

**PENGARUH KARAKTERISTIK *LEARNING ORGANIZATION*  
TERHADAP MUTU LAYANAN AKADEMIK  
DI UIN SYARIF HIDAYATULLAH JAKARTA**



**AHMAD QURTUBI**

No. Registrasi : 7657091585

Disertasi yang ditulis untuk memenuhi sebagian persyaratan  
Untuk mendapatkan Gelar Doktor

**PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS NEGERI JAKARTA  
2011**

# KOMISI PROMOTOR

**Prof. Dr. H. Djaali**

Guru Besar Tetap Universitas Negeri Jakarta

**Prof. Dr. H. Ma'ruf Akbar, M.Pd**

Guru Besar Tetap Universitas Negeri Jakarta

# PANITIA UJIAN DOKTOR

Ketua :

**Prof. Dr. Bedjo Sujanto, M.Pd**

Rektor Universitas Negeri Jakarta

Sekretaris :

**Prof. Dr. H. Djaali**

Guru Besar Tetap Universitas Negeri Jakarta

Direktur Pascasarjana Universitas Negeri Jakarta

Anggota :

**Prof. Dr. H. Thamrin Abdullah, MM, M.Pd**

Guru Besar Tetap Universitas Negeri Jakarta

Ketua Program Studi Manajemen Pendidikan

**Prof. Dr. H. Ma'ruf Akbar, M.Pd**

Guru Besar Tetap Universitas Negeri Jakarta

**Prof. Dr. H. Muchlis R. Luddin, MA**

Guru Besar Tetap Universitas Negeri Jakarta

**Prof. Dr. Mulyono Abdurrahman**

Guru Besar Tetap Universitas Negeri Jakarta

**Prof. Dr. Suparno Eko Widodo**

Guru Besar Tetap Universitas Negeri Jakarta

**Prof. Dr. Aziz Albone**

Peneliti Balitbang Kementerian Agama RI

*Komisi Promotor merangkap sebagai anggota panitia ujian Doktor*

## SINOPSIS DISERTASI

# PENGARUHKARAKTERISTIK LEARNING ORGANIZATION TERHADAP MUTU LAYANAN AKADEMIK DI UIN SYARIF HIDAYATULLAH JAKARTA<sup>1</sup>

## SINOPSYS

### INFLUENCE THE CARACTERISTICS OF LEARNING ORGANIZATION TO ACADEMIC SERVICE QUALITY OF THE UIN SYARIF HIDAYATULLAH JAKARTA

AHMAD QURTUBI<sup>2</sup>

## ABSTRACT

*The change of the institution order to become a State Islamic University (UIN) in several IAINs in Indonesia is the adaptive response to the change and response to the global dynamic innovation. UIN Syarif Hidayatullah experiences continuous changes and they are expectedly able to increase the academic service quality of Islamic Universities. A learning organization with emphasis on capability of making continuous adjustment and improvement is considered as appropriate work frame in conducting this research. The problems of this research are what are characteristics of learning organization that can be identified in UIN Syarif Hidayatullah and are these characteristics able to improve to academic service quality. This research is aimed to obtaining explanation about the effect of learning organization characteristics on academic service quality in UIN Syarif Hidayatullah after change of IAIN to UIN. This research use quantitatif method. The population was UIN's students. The hypothesis tested in research was in term of causal relation. Sample of 217 student adopted random sampling technique. The data were gathered by using questionnaire in form of scale with five alternative answer and then processed statistically by using multiple regression correlation analysis. Last but not the least, the research provides many recommendations for further development of UIN Syarif Hidayatullah as a learning organization and the methods that are subsequently able to increase the academic service quality.*

**Keywords** : Academic service quality, learning organization, Sistemic Thinking, mental models, personal mastery, knowledge management.

---

<sup>1</sup>Dipertahankan Dihadapan Sidang Senat Terbuka Senat Guru Besar Universitas Negeri Jakarta  
Dalam Rangka Promosi Doktor.

<sup>2</sup> Dosen Universitas Islam Negeri (UIN) Syarif Hidayatullah Jakarta

## PENDAHULUAN

Penelitian ini diilhami oleh suatu kenyataan bahwa mayoritas perusahaan bisnis yang ada di dunia memiliki umur yang pendek. Penelitian Peter Senge menyimpulkan bahwa perusahaan-perusahaan kelas dunia (*world class*) dan masuk dalam *Fortune 500*, memiliki umur rata-rata antara 40-50 tahun, artinya secara rata-rata hanya berumur sampai dua generasi (Jann Hidayat Tjakraatmadja, SBMITB, Bandung: 9).

Selanjutnya, Arie de Geus melakukan penelitian pada perusahaan-perusahaan yang berumur di atas 200 tahun, ia menemukan karakteristik umum penyebab pendeknya umur perusahaan, terutama karena perusahaan tersebut tidak mampu belajar atau tidak mampu menyesuaikan diri dengan tuntutan perubahan zaman, sehingga banyak mengecewakan konsumen, dan pada akhirnya "mati" karena kehilangan pasar atau tutup karena ditolak oleh masyarakat dan lingkungannya.

Dengan alasan yang sama namun dalam konteks yang berbeda yaitu konteks dunia bisnis nasional, peristiwa bangkrutnya perusahaan secara massal juga terjadi di Indonesia terutama pada periode 1998-1999, yaitu dimana kondisi ekonomi nasional mengalami *over heating*, sehingga nilai rupiah rupiah jatuh dari sekitar U\$1= Rp. 2.500,- menjadi sekitar U\$1=Rp. 15.000,- pada periode yang relatif singkat tersebut, ratusan bahkan mungkin ribuan perusahaan bisnis nasional mengalami kebangkrutan atau "mati suri" secara massal, karena tidak mampu belajar dan tidak mampu menyesuaikan diri dengan tuntutan perubahan lingkungan.

Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang berlangsung sangat cepat berpengaruh terhadap kehidupan manusia khususnya dan organisasi pada umumnya. Organisasi harus dapat menyesuaikan dengan keadaan dan bahkan harus mengantisipasi perubahan yang akan terjadi dengan menganalisis kekuatan, kelemahan dalam organisasi dan memanfaatkan peluang serta mengantisipasi ancaman yang mungkin dihadapi pada masa sekarang dan di masa depan. Perubahan ini merupakan dinamika sebuah organisasi dalam upaya menyesuaikan diri dengan lingkungan bahkan kalau bisa mengubah lingkungan yang ada.

Institut Agama Islam Negeri (IAIN) merupakan bagian integral dari sistem pendidikan nasional. Karena itu, IAIN secara keseluruhan juga tidak bisa mengisolasi diri dari perubahan-perubahan paradigma, konsep, visi dan orientasi baru pengembangan Perguruan Tinggi nasional, dan bahkan internasional, seperti dirumuskan dalam Deklarasi UNESCO tentang

Perguruan Tinggi pada tahun 1998. Dengan demikian, pengembangan IAIN juga harus dilihat dalam konteks perubahan-perubahan yang terjadi begitu cepat, baik pada tingkat konsep dan paradigma Perguruan Tinggi. Bahkan lebih jauh lagi, pengembangan IAIN sekaligus pula harus mempertimbangkan perubahan dan transisi sosial, ekonomi dan politik nasional dan global. Perubahan-perubahan yang dapat ditempuh IAIN dalam perspektif paradigma baru Perguruan Tinggi yang telah dirumuskan baik pada tingkat pendidikan nasional maupun internasional. IAIN tidak cukup hanya untuk *survive*, melainkan harus mampu mengembangkan dirinya menjadi Perguruan Tinggi yang dapat memberikan daya saing (*competitive advantage*) kepada lulusannya.

Perubahan tatanan kelembagaan menjadi Universitas Islam Negeri (UIN) pada beberapa IAIN di Indonesia, merupakan respons adaptif terhadap perubahan dan respons terhadap inovasi dinamika global. IAIN Syarif Hidayatullah Jakarta adalah IAIN yang pertama kali berubah menjadi UIN, disusul kemudian IAIN Sunan Kalijaga Yogyakarta, STAIN Malang, IAIN Sunan Gunung Djati Bandung dan IAIN Riau. Sementara IAIN lainnya masih dalam daftar tunggu, demikian informasi yang diterima dari Direktorat Pendidikan Islam Kemenag RI. Apakah perubahan IAIN menuju UIN memberikan angin segar atau sebaliknya hanya sekedar perubahan nama.

Sebagai suatu lembaga pendidikan tinggi, UIN memiliki ciri khas tersendiri karena paradigma keilmuan yang dikembangkannya tampak berbeda dengan perguruan tinggi umum. Penyebutan nama Islam pada UIN, bukan sekedar identitas yang membedakannya dari universitas umum, melainkan karena paradigma keilmuan yang dianutnya. UIN ingin mengaktualisasikan sifat universalitas ajaran Islam yang tidak mengenal dikotomi antara ilmu-ilmu umum dan ilmu agama. Pemahaman terhadap dikotomi keilmuan itu sekalipun telah digugat oleh para pendukungnya sendiri, ternyata masih sulit dihilangkan. Padahal dalam visi keilmuan *qur'aniyah* dan *kauniyyah*, tidak dikenal adanya dikotomi ilmu agama dan ilmu umum. Atas dasar pemikiran ini, kehadiran UIN diharapkan secara nyata memberi warna universalitas ajaran Islam dan sekaligus menghilangkan pandangan dualisme keilmuan.

Selain itu, yang tidak kalah pentingnya adalah mempertahankan dan mengembangkan peralihan status IAIN menjadi UIN menjadi momentum yang sangat penting bagi manajemen dan segenap civitas akademika UIN Syarif Hidayatullah Jakarta untuk mengayunkan langkah lebih cepat dan bekerja keras menuju terwujudnya lembaga perguruan tinggi Islam yang memiliki daya saing tinggi seiring dengan kemajuan ilmu dan teknologi.

Untuk itu UIN Syarif Hidayatullah Jakarta telah menerapkan Organisasi Pembelajar (*learning organization*) di antaranya dengan merespon secara cepat perubahan-perubahan yang terjadi sehingga UIN Syarif Hidayatullah Jakarta tidak ketinggalan dari universitas lainnya. Terbukti, dengan usaha keras yang dilakukan dalam beberapa tahun terakhir, UIN Syarif Hidayatullah Jakarta menjadi salah satu universitas terkemuka di Jakarta.

Dalam pada itu, UIN Syarif Hidayatullah Jakarta juga sedang mewujudkan budaya universitas Islam yang berorientasi pada penelitian (*research*) kompeten dan berwibawa dalam konteks pendidikan Indonesia dengan melakukan pengintegrasian ilmu dan agama pada level fakultas dan jurusan; kurikulum yang berbasis kemampuan moral; memiliki muatan lokal, nasional dan global; dan peningkatan mutu pelayanan terhadap mahasiswa. Bahkan sejak awal perubahan statusnya, UIN Syarif Hidayatullah Jakarta telah mencanangkan pengembangan UIN menuju universitas yang fokus pada penelitian (*Research University*) yang nantinya menghasilkan produk-produk unggulan yang memenuhi kebutuhan antara lain: (1) memberikan sumbangan yang berarti dan benar-benar bermanfaat bagi pengembangan keilmuan untuk peningkatan kemaslahatan kehidupan umat manusia; (2) mendorong terwujudnya kajian kritis, inovatif, dan transformatif dalam khazanah ilmu pengetahuan dan kehidupan keagamaan, baik yang bersifat pengembangan bahkan yang terutama penemuan baru dalam ilmu agama Islam secara luas; (3) menawarkan jalan keluar yang nyata atas problematika kehidupan masyarakat, bangsa dewasa ini, terutama yang tengah dihadapi umat Islam dan bangsa Indonesia dan mendesak dicari alternatif pemecahannya; (4) dapat ditindaklanjuti untuk kepentingan pendidikan, pengajaran, pengabdian masyarakat, terutama bagi penguatan bangunan akademik Perguruan Tinggi Agama Islam dalam memperbaiki tatanan sosial yang adil, beradab, dan demokratis, serta; (5) menerbitkan hasil-hasil dari kegiatan keilmuan dan disosialisasikan kepada publik sebagai bentuk pertanggungjawaban intelektual.

Namun demikian, harus diakui bahwa perubahan status dari IAIN ke UIN tidak bisa dipandang sebagai sesuatu yang tidak bermasalah. Masalah yang kini muncul pada beberapa tahun terakhir adalah terjadinya pengeringan peminat pada fakultas dan jurusan keagamaan, sedangkan fakultas umum banyak dikejar mahasiswa. Persoalan ini tidak bisa dipandang secara sederhana, kekhawatiran yang pernah dilontarkan beberapa ahli akan terserabutnya nilai-nilai keislaman dengan perubahan IAIN menjadi UIN bisa-bisa menjadi kenyataan. Di samping itu, tugas dan

tanggung jawab dosen dalam menjalankan tugasnya juga harus berubah seiring dengan perubahan status tersebut. Misalnya, pada kajian penelitian, mau tidak mau kajian keilmuan dalam penelitiannya juga harus dikembangkan dan mengikuti sistem berpikir yang tidak hanya pada wilayah satu keilmuan (*monoscience*), namun hendaknya diubah menjadi berbagai ilmu (*multidisiplin* dan *interdisiplin*).

Pentingnya *Learning Organization* telah lama menjadi *konsep* para ahli organisasi, terutama semenjak terbitnya buku karya Peter Senge "*The Fifth Discipline*" pada tahun 1990, disamping itu organisasi-organisasi baik organisasi bisnis maupun non bisnis juga telah mencoba mengembangkan konsep tersebut dalam upaya menjadikan organisasi mereka kompetitif, dan dalam konteks itulah manajemen pengetahuan menjadi amat penting, karena dengan pengelolaan yang tepat dapat menjadi suatu kekuatan kompetitif yang tangguh yang diperlukan sekali dalam perkembangan global dewasa ini.

