan bahwa perguruan tinggi telah mampu memberikan dukungan sarana prasarana (*tangible*) dalam akademik, artinya kemampuan yang diberikan perguruan tinggi menyediakan fasilitas fisik layanan mahasiswa telah sesuai. Akan tetapi, dari perolehan skor *assurance* yang menunjukkan perolehan skor terendah menunjukkan bahwa perlakuan PTS terhadap mahasiswa harus ditingkatkan. Prosedur layanan yang masih berbelit-belit serta pemenuhan permintaan kebutuhan dan penerimaan keluhan mahasiswa harus ditingkatkan. Dari saran para responden mahasiswa juga menguatkan bahwa mayoritas mereka memerlukan layanan yang lebih praktis serta sesuai prosedur dan pelayanan yang prima oleh dosen dan staff.

Studi terpisah yang dilakukan terkait bagaimana layanan akademik sesuai

tuntutan reformasi birokrasi yang dirumuskan PTS di Kota Padangsidimpuan pada skala yang masih kurang sesuai standar dengan diperoleh hasil sebagai berikut:

Tabel 1. 3 Indeks Capaian Reformasi Birokrasi PTS di Kota Padangsidimpuan

NO	KOMPONEN	BOBOT	2021
A	Komponen Pengungkit (KP)		
1.	Manajemen Perubahan	5	2,94
2.	Penataan Peraturan Per-UU (deregulasi Kebijakan)	5	3,92
3.	Penguatan Organisasi	6	3,20
4.	Penataan Tatalaksana	5	2,23
5.	Penataan Sistem Manajemen SDM Aparatur	15	8,01
6.	Penguatan Akuntabilitas	6	4,95
7.	Penguatan Pengawasan	12	6,45
8.	Peningkatan Kualitas Pelayanan	6	3,96
Total Komponen Pengungkit (A)		60	35,66
B	Komponen Hasil (KH)		
1	Nilai Akuntabilitas Kinerja	14	6,87
2	Survei Internal Integritas Organisasi	6	3,87
3	Survei Eksternal Pelayanan Publik	10	5,84
4	Survei Eksternal Persepsi Korupsi	7	4,20
5	Opini BPK	3	3,00
Total Komponen Hasil (B)		40	23,78
Indeks RB (A+B)		100	59,44 (CC)

Sumber: Data Laporan pelaksanaan RB di PTS di bawah naungan kemdikbudristek Survey RB 2022

Hasil indeks RB 2021 PTS 59,44 dapat dibandingkan dengan kategori penilaian Permenpan-RB No. 1 Tahun 2012 CC adalah kategori Cukup dimana perlu banyak perbaikan yang tidak mendasar hal ini tentu menjadi suatu hal yang

perlu dikaji bagaimana sebenarnya kualitas layanan akademik di PTS sesuai survey awal tentang kepuasan mahasiswa. Dimana, indeks dalam kategori rendah saat indeks tidak sampai 60% dari bobot masing-masing area perubahan. Manajemen perubahan dengan indeks 2,9 dari bobot 6 artinya pelanggan belum puas terhadap penyesuaian-penyesuaian yang dilakukan PTS di kota padangsidempuan, Penataan Tatalaksana 2,3 dari bobot 5 hal ini mengindikasikan masih banyak yang perlu diperbaiki terkait prosedur yang dilakukan di PTS dan peningkatan kualitas pelayanan 3,9 dari bobot 6 artinya kualitas terhadap pelayanan masih perlu ditingkatkan. Semua Hasil tersebut belum sesuai dengan tujuan dari Reformasi Birokrasi. Hal ini sesuai dengan penelitian Brojonegoro beberapa kelemahan yang terjadi pada perguruan tinggi di Indonesia, antara lain :(1) Organisasi yang tidak sehat; ditandai dengan kualitas rendah, pendidikan (akademik) sering tidak relevan, (2) PTS merupakan bagian dari birokrasi pemerintah dibawah naungan LLDIKTI; sehingga tidak/kurang berdaya, lamban, juga sering diintervensi, (3) Hanya bertanggung jawab kepada atasan langsung (Yayasan), bukan kepada stakeholders, dan (4) inisiatif selalu berasal dari luar (berupa instruksi).

Melalui UU nomor 9 tahun 2009 tentang Badan Hukum Pendidikan pada pasal 3 bertujuan memajukan pendidikan nasional dengan menerapkan manajemen berbasis sekolah atau madrasah pada jenjang pendidikan dasar dan menengah dan otonomi perguruan tinggi pada jenjang pendidikan tinggi. Untuk dapat menjalankan peran sebagai pengawal budaya akademik dan ilmiah, perguruan tinggi berbentuk lembaga independen, dengan tata kelola yang berbasis otonomi yang akuntabel (UU No.12/2012 tentang pendidikan tinggi). Tata kelola perguruan tinggi mampu memberikan kebebasan akademik dan ilmiah bagi civitas

akademikannya sehingga mereka mampu berkembang secara maksimal menjadi akademisi dan ilmuwan unggulan. Dalam hal ini konsep otonomi perguruan tinggi sangat berkaitan dengan penjaminan mutu atas proses pembelajaran serta produknya, dalam rangka memenuhi akuntabilitas perguruan tinggi kepada stakeholder atau pemangku kepentingan. Konsep akuntabilitas ini penting karena pendidikan tinggi perlu menjamin setiap kinerja komponen perguruan tinggi kepada para stakeholdernya bahwa perguruan tinggi tersebut telah menyediakan pendidikan yang berkualitas baik. Stakeholder dalam konteks organisasi pendidikan tinggi adalah masyarakat, pemerintah dan perguruan tinggi. Berbagai komponen yang menjadi akuntabilitas kinerja (managerial) perguruan tinggi, mengacu pada UU No.12 tahun 2012 tentang perguruan tinggi terdiri atas komponen-komponen utama dan penunjang di pendidikan tinggi, yang pada dasarnya mencakup komponen utama yaitu : 1) proses pembelajaran, 2) kurikulum, 3) dosen, 4) fasilitas pembelajaran, 5) pendanaan, dan 6) penelitian , yang 7 didukung oleh supporting components atau komponen pendukung yaitu : 1) manajemen dan 2) kepemimpinan (Direktorat Jendral Pendidikan Tinggi, 2003).

Berbagai permasalahan yang berhubungan dengan kualitas layanan akademik kerap kali muncul sehingga perlu diperhatikan hal apa saja yang dapat menyelesaikan masalah ini. Faktor-faktor yang paling relevan dan signifikan dalam kualitas layanan akademik dapat berbeda-beda tergantung pada konteks dan kebijakan masing-masing perguruan tinggi. Namun, berdasarkan penelitian dan pengalaman, berikut 8 faktor yang umumnya dianggap krusial dalam kualitas layanan akademik adalah sebagai berikut:

1. Keterbatasan Sumber Daya: Beberapa perguruan tinggi mungkin memiliki

keterbatasan sumber daya, seperti kurangnya tenaga pengajar, fasilitas yang tidak memadai, atau anggaran yang terbatas. Keterbatasan sumber daya ini dapat mempengaruhi kualitas layanan akademik yang disediakan. Dosen yang berkualitas, berpengalaman, dan berkomitmen terhadap pembelajaran efektif memiliki peran penting dalam memberikan layanan akademik yang baik. Gaya pengajaran, kemampuan untuk memahami kebutuhan mahasiswa, dan interaksi yang positif dengan dosen dapat sangat mempengaruhi pengalaman belajar mahasiswa. Adapun besarnya pengaruh ditunjukkan oleh koefisien determinasi R^2 (R square) = 0,305, yang berarti bahwa layanan akademik dan kinerja dosen secara bersama-sama memberikan pengaruh terhadap kepuasan mahasiswa sebesar 30,5% dan sisanya yaitu 69,5% ditentukan oleh faktor lainnya (Syefudin, 2019).