Dosen yang belajar terus menerus sesuai dengan tujuan lembaga sangat memberi kontribusi pada percepatan perubahanan lembaga tersebut. Dengan kata lain, perubahan organisasi hanya terjadi jika di dalamnya terdapat SDM yang mau belajar sesuai dengan tujuan organisasi. Organisasi pembelajar akan efektif, efisien dan produktif jika ada kemauan dari individu yang mau belajar dan didukung oleh pimpinan visioner dan budaya organisasi yang kondusif. Peningkatan mutu kinerja dosen UIN Syarif Hidayatullah Jakarta akan memberikan pengaruh signifikan terhadap kinerja UIN dalam peningkatan mutu pembelajaran sebagai ruh dari sebuah perguruan tinggi. Bagaimana pengaruh implementasi karakteristik organisasi pembelajar di UIN Syarif Hidayatullah Jakarta terhadap mutu layanan akademik, belum diperoleh informasi yang jelas. Sehubungan itu, penulis merasa tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul: "*Pengaruh Karakteristik Learning Organization terhadap Mutu Layanan Akademik di UIN Syarif Hidayatullah Jakarta*".

### **Perumusan Masalah**

Secara operasional masalah penelitian ini dirumuskan dalam pertanyaan penelitian sebagai berikut.

1. Adakah pengaruh *Sistemic Thinking* (Berpikir Sistemik) terhadap mutu layanan akademik?
2. Adakah pengaruh *Mental Models* (Model Mental) terhadap mutu layanan akademik?

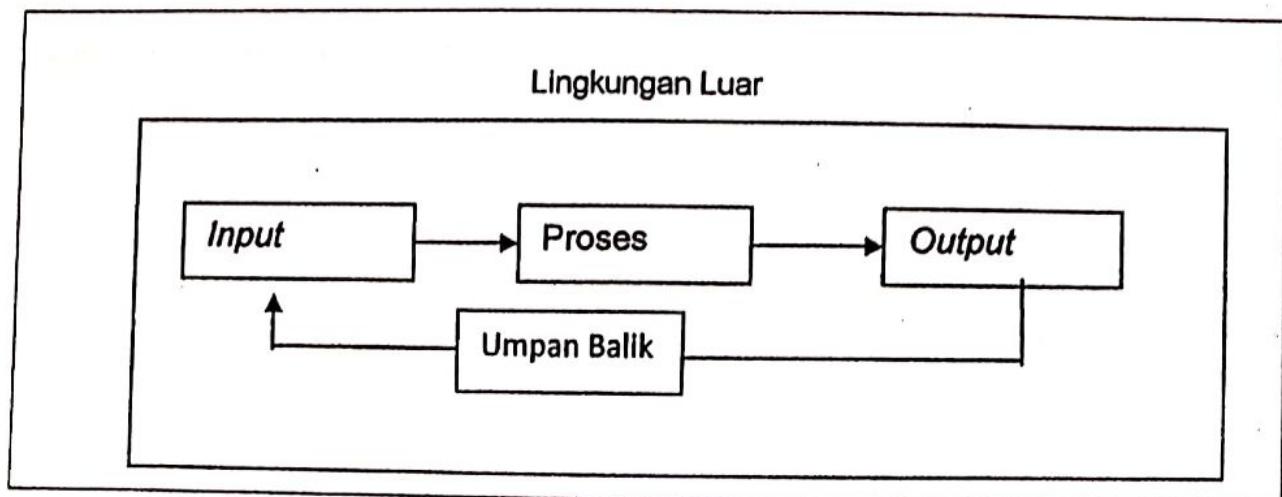
3. Adakah pengaruh *Personal Mastery* (Penguasaan Pribadi) terhadap mutu layanan akademik?
4. Adakah pengaruh *Shared Vision* (Visi Bersama) terhadap mutu layanan akademik?
5. Adakah pengaruh *Tim Learning* (Pembelajaran Tim) terhadap mutu layanan akademik?
6. Adakah pengaruh *Trust* (Kepercayaan) terhadap mutu layanan akademik?
7. Adakah pengaruh *Commitment* (Komitmen) terhadap mutu layanan akademik?
8. Adakah pengaruh *Effective Communication Channels* (Komunikasi yang Efektif) terhadap mutu layanan?
9. Adakah Korelasi antara karakteristik Learning Organization terhadap mutu layanan akademik di UIN Syarif Hidayatullah Jakarta?

## KAJIAN PUSTAKA

### Manajemen dalam Pendekatan Sistem

Sistem menurut Banghart ialah sekelompok elemen-elemen yang saling berkaitan yang secara bersama-sama diarahkan untuk mencapai tujuan yang ditentukan (Husaini Usman:2010). Sedangkan menurut Murdick & Ross mendefinisikan sistem sebagai seperangkat unsur yang melakukan suatu kegiatan atau membuat skema dalam rangka mencapai tujuan dengan mengolah data dan atau energi serta barang-barang dalam waktu tertentu untuk menghasilkan informasi dan atau energi dan atau benda.

Bentuk umum suatu sistem terdiri atas *Input*, *Proses*, *Output* dan *Umpulan Balik*. Keempat unsur tersebut berada dalam suatu organisasi, sebagai organisasi dengan sistem terbuka, maka organisasi dipengaruhi dan mempengaruhi lingkungan luarnya. Uraian di atas dapat digambarkan sebagai berikut :



**Gambar:Bentuk Umum Sistem**

Pendekatan sistem meliputi penerapan konsep-konsep yang cocok dari teori sistem untuk mempermudah pemahaman tentang teori organisasi dan praktik manajerial.

Peningkatan mutu pendidikan dengan pendekatan sistem berarti mulai dari *Input*, *Proses*, *Output*, sampai pada *Outcome Pendidikan*.

### **Perubahan Organisasi (*Organizational Change*)**

Perubahan Organisasi ialah perpindahan ke arah yang lebih baik untuk mempertahankan keberadaan organisasi terhadap tuntutan perubahan zaman. Organisasi selalu berubah karena tidak ada yang abadi di dunia ini, semuanya berubah termasuk organisasi, yang tidak berubah adalah perubahan itu sendiri. Kehidupan organisasi bergantung bagaimana memiliki kemampuan untuk beradaptasi terhadap perubahan lingkungannya dan bagaimana strategi adaptifnya, proaktif atau reaktif. Perubahan dalam sebuah organisasi menjadi sebuah keniscayaan jika ingin bertahan hidup sesuai tuntutan lingkungan yang selalu berubah dan bersaing semakin ketat.

Perubahan organisasi diawali dengan keadaan organisasi lama, kemudian terjadi kejemuhan yang menyebabkan kebekuan. Disebabkan ingin tetap diakui keberadaannya, timbul kesadaran anggotanya untuk mengadakan perubahan.

terus-menerus meningkatkan layanan-layanan mereka. Sungguh konsep organisasi pembelajar memanifestasikan citra berbeda organisasi dengan citra yang telah mendominasi literatur manajemen pendidikan hingga sekarang.

Literatur mengenai LO memfokuskan pada proses yang ada di dalam pembelajaran individu dan kolektif di dalam organisasi, dimana literatur mengenai LO memiliki orientasi tindakan yang memfokuskan pada alat-alat diagnostik dan metodologis yang membantu untuk mengidentifikasi, meningkatkan dan mengevaluasi mutu proses pembelajaran dalam organisasi. Inti dari pembelajaran organisasi adalah kemampuan organisasi untuk menggunakan kapasitas mental yang besar yang dimiliki oleh semua anggotanya untuk menciptakan jenis proses yang akan meningkatkan efektivitasnya, namun sebagaimana dijelaskan oleh Leithwood, Jantzi dan Steinback, terdapat sedikit bukti sistemik yang menguraikan kondisi-kondisi yang meningkatkan atau menghambat LO.

### Karakteristik *Learning Organization* (LO)

Karakteristik-karakteristik LO disempurnakan, distruktur dan disintesakan dengan cara yang menyeluruh menurut bagaimana karakteristik tersebut kondusif untuk LO. Ia melakukan kajian literatur secara menyeluruh dengan tujuan untuk mengidentifikasi secara umum karakteristik-karakteristik LO yang sedang terjadi. Tabel di bawah ini merupakan penyesuaian karya ini dan memasukan beberapa rujukan tambahan dan yang terakhir yang dikumpulkan dari literatur mengenai lembaga pendidikan sebagai .

**Tabel**

### Literatur yang Mencakup Karakteristik Organisasi Pembelajar(Turkington:2004, h.47)

Pengarang	Tahun	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Argis & Schon	1978	X	x								X	X	x	X	x	
Hedberg	1981		x						X	X						
Shrivasta	1983	X		X	X				X						x	
Fiol & Lyles	1985							X	X		X					
Puick	1988				X											
Pautzke	1989												X			

X

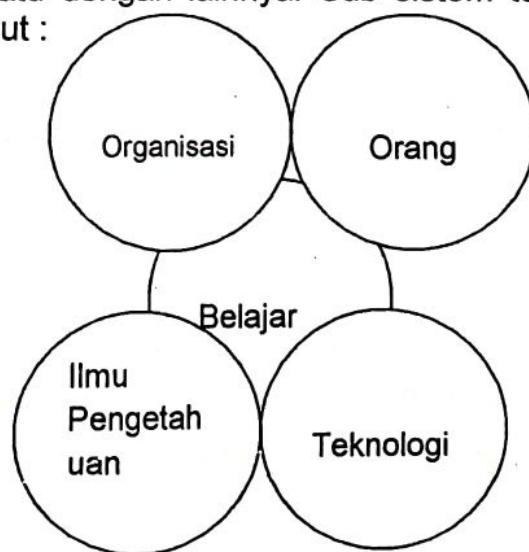
<b>Stata</b>	1989	X	x	X								X	x		
Senge	1990	X	x						X	X	X	x	X	x	X
Senge	1990		x				X		X	X	x		x		
Sirkin & Stalk	1990	X			X										
IClimecki <i>et al.</i>	1991			X			X	X				X	x	X	
Nonaka	1991					X	X								X
Leonard-Barton	1992	X	x	X	X	X		X					x		
McGill <i>et al.</i>	1992	X	x		X		X		X				x		
Pawlowsky	1992								X					X	
Pmbst	1992			X				x						X	
Sonnenberg & Goldberg	1992	X												X	
Adler	1993					X									
Adler & Cole	1993						X								
Garvin	1993			X	X	X	X	X	x					X	
Isaacs	1993			X						X					
Kim	1993		x						x		x	X			
Kofinan &	1993		x						x	X				X	
McGill & Slocum	1993		x	X		X	X	X	x	X	X		x	X	
Schein	1993a		x	X						X					
Ulrich <i>et al.</i>	1993			X	X	X	X		x	X	X			X	
Luthans <i>et al.</i>	1994		x	X	X			X		X	x				
O'Brien	1994		x	X	X	X	X	X	x	X			x	X	
Nevis <i>et al.</i>	1995		x		X		X	X	x		x	X	X	x	
Johnston	1998			X	X			X		X					
Leithwood, Leonard, Shanatt	1998			X	X			X						x	
Silins & Mulford	2000				X								X	x	
Limerick <i>et al</i>	2000		x	X	X								X		
Johnston & Caldwell	2001	X		X	X			X	X						
Silins & Mulford	2002	X	x	X	X		X	X	x				X	x	
Silins, Zarins &	2002			X	X		X						X	x	

**Keterangan :**

1. Kerja tim dan pembelajaran tim
2. Berpikir sistemik dan model mental
3. Arus informasi vertikal bebas dan horizontal
4. Pendidikan dan pelatihan tenaga kerja secara keseluruhan
5. Sistem penghargaan pembelajaran untuk para karyawan
6. Peningkatan kerja berkelanjutan
7. Fleksibilitas strategi perusahaan dan karyawan
8. Hierarki desentralisasi dan manajemen partisipatif
9. Laboratorium pembelajaran dan eksperimentasi konstan
10. Budaya pembelajaran korporasi yang bersifat mendukung:
11. Dialog
12. Penafsiran bersama realitas,
13. Pandangan bersama mengenai masa depan
14. Keterbukaan & keyakinan,
15. Komitmen & toleransi,
16. Pengambilan resiko & tanggungjawab responsibility

Adapun karakteristik LO yang dapat diidentifikasi adalah sebanyak 8 karakteristik antara lain : (1) *Systemic Thinking* (Berpikir sistemik), (2) *Mental Models* (Model Mental), (3) *Personal Mastery* (Penguasaan Pribadi), (4) *Shared Vision* (Visi Bersama), (5) *Tim Learning* (Pembelajaran Tim), (6), *Trust* (kepercayaan), (7) *Commitment* (komitmen), (8) *Effective Communication Channels* (komunikasi yang efektif).

Semua karakteristik di atas saling berinteraksi sebagai sub sistem yang saling mendukung satu dengan lainnya. Sub sistem tersebut dapat digambarkan sebagai berikut :

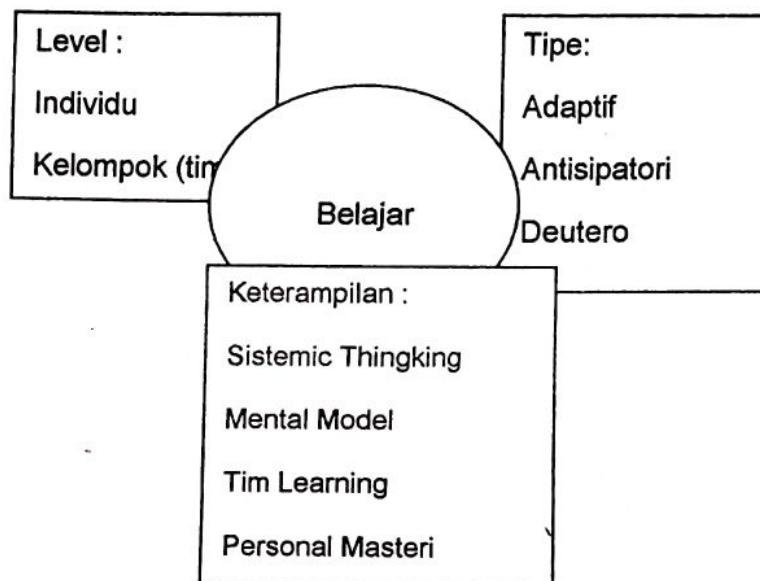


**Gambar : lima subsistem Learning organization**

Gambar di atas memandang bahwa *Learning Organization* memiliki lima subsistem. Ke empat subsistem inilah yang secara sinergi membentuk suatu perubahan perilaku yang berhasil.

#### a. Subsistem Pembelajaran

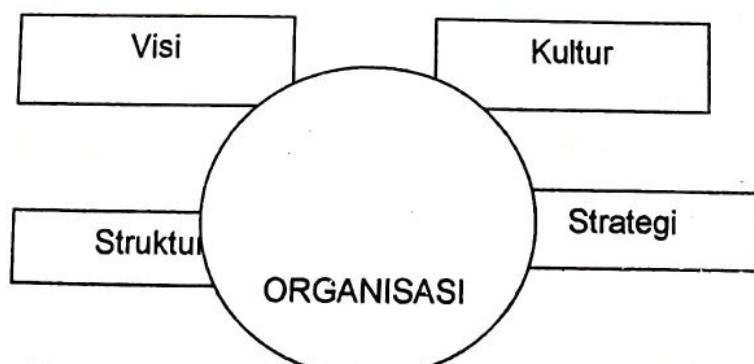
Subsistem pembelajaran digambarkan sebagai berikut :



Gambar : Subsistem Pembelajaran (marquardt,1996)

#### b. Subsistem Organisasi

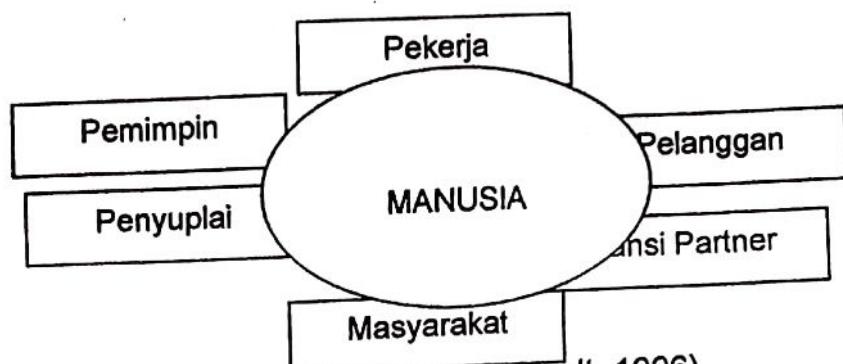
Gambar subsistem organisasi sebagai berikut :



Gambar : Subsistem Organisasi (Marquardt, 1996)

**c. Subsistem Manusia**

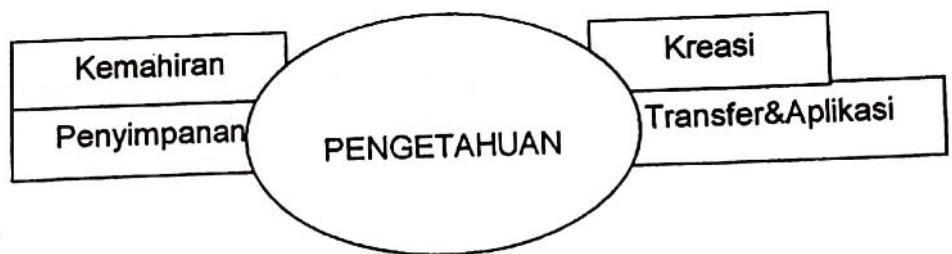
Gambar subsistem manusia adalah sebagai berikut :



Gambar : Subsistem Manusia (Marquardt, 1996)

**d. Subsistem pengetahuan**

Gambar subsistem pengetahuan adalah sebagai berikut :



Gambar : Subsistem Pengetahuan (Marquardt, 1996)

**e. Subsistem Teknologi**

Gambar subsistem teknologi sebagai berikut :



Gambar : Subsistem Teknologi (Marquardt, 1996)

### **Mutu Pelayanan dan Pengendaliannya**

Mutu pelayanan adalah ukuran yang diberikan dalam memenuhi kepuasan pelanggan secara optimal. Secara konseptual manajemen mutu dapat diterapkan baik pada barang maupun jasa, karena yang ditekankan dalam penerapan mutu adalah perbaikan system mutu, bukan sekedar perbaikan mutu barang atau jasa. Manajemen pelayanan dan unsur-unsur pelayanan terhadap pelanggan atau konsumen baik pelanggan internal maupun pelanggan eksternal dalam hal ini dosen dan staf akademik serta mahasiswa merupakan suatu keharusan untuk dipenuhi, agar pelanggan/konsumen.

Pengendalian mutu pelayanan bertujuan untuk menghindari terjadinya pemborosan dalam organisasi. Unsur-unsur yang termasuk dalam aktifitas pengendalian mutu pelayanan dalam *Total Quality Management* (TQM) antara lain : (1) menentukan apa yang harus dikendalikan, (2) Mengukur kinerja actual, (3) Menetapkan prosedur pelayanan, (4) melakukan perbaikan yang berkesinambungan.

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa kunci keberhasilan menuju mutu pelayanan terletak pada usaha agar tuntutan pelanggan dapat terpenuhi dan dengan mengelola permasalahan pelanggan secara profesional.

Kegiatan utama manajemen berorientasi kepada perencanaan, pengorganisasian, pemimpin, dan pengendalian. Sedangkan fungsi manajemen dalam mutu pelayanan adalah untuk mengembangkan pola pelayanan dalam rangka menciptakan inovasi mutu pelayanan.

### **Mutu Layanan Akademik sebagai Representasi Perguruan Tinggi yang Berorientasi pada Layanan**

Kualitas layanan akademik dalam penelitian ini merujuk pada konsep organisasi yang berorientasi pada layanan. Orientasi layanan (*service orientation*) erat kaitannya dengan konsep orientasi pasar (*market orientation*). Bila orientasi layanan lebih menekankan aspek praktik, kebijakan, dan prosedur layanan sebuah organisasi, orientasi pasar lebih berfokus pada penyelarasan antara kapabilitas unik organisasi dan kebutuhan pelanggan dalam rangka mencapai tujuan kinerja bisnis. menemukan bahwa orientasi pasar merupakan determinan kinerja bisnis yang signifikan. Selain itu, korelasi antara orientasi pasar dan kinerja bisnis lebih kuat pada konteks organisasi jasa dibandingkan perusahaan manufaktur dan lebih kuat pula pada organisasi nirlaba dibandingkan organisasi bisnis.

Sejauh ini terhadap dua aliran riset utama dalam konseptualisasi dan pengukuran orientasi pasar. Pertama, Narver & Slater yang mendefinisikan orientasi pasar sebagai *budaya bisnis* yang mampu secara efektif dan efisien menciptakan perilaku karyawan sedemikian rupa sehingga menunjang upaya penciptaan nilai superior bagi para pelanggan. Mereka mengidentifikasi tiga komponen utama orientasi pasar, yakni orientasi pelanggan, orientasi pesaing, dan koordinasi antar fungsi (*inter-functional coordination*). J.C. Narver & S.F. Slater (1990:20-35)

Kedua, Kohli & Jaworski merumuskan orientasi pasa sebagai proses atau perilaku organisasional yang terdiri atas tiga aktivitas utama: (1) pengumpulan inteligensi pasar secara sistematis menyangkut kebutuhan pelanggan saat ini dan masa depan; (2) penyebarluasan.A.K. Kohli&B.J. Jaworski (1990:pp.20-35)

Sementara itu, dalam artikelnya berjudul "SERV\*OR: A Managerial Measure of Organizational Service-Orientation", Lytle, Hom & Mokwa menyusun dan memvalidasi skala orientasi layanan yang diberi nama SERV\*OR (singkatan dari *Service Orientation*). Skala ini dimaksudkan untuk mengukur sejauh mana sebuah organisasi dipersepsikan dan diyakini oleh para karyawannya sebagai organisasi yang mengadopsi dan menerapkan kebihakan, praktik dan prosedur spesifik yang mencerminkan *service excellence*. Bagi organisasi yang berorientasi layanan, *service excellence* merupakan prioritas strategis dan diyakini berdampak signifikan pada terciptanya nilai superior, kepuasan pelanggan, keunggulan bersaing, perutumbuhan bisnis, dan profitabilitas. Dimensi SERV\*OR terdiri atas empat aspek: *service leadership practices*, *service encounter practices*, *human resources management practices*, dan *service system practice*. Keempat dimensi ini dijabarkan ke dalam 10 faktor yang masing-masing di antaranya diukur dengan sejumlah item spesifik sebagaimana tampak pada tabel 2.1. R.S. Lytle, P. Hom & M.P. Mokwa (1998:445-489) Vol. 71

Tabel

**Deskripsi Faktor-faktor Dimensi SERV\*OR**

No.	Faktor	Deskripsi
1.	<i>Servant Leadership</i>	Perilaku layanan manajerial yang mengarahkan dan membentuk iklim layanan melalui contoh langsung dalam membantu, membimbing dan memenuhi kebutuhan karyawan.
2.	Visi Layanan	Komunikasi visi layanan secara konsisten dan "top-down" dalam rangka menekankan Pentingnya kualitas layanan dan kepuasan

pelanggan dalam penciptaan nilai superior bagi organisasi.		
3.	<i>Customer Treatment</i>	Kemampuan memperlakukan pelanggan sedemikian rupa sehingga mampu menciptakan persepsi positif terhadap kinerja layanan.
4.	Pemberdayaan Karyawan	Memperikan tanggung jawab dan wewenagn kepada karyawan untuk membuat keputusan berkenaan dengan aktivitas kerjanya sehari-hari dalam rangka memuaskan kebutuhan pelanggan secepat dan seefektif mungkin.
5.	Pelatihan Layanan	Investasi dalam pengembangan sumber daya manusia, khususnya untuk pengikatan <i>human relations skills, problem solving skills, dan service related skills</i> lainnya.
6.	Imbalan Layanan	Keterkaitan erat antara kompensasi atau imbalan karyawan dan kinerja layanan.
7.	Pencegahan Kegagalan Layanan	Ketersediaan prosedur dan mekanisme yang mampu secara proaktif mencegah terjadinya kegagalan layanan.
8.	Pemulihan Kegagalan Layanan	Ketersediaan prosedur dan mekanisme yang mampu merespons setiap complain atau kegagalan layanan secara efektif.
9.	Teknologi Layanan	Pemanfaatan teknologi canggih dan terintegrasi dalam upaya memberikan layanan yang cepat, nyaman, personal, dan <i>cost-effective</i> .
10.	Komunikasi Standar Layanan	Mengkomunikasikan standar atau patok duga layanan kepada seluruh jajaran organisasi.

### Kerangka Berpikir

Kerangka pemikiran merupakan suatu model yang dijadikan acuan oleh para peneliti dalam melaksanakan penelitiannya. Miles & Huberman, menyebutnya sebagai paradigma yang didefinisikan sebagai asumsi-asumsi, konsep atau proporsi-proporsi yang diyakini kebenaran atau ketidak-benarannya yang dalam hal ini dapat mengarahkan cara berpikir penelitian. Istilah paradigma atau kerangka pemikiran identik dengan kerangka konseptual.D.Q. Mills& B. Friesen. (1992:pp.146-156)

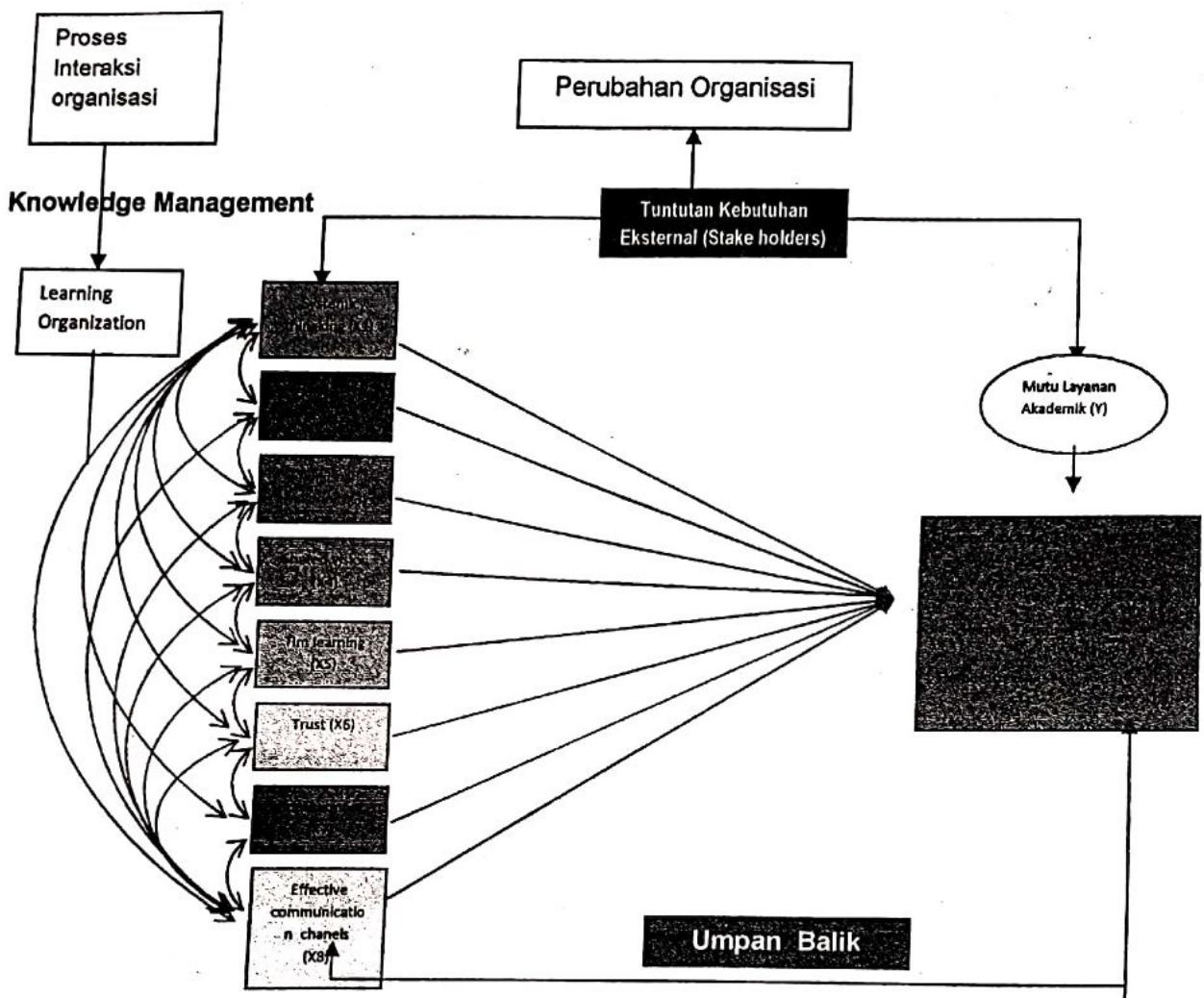
Penelitian ini dibangun dengan maksud melakukan eksplorasi dan konfirmasi di tingkat empirik mengenai karakteristik *Learning Organization*di

UIN Syarif Hidayatullah Jakarta. Dengan demikian, penelitian ini bertitik tolak dari suatu pendirian atau pandangan yang melihat adanya pengaruh *learning organization* terhadap mutu layanan akademik.