2. Kurangnya Pelatihan Staf: Staf perguruan tinggi yang tidak dilatih dengan baik dapat mempengaruhi kualitas layanan akademik. Staf yang tidak dilatih dengan baik mungkin tidak memiliki pengetahuan dan keterampilan yang cukup untuk memberikan layanan akademik yang memadai kepada mahasiswa (Setiarini et al., 2017).
3. Perubahan Kebutuhan Mahasiswa: Kebutuhan mahasiswa dapat berubah dari waktu ke waktu. Jika perguruan tinggi tidak dapat memenuhi kebutuhan ini, maka kualitas layanan akademik dapat menurun (Tawas et al., 2015).
4. Kurikulum yang relevan dan mutakhir: Kurikulum yang disusun dengan baik, mengikuti perkembangan terbaru dalam bidang studi, dan menyesuaikan dengan kebutuhan industri atau pasar kerja akan memberikan kesempatan belajar yang lebih bermanfaat dan relevan. (Martasubrata & Suwatno, 2016)

5. Fasilitas dan infrastruktur: Ketersediaan fasilitas dan infrastruktur yang memadai, seperti laboratorium yang modern, perpustakaan lengkap, ruang kelas yang nyaman, serta akses internet yang cepat dan stabil, dapat meningkatkan kualitas layanan akademik. Hubungan Sarana Prasarana dan Kualitas Pelayanan dengan Kepuasan Mahasiswa (Siram, 2016), berpendapat terdapat hubungan positif antara sarana prasarana yang memadai dan kualitas pelayanan yang baik dengan kepuasan mahasiswa. Sarana prasarana yang memadai, seperti fasilitas belajar yang lengkap dan modern, dapat meningkatkan kualitas pelayanan yang diberikan kepada mahasiswa. Kualitas pelayanan yang baik, seperti responsif, efisien, dan ramah, akan memberikan pengalaman positif bagi mahasiswa dan meningkatkan kepuasan mereka.
6. Dukungan akademik dan konseling: Dukungan yang diberikan oleh staf akademik, termasuk dosen pembimbing, konselor akademik, dan tutor, dapat membantu mahasiswa dalam mengatasi kesulitan belajar, menjaga motivasi, dan meraih prestasi akademik yang lebih baik (Ali et al., 2020).
7. Penggunaan teknologi pendukung pembelajaran: Integrasi teknologi informasi dan komunikasi dalam pembelajaran, seperti e-learning, platform pembelajaran digital, dan alat bantu lainnya, dapat meningkatkan efisiensi dan interaktifitas dalam layanan akademik.
8. Kebijakan akademik dan evaluasi yang jelas: Kebijakan yang transparan, konsisten, dan mudah dipahami oleh mahasiswa dapat membantu menciptakan lingkungan akademik yang terstruktur dan teratur. Evaluasi dan umpan balik: Proses evaluasi yang adil dan konstruktif, baik dari dosen maupun dari mahasiswa, dapat membantu meningkatkan kualitas layanan

akademik (Firdaus et al., 2021).

Penting untuk diingat bahwa kualitas layanan akademik adalah hal yang kompleks dan dipengaruhi oleh banyak faktor yang saling terkait. Upaya yang komprehensif dan berkelanjutan untuk meningkatkan kualitas layanan akademik perlu mempertimbangkan faktor-faktor ini secara keseluruhan. Sehingga melalui penelaahan kondisi saat ini, seiring dengan adanya perubahan paradigma pendidikan dari yang bersifat sentralistis ke arah desentralisasi, serta adanya keluasaan pelimpahan wewenang kepada perguruan tinggi atas dasar pertimbangan profesionalitas dan pertanggungjawaban publik, sehingga dalam sistem layanan akademik di perguruan tinggi khususnya PTS di Kota Padangsidimpuan yang bersifat dinamis membutuhkan transformasi dengan gaya kepemimpinan yang mumpuni dalam berbagai situasi apapun dengan tetap mempunyai banyak pertimbangan karena dari hasil survey manajemen perubahan yang seyogyanya dilakukan pemimpin terdapat pada skor terendah. Dalam hal ini, Kepemimpinan dapat menjawab kondisi kualitas layanan akademik yang bersifat dinamis selalu menghadapi berbagai perubahan sesuai dengan tuntutan zaman yang sekarang berada di era revolusi industri 4.0 yang ditandai dengan arus informasi dan teknologi yang berkembang pesat sehingga perguruan tinggi membutuhkan pelayanan yang cepat, tepat, akurat, dan memuaskan, maka perguruan tinggi harus siap menghadapi perubahan tersebut dan juga harus mampu menyesuaikan kebutuhan layanan akademik dengan situasi tersebut dengan tetap memperhatikan pertimbangan dari berbagai aspek dalam pengambilan keputusan (*decision making*) berdasarkan hasil analisa-analisa yang telah dilakukan sebelumnya (Azan, 2018; Putra et al., 2018; Tawas et al., 2015).

Hal yang menjadi pertimbangan dalam merancang kebijakan di perguruan tinggi dalam menghadapi revolusi industri 4.0 di antaranya meliputi sisi letak geografis, sisi topografi, kondisi sarana dan prasarana serta kultur yang hidup dalam suatu daerah yang berbeda-beda sehingga kondisi seperti inilah yang mengharuskan sebuah kebijakan yang dikeluarkan memperhatikan aspek kelayakan dengan kondisi dimana perguruan tinggi tersebut berada (Setiawan & Lenawati, 2020; Sudarmanto et al., 2024). Untuk itu, pemimpin perguruan tinggi di era revolusi industri 4.0 harus mempunyai pengetahuan yang luas dan kapabilitas yang tinggi dalam memimpin organisasi serta siap bertransformasi ke arah perubahan yang lebih maju seiring dengan visi dan misi organisasi untuk melahirkan generasi baru yang berkualitas (Shafiei & Norwani, 2019). *Ending* dari transformasi yang dilakukan oleh perguruan tinggi adalah bagaimana meningkatkan pelayanan kepada mahasiswa (Zulkarnain, 2019). Perubahan harus dilakukan dengan mengarahkan transformasi menuju peningkatan kualitas layanan akademik yang secara berkelanjutan (Syamsurizal, 2019).

Mewujudkan layanan akademik yang berkualitas bukanlah suatu hal yang dapat dengan mudah dilakukan, karena memerlukan integritas, komitmen dan kerja sama yang baik dari semua pihak, yakni pimpinan, dosen, dosen atau staf prodi, dan mahasiswa. Karena tidak ada aktor tunggal yang dapat memahami dan memecahkan masalah, penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa banyak aktor, seperti peneliti dan manajer, bersatu untuk menciptakan solusi bersama. Proses kokreasi biasanya bergantung pada pengetahuan yang ada dari para aktor yang terlibat dalam proses tersebut. Namun, sifat dinamis dari masalah yang jahat menuntut para aktor untuk tidak hanya mengandalkan penciptaan bersama pada

pengetahuan masa lalu, tetapi juga menciptakan alat yang mengatasi masalah yang muncul atau berkembang di masa depan (Sharma et al., 2022).

Secara general semua aspek yang mempengaruhi diatas akan dapat diperbaiki secara komprehensif oleh pemimpin yang mumpuni (Klenke, 1993; Susanne Madsen, 2019). Pemimpin yang mumpuni digambarkan sebagai seseorang untuk menarik, memotivasi, merangsang dan memuaskan anggotanya serta membantu mereka untuk dapat mewujudkan tujuan bersama. Kepemimpinan mempunyai peranan yang sangat dominan dalam upaya meningkatkan produktivitas kerja dan motivasi kerja seluruh anggota organisasi. Pemimpin memiliki peran kunci dalam menjaga kelangsungan organisasi melalui upaya menggerakkan anggotanya (Salam, 2017). Untuk itu, pemimpin harus dapat menetapkan sasaran kerja yang nantinya akan menghasilkan dosen atau staf prodi yang memiliki kualitas tinggi, bermotivasi tinggi, serta memiliki produktivitas yang tinggi pula. Kepemimpinan yang sama efektifnya dalam menghadapi semua situasi organisasional dan juga perilaku bawahannya. Sejalan dengan pendapat tersebut bahwa seorang pemimpin dalam menghadapi seorang bawahan, mungkin menggunakan perilaku yang berbeda-beda. Hal ini dikarenakan perilaku yang dimiliki oleh para bawahan itu tidak selalu konsisten.

Kepemimpinan yang efektif merupakan aspek yang dominan, krusial, dan bahkan kritikal dalam peningkatan produktivitas kerja dan motivasi kerja. Dalam konsep perguruan tinggi pemimpin yang langsung terkait dengan layanan akademik adalah upps yang biasanya dilakukan di fakultas dan dipimpin dekan, sehingga kepemimpinan dekan harus menjadi fokus pengkajian yang mendasar. Sebagaimana dalam survey dan wawancara yang dilakukan terhadap staf dan

dosen diperoleh kesimpulan bahwa mereka merasa bahwa pekerjaan mereka sudah baik walau faktanya kualitas layanan akademik belum maksimal. Melalui analisa dokumen juga sudah dilakukan terhadap bagaimana kebijakan terkait layanan akademik telah dirumuskan dan dilakukan dengan baik di tingkat rektorat sehingga yang menjadi masalah adalah di tingkat program studi yang dikelola Fakultas. Sesuai dengan Statuta masing-masing PTS pelayanan yang terkait Pembelajaran (Akademik) yang langsung berkaitan langsung dengan mahasiswa adalah Program Studi sesuai undang-undang tata kelola perguruan tinggi program studi dikelola oleh PPS yang dalam PT adalah fakultas yang dipimpin seorang dekan. Dengan demikian, kepemimpinan dekan mempunyai peranan yang sangat dominan dalam upaya meningkatkan produktivitas kerja dan motivasi kerja para anggota organisasi program studi disbanding ketua prodiya sendiri. Kepemimpinan pengelola program studi menjadikan suatu organisasi dapat bergerak secara terarah dan teratur dalam upaya mencapai tujuan yang telah ditetapkan bersama. Pandangan ini menunjukkan bahwa studi tentang kepemimpinan bukanlah terletak pada orangnya, melainkan pada bagaimana prosesnya dalam memberikan pengaruh kepada seseorang baik individu maupun kelompok anggota organisasi, sehingga orang yang dipengaruhi yaitu anggota organisasi tersebut dapat melakukan hal-hal yang diinginkan oleh orang yang mempengaruhi yaitu pemimpin untuk dapat membantu organisasi dalam mencapai tujuannya (Munthe, 2017).

Kepemimpinan yang efektif adalah bagian dari tata kelola untuk mengarahkan organisasi, yang dalam hal ini adalah pengelola program studi di perguruan tinggi yang bertanggung jawab terhadap layanan akademik agar sesuai

dengan tujuan yaitu kualitas layanan pendidikan. Sebagaimana pendapat yang dikemukakan oleh Prasetyo & Anwar (2021) bahwa kepemimpinan yang efektif adalah pemimpin yang mau belajar dari kesalahan pada masa lalu dan berusaha untuk memperbaikinya dengan cara yang bijak dan memberikan kesempatan pada dosen atau staf prodi untuk memberikan kritik dan saran perbaikan, sehingga pemimpin yang selalu mau belajar dapat senantiasa mengetahui akan tugas dan kewajibannya untuk menjadikan organisasi lebih kompetitif. Pengaruh pimpinan dalam organisasi yang kondusif akan mampu menggerakkan fungsi dosen atau staf prodi dalam melaksanakan setiap tugasnya masing-masing. Terselenggaranya pengelolaan dan pelayanan akademik yang maksimal merupakan akibat peran pimpinan dan kepemimpinan. Kepemimpinan yang memiliki kredibilitas dan integritas yang tinggi serta didampingi dengan perjuangan dalam membangun sebuah komitmen, mampu menjadi agen perubahan, memiliki daya cepat tanggap terhadap pemenuhan kebutuhan, dan selalu berinovasi untuk menuju peningkatan kinerja pelayanan akademik merupakan kepemimpinan yang diharapkan di dalam suatu perguruan tinggi.

Inovasi dalam lembaga pendidikan mempunyai arti yang sangat penting terutama bagi perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi. Pemimpin sebagai orang yang memiliki wewenang dalam mengarahkan seluruh komponen dan sumber daya memiliki porsi yang sangat besar dalam mewujudkan kualitas layanan akademik yang baik. Pemimpin memiliki peranan penting untuk melakukan perbaikan dan perubahan dalam organisasi, harus mampu menjadi pionir dalam meningkatkan kualitas pelayanan akademik, karena melakukan perbaikan dan perubahan dalam rangka peningkatan kualitas layanan akademik erat kaitannya

dengan kinerja pegawai yang dimanajemen oleh pemimpin yang mampu melakukan perbaikan dan perubahan di dalam suatu organisasi (Erna & Mokot, 2020). Tuntutan mutu pelayanan yang baik tergantung dari sikap kepemimpinan dalam manajemen akademik, kinerja kaprodi, dosen dan staff yang berhadapan langsung dengan mahasiswa melalui kegiatan akademik seperti pendidikan dan pengajaran, pembinaan akademik dan kemahasiswaan.

Sehubungan dengan pasca pandemi *covid19*, perguruan tinggi harus mampu berlomba-lomba dengan waktu dalam melakukan berbagai penyesuaian kinerja yang ditawarkan. Situasi kerja harus dapat memanfaatkan kemajuan teknologi dan mengutamakan segi kesehatan. Untuk itu dibutuhkan seorang pemimpin yang mampu memobilisasi para bawahannya untuk bertransformasi pada situasi saat ini. Kepemimpinan transformasional dianggap sebagai sarana dinamis dan mendasar yang secara bertahap dibutuhkan oleh semua organisasi lokal, nasional dan internasional untuk meningkatkan kinerja dari sebuah organisasi dan mencapai keseimbangan serta keselarasan antara aspek sosial dan organisasi dari proses administrasi (Northouse, dalam Waham, Rahman, & Mustaffa, 2020). Pemimpin transformasional berfokus pada tuntutan pengikut, memotivasi pengikut untuk mewujudkan tujuan organisasi dan mendorong pengikut untuk mengejar kepentingan kelompok dan pengembangan diri (Bass dalam Su, Cheng, & Wen, 2019). Pemimpin transformasional selalu berusaha untuk memenuhi kebutuhan tertinggi mereka dan berkomitmen penuh (Antonopoulou et al., 2021). Kepemimpinan transformasional merupakan salah satu dari gaya kepemimpinan yang pendekatannya dengan menunjukkan adanya perilaku serta kemampuan dari pemimpin yang memberikan inspirasi terhadap

pengikutnya sehingga dapat bekerja secara baik dan menghasilkan performa yang diinginkan (Jumiran et al., 2020).