*Learning organization* sebagai sekumpulan individu dalam organisasi yang terus menerus memperbaiki kompetensi diri untuk menciptakan segala inovasi yang mampu mereka ciptakan.

Proses *Learning Organization* perlu mengaplikasikan (*Knowledge Management*) manajemen pengetahuan dimana pembelajaran menjadi hal yang penting di dalamnya, juga harus menjadikan anggota organisasinya menjadi manusia pembelajar yang akan tetap mampu dalam menghadapi perubahan yang terus bergerak dengan cepat. Hal ini didasari oleh kenyataan bahwa dalam organisasi selalu terjadi transfer ilmu pengetahuan, hal ini dianggap tidak akan memadai untuk menghadapi kecepatan perubahan, oleh karena itu anggota organisasi mesti dibina menjadi orang yang selalu belajar sehingga dapat terus adaptif dan antisipatif terhadap perubahan, sehingga perubahan yang terjadi dapat memberi manfaat bagi kehidupannya.

Organisasi pembelajar selanjutnya diharapkan berdampak terhadap mutu layanan akademik yang diberikan oleh organisasi yang bersangkutan. Kualitas layanan akademik dalam penelitian ini mengacu pada organisasi yang berorientasi kepada layanan (*organizational service-orientation*) sebagaimana diungkapkan oleh Lytle, yang menurut beliau ada sepuluh karakteristik *organizational service-orientation*, yaitu: (1) servan leadership, (2) visi layanan, (3) customer treatment, (4) pemberdayaan karyawan, (5) pelatihan layanan, (6) imbalan layanan, (7) pencegahan kegagalan layanan, (8) pemulihian kegagalan layanan, (9) teknologi layanan, dan (10) komunikasi standar layanan. Kerangka pemikiran penelitian sebagai mana diuraikan di atas, secara sistemik dapat diilustrasikan dalam gambar 2.1.R.S. Lytle, P. Hom. & M.P. Mokwa.(1998 pp. 455)



**Gambar: Kerangka Pikir Penelitian**

Dari gambar model teoretik tersebut di atas dapat diuraikan kerangka berpikir sebagai berikut :

**1. Pengaruh langsung positif Berpikir Sistemik terhadap Mutu Layanan Akademik.**

*Sistemic thinking* adalah disiplin seluruh anggota organisasi untuk berpikir dan bertindak secara sistemik dengan menimbang berbagai permasalahan terkait secara menyeluruh dan terintegrasi. Sedangkan Mutu layanan akademik dalam penelitian ini merujuk pada konsep organisasi yang berorientasi pada layanan. Orientasi layanan (*service orientation*) erat kaitannya dengan konsep orientasi pasar (*market orientation*). Bila orientasi layanan lebih menekankan aspek praktik,

kebijakan, dan prosedur layanan sebuah organisasi, orientasi pasar lebih berfokus pada penyelarasan antara kapabilitas unik organisasi dan kebutuhan pelanggan dalam rangka mencapai tujuan kinerja bisnis menemukan bahwa orientasi pasar merupakan determinan kinerja bisnis yang signifikan.

UIN Syarif Hidayatullah merupakan organisasi yang menerapkan cara berpikir dan bertindak secara sistemik sehingga masalah dapat diatasi dengan cara yang komprehensif dan integral.

Dari uraian di atas, dapat diduga terdapat pengaruh langsung positif berpikir sistemik terhadap mutu layanan akademik. Artinya semakin positif berpikir sistemik, maka akan semakin baik mutu layanan akademik.

## **2. Pengaruh langsung positif *Mental Models* (Model Mental) terhadap Mutu Layanan Akademik.**

*Mental Models* adalah suatu disiplin yang mendalam tentang nilai-nilai yang dimiliki dan dijunjung tinggi oleh seluruh anggota organisasi. Pemahaman ini akan mempengaruhi kemampuan anggota organisasi untuk mengenali, memahami, menguji, dan meningkatkan nilai-nilai yang sudah diyakini, serta mempengaruhi pemahaman tentang kondisi internal dan eksternal organisasi sehingga pada akhirnya dapat menentukan tindakan yang paling sesuai dengan konteks permasalahan yang dihadapi. Sedangkan Mutu layanan akademik dalam penelitian ini merujuk pada konsep organisasi yang berorientasi pada layanan. Orientasi layanan (*service orientation*) erat kaitannya dengan konsep orientasi pasar (*market orientation*). Bila orientasi layanan lebih menekankan aspek praktik, kebijakan, dan prosedur layanan sebuah organisasi, orientasi pasar lebih berfokus pada penyelarasan antara kapabilitas unik organisasi dan kebutuhan pelanggan dalam rangka mencapai tujuan kinerja bisnis. menemukan bahwa orientasi pasar merupakan determinan kinerja bisnis yang signifikan.

UIN Syarif Hidayatullah Jakarta dalam memberikan pelayanan menggunakan nilai-nilai dimiliki dan dijunjung tinggi oleh seluruh Civitas Akademika UIN Syarif Hidayatullah Jakarta. Pemahaman ini akan mempengaruhi kemampuan pegawai UIN untuk mengenali, memahami, menguji, dan meningkatkan nilai-nilai yang sudah diyakini dalam memberikan pelayanan akademik di kampus.

Dari uraian di atas, dapat diduga terdapat pengaruh langsung positif *Mental Models* (Model Mental) terhadap mutu layanan akademik. Artinya semakin positif *Mental Models* (Model Mental), maka akan semakin baik mutu layanan akademik.

### **3. Pengaruh langsung *Personal Mastery* (Penguasaan Pribadi) terhadap Mutu Layanan Akademik.**

*Personal Mastery* adalah suatu disiplin yang secara konsisten memperluas dan memperdalam *knowledge* dan keahlian masing-masing, memfokuskan seluruh usaha untuk mempertajam visi pribadi, mengembangkan kesabaran dan ketekunan, serta mampu melihat realitas secara objektif.

UIN Syarif Hidayatullah Jakarta secara terus menerus meningkatkan profesionalisme anggotanya untuk secara terus menerus belajar memahami dampak dari setiap tindakannya pada pembangunan UIN, tetapi tetap secara realitas dengan memahami konteks permasalahan dengan baik.

Dari uraian di atas, dapat diduga terdapat pengaruh langsung positif *Personal Mastery* (Penguasaan Pribadi) terhadap mutu layanan akademik. Artinya semakin positif *Personal Mastery* (Penguasaan Pribadi), maka akan semakin baik mutu layanan akademik.

### **4. Pengaruh langsung positif *Shared Vision* (Visi Bersama) terhadap Mutu Layanan Akademik.**

*Shared Vision* adalah disiplin seluruh anggota organisasi untuk menumbuhkan kesamaan pandangan tentang visi organisasi kemudian meningkatkan komitmen pada pencapaian visi organisasi.

Melalui *Shared Vision* ini, UIN Syarif Hidayatullah Jakarta terus meningkatkan motif dan kekuatan pengikatan diri pada tujuan UIN sehingga seluruh karyawan dan pimpinan mau dan mampu menunjukkan usaha dan semangat untuk berkorban demi kepentingan UIN agar UIN dapat maju dan berkembang.

Dari uraian di atas, dapat diduga terdapat pengaruh langsung positif *Shared Vision* (Visi Bersama) terhadap mutu layanan akademik. Artinya semakin positif *Shared Vision* (Visi Bersama), maka akan semakin baik mutu layanan akademik.

## **5. Pengaruh langsung positif *Tim Learning* (Pembelajaran Tim) terhadap Mutu Layanan Akademik.**

*Tim Learning* (Pembelajaran Tim) adalah disiplin seluruh anggota organisasi untuk mampu dan mau berdialog serta bekerjasama dan belajar secara sinergis. Dengan demikian, fokusnya pada pengembangan kapasitas organisasi untuk mampu melihat setiap permasalahan dengan cara pandang yang saling melengkapi.

Mutu Layanan Akademik di UIN memerlukan kerjasma tim yang kuat dan terus menerus belajar saling memahami di antara para civitas akademika. Belajar dalam sebuah tim di UIN dipandang penting karena yang menjadi unit belajar fundamental dalam UIN adalah tim, bukan individu. Apabila tim tidak dapat belajar, maka UIN juga tidak dapat belajar. Karena *Tim Learning* ini berfokus pada pengembangan kapasitas organisasi untuk mampu melihat setiap permasalahan dengan cara pandang yang saling melengkapi.

Dari uraian di atas, dapat diduga terdapat pengaruh langsung positif *Tim Learning* (Pembelajaran Tim) terhadap mutu layanan akademik. Artinya semakin positif *Tim Learning* (Pembelajaran Tim), maka akan semakin baik mutu layanan akademik.

## **6. Pengaruh langsung positif *Trust* (Kepercayaan) terhadap Mutu Layanan Akademik.**

*Trust* (Kepercayaan) adalah tingkat keyakinan seseorang terhadap kata-kata dan tindakan orang lain dengan indikator keyakinan untuk berbagi informasi dengan orang lain, keyakinan untuk bekerjasama dengan orang lain, keyakinan untuk tidak mengambil keuntungan dari orang lain, keyakinan menyelesaikan pekerjaan tepat waktu, dan keyakinan dalam menepati janji. Sedangkan Mutu layanan akademik dalam penelitian ini merujuk pada konsep organisasi yang berorientasi pada layanan. Orientasi layanan (*service orientation*) erat kaitannya dengan konsep orientasi pasar (*market orientation*). Bila orientasi layanan lebih menekankan aspek praktik, kebijakan, dan prosedur layanan sebuah organisasi, orientasi pasar lebih berfokus pada penyelarasan antara kapabilitas unik organisasi dan kebutuhan pelanggan dalam rangka mencapai tujuan kinerja bisnis. menemukan bahwa orientasi pasar merupakan determinan kinerja bisnis yang signifikan

Civitas akademika UIN yang merasa dipercaya oleh anggota organisasi lainnya akan merasa memiliki keinginan kuat terhadap UIN, sehingga dengan segala kekuatan dan cara untuk mempertahankan mutu layanan di UIN.

Dari uraian di atas, dapat diduga terdapat pengaruh langsung positif *Trust* (Kepercayaan) terhadap mutu layanan akademik. Artinya semakin positif *Trust* (Kepercayaan), maka akan semakin baik mutu layanan akademik.

#### **7. Pengaruh langsung positif *Commitment* (Komitmen) terhadap Mutu Layanan Akademik.**

*Commitment* (Komitmen) adalah keterikatan pegawai UIN Syarif Hidayatullah Jakarta dalam usaha memenuhi tujuan organisasi dalam skor yang diperoleh dari hasil pengukuran melalui instrument dengan indikator: 1). Keterikatan dosen dan staf 2). Ketrikatan pada tujuan organisasi sehingga mendorong kreativitas, 3). Mendorong adanya *sharing*, 4) praktik pelayanan pendidikan baik antar fakultas maupun jurusan, 5). Pengembangan dosen, 7). meningkatkan praktik pembelajaran yang lebih baik, 8). Lembaga menciptakan iklim, 9). Pengembangan profesional berkelanjutan melalui sebuah sistem, 10). UIN menggunakan personel dan sumber eksternal, 11). UIN mengembangkan program pengembangan profesional berdasarkan tes-tes standar (baku), 12). Komunikasi yang efektif.

Keterikatan dalam sebuah komitmen melahirkan satu aktifitas dalam menjaga organisasinya dalam hal ini UIN agar lebih maju dan berkembang, salah satu unsure yang dapat menjaga kelangsungan UIN adalah dengan cara menjaga Mutu Layanan Akademik.

Dari uraian di atas, dapat diduga terdapat pengaruh langsung positif *Commitment* (Komitmen) terhadap mutu layanan akademik. Artinya semakin positif *Commitment* (Komitmen), maka akan semakin baik mutu layanan akademik.

#### **8. Pengaruh langsung positif *Effective Communication Channels* (Komunikasi yang Efektif) terhadap Mutu Layanan Akademik.**

*Effective Communication Channels* (Komunikasi yang Efektif) adalah suatu proses antar penyampaian berita atau informasi dengan harapan orang lain dapat menginterpretasikan sesuai dengan tujuan yang dimaksud. Penilaian penerimaan pesan mempengaruhi sikap penerimaan

pesan tersebut. Komunikasi yang efektif sangat mempengaruhi kualitas layanan dalam perguruan tinggi. Begitu pula di UIN, komunikasi yang efektif sangat mempengaruhi kualitas layanan akademik, karena melalui komunikasi yang efektif tidak akan terjadi salah paham dan salah persepsi terhadap suatu masalah.

Dari uraian di atas, dapat diduga terdapat pengaruh langsung positif *Effective Communication Channels* (Komunikasi yang Efektif) terhadap mutu layanan akademik. Artinya semakin positif *Effective Communication Channels* (Komunikasi yang Efektif), maka akan semakin baik mutu layanan akademik.

#### **9. Delapan (8) Karakteristik *Learning Organization* memiliki korelasi positif terhadap Mutu Layanan Akademik.**

Karakteristik *Learning Organization* sebagai bentuk implementasi dari manajemen perubahan yang ada di UIN memiliki korelasi positif terhadap mutu layanan akademik.