Para pemimpin seperti ini mencurahkan perhatian pada kebutuhan pengikutnya, mereka mengubah kesadaran pengikut akan persoalan persoalan dengan membantu pengikut untuk dapat memandang penyelesaian masalah lama dengan cara-cara baru dan mereka mampu membangkitkan serta mengilhami pengikut untuk mengeluarkan upaya maksimal dalam mencapai tujuan organisasi. Pemimpin transformasional cenderung menciptakan kesempatan pada pengalaman kepemimpinannya, sebagai proses di mana ia berubah sehingga membantu dirinya dalam posisi yang sedang dijalankan (Bass & Riggio, dalam Al-Husseini et al., 2019).

Program pengembangan dan pelatihan untuk mengembangkan kepemimpinan transformasional perlu diupayakan juga karena individu bukan dilahirkan menjadi seorang pemimpin transformasional, melainkan melalui pengalaman hidupnya yang akan mampu mengembangkan karakteristik dan membangun keahlian kepemimpinan transformasionalnya (Length, dalam Lodders & Meijers, 2017). Perubahan paradigma pendidikan dari yang bersifat sentralistis ke arah desentralisasi serta adanya pelimpahan wewenang yang luas kepada perguruan tinggi atas dasar pertimbangan profesionalitas dan pertanggungjawaban publik menuntut adanya pemimpin transformasional, yang diasosiasikan memiliki kemampuan penciptaan bayangan masa, yaitu memiliki gambaran visi di masa depan perguruan tinggi yang bersifat ideal dan efektif yang dapat memuaskan seluruh *stakeholders*, mampu memobilisasi komitmen seluruh warga kampus serta mampu melembagakan perubahan (Balwant et al., 2018; Al-husseini & Elbeltagi,

2018). Disinilah letak perubahan peran pemimpin di era globalisasi, di mana pemimpin dituntut harus lebih fleksibel, dinamis dan mampu menyesuaikan diri dengan keanekaragaman budaya di berbagai tempat. Kepemimpinan transformasional menjadi salah satu faktor penting dalam hal efektifitas budaya kampus (Owusu-agyeman, 2019; Al-husseini & Elbeltagi, 2018).

Gaya kepemimpinan yang diterapkan para pemimpin perguruan tinggi masih situasional terlihat dari kajian Pradhana terkait gaya kepemimpinan mayoritas perguruan tinggi swasta adalah 31 % dan selebihnya adalah gaya kepemimpinan yang lain (Pradhana et al., 2018). Keefektivitasan dalam menjalankan tugas organisasi sangat bergantung terhadap penggunaan model kepemimpinan (Farahnak et al., 2020). Kepemimpinan transformasional berorientasi pada visi positif tentang bagaimana organisasi dan anggota akan lebih efektif sebagai hasil dari pengimplementasian suatu perubahan yang membangun, yakni kemampuan pemimpin dalam mencipta, merumuskan, mengkomunikasikan, mensosialisasikan, mentransformasikan, dan mengimplementasikan pemikiran-pemikiran ideal yang berasal dari dirinya atau sebagai hasil interaksi sosial di antara anggota organisasi dan *stakeholders* yang diyakini sebagai cita-cita organisasi di masa depan yang harus dapat diraih atau diwujudkan melalui komitmen semua anggota, yang mana kunci kesuksesannya berada pada peranan serta keahlian dari seorang pemimpin dalam meyakinkan anggotanya untuk menjalankan segala target pencapaian organisasi dengan memberikan kesempatan kepada para pengikutnya untuk mengembangkan keahlian dan kompetensinya sehingga mampu untuk memunculkan motivasi internal serta memunculkan sikap berkomitmen dari para pengikut terhadap pekerjaan yang disebabkan karena

adanya *support system* yakni sosok pemimpin transformasional yang senantiasa memotivasi dan menginspirasi para pengikutnya (Farahnak et al., 2020; Jumiran et al., 2020; Balwant et al., 2019). Secara umum, kepemimpinan transformasional telah diakui memiliki pengaruh yang positif terhadap manajemen pengetahuan (Al-husseini & Elbeltagi, 2018). Sehingga tidak mengherankan telah banyak negara di dunia yang berfokus pada peningkatan praktik kepemimpinan mereka berdasarkan prinsip-prinsip kepemimpinan transformasional (Alban, 2020). Pemimpin transformasional mampu memberikan pengaruh positif terhadap lingkungan sekitar, dapat mendorong bawahan untuk mampu memiliki kreativitas dan inovatif dalam melakukan perubahan secara mudah, cepat dan berkualitas, serta bertransformasi untuk menjadi pemimpin di masa depan (Sandiasa, 2017).

Kepemimpinan transformasional di perguruan tinggi dapat mendorong upaya pengembangan melalui beberapa strategi, yaitu: membangun kerjasama antar lembaga, pembentukan budaya kerja, transparansi akademik dan pengelolaan lembaga, membangun kolaborasi dalam pengelolaan lembaga, serta menciptakan dan peningkatan daya saing (Lodders & Meijers, 2017). Kepemimpinan transformasional telah ditemukan memiliki pengaruh penting pada inovasi, yang mengarah pada peningkatan perilaku yang diarahkan pada tujuan di pihak pengikut, mempromosikan perubahan organisasi, dan semangat kepercayaan, dan membantu pengikut untuk melebihi harapan kinerja mereka (Al-husseini & Elbeltagi, 2018).

Kepemimpinan transformasional, yang sering disebut sebagai paradigma kepemimpinan *full-range*, telah berkembang kuat sebagai filosofi kepemimpinan yang berlaku pada masa kini, mencakup rangkaian model kepemimpinan dari

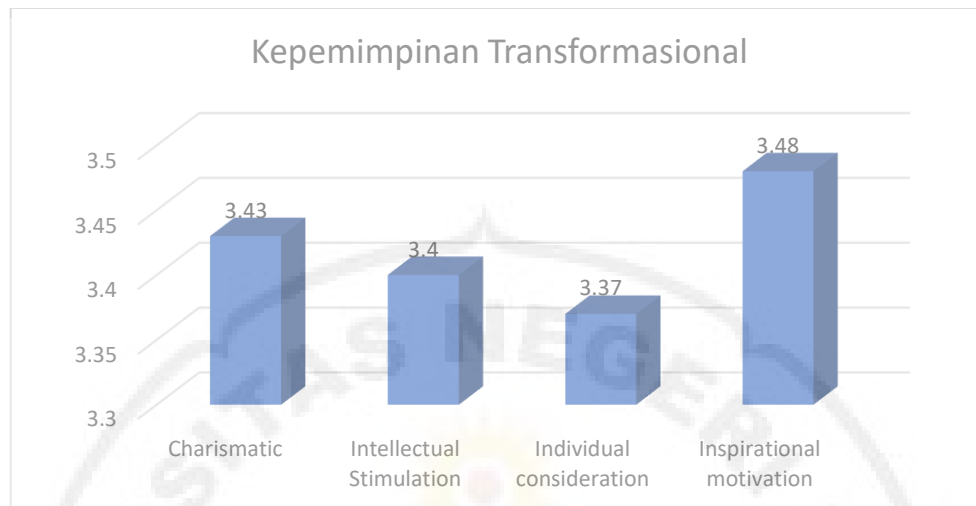
laissez-faire (kepemimpinan yang tidak ada) ke *transactional* (penghargaan kontingen) ke transformasional (kepemimpinan yang inspiratif) (Askarov et al., 2021).

Pemimpin transformasional memiliki motif yang potensial di dalam pengikutnya dengan menumbuhkan sikap, keyakinan, dan perilaku pengikut ke ranah motivasi yang lebih tinggi di mana pemimpin menginspirasi pengikut untuk termotivasi agar dapat bergerak naik ke atas dan melampaui tingkat pencapaian saat ini serta pencapaian kinerja ke tingkat yang lebih tinggi (Burns, dalam Anderson, 2017). Para pengikut seorang pemimpin transformasional merasa adanya kepercayaan, kekaguman, kesetiaan dan rasa hormat terhadap pemimpinnya dan mereka termotivasi untuk melakukan lebih daripada yang diharapkan terhadap mereka pada awalnya. Kepemimpinan transformasional menjadi model kepemimpinan yang sesuai dan harus dipilih dalam perkembangan saat ini, sehingga lembaga perguruan tinggi dapat melakukan transformasi di segala bidang, baik sumber daya manusia, sarana pendukung dan tata kelola perguruan tinggi, dalam rangka mengimbangi tuntutan regulasi dan kebutuhan masyarakat (Sandiasa, 2017). Hal ini sejalan dengan pendapat Liu dan Li (dalam Anazia, 2021) bahwa kepemimpinan transformasional telah menjadi salah satu model kepemimpinan yang paling banyak dipelajari dalam beberapa dekade terakhir dan telah ditunjukkan oleh banyak temuan yang berkorelasi positif dengan hasil individu dan organisasi. Saat ini, gaya kepemimpinan yang digunakan pada perguruan tinggi tidaklah sama antar satu pemimpin dengan pemimpin lain (Al-Husseini et al., 2019). Setiap pemimpin mempunyai gaya tersendiri dalam memimpin yang membedakan tipe kepemimpinan dari setiap pemimpin yang satu dengan pemimpin

lainnya, yang disebabkan oleh berbagai faktor baik faktor internal seperti sifat dan perilaku dari pemimpin itu sendiri, maupun faktor eksternal seperti perbedaan gender, usia, faktor lingkungan, sosial budaya, dan lainnya (Angelia & Astiti, 2020; Ghaniah & Sari, 2020).

Locke (dalam Oktaviani & Rakhmad, 2020) menegaskan bahwa gaya kepemimpinan merupakan salah satu faktor penentu kinerja. Akan tetapi, pemimpin tidak dapat memilih gaya kepemimpinan sesuka hati jika tidak mau gagal, mereka dikendalainya oleh kondisi budaya pengikut yang menuntut suatu kepemimpinan yang cocok dengan budayanya. Keengganan pimpinan untuk mendorong pemikiran independen pada bawahan, dan sedikit memperhatikan bawahan secara lebih umum serta kegagalan dalam menggunakan model kepemimpinan transformasional yang sesuai selama implementasi dapat merusak efektivitas kegiatan manajemen dari perubahan operasional dan sumber daya manusia serta kompleksitas transformasional yang sering mempengaruhi efektivitas pelaksanaan tugas. Dan pada akhirnya akan berdampak pada kualitas layanan akademik yang belum menunjukkan kinerja yang maksimal, sehingga belum mampu memenuhi ekspektasi atau harapan mahasiswa sehingga dapat memberikan citra negatif bagi perguruan tinggi (Prahesti, Ruliana, & Subarsa, 2021; Ali et al., 2020; Masserini, Bini, & Pratesi, 2019; Budiarti, Supriyanto, & Sunandar, 2018).

Sehubungan dengan fenomena fundamental kepemimpinan transformasional ini, hasil studi pendahuluan yang telah dilakukan peneliti menunjukkan hasil sebagai berikut:



Gambar 1. 3 Hasil Studi Pendahuluan Dimensi Kepemimpinan Transformasional

Dari gambar 1.2 diketahui bahwa masing-masing dimensi telah dimiliki oleh pimpinan pengelola program studi di perguruan tinggi. Bahkan untuk masing-masing dimensi berada pada frekuensi tinggi. Dimensi Motivasi inspirasional merupakan dimensi tertinggi yang diterapkan dalam kepemimpinan transformasional dengan skor 3.48. Dimensi Karismatik menjadi dimensi kedua tertinggi dengan skor 3.43, dimensi stimulasi intelektual dengan skor 3.40 berada pada urutan ketiga dan dimensi perhatian terhadap individu merupakan dimensi terendah diantara dimensi kepemimpinan transformasional lainnya dengan perolehan skor sebesar 3.37. Hal ini menunjukkan bahwa setidaknya pemimpin mampu meningkatkan intelegensi seluruh warga kampus dengan cara memberikan wawasan serta kesadaran akan visi dan misi di samping memberikan perhatian tanpa melupakan rasionalitas yang cukup tinggi dalam melaksanakan kepemimpinannya (Andrianto & Ratnaningsih, 2020). Sebagaimana pendapat Bass dan Riggio (Bass & Riggio, 2005) bahwa seorang pemimpin transformasional didefinisikan sebagai orang yang mengartikulasikan visi realistis masa depan yang dapat dibagi, merangsang bawahan secara intelektual, dan

memperhatikan perbedaan di antara bawahan. Selain itu pula, pemimpin transformasional tidak hanya menginspirasi untuk meningkatkan potensi, efisiensi dan efektivitas bawahannya tetapi juga memenuhi persyaratan perilaku dan sikap mereka, seperti komitmen organisasi dalam proses pencapaian tujuan organisasi dan memberikan kepercayaan kepada bawahannya, dengan demikian pemimpin dapat menumbuhkan sikap hormat dan dihargai sehingga bawahannya akan merasa lebih terikat dengan organisasi mereka (Burke et al., dalam Mwesigwa, Tusiime, & Ssekiziyivu, 2020). Dengan cara memimpin yang demikian, pemimpin mampu mengkomunikasikan tujuan-tujuan penting dalam upaya pemecahan masalah sehingga dapat dengan mudah melakukan inovasi, dimana inovasi merupakan sebuah kunci untuk tata kelola yang baik dalam sebuah organisasi (Farazmand, dalam Erna & Mokat, 2020). Namun jika dilihat dari data kualitas layanan akademik di Perguruan Tinggi Swasta di Kota Padangsidimpuan ditemukan fakta belum maksimal sehingga kepemimpinan transformasional yang selama ini sudah dijalankan belum mampu meningkatkan kualitas layanan akademik di PTS.