#### **Hipotesis Penelitian**

Merujuk pada permasalahan, asumsi dan kerangka pemikiran maka dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut :

1. *Sistemic thinking* (Berpikir Sistemik) berpengaruh langsung positif terhadap mutu layanan akademik.
2. *Mental Models* (Model Mental) berpengaruh langsung positif terhadap mutu layanan akademik.
3. *Personal Mastery* (Penguasaan Pribadi) berpengaruh langsung positif terhadap mutu layanan akademik.
4. *Shared Vision* (Visi Bersama) berpengaruh langsung positif terhadap mutu layanan akademik.
5. *Tim Learning* (Pembelajaran Tim) berpengaruh langsung positif terhadap mutu layanan akademik.
6. *Trust* (Kepercayaan) berpengaruh langsung positif terhadap mutu layanan akademik.
7. *Commitment* (Komitmen) berpengaruh langsung positif terhadap mutu layanan akademik.
8. *Effective Communication Channels* (Komunikasi yang Efektif) berpengaruh langsung positif terhadap mutu layanan akademik.
9. Karakteristik *Learning Organization* yang 8 (delapan) memiliki korelasi positif terhadap mutu layanan akademik diUIN Syarif Hidayatullah Jakarta.

## METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk mendapatkan penjelasan tentang *Systemic Thinking* (Berpikir Sistemik), *Mental models* (Model Mental), *Personal Mastery* (Penguasaan Pribadi), *Shared vision* (Visi Bersama), *Tim learning* (Pembelajaran Tim), *Trust* (Kepercayaan), *Commitment* (Komitmen), *Effective Communication Channels* (Komunikasi yang Efektif) secara sendiri-sendiri atau secara bersama-sama berpengaruh langsung positif terhadap mutu layanan akademik.

Penelitian berlokasi di Universitas Islam Negeri (UIN) Syarif Hidayatullah Jakarta yang berlokasi di Jl. Ir. H. Djuanda Ciputat yang memiliki 10 fakultas dan 89 program studi pada Strata 1 serta 12 bidang kajian pada tingkat magister dan doktor.

Metode yang digunakan dalam penelitian ini metode quantitatif menggunakan analisis regresi ganda.

Populasi dalam penelitian ini adalah mahasiswa UIN Syarif Hidayatullah Jakarta. Secara rinci penyebaran populasi pada sepuluh fakultas: 1) Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan; 2) Fakultas Adab dan Humaniora; 3) Fakultas Ushuluddin dan Filsafat; 4) Fakultas Syari'ah dan Hukum; 5) Fakultas Dakwah dan Komunikasi; 6) Fakultas Dirasat Islamiyah; 7) Fakultas Psikologi; 8) Fakultas Ekonomi dan Ilmu Sosial; 9) Fakultas Sains dan Teknologi, 10) Fakultas Kesehatan dan Kedokteran.

Pengambilan sampel menggunakan teknik *Random Sampling*. Sampel yang berjumlah 217 orang.

Untuk mendapatkan data Implementasi *Learning Organization* ( $X_1$ - $X_8$ ), Mutu layanan akademik (Y), peneliti akan menyebarkan angket pada sampel penelitian. Teknik selanjutnya peneliti akan menggunakan teknik observasi dan wawancara.

Data yang diperlukan dalam penelitian ini adalah 8 (delapan) karakteristik *Learning organization* dan mutu layanan akademik. Sementara itu instrumen mutu layanan akademik menggunakan 10(sepuluh) karakteristik *organizational service-orientation* hasil adopsi penelusuran literatur.

## DEFINISI KONSEPTUAL DAN OPERASIONAL

### 1. Variabel *Systemic Thingking* (Berpikir Sistemik)

#### a. Definisi Konseptual

*Systemic Thingking* (berpikir sistemik ) adalah disiplin anggota organisasi untuk berpikir dan bertindak secara sistemik dengan

menimbang berbagai permasalahan terkait secara menyeluruh dan terintegrasi.

### b. Definisi Operasional

*Systemic Thinking* (berpikir sistemik) adalah disiplin dalam membuat keputusan dan bertindak didasarkan pada tata cara berpikir dan bertindak secara sistemik dengan menimbang bahwa UIN Sayyid Hidayatullah Jakarta dipandang sebagai satu kesatuan dari seluruh komponen yang membentuk atau yang mempengaruhinya dalam skor yang diperoleh dari hasil pengukuran melalui instrument dengan indikator *Systemic Thinking* sebagai berikut: 1) Membentuk networking di kampus, 2). Komunikasi yang efektif, 3). Dapat menghadapi tantangan jangka panjang.

Pengukuran *Systemic Thinking* dilakukan dengan kuesioner (angket). Kuesioner (angket) dibuat dalam bentuk pertanyaan atau pernyataan dengan lima alternatif jawaban yang disesuaikan dengan tujuan dari pertanyaan/pernyataan tersebut. Untuk menjaring opini atau pendapat seseorang maka disediakan lima alternatif jawaban: (1) sangat tidak setuju; (2) tidak setuju; (3) berpendapat netral; (4) setuju; dan (5) sangat setuju. Untuk mengkuantifikasi data dilakukan perumusan nilai (score) bagi masing-masing kontinum secara berurut, untuk pertanyaan/pernyataan positif diberi bobot: 1-2-3-4-5.

## 2. Variabel *Mental models* (Model Mental)

### a. Definisi Konseptual

*Mental models* adalah suatu disiplin tentang nilai-nilai yang dimiliki dan dijunjung tinggi oleh seluruh anggota organisasi.

### b. Definisi Operasional

*Mental models* adalah suatu tindakan atau aktifitas yang paling sesuai dengan konteks permasalahan yang dihadapi karena didasarkan pada pemahaman yang mendalam tentang nilai-nilai yang dimiliki dan dijunjung tinggi oleh seluruh civitas akademika dalam skor yang diperoleh dari hasil pengukuran melalui instrument dengan indikator *mental models* sebagai berikut: 1). Paham terhadap siklus manajemen stratejik, 2). Peran dan tanggung jawab antar bidang, 3). Praktek manajemen stratejik didasarkan pada pemahaman bersama atas nilai-nilai yang diyakini, 4) fokus pada kualitas, 5) Evaluasi diri.

Pengukuran *Mental models* dilakukan dengan kuesioner (angket). Kuesioner (angket) dibuat dalam bentuk pertanyaan atau pernyataan dengan lima alternatif jawaban yang disesuaikan dengan tujuan dari pertanyaan/pernyataan tersebut. Untuk menjaring opini atau pendapat seseorang maka disediakan lima alternatif jawaban: (1) sangat tidak setuju; (2) tidak setuju; (3) berpendapat netral; (4) setuju; dan (5) sangat setuju. Untuk mengkuantifikasi data dilakukan perumusan nilai (score) bagi masing-masing kontinum secara berurut, untuk pertanyaan/pernyataan positif diberi bobot: 1-2-3-4-5.

### 3. Variabel *Personal Mastery* (Penguasaan Pribadi)

#### a. Definisi Konseptual

*Personal Mastery* adalah suatu kondisi yang secara konsisten memperluas dan memperdalam *knowledge* dan keahlian masing-masing, memfokuskan seluruh usaha untuk mempertajam visi pribadi, mengembangkan kesabaran dan ketekunan, serta mampu melihat realitas secara objektif.

#### b. Definisi Operasional

*Personal Mastery* adalah budaya yang memberikan kesempatan dan mendorong kepada setiap individu di UIN Syarif Hidayatullah secara konsisten memperluas dan memperdalam *knowledge* dan keahlian masing-masing dalam skor yang diperoleh dari hasil pengukuran melalui instrument dengan *indikator* sebagai berikut: 1) Organisasi/lembaga yang inovatif, 2) Inklusif dan respon terhadap perubahan, 3) Mendorong proses pembelajaran, 4). Sistem lembaga yang kuat.

### 4. Variabel *Shared vision* (Visi Bersama)

#### a. Definisi Konseptual

*Shared vision* adalah disiplin seluruh anggota organisasi untuk menumbuhkan kesamaan pandangan tentang visi organisasi.

#### b. Definisi Operasional

*Shared vision* adalah seluruh aktifitas sesuai visi UIN Syarif Hidayatullah Jakarta sehingga akan meningkatkan komitmen pada pencapaian visi tersebut dalam skor yang diperoleh dari hasil pengukuran melalui instrument dengan indikator sebagai berikut : 1). Kuatnya komitmen terhadap kebenaran dan tidak mudah putus asa ketika menghadapi tekanan maupun ketidak-pastian akibat tuntutan perubahan, 2) Lembaga memiliki visi yang jelas, 3) implementasi visi 4)

Lembaga memonitor implementasi visi, 5) Lembaga memonitor kurikulum agar sesuai dengan visi.

### **5. Variabel *Tim learning* (Pembelajaran Tim)**

#### **a. Definisi Konseptual**

*Tim learning* (Pembelajaran Tim) adalah disiplin seluruh anggota organisasi untuk mampu dan mau berdialog dan bekerjasama serta belajar secara sinergis.

#### **b. Definisi Operasional**

*Tim learning* (Pembelajaran Tim) adalah seluruh kegiatan pegawai di UIN Syarif Hidayatullah terfokus pada pengembangan kapasitas UIN sebagai sebuah organisasi untuk mampu melihat setiap permasalahan dengan cara pandang yang saling melengkapi dengan cara mengukur dalam skor yang diperoleh dari hasil pengukuran melalui instrument dengan melalui instrument terhadap indikator sebagai berikut: 1) Kualitas kebijakan, 2) Para pemimpin berada di depan sebagai komite bagi lembaga, 3) kebebasan berpikir dalam tim, 4) pembelajaran dalam system, 5). Keputusan Organisasi dibuat oleh tim, 6). Pengembangan keterampilan kinerja tim, 7) Tim merupakan unit pembelajaran fundamental bagi lembaga, 8). Meningkatkan manajemen kampus.

### **6. Variabel *Trust* (Kepercayaan)**

#### **a. Definisi Konseptual**

Kepercayaan adalah tingkat keyakinan seseorang terhadap kata-kata dan tindakan orang lain.

#### **b. Definisi Operasional**

Kepercayaan adalah ukuran seberapa ingin pegawai berbagi informasi, bekerjasama satu sama lain dan tidak mengambil keuntungan dari yang lain disebabkan keyakinan terhadap kata-kata dan tindakan orang lain dalam skor hasil pengukuran melalui instrumen dengan indikator: 1) hubungan yang bersifat saling menguntungkan, 2). Responsif terhadap ide-ide, 3). Kekuasaan mempengaruhi pembuatan keputusan, 4). Lembaga menilai keragaman pendapat, 5). Partisipasi dalam pengembangan kebijakan, 6). Struktur kelembagaan mendorong kolaborasi, 7). Para pimpinan dinilai oleh lembaga, 8). Intervensi lembaga dilakukan secara sensitive, 9). Dialog.

## **7. Variabel *Commitment* (Komitmen)**

### **a. Definisi Konseptual**

Komitmen adalah keterikatan seseorang pada organisasi yang diwujudkan dalam usaha memenuhi tujuan organisasi.

### **b. Definisi Operasional**

Komitmen adalah aktifitas dan kegiatan pegawai UIN Syarif Hidayatullah Jakarta didasarkan pada keterikatannya dalam usaha memenuhi tujuan organisasi yang dapat diukur melalui skor yang diperoleh dari hasil pengukuran instrument dengan indikator: 1). Keterikatan dosen dan staf 2). Ketrikatan pada tujuan organisasi sehingga mendorong kreativitas, 3). Mendorong adanya *sharing*, 4) praktik pelayanan pendidikan baik antar fakultas maupun jurusan, 5). Pengembangan dosen, 7). meningkatkan praktik pembelajaran yang lebih baik, 8). Lembaga menciptakan iklim, 9). Pengembangan profesional berkelanjutan melalui sebuah sistem, 10). UIN menggunakan personel dan sumber eksternal,11). UIN mengembangkan program pengembangan profesional berdasarkan tes- tes standar (baku), 12). Komunikasi yang efektif.

## **8. Variabel *Effective Communication Channels* (Komunikasi yang Efektif)**

### **a. Definisi Konseptual**

*Effective Communication Channels* (Komunikasi yang Efektif) adalah suatu proses antar penyampaian berita atau informasi dengan harapan orang lain dapat menginterpretasikan sesuai dengan tujuan yang dimaksud.

### **b. Definisi Operasional**

*Effective Communication Channels* (Komunikasi yang Efektif) adalah efektifitas penyerapan informasi yang diperoleh sesuai dengan tujuan yang dimaksud diketahui dalam skor yang diperoleh dari hasil pengukuran melalui instrument dengan indikator sebagai berikut : 1). *Sharing* praktik pembelajaran dengan baik, 2). Komunikasi yang baik dan luas, 3). Lembaga tidak represif, 4). Ekspektasi-ekspektasi terhadap lembaga jelas, 5). informasi yang jelas dan terarah, 6). Penggunaan Teknologi komunikasi dan informasi (ICT).

## **7. Variabel *Commitment* (Komitmen)**

### **a. Definisi Konseptual**

Komitmen adalah keterikatan seseorang pada organisasi yang diwujudkan dalam usaha memenuhi tujuan organisasi.

### **b. Definisi Operasional**

Komitmen adalah aktifitas dan kegiatan pegawai UIN Syarif Hidayatullah Jakarta didasarkan pada keterikatannya dalam usaha memenuhi tujuan organisasi yang dapat diukur melalui skor yang diperoleh dari hasil pengukuran instrument dengan indikator: 1). Keterikatan dosen dan staf 2). Ketrikatan pada tujuan organisasi sehingga mendorong kreativitas, 3). Mendorong adanya *sharing*, 4) praktik pelayanan pendidikan baik antar fakultas maupun jurusan, 5). Pengembangan dosen, 7). meningkatkan praktik pembelajaran yang lebih baik, 8). Lembaga menciptakan iklim, 9). Pengembangan profesional berkelanjutan melalui sebuah sistem, 10). UIN menggunakan personel dan sumber eksternal,11). UIN mengembangkan program pengembangan profesional berdasarkan tes- tes standar (baku), 12). Komunikasi yang efektif.

## **8. Variabel *Effective Communication Channels* (Komunikasi yang Efektif)**

### **a. Definisi Konseptual**

*Effective Communication Channels* (Komunikasi yang Efektif) adalah suatu proses antar penyampaian berita atau informasi dengan harapan orang lain dapat menginterpretasikan sesuai dengan tujuan yang dimaksud.

### **b. Definisi Operasional**

*Effective Communication Channels* (Komunikasi yang Efektif) adalah efektifitas penyerapan informasi yang diperoleh sesuai dengan tujuan yang dimaksud diketahui dalam skor yang diperoleh dari hasil pengukuran melalui instrument dengan indikator sebagai berikut : 1). pengukuran melalui instrument dengan indikator sebagai berikut : 1). *Sharing* praktik pembelajaran dengan baik, 2). Komunikasi yang baik dan luas, 3). Lembaga tidak represif, 4). Ekspektasi-ekspektasi terhadap lembaga jelas, 5). informasi yang jelas dan terarah, 6). Penggunaan Teknologi komunikasi dan informasi (ICT).

## **9. Variabel Mutu Layanan Akademik**

### **a. Definisi Konseptual**

Mutu Layanan Akademik adalah suatu aktifitas yang diberikan dalam memenuhi kepuasan pelanggan secara optimal.

### **b. Definisi Operasional**

Mutu Layanan Akademik adalah ukuran terhadap aktifitas layanan yang diberikan dalam memenuhi kepuasan pelanggan secara optimal. dalam skor yang diperoleh dari hasil pengukuran melalui instrument dengan indikator sebagai berikut: 1) Kepemimpinan yang Melayani, 2). Visi Layanan, 3). Customer Treatment, 4). Pemberdayaan Karyawan, 5). Pelatihan Layanan, 6). Imbalan Layanan, 7). Pencegahan Kegagalan Layanan, 8). Pemulihian Kegagalan Layanan, 9). Teknologi Layanan, 10). Komunikasi Standar Layanan.

## **HASIL PENELITIAN**

### **Deskripsi Data**

#### **1. Data Mutu Layanan Akademik (Y)**

Data hasil penelitian variabel terikat Mutu Layanan Akademik(Y) yang dijaring melalui penyebaran kuesioner,dengan jumlah pertanyaan sebanyak 31 butir instrument(valid) dengan penggunaan skala pilihan jawaban skala lima (5 option), mempunyai skor teoretik antara 31 sampai 217. Sedangkan skor empirik menyebar dari skor terendah 105 sampai dengan skor tertinggi 130, dengan skor total yaitu 25774, rata-rata (M) 118,77. simpangan baku (SD) 4,355, modus (Mo) 119 median (Me) 119 dan varians 18,963.

#### **2. Data Systemic Thingking(X<sub>1</sub>)**

Data dari hasil penelitian mengenai variabel bebas pertama yaitu Systemic Thingking(X<sub>1</sub>)yang dijaring melalui penyebaran kuesioner, dengan jumlah pertanyaan sebanyak 7 butir instrumen dengan penggunaan skala pilihan jawaban skala lima (5 option), mempunyai skor teoretik antara 7 sampai 49. Sedangkan skor empirik menyebar dari skor terendah 19 sampai dengan skor tertinggi 42, dengan skor total yaitu 6653, rata-rata (M) 30,66, simpangan baku (SD) 4,749, modus (Mo) 32, median (Me) 31 dan varians 22,550.

### **3. Data Mental Models( $X_2$ )**

Data variabel bebas kedua yaitu *Mental Models*( $X_2$ )melalui penyebaran kuesioner, dengan jumlah pertanyaan sebanyak 10 butir instrumen(valid) dengan penggunaan skala pilihan jawaban skala lima (5 option), mempunyai skor teoretik antara 10 sampai 70. Sedangkan skor empirik menyebar dari skor terendah 20 sampai dengan skor tertinggi 50 dengan skor total yaitu 8192 rata-rata ( $M$ ) 37,75, simpangan baku ( $SD$ ) 5,117, modus ( $Mo$ ) 37, median ( $Me$ ) 38 dan varians 87,917.

### **4. Data Personal Mastery( $X_3$ )**

Data variabel bebas ketiga yaitu *Personal Mastery*( $X_3$ )melalui penyebaran kuesioner, dengan jumlah pertanyaan sebanyak 12 butir instrumen(valid) dengan penggunaan skala pilihan jawaban skala lima (5 option), mempunyai skor teoretik antara 12 sampai 84. Sedangkan skor empirik menyebar dari skor terendah 32 sampai dengan skor tertinggi 55 dengan skor total yaitu 9290 rata-rata ( $M$ ) 42,81, simpangan baku ( $SD$ ) 5,088, modus ( $Mo$ ) 41, median ( $Me$ ) 43 dan varians 25,885.

### **5. Data Shared Vision( $X_4$ )**

Data variabel bebas keempat yaitu *Shared Vision*( $X_4$ )melalui penyebaran kuesioner, dengan jumlah pertanyaan sebanyak 11 butir instrument(valid) dengan penggunaan skala pilihan jawaban skala lima (5 option), mempunyai skor teoretik antara 11 sampai 77. Sedangkan skor empirik menyebar dari skor terendah 20 sampai dengan skor tertinggi 47 dengan skor total yaitu 7726 rata-rata ( $M$ ) 35,60, simpangan baku ( $SD$ ) 4,784, modus ( $Mo$ ) 35, median ( $Me$ ) 36 dan varians 22,889.

### **6. Data Tim Learning ( $X_5$ )**

Data variabel bebas kelima yaitu *Tim Learning* ( $X_5$ )melalui penyebaran kuesioner, dengan jumlah pertanyaan sebanyak 13 butir instrument(valid) dengan penggunaan skala pilihan jawaban skala lima (5 option), mempunyai skor teoretik antara 13 sampai 91. Sedangkan skor empirik menyebar dari skor terendah 25 sampai dengan skor tertinggi 50 dengan skor total yaitu 8199 rata-rata ( $M$ ) 37,78, simpangan baku ( $SD$ ) 5,087, modus ( $Mo$ ) 37, median ( $Me$ ) 38 dan varians 24,874.

### **7. Data Trust ( $X_6$ )**

Data variabel bebas keenam yaitu *Trust* ( $X_6$ )melalui penyebaran kuesioner, dengan jumlah pertanyaan sebanyak 9 butir instrument(valid) dengan penggunaan skala pilihan jawaban skala lima (5 option),

mempunyai skor teoretik antara 9 sampai 63. Sedangkan skor empirik menyebar dari skor terendah 17 sampai dengan skor tertinggi 45 dengan skor total yaitu 7295 rata-rata ( $M$ ) 33,62, simpangan baku ( $SD$ ) 4,762, modus ( $Mo$ ) 34, median ( $Me$ ) 34 dan varians 22,672.

#### **8. Data Commitment( $X_7$ )**

Data variabel bebas ketujuh yaitu *Commitment*( $X_7$ ) melalui penyebaran kuesioner, dengan jumlah pertanyaan sebanyak 13 butir instrument(valid) dengan penggunaan skala pilihan jawaban skala lima (5 option), mempunyai skor teoretik antara 13 sampai 91. Sedangkan skor empirik menyebar dari skor terendah 22 sampai dengan skor tertinggi 60 dengan skor total yaitu 8836 rata-rata ( $M$ ) 40,72, simpangan baku ( $SD$ ) 5,314, modus ( $Mo$ ) 39, median ( $Me$ ) 41 dan varians 28,240.

#### **9. Data Effective Communication Channels( $X_8$ )**

Data variabel bebas kedua yaitu *Effective Communication Channels*( $X_8$ ) melalui penyebaran kuesioner, dengan jumlah pertanyaan sebanyak 9 butir instrument(valid) dengan penggunaan skala pilihan jawaban skala lima (5 option), mempunyai skor teoretik antara 9 sampai 63. Sedangkan skor empirik menyebar dari skor terendah 14 sampai dengan skor tertinggi 35 dengan skor total yaitu 5177 rata-rata ( $M$ ) 23,86, simpangan baku ( $SD$ ) 4,254, modus ( $Mo$ ) 24, median ( $Me$ ) 24 dan varians 18,095.

Dari data tersebut dapat direkapitulasi angka statistik dari variable Mutu Layanan Akademik ( $Y$ ), data  $X_1$ ,  $X_2$ ,  $X_3$ ,  $X_4$ ,  $X_5$ ,  $X_6$ ,  $X_7$ ,  $X_8$  sebagai berikut :

#### **Rangkuman Perhitungan Statistik Dasar**

<b>Uraian Variabel</b>	<b>Mean</b>	<b>Median</b>	<b>Mode</b>	<b>Std. Deviation</b>	<b>Variance</b>	<b>Minimum</b>	<b>Maximum</b>	<b>Sum</b>
Mutu Layanan Akademik( $Y$ )	118.77	119.00	119	4.355	18.963	105	130	25774
<i>Systemic Thinking</i> ( $X_1$ )	30.66	31.00	32	4.749	22.550	19	42	6653
<i>Mental Models</i> ( $X_2$ )	37.75	38.00	37	5.177	26.799	20	50	8192
<i>Personal Mastery</i> ( $X_3$ )	42.81	43.00	41	5.088	25.885	32	55	9290
<i>Shared Vision</i> ( $X_4$ )	35.60	36.00	35	4.784	22.889	20	47	7726
<i>Tim Learning</i> ( $X_5$ )	37.78	38.00	37	5.087	25.874	25	50	8199
<i>Trust</i> ( $X_6$ )	33.62	34.00	34	4.762	22.672	17	45	7295

<i>Commitment</i> (X <sub>7</sub> )	40.72	41.00	39	5.314	28.240	22	60	8836
<i>Effective Communication Channels</i> (X <sub>8</sub> )	23.86	24.00	24	4.254	18.095	14	35	5177

### **Uji Persyaratan Analisis**

Untuk melakukan analisis regresi maupun pengujian hipotesis terlebih dulu dilakukan pengujian persyaratan analisis variabel Mutu Layanan Akademik(Y), *Systemic Thinking*(X<sub>1</sub>), *Mental Models*(X<sub>2</sub>), *Personal Mastery*(X<sub>3</sub>), *Shared Vision* (X<sub>4</sub>), *Tim Learning* (X<sub>5</sub>), *Trust* (X<sub>6</sub>), *Commitment*(X<sub>7</sub>) dan *Effective Communication Channels* (X<sub>8</sub>).

Persyaratan analisis yang dimaksud adalah persyaratan yang harus dipenuhi agar analisis dapat dilakukan, baik untuk keperluan memprediksi maupun untuk keperluan pengujian hipotesis. Terdapat syarat yang harus dipenuhi sebelum melakukan analisis regresi. persyaratan tersebut adalah (1) syarat normalitas (2) syarat linearitas Y atas X dan (3) tidak terjadi multikolinearitas sangat tinggi.

#### **I. Uji Normalitas**

##### **1. Galat Regresi Mutu LayananAkademik(Y)atasSystemic Thinking (X<sub>1</sub>)**

Pengujian normalitas ini dilakukan dengan tujuan apakah data berdistribusi normal atau tidak. Uji normalitas data pada penelitian ini menggunakan metode *Kolmogorov Smirnov*, dengan taraf signifikansi yang digunakan sebagai aturan untuk menerima atau menolak pengujian normalitas atau tidaknya suatu distribusi data adalah  $\alpha = 0,05$ . Jika nilai probabilitas  $> 0,05$  maka data berdistribusi normal dan jika nilai probabilitas bernilai  $< 0,05$  maka data tidak berdistribusi normal.

Berdasarkan perhitungan normalitas variabel Mutu Layanan Akademik(Y), nilai probabilitas kolmogorov-smirnov = 0,158 > 0,05 berarti data berdistribusi normal.

##### **2. Galat Regresi Mutu LayananAkademik(Y)atasMental Models (X<sub>2</sub>)**

Pengujian normalitas ini dilakukan dengan tujuan apakah data berdistribusi normal atau tidak. Uji normalitas data pada penelitian ini menggunakan metode *Kolmogorov Smirnov*, dengan taraf signifikansi yang digunakan sebagai aturan untuk menerima atau menolak pengujian normalitas atau tidaknya suatu distribusi data adalah  $\alpha = 0,05$ . Jika nilai

probabilitas  $> 0,05$  maka data berdistribusi normal dan jika nilai probabilitas bernilai  $< 0,05$  maka data tidak berdistribusi normal.

Berdasarkan perhitungan normalitas galat regresi, nilai probabilitas kolmogorov-smirnov =  $0,180 > 0,05$  berarti galat berdistribusi normal.

### 3. Galat Regresi Mutu LayananAkademik(Y)atasPersonal Mastery(X<sub>3</sub>)

Pengujian normalitas ini dilakukan dengan tujuan apakah data berdistribusi normal atau tidak. Uji normalitas data pada penelitian ini menggunakan metode Kolmogorov Smirnov, dengan taraf signifikansi yang digunakan sebagai aturan untuk menerima atau menolak pengujian normalitas atau tidaknya suatu distribusi data adalah  $\alpha = 0,05$ . Jika nilai probabilitas  $> 0,05$  maka data berdistribusi normal dan jika nilai probabilitas bernilai  $< 0,05$  maka data tidak berdistribusi normal.

Berdasarkan perhitungan normalitas galat regresi, nilai probabilitas kolmogorov-smirnov =  $0,180 > 0,05$  berarti galat berdistribusi normal.

### 4. Galat Regresi Mutu LayananAkademik(Y)atasShared Vision (X<sub>4</sub>)

Pengujian normalitas ini dilakukan dengan tujuan apakah data berdistribusi normal atau tidak. Uji normalitas data pada penelitian ini menggunakan metode Kolmogorov Smirnov, dengan taraf signifikansi yang digunakan sebagai aturan untuk menerima atau menolak pengujian normalitas atau tidaknya suatu distribusi data adalah  $\alpha = 0,05$ . Jika nilai probabilitas  $> 0,05$  maka data berdistribusi normal dan jika nilai probabilitas bernilai  $< 0,05$  maka data tidak berdistribusi normal.