Ketidakmampuan Kepemimpinan Transformasional meningkatkan Kualitas Layanan Akademik ini mendorong dilakukannya wawancara terhadap informan yang menjadi bawahan langsung pimpinan yang disurvei di salah satu PTS di Kota Padangsidimpuan ditemukan fakta “kepemimpinan transformasional yang dilakukan menuntut perubahan hampir disemua lini namun terkadang dirasa tidak realistis dan terlalu memberatkan bahkan sampai menimbulkan kekesalan bawahan dimana kinerja mereka diharapkan baik sekali namun sisi lain pemimpin sendiri belum tentu mampu melakukan perubahan itu secara individu. Hal ini

sesuai dengan pengamatan hasil wawancara ditemukan kenyataan bahwa staf dan dosen merasa bahwa mereka sering terlalu dipaksakan melakukan yang diluar kemampuannya. Misalnya saat pembelajaran para dosen sering harus disiplin namun karena kesibukan pimpinan sendiri tidak disiplin, ada juga pernyataan dosen yang menyebutkan mereka dituntut agar melakukan pembelajaran yang sesuai dengan zaman namun pimpinan sendiri tidak melakukan hal yang sama. Terkait melakukan pelayanan terhadap mahasiswa harus dilakukan secara prima oleh staf prodi namun staf merasa bahwa dilakukan dengan baik atau tidak sering tidak menjadi acuan karena minimnya perhatian terlebih pelayanan dari pimpinan sering tidak mencerminkan keprimaan tersebut ” (Wawancara, 2 Desember 2022). Sehingga dalam hal ini apa yang ditakutkan dalam kepemimpinan transformasional terjadi yakni *pseudo-transformational leadership*.

Hal ini sejalan dengan kajian Bass memasukkan konsep kepemimpinan autentik dalam model aslinya karena adanya kritik-kritik terkait dengan *the darker side of charisma* dan potensi akan manajer yang *narcissistic* dan *authoritarian* yang mencoba menyamar sebagai pemimpin transformasional. Mengikuti pernyataan Steidlmeier dalam artikelnya Bass dan Steidlmeier (Bass & Riggio, 2005), dia berargumen bahwa “*truly transformational leader* itu adalah mereka yang bermoral tinggi, karena kalau tidak, yang terjadi adalah pemimpin yang tidak autentik atau *pseudo-transformational leadership*. Dengan demikian, pemimpin yang *self-aggrandizing*, *fantasizing*, *pseudo-transformational* dapat dicap sebagai pemimpin yang tidak bermoral (*immoral*). Kritik terhadap teori Kepemimpinan transformasional dengan segala kelebihan dan kekurangannya perlu untuk dicarikan alternatif solusi untuk mengisi celah atau gap melalui pengembangan model

kepemimpinan dengan menambahkan variable lain.

Jawaban dari dilemma ini adalah pemodelan transformasional berpadu dengan autentik. Dalam artian perlu dimodelkan dengan pendekatan lain yang menutup kemungkinan sisi gelap dari kepemimpinan transformasional yakni pendekatan yang autentik (Bass & Riggio, 2005). Istilah kepemimpinan autentik pertama kali digunakan oleh Bass, seorang penulis terkenal dalam bidang leadership. Secara teori kajian terhadap Model Kepemimpinan ini masih belum banyak dilakukan terbukti dari hasil vosviewer bahwa belum ada yang mengembangkan teori ini menjadi model kepemimpinan terlebih untuk Perguruan Tinggi. Hasil pencarian terhadap 100 penelitian di 5 tahun terakhir adalah sebagai berikut:



Gambar 1. 4 Penelusuran Terkait Kebaruan 5 Tahun Terakhir dengan Vosviewer

Bagan Vosviewer menunjukkan bahwa penelitian terkait model

kepemimpinan transformasional dan autentik ini masih hangat dijadikan bahan kajian. Namun belum banyak model kepemimpinan yang menggabungkan keduanya di 5 tahun terakhir. Dari bagan juga terlihat dari kajian teori ditemukan bahwa Kepemimpinan transformasional autentik ini sangat erat kaitannya dengan perkembangan layanan, performa, psikologi dan hal hal lain yang dirasa akan sangat relevan dengan Kualitas Layanan akademik. Yang melakukan model ini pertama kalinya adalah Nichols (Hofstede, Jan Gert, 2002).

Kepemimpinan transformasional autentik Nichols menjelaskan bahwa Pemimpin transformasional yang autentik adalah pemimpin yang mampu merangsang secara intelektual (mendorong inovasi dan kreativitas), memotivasi secara inspirasional (menginspirasi percaya diri, motivasi dan rasa tujuan), mempertimbangkan secara individual (bertindak sebagai mentor atau pelatih untuk pengikut, dan mendengarkan keprihatinan pengikut), dan secara ideal memengaruhi (panutan) pengikut mereka dalam suatu cara etis. Ditambah lagi Pemimpin transformasional autentik harus dapat jujur, dan dapat dipercaya. Mereka transparan dalam urusan mereka, etis dalam tindakan mereka, dan berkembang secara moral. Itu adalah keaslian mereka menghilangkan potensi bagi mereka untuk menyalahgunakan gaya kepemimpinan yang dimiliki (HJ Caro, 2015; Murari & Mukherjee, 2021).

Kepemimpinan transformasional autentik telah menjadi paradigma penting dalam pengelolaan organisasi perguruan tinggi. Paradigma ini menekankan transformasi nilai, inovasi, dan pemberdayaan sivitas akademika untuk mencapai visi dan misi institusi (Bass & Riggio, 2020). Pendekatan ini semakin relevan dalam menghadapi disrupsi pendidikan, digitalisasi, dan kebutuhan untuk

menciptakan keberlanjutan dalam organisasi (Northouse, 2022). Ada banyak teori yang mendasari Kepemimpinan Transformasional Autentik seperti pada tabel berikut:

Tabel 1. 4 Matriks Filosofi Kepemimpinan Transformasional Autentik

No	Filosofi Dasar	Implementasi dalam Perguruan Tinggi	Rujukan
1	Kepemimpinan Berbasis Nilai	Integrasi nilai institusi dalam visi individu	Avolio & Gardner, 2021
2	Inspirasi dan Motivasi	Komunikasi visi yang menginspirasi	Yukl, 2020
3	Pengembangan Individu	Mentoring dan pengakuan prestasi	Deci & Ryan, 2022
4	Pengambilan Keputusan Berbasis Data	Pemanfaatan big data untuk kebijakan strategis	Fitzgerald & Lauria, 2021
5	Adaptasi terhadap Teknologi	Integrasi teknologi dalam pembelajaran	Alam et al., 2021
6	Komitmen pada Keberlanjutan	Program keberlanjutan dalam kurikulum	Sterling, 2020
7	Inklusivitas dan Keberagaman	Lingkungan yang menghargai keberagaman	Robinson & West, 2022
8	Kolaborasi dan Jaringan	Kemitraan lintas disiplin dan global	Adler et al., 2021
9	Fokus pada Kesejahteraan Mental	Program dukungan kesejahteraan mental	Keyes & Haidt, 2020
10	Kepemimpinan yang Tangguh	Keteladanan dalam menghadapi tantangan	Heifetz et al., 2021

Filosofi diatas yang paling relefan dengan konteks wilayah PTS kota padangsidempuan yang masih berkembang dan beragam karakter adalah teori kepemimpinan berbasis nilai, pengembangan individu, dan adaptasi terhadap teknologi (Andrews, 2021; Avolio & Gardner, 2005; Stephen P. Robbins & Timothy A.Judge, 2022). Tentunya modifikasi kepemimpinan ini saat dipakai harus untuk layanan akademik maka harus diarahkan ke item yang akan dikembangkan dalam layanan akademik yang orientasinya adalah SERVQUAL dan Standar Reformasi Birokrasi dari Menpan.