Berdasarkan perhitungan normalitas galat regresi, nilai probabilitas kolmogorov-smirnov =  $0,180 > 0,05$  berarti galat berdistribusi normal.

### 5. Galat Regresi Mutu LayananAkademik(Y)atasTim Learning (X<sub>5</sub>)

Pengujian normalitas ini dilakukan dengan tujuan apakah data berdistribusi normal atau tidak. Uji normalitas data pada penelitian ini menggunakan metode Kolmogorov Smirnov, dengan taraf signifikansi yang digunakan sebagai aturan untuk menerima atau menolak pengujian normalitas atau tidaknya suatu distribusi data adalah  $\alpha = 0,05$ . Jika nilai probabilitas  $> 0,05$  maka data berdistribusi normal dan jika nilai probabilitas bernilai  $< 0,05$  maka data tidak berdistribusi normal.

Berdasarkan perhitungan normalitas galat regresi, nilai probabilitas kolmogorov-smirnov =  $0,180 > 0,05$  berarti galat berdistribusi normal.

## **6. Galat Regresi Mutu LayananAkademik(Y)atas *Trust* (X<sub>6</sub>)**

Pengujian normalitas ini dilakukan dengan tujuan apakah data berdistribusi normal atau tidak. Uji normalitas data pada penelitian ini menggunakan metode *Kolmogorov Smirnov*, dengan taraf signifikansi yang digunakan sebagai aturan untuk menerima atau menolak pengujian normalitas atau tidaknya suatu distribusi data adalah  $\alpha = 0,05$ . Jika nilai probabilitas  $> 0,05$  maka data berdistribusi normal dan jika nilai probabilitas bernilai  $< 0,05$  maka data tidak berdistribusi normal

Berdasarkan perhitungan normalitas galat regresi, nilai probabilitas kolmogorov-smirnov =  $0,180 > 0,05$  berarti galat berdistribusi normal.

## **7. Galat Regresi Mutu LayananAkademik(Y)atas *Commitment* (X<sub>7</sub>)**

Pengujian normalitas ini dilakukan dengan tujuan apakah data berdistribusi normal atau tidak. Uji normalitas data pada penelitian ini menggunakan metode *Kolmogorov Smirnov*, dengan taraf signifikansi yang digunakan sebagai aturan untuk menerima atau menolak pengujian normalitas atau tidaknya suatu distribusi data adalah  $\alpha = 0,05$ . Jika nilai probabilitas  $> 0,05$  maka data berdistribusi normal dan jika nilai probabilitas bernilai  $< 0,05$  maka data tidak berdistribusi normal.

Berdasarkan perhitungan normalitas galat regresi, nilai probabilitas kolmogorov-smirnov =  $0,180 > 0,05$  berarti galat berdistribusi normal.

## **8. Galat Regresi Mutu LayananAkademik(Y)atas *Effectiveness Communication Channels* (X<sub>8</sub>)**

Pengujian normalitas ini dilakukan dengan tujuan apakah data berdistribusi normal atau tidak. Uji normalitas data pada penelitian ini menggunakan metode *Kolmogorov Smirnov*, dengan taraf signifikansi yang digunakan sebagai aturan untuk menerima atau menolak pengujian normalitas atau tidaknya suatu distribusi data adalah  $\alpha = 0,05$ . Jika nilai probabilitas  $> 0,05$  maka data berdistribusi normal dan jika nilai probabilitas bernilai  $< 0,05$  maka data tidak berdistribusi normal.

Berdasarkan perhitungan normalitas galat regresi, nilai probabilitas kolmogorov-smirnov =  $0,180 > 0,05$  berarti galat berdistribusi normal.

### **Uji Linearitas**

Pengujian linearitas variabel bertujuan untuk menguji kelinearan antara variabel Y terhadap X. Linearitas terjadi jika nilai probabilitas linearity  $< 0,05$  dan tidak linearitas jika nilai probabilitas linearity  $> 0,05$ .

**ANOVA Tabel**

		Mutu Layanan Akademik * <i>Systemic Thinking</i>				
		Between Groups		Within Groups		Total (Combined)
		(Combined)	Linearity	Deviation from Linearity		
Sum of Squares	584.087	202.969	381.118	Sum Squares	of	584.087
Df	22	1	21	Df		22
Mean Square	26.549	202.969	18.148	Mean Square		26.549
F	1.467	11.212	1.003	F		1.467
Sig.	.089	.001	.462	Sig.		.089

Terlihat pada Tabel nilai F hitung = 1,003 < F tabel = atau probabilitas linearity = 0,462 > 0,005 maka dikatakan X1 dan Y bersifat linear.

## 2. Antara Variabel *Mental Models* (X<sub>2</sub>) dan Mutu Layanan Akademik (Y) ANOVA Tabel

		Mutu Layanan Akademik * <i>Mental Models</i>				
		Between Groups		Within Groups		Total (Combined)
		(Combined)	Linearity	Deviation from Linearity		
Sum of Squares	682.157	146.794	535.363	Sum Squares	of	682.157
Df	24	1	23	Df		24
Mean Square	28.423	146.794	23.277	Mean Square		28.423
F	1.599	8.256	1.309	F		1.599
Sig.	.044	.005	.165	Sig.		.044

Terlihat pada Tabel nilai F hitung = 1,309 < F tabel = atau probabilitas linearity = 0,165 > 0,005 maka dikatakan X2 dan Y bersifat linear.

## 3. Antara Variabel *Personal Mastery* (X<sub>3</sub>) dan Mutu Layanan Akademik (Y)

ANOVA Tabel

		Mutu Layanan Akademik * <i>Personal Mastery</i>				
		Between Groups		Within Groups		Total (Combined)
		(Combined)	Linearity	Deviation from Linearity		
Sum of Squares	431.223	84.103	347.120	Sum Squares	of	431.223

## 6. Antara Variabel Trust (X<sub>6</sub>) dan Mutu Layanan Akademik (Y)

ANOVA Tabel

		Mutu Layanan Akademik * Trust				
		Between Groups		Deviation from Linearity	Within Groups	Total (Combined)
		(Combined)	Linearity			
Sum of Squares	481.285		78.812	402.473	Sum of Squares	481.285
Df	22		1	21	Df	22
Mean Square	21.877		78.812	19.165	Mean Square	21.877
F	1.174		4.230	1.029	F	1.174
Sig.	.275		.041	.431	Sig.	.275

Terlihat pada Tabel nilai F hitung = 1,029 < F tabel = atau probabilitas linearity = 0,431 > 0,005 maka dikatakan X<sub>6</sub> dan Y bersifat linear.

## 7. Antara Variabel Commitment(X<sub>7</sub>) dan Mutu Layanan Akademik (Y)

ANOVA Tabel

		Mutu Layanan Akademik * Commitment				
		Between Groups		Deviation from Linearity	Within Groups	Total (Combined)
		(Combined)	Linearity			
Sum of Squares	243.124		78.555	164.569	Sum of Squares	243.124
Df	24		1	23	Df	24
Mean Square	10.130		78.555	7.155	Mean Square	10.130
F	.505		3.915	.357	F	.505
Sig.	.975		.049	.997	Sig.	.975

Terlihat pada Tabel nilai F hitung = 0,357 < F tabel = atau probabilitas linearity = 0,997 > 0,005 maka dikatakan X<sub>7</sub> dan Y bersifat linear.

## 8. Antara Variabel Effektif Communication Channels (X<sub>8</sub>) dan Mutu Layanan Akademik (Y)

ANOVA Tabel

		Mutu Layanan Akademik * Effektif Communication Channels				
		Between Groups		Deviation from Linearity	Within Groups	Total (Combined)
		(Combined)	Linearity			
Sum of Squares	636.861		177.957	458.905	Sum of Squares	636.861
Df	21		1	20	Df	21

Mean Square	30.327	177.957	22.945	Mean Square	30.327
F	1.710	10.032	1.294	F	1.710
Sig.	.032	.002	.187	Sig.	.032

Terlihat pada Tabel nilai F hitung = 1,294 < F tabel = atau probabilitas linearity = 0,187 > 0,005 maka dikatakan X4 dan Y bersifat linear.

### Uji Multikolinearitas

Pengujian ini ditunjukkan oleh tidak adanya hubungan yang sangat kuat antar variabel bebas atau tidak terjadi multikolinearitas yang sangat tinggi. jika korelasi antar variabel bebas mendekati 1 atau dengan melihat nilai VIF > 10 maka dikatakan terjadi multikolinearitas yang sangat tinggi.

		Coefficients <sup>a</sup>	
		Collinearity Statistics	
Model		Tolerance	VIF
1	<i>Systemic Thinking</i>	.976	1.025
	<i>Mental Models</i>	.910	1.099
	<i>Personal Mastery</i>	.927	1.079
	<i>Shared vision</i>	.924	1.083
	<i>Tim Learning</i>	.907	1.103
	<i>Trust</i>	.923	1.083
	<i>Commitment</i>	.944	1.060
	<i>Effective Communications Channels</i>	.923	1.084

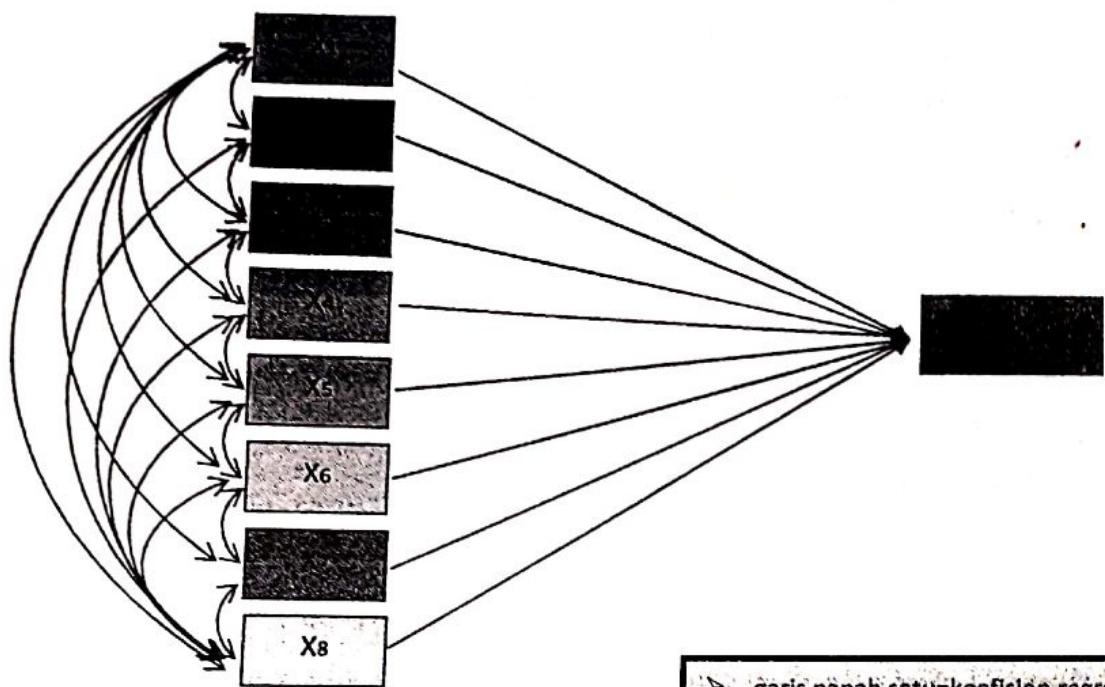
a. Dependent Variable: Mutu Layanan Akademik

Terlihat pada tabel nilai VIF pada semua variable bebas di atas tidak ada yang melebihi 10 atau VIF < 10 (montgomery) maka dikatakan tidak terjadi multi kolinearitas antar variabel bebas.

### Pengujian Hipotesis

Teknik statistik yang digunakan untuk mengetahui hubungan antara variabel-variabel tersebut adalah teknik statistik regresi ganda. Teknik ini digunakan untuk menguji besarnya pengaruh langsung dan tidak langsung dari variabel (X) terhadap variabel (Y).

## Persamaan Struktural



Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients Beta	T	Sig.
	B	Std. Error			
1 (Constant)	80.545	5.314		15.159	.000
<i>Systemic Thinking</i>	.175	.057	.191	3.070	.002
<i>Mental Models</i>	.112	.054	.133	2.063	.040
<i>Personal Mastery</i>	.122	.055	.142	2.226	.027
<i>Shared Vision</i>	.126	.058	.138	2.163	.032
<i>Tim Learning</i>	.114	.055	.133	2.068	.040

x1

<i>Trust</i>	.143	.059	.156	2.441	.015
<i>Commitment</i>	.139	.052	.169	2.677	.008
<i>Effective Communications Channels</i>	.175	.066	.171	2.668	.008

a. Dependent Variable: Mutu Layanan Akademik

### Korelasi antar varibel

	X <sub>1</sub>	X <sub>2</sub>	X <sub>3</sub>	X <sub>4</sub>	X <sub>5</sub>	X <sub>6</sub>	X <sub>7</sub>	X <sub>8</sub>
Y Pearson Correlation	.223 <sup>**</sup>	.189 <sup>**</sup>	.143 <sup>*</sup>	.193 <sup>**</sup>	.138 <sup>*</sup>	.139 <sup>*</sup>	.138 <sup>*</sup>	.208 <sup>**</sup>
Sig. (2-tailed)	.001	.005	.035	.004	.042	.041	.042	.002
N	217	217	217	217	217	217	217	217

Ket:

- 1. korelasi  $r_{x_1y} = 0,223$
- 2. korelasi  $r_{x_2y} = 0,189$
- 3. korelasi  $r_{x_3y} = 0,143$
- 4. korelasi  $r_{x_4y} = 0,193$
- 5. korelasi  $r_{x_5y} = 0,138$
- 6. korelasi  $r_{x_6y} = 0,139$
- 7. korelasi  $r_{x_7y} = 0,138$
- 8. korelasi  $r_{x_8y} = 0,208$

Terlihat bahwa semua nilai korelasi antara variabel bebas (X) dan variabel terikat (Y) signifikan, karena nilai sig < 0,05.