Kepemimpinan menjadi hal yang sangat penting karena merupakan kunci sukses dalam membangun strategi untuk pencapaian suatu tujuan organisasi dan mampu meningkatkan akselerasi inovasi di dalam sebuah organisasi (Vu et al.,2020; Dunne et al., dalam Asbari et al., 2020). Secara umum, sebuah organisasi membutuhkan sumber daya manusia yang kompeten sebagai elemen terpenting dalam sebuah organisasi dalam mencapai visi organisasinya sehingga diperlukan manajemen sumber daya manusia yakni seorang pemimpin (Asbari et al., dalam Cahyono et al., 2020). Pentingnya kepemimpinan dan manajemen yang efektif untuk keberhasilan operasi sekolah dan Perguruan tinggi telah semakin diakui di abad ke-21 ini (Arokiasamy & Tat, 2020). Dalam lingkup organisasi Perguruan tinggi sosok pemimpin benar-benar memegang peranan penting dalam jajaran manajemen (Owusu-Agyeman, 2019). Sebaik apapun sumberdaya yang dimiliki sebuah Perguruan tinggi, tanpa adanya pemimpin yang mampu mengelola, Perguruan tinggi akan mengalami kekacauan, tidak terarah, dan akan lemah karena aktivitas manajemen akan pasif (Ruben & Melan, 2019; Erna & Mokat, 2020).

Upaya meningkatkan penyelenggaraan pelayanan akademik perguruan

tinggi yang maksimal maka dibutuhkan seorang pemimpin yang memiliki kredibilitas dan integritas tinggi dengan membangun komitmen serta motivasi, mampu menjadi agen perubahan, tanggap terhadap kebutuhan, serta mampu berinovasi menuju peningkatan kinerja pelayanan akademik (Erna & Mokot, 2020). Hal ini menunjukkan bahwa pemimpin di Perguruan tinggi berperan penting dalam melakukan perbaikan dan perubahan, mampu menjadi pionir dalam meningkatkan kinerja pelayanan akademik, karena melakukan perubahan peningkatan mutu layanan akademik erat kaitannya dengan kinerja pegawai (Erna & Mokot, 2020).

Perilaku kepemimpinan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai layanan akademik. Perilaku pegawai dalam suatu organisasi dipengaruhi oleh karakteristik individu mereka dan lingkungan sekitarnya terutama pemimpin. Oleh karena itu, seorang pemimpin transformasional autentik dapat mengatur secara menyeluruh di mana pegawai bekerja, dapat mempengaruhi perilaku dan kinerja pegawai secara bermoral. Pemimpin transformasional autentik dapat meningkatkan kualitas layanan dengan merumuskan standar kualitas layanan yang sesuai dengan kondisi internal, kemudian mengkomunikasikannya kepada bawahannya, dan memberi penghargaan kepada bawahannya yang dapat menawarkan kualitas layanan yang tinggi sehingga dengan demikian dapat meningkatkan kinerja layanan dengan meningkatkan sikap positif mereka terhadap penyediaan layanan (Su, Cheng, & Wen, 2019). Berdasarkan hal ini, menempatkan kepemimpinan transformasional autentik sebagai model kepemimpinan yang efektif dalam meningkatkan kinerja organisasi dalam meningkatkan kualitas layanan akademik akan tetapi perlu diwujudkan dalam sebuah model hipotetik yang

skematik dan dapat diimplementasikan.

Pemimpin yang mampu menggerakkan bawahannya untuk turut serta dalam mengoptimalkan kualitas layanan akademik dapat diwujudkan dalam sebuah model kepemimpinan transformasional autentik yang dapat mendorong upaya pengembangan organisasi melalui beberapa strategi, seperti: membangun kerjasama antar anggota, pembentukan budaya kerja, transparansi akademik dan pengelolaan lembaga, membangun kolaborasi dalam pengelolaan lembaga, serta menciptakan dan peningkatan daya saing dengan menjunjung penghargaan individu, ketransparanan hubungan, keseimbangan proses dan berbasis moral yang ada didalam organisasi. Dengan adanya sebuah model kepemimpinan transformasional autentik dalam peningkatan kualitas layanan akademik, maka tidak saja mendapatkan acuan mengenai bagaimana meningkatkan kualitas layanan akademik, tetapi akan adanya standar umum tentang bagaimana para pemimpin mendorong para bawahannya untuk mampu kreatif dan inovatif dalam melaksanakan tugasnya. Penelitian ini penting dilakukan karena menyangkut kebijakan yang bersifat menyeluruh, sehingga dampak positifnya akan terasa langsung pada peningkatan mutu perguruan tinggi secara menyeluruh, akan tetapi apabila peningkatan kualitas layanan akademik ini tidak mendapatkan perhatian akan berdampak pada kualitas layanan akademik yang belum menunjukkan kinerja yang maksimal, belum mampu memenuhi ekspektasi mahasiswa sehingga dapat memberikan citra negatif bagi perguruan tinggi.

Bagi perguruan tinggi, sebagai penyangga utama kualitas pendidikan pada jenjang tertinggi pengembangan model kepemimpinan ini perlu dikembangkan, sehingga dapat berkontribusi terhadap perbaikan dan peningkatan kualitas layanan

akademik melalui rekomendasi kebijakan yang terpercaya dan berdampak pada citra perguruan tinggi yang positif. Dari pemaparan di atas jelas menempatkan kepemimpinan transformasional autentik sebagai kunci utama efektifitas manajemen yang berdampak pada kualitas layanan akademik perguruan tinggi. Hal ini menjadi modal dasar bagi kajian kepemimpinan transformasional autentik dalam peningkatan kualitas layanan akademik, sehingga perlu mengembangkan model kepemimpinan transformasional autentik yang skematis dan terstruktur yang mampu mendorong efektivitas pelaksanaan tugas layanan akademik guna meningkatkan kualitas layanan akademik perguruan tinggi. Untuk itu, penelitian ini bertujuan untuk mengembangkan model kepemimpinan transformasional autentik dalam peningkatan kualitas layanan akademik pada perguruan tinggi.

1.2 Identifikasi Masalah

Pelayanan akademik adalah pelayanan yang berkaitan dengan kegiatan pendidikan di perguruan tinggi. Berdasarkan pengertian tersebut, maka layanan akademik dapat diartikan sebagai layanan kependidikan yang berkaitan langsung dengan mahasiswa sebagai pelanggan primer dari perguruan tinggi untuk memenuhi kebutuhan mahasiswa dalam hal yang berkaitan dengan kegiatan akademik yang meliputi kurikulum, silabus umum, rancangan mutu perkuliahan, satuan materi sajian, penyajian materi, evaluasi, praktikum, dan kegiatan bimbingan (Amin, dalam Marthalina, 2018). Salah satu upaya lembaga dalam memberikan layanan akademik atas dasar pemenuhan kebutuhan mahasiswa dapat dilakukan dengan menciptakan atmosfer/budaya akademik yang kondusif yang ditularkan oleh pimpinan dan memberikan pelayanan yang sebaik mungkin agar

benar-benar dapat dirasakan oleh mahasiswa (Triwardhani & Handayani, dalam Budiarti, Supriyanto, & Sunandar, 2018). Layanan akademik merupakan kegiatan dalam memberikan manfaat kepada para mahasiswa sebagai salah satu pelanggan lembaga pendidikan tinggi dalam hal penggunaan fasilitas seperti perpustakaan, konseling, bank, layanan administrasi, proses belajar mengajar, layanan fasilitas olah raga, dan lain sebagainya. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa layanan akademik mengandung serangkaian kegiatan sistematis sehingga menempatkan layanan akademik sebagai sebuah sistem (Parasuraman et al., dalam Manik & Sidharta, 2017). Terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi layanan akademik perguruan tinggi termasuk program studi, di antaranya yaitu kepemimpinan, teknologi, sistem manajemen yang diterapkan, budaya yang dibangun, sarana dan prasarana yang dimiliki, visi, misi, atau fisik institusi, dan kinerja seluruh komponen organisasi (Parasuraman et al., dalam Su, Cheng, & Wen, 2019; Kotler dalam Prahesti, Rulina, & Subarsa, 2021; Balwant et al., 2018). Identifikasi faktor yang mempengaruhi kualitas layanan akademik tersebut dapat terlihat pada gambar berikut ini:



Gambar 1. 5 Bagan Identifikasi Masalah (Sumber: Berbagai sumber penelitian)

Penelitian ini dilakukan kajian terhadap kualitas layanan akademik dan faktor yang mempengaruhinya. Kepemimpinan transformasional autentik merupakan salah satu faktor utama yang berpengaruh terhadap kualitas layanan akademik. Beberapa hal yang menjadi alasan dipilih faktor-faktor yang melatarbelakangi penelitian ini antara lain ditemukannya permasalahan sebagai berikut:

1. Kualitas layanan akademik yang belum menunjukkan kinerja yang maksimal utamanya di program studi.
2. Peningkatan atas dimensi layanan akademik di program studi perlu diupayakan. dimensi *tangibles* dengan perolehan skor sebesar 4,012 yang kemudian diikuti oleh dimensi *emphaty* dengan skor 3,798, *reliability* dengan skor 3,716, dengan *responsiveness* dengan skor 3,502 dan terakhir adalah *assurance* skor 3,436 dari skala 5. Dengan rata-rata 3,69 yang artinya masih dalam kategori cukup baik.
3. Dari hasil indeks RB 2021 PTS di Kota Padangsidimpuan 59,44 dapat dibandingkan dengan kategori penilaian Permenpan-RB No. 1 Tahun 2012 CC adalah kategori Cukup dimana perlu banyak perbaikan yang tidak mendasar hal ini tentu menjadi suatu hal yang perlu dikaji bagaimana sebenarnya kualitas layanan akademik di IPTS dan tentu ada pengaruhnya juga terhadap layanan yang ada di program studi.
4. Layanan akademik belum mampu memenuhi ekspektasi mahasiswa sehingga dapat memberikan citra negatif bagi perguruan tinggi
5. Keengganan pimpinan program studi untuk mendorong pemikiran independen pada bawahan dan sedikit memperhatikan bawahan secara

lebih umum.

6. Kegagalan untuk menggunakan model kepemimpinan transformasional yang sesuai selama implementasi dan akhirnya berdampak pada mutu perguruan tinggi utamanya program studi.

1.3. Rumusan Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah di atas, maka rumusan masalah utama sekaligus menjadi pertanyaan utama pada penelitian ini yaitu “Bagaimana pengembangan model kepemimpinan transformasional autentik dari pimpinan dalam peningkatan kualitas layanan akademik pada perguruan tinggi?”. Secara spesifik yang menjadi fokus dalam penelitian ini adalah kepemimpinan ketua program studi dan layanan akademik di program studi. Adapun rumusan masalah utama tersebut peneliti jabarkan kedalam beberapa kajian rumusan masalah sebagai berikut:

1. Bagaimanakah Karakteristik Model Kepemimpinan Transformasional Autentik (KTA) dalam meningkatkan mutu Layanan Akademik PTS di Kota Padangsidempuan?
2. Bagaimanakah Kelayakan Model Kepemimpinan Transformasional Autentik dalam meningkatkan Kualitas Layanan Akademik PTS di Kota Padangsidempuan?
3. Bagaimana Efektivitas Model Kepemimpinan Transformasional Autentik (KTA) dalam meningkatkan Kualitas Layanan Akademik PTS di Kota Padangsidempuan?
4. Analisis Pengaruh dimensi Model Kepemimpinan Transformasional

Autentik (KTA) dalam meningkatkan Kualitas Layanan Akademik PTS di Kota Padangsidempuan?

1. 4. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian terdiri atas tujuan umum dan tujuan khusus. Berikut ini peneliti paparkan tujuan umum dan khusus dari penelitian yang dilakukan, antara lain:

1. Tujuan umum

Tujuan umum dilakukannya penelitian ini yaitu guna menghasilkan model kepemimpinan transformasional autentik dalam peningkatan kualitas layanan akademik PTS di Kota Padangsidempuan.

2. Tujuan khusus

Tujuan khusus dilakukannya penelitian ini adalah untuk mengetahui:

1. Karakteristik model Kepemimpinan Transformasional Autentik (KTA) dalam peningkatan kualitas layanan akademik PTS di Kota Padangsidempuan.
2. Kelayakan model Kepemimpinan Transformasional Autentik (KTA) dalam peningkatan kualitas layanan akademik PTS di Kota Padangsidempuan.
3. Keefektifan model Kepemimpinan Transformasional Autentik (KTA) dalam meningkatkan layanan Akademik PTS di Kota Padangsidempuan.
4. Analisa pengaruh antara dimensi Kepemimpinan Transformasional Autentik (KTA) dalam meningkatkan layanan Akademik PTS di Kota Padangsidempuan.

1.5. Manfaat Penelitian

Manfaat yang diharapkan dari dilaksanakannya penelitian model kepemimpinan transformasional dalam peningkatan kualitas layanan akademik ini dapat dirasakan baik secara teoritis maupun secara praktis. Berikut merupakan manfaat-manfaat yang diharapkan dari pelaksanaan penelitian ini:

1. Secara Teoritis:

Penelitian ini secara teoritis diharapkan dapat memberikan kontribusi pemikiran dalam pengembangan konsep ilmu administrasi pendidikan terutama tentang kepemimpinan dalam peningkatan kualitas layanan akademik. Selanjutnya

secara konseptual dapat dijadikan pedoman dalam pengembangan kepemimpinan perguruan tinggi untuk peningkatan kualitas layanan akademik.

2. Secara Praktis:

- a. Bagi para dekan hasil penelitian ini dapat dijadikan referensi atau rujukan dalam menjalankan kepemimpinan di Perguruan Tinggi untuk meningkatkan kualitas layanan akademik.
- b. Bagi para dosen hasil penelitian ini dapat dijadikan acuan dalam kegiatan layanan akademik bagi para mahasiswa.
- c. Bagi para staff hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai masukan dan pedoman dalam menjalankan peran dan fungsinya sebagai fasilitator layanan akademik para mahasiswa.
- d. Bagi Institusi hasil penelitian ini dapat dijadikan dasar acuan dan

masuk dalam pengambilan kebijakan terkait dengan kepemimpinan, layanan akademik dan segala kebutuhan sumberdaya dalam penyusunan rencana kerja perguruan tinggi untuk peningkatan kualitas layanan akademik dan kualitas perguruan tinggi secara umum.

- e. Bagi peneliti lain hasil penelitian ini dapat dijadikan referensi dalam penelitian yang berkenaan dengan aspek kepemimpinan dan kualitas layanan akademik.