Dari perhitungan regresi, maka dapat dijelaskan hasil pengujian hipotesis penelitian sebagai berikut :

1. Pengaruh Langsung Positif *Systemic Thinking*(X<sub>1</sub>) terhadap Mutu Layanan Akademik(Y)

Hipotesis yang diuji adalah :

$$H_0 : \beta_1 \leq 0$$

$$H_1 : \beta_1 > 0$$

Dari hasil analisis diperoleh koefisien regresi  $\beta_1 = 0,191$ . Nilai  $t_{hitung} = 3,070 > t_{tabel} = 1,971$ , maka  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima. Ini menunjukkan bahwa koefisien regresi signifikan dan dengan demikian *Systemic Thinking* berpengaruh langsung positif terhadap mutu layanan akademik. Artinya bahwa perbaikan *Systemic Thinking* akan mengakibatkan peningkatan mutu layanan akademik.

## 2. Pengaruh Langsung Positif *Mental Models*( $X_2$ ) terhadap Mutu Layanan Akademik( $Y$ )

Hipotesis yang diuji adalah :

$$H_0 : \beta_2 \leq 0$$

$$H_1 : \beta_2 > 0$$

Berdasarkan hasil analisis di peroleh nilai koefisien regresi  $\beta_2 = 0,133$ . Nilai  $t_{hitung} = 2,063 > t_{tabel} = 1,971$ , maka  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima. Ini menunjukkan bahwa koefisien regresi signifikan dan dengan demikian *Mental Models* berpengaruh langsung positif terhadap mutu layanan akademik. Artinya bahwa perbaikan *Mental Models* akan mengakibatkan peningkatan mutu layanan akademik.

## 3. Pengaruh Langsung Positif *Personal Mastery* ( $X_3$ ) terhadap Mutu Layanan Akademik( $Y$ )

Hipotesis yang diuji adalah :

$$H_0 : \beta_3 \leq 0$$

$$H_1 : \beta_3 > 0$$

Dari hasil analisis diperoleh koefisien regresi  $\beta_3 = 0,142$ . Nilai  $t_{hitung} = 2,226 > t_{tabel} = 1,971$ , maka  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima. Ini menunjukkan bahwa koefisien regresi signifikan dan dengan demikian *Personal Mastery* berpengaruh langsung positif terhadap mutu layanan akademik. Artinya bahwa perbaikan *Personal Mastery* akan mengakibatkan peningkatan mutu layanan akademik.

## 4. Pengaruh Langsung Positif *Shared Vision*( $X_4$ ) terhadap Mutu Layanan Akademik( $Y$ )

Hipotesis yang diuji adalah :

$$H_0 : \beta_4 \leq 0$$

$$H_1 : \beta_4 > 0$$

Dari hasil analisis diperoleh koefisien regresi  $\beta_4 = 0,138$ . Nilai  $t_{hitung} = 2,163 > t_{tabel} = 1,971$ , maka  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima. Ini menunjukkan bahwa koefisien regresi signifikan dan dengan demikian *Shared Vision* berpengaruh langsung positif terhadap mutu layanan akademik. Artinya

bahwa perbaikan *Shared Vision* akan mengakibatkan peningkatan mutu layanan akademik.

**5. Pengaruh Langsung Positif *Tim Learning* ( $X_5$ ) terhadap Mutu Layanan Akademik( $Y$ )**

Hipotesis yang diuji adalah :

$$H_0 : \beta_5 \leq 0$$

$$H_1 : \beta_5 > 0$$

Dari hasil analisis diperoleh koefisien regresi  $\beta_5 = 0,133$ . Nilai  $t_{hitung} = 2,068 > t_{tabel} = 1,971$ , maka  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima. Ini menunjukkan bahwa koefisien regresi signifikan dan dengan demikian *Tim Learning* berpengaruh langsung positif terhadap mutu layanan akademik. Artinya bahwa perbaikan *Tim Learning* akan mengakibatkan peningkatan mutu layanan akademik.

**6. Pengaruh Langsung Positif *Trust* ( $X_6$ ) terhadap Mutu Layanan Akademik( $Y$ )**

Hipotesis yang diuji adalah :

$$H_0 : \beta_6 \leq 0$$

$$H_1 : \beta_6 > 0$$

Berdasarkan hasil analisis di peroleh nilai koefisien regresi  $\beta_6 = 0,156$ . Nilai  $t_{hitung} = 2,441 > t_{tabel} = 1,971$ , maka  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima. Ini menunjukkan bahwa koefisien regresi signifikan dan dengan demikian *Trust* berpengaruh langsung positif terhadap mutu layanan akademik. Artinya bahwa perbaikan *Trust* akan mengakibatkan peningkatan mutu layanan akademik.

**7. Pengaruh Langsung Positif *Commitment*( $X_7$ ) terhadap Mutu Layanan Akademik( $Y$ )**

Hipotesis yang diuji adalah :

$$H_0 : \beta_7 \leq 0$$

$$H_1 : \beta_7 > 0$$

Berdasarkan hasil analisis di peroleh nilai koefisien regresi  $\beta_7 = 0,169$ . Nilai  $t_{hitung} = 2,677 > t_{tabel} = 1,971$ , maka  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima. Ini menunjukkan bahwa koefisien regresi signifikan dan dengan demikian *Commitment* berpengaruh langsung positif terhadap mutu layanan akademik. Artinya bahwa perbaikan *Commitment* akan mengakibatkan peningkatan mutu layanan akademik.

**8. Pengaruh Langsung Positif Effective Communication Channels ( $X_8$ ) terhadap Mutu Layanan Akademik(Y)**

Hipotesis yang diuji adalah :

$$H_0 : \beta_8 \leq 0$$

$$H_1 : \beta_8 > 0$$

Berdasarkan hasil analisis di peroleh nilai koefisien regresi  $\beta_8 = 0,171$ . Nilai  $t_{hitung} = 2,668 > t_{tabel} = 1,971$ , maka  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima. Ini menunjukkan bahwa koefisien regresi signifikan dan dengan demikian *Effective Communication Chanel*s berpengaruh langsung positif terhadap mutu layanan akademik. Artinya bahwa perbaikan *Effective Communication Chanel*s akan mengakibatkan peningkatan mutu layanan akademik.

**Tabel**  
**Rangkuman Hasil Pengujian Hipotesis.**

HIPOTESIS	HIPOTESIS STATISTIK	Kof. $\beta$	t Hitung	t Tabel	KEPUTUSAN HIPOTESIS	KESIMPULAN
Systemic Thinking tidak berpengaruh positif terhadap mutu layanan akademik	$H_0 : \beta_1 \leq 0$					
Systemic Thinking berpengaruh langsung Positif terhadap mutu layanan akademik	$H_1 : \beta_1 > 0$	0,191	3,070	1,971	Tolak $H_0$	Terdapat Pengaruh Langsung Positif Signifikan
Mental Model/tidak berpengaruh terhadap mutu layanan akademik	$H_0 : \beta_2 \leq 0$					
Mental Models berpengaruh langsung Positif terhadap mutu layanan	$H_1 : \beta_2 > 0$	0,133	2,063	1,971	Tolak $H_0$	Terdapat Pengaruh Langsung Positif Signifikan

akademik						
<i>Personal Mastery</i> tidak berpengaruh terhadap mutu layanan akademik	$H_0 : \beta_3 \leq 0$					
<i>Personal Mastery</i> berpengaruh langsung Positif terhadap mutu layanan akademik	$H_1 : \beta_3 > 0$	0,142	2,226	1,971	Tolak $H_0$	Terdapat Pengaruh Langsung Positif Signifikan
<i>Shared Vision</i> tidak berpengaruh terhadap mutu layanan akademik	$H_0 : \beta_4 \leq 0$					
<i>Shared Vision</i> berpengaruh langsung Positif terhadap mutu layanan akademik	$H_1 : \beta_4 > 0$	0,138	2,163	1,971	Tolak $H_0$	Terdapat Pengaruh Langsung Positif Signifikan
<i>Tim Learning</i> tidak berpengaruh Positif terhadap mutu layanan akademik	$H_0 : \beta_5 \leq 0$					
<i>Tim Learning</i> berpengaruh langsung positif terhadap mutu layanan	$H_1 : \beta_5 > 0$	0,133	2,068	1,971	Tolak $H_0$	Terdapat Pengaruh Langsung Positif Signifikan

akademik							
<i>Trust</i> tidak berpengaruh langsung Positif terhadap mutu layanan akademik	$H_0 : \beta_6 \leq 0$						Terdapat Pengaruh Langsung Positif Signifikan
<i>Trust</i> berpengaruh langsung Positif terhadap mutu layanan akademik	$H_1 : \beta_6 > 0$	0,156	2,441	1,971	Tolak $H_0$		
<i>Commitment</i> tidak berpengaruh langsung Positif terhadap mutu layanan akademik	$H_0 : \beta_7 \leq 0$						Terdapat Pengaruh Langsung Positif Signifikan
<i>Commitment</i> berpengaruh langsung Positif terhadap mutu layanan akademik	$H_1 : \beta_7 > 0$	0,169	2,677	1,971	Tolak $H_0$		
Effektive Communication Channels tidak berpengaruh langsung Positif terhadap mutu layanan akademik	$H_0 : \beta_8 \leq 0$						Terdapat Pengaruh Langsung Positif Signifikan
Effektive Communication Channels berpengaruh langsung Positif terhadap	$H_1 : \beta_8 > 0$	0,171	2,668	1,971	Tolak $H_0$		

mutu layanan akademik							
-----------------------	--	--	--	--	--	--	--

9. Korelasi Delapan (8) karakteristik Learning.

*Organization terhadap Mutu layanan Akademik (Y).*

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.463 <sup>a</sup>	.214	.184	3.934

a. Predictors: (Constant), Systemic Thinking, Mental Models, Personal Mastery, Shared Vision, Tim Learning, Trust, Commitment, Effective Communication Channels.

Dari tabel di atas dapat disimpulkan bahwa dalam analisis regresi besarnya pengaruh secara bersama Systemic Thinking(X1), Mental Models(X2), Personal Mastery(X3), Shared Vision(X4), Tim Learning (X5), Trust (X6), Commitment(X7) dan Effective Communication Channels (X8) terhadap Mutu layanan Akademik (Y) sebesar 0,463. Ini berarti 46,3% Mutu layanan Akademik (Y) dapat dijelaskan oleh variabel-variabel bebas tersebut. dan sisanya dapat pengaruh oleh faktor lain.

10. Pengaruh variabel residu

Berdasarkan tabel di atas pengaruh variabel residu adalah

$\sqrt{1 - R^2} = \sqrt{1 - 0,214} = 0,618$ . Jadi 61,8 % variabel residu mempengaruhi variabel mutu layanan akademik.

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	876.207	8	109.526	7.076	.000 <sup>a</sup>
Residual	3219.728	208	15.479		
Total	4095.935	216			

a. Predictors: (Constant), Systemic Thinking, Mental Models, Personal Mastery, Shared Vision, Tim Learning, Trust, Commitment, Effective Communication Channels

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	876.207	8	109.526	7.076	.000 <sup>a</sup>
Residual	3219.728	208	15.479		
Total	4095.935	216			

a. *Predictors: (Constant), Systemic Thingking, Mental Models, Personal Mastery, Shared Vision, Tim Learning, Trust, Commitment, Effective Communication Chanels*

b. *Dependent Variable: Mutu Layanan Akademik*

Berdasarkan perhitungan tabel di atas bahwa besarnya korelasi secara bersama ternyata signifikan karena nilai probabilitas nilai  $0,000 < 0,05$ . Jadi hasil temuan ini menyimpulkan bahwa semakin baik seluruh variabel bebas secara bersama akan dapat meningkatkan mutu layanan akademik.

## **SIMPULAN, IMPLIKASI DAN SARAN**

Keseluruhan tujuan kajian ini adalah untuk menguji UIN Syarif Hidayatullah sebagai organisasi pembelajar (*learning organization*) dan kemudiandengan menggunakan kerangka kerja ini, menginvestigasi asosiasi yang dirasakan antara UIN Syarif Hidayatullah dalam memenuhi kualitas layanan akademik. Hasil-hasil menunjukkan bahwa:

1. *Systemic Thingking* berpengaruh langsung positif terhadap mutu layanan akademik. Artinya bahwa perbaikan *Systemic Thingking* akan mengakibatkan peningkatan mutu layanan akademik. Hal ini dapat diartikan bahwa semakin positif *Systemic Thingking* maka akan semakin baik kualitas layanan akademik. Sebaliknya, jika *Systemic Thingking* semakin negatif maka mutu layanan akademik juga akan semakin rendah.
2. *Mental Models* berpengaruh langsung positif terhadap mutu layanan akademik. Artinya bahwa perbaikan *Mental Models* akan mengakibatkan peningkatan mutu layanan akademik. Hal ini dapat diartikan bahwa semakin positif *Mental Models* maka akan semakin baik kualitas layanan akademik. Sebaliknya, jika *Mental Model*ssemakin negatif maka mutu layanan akademik juga akan semakin rendah.
3. *Personal Mastery* berpengaruh langsung positif terhadap mutu layanan akademik. Artinya bahwa perbaikan *Personal Mastery* akan mengakibatkan peningkatan mutu layanan akademik. Hal ini dapat

diartikan bahwa semakin positif *Personal Mastery* maka akan semakin baik kualitas layanan akademik. Sebaliknya, jika *Personal Mastery* semakin negatif maka mutu layanan akademik juga akan semakin rendah.

4. *Shared vision* berpengaruh langsung positif terhadap mutu layanan akademik. Artinya bahwa perbaikan *Shared Vision* akan mengakibatkan peningkatan mutu layanan akademik Hal ini dapat diartikan bahwa semakin positif *Shared vision* maka akan semakin baik kualitas layanan akademik. Sebaliknya, jika *Shared vision* semakin negatif maka mutu layanan akademik juga akan semakin rendah.
5. *Tim Learning* berpengaruh langsung positif terhadap mutu layanan akademik. Artinya bahwa perbaikan *Tim Learning* akan mengakibatkan peningkatan mutu layanan akademik Hal ini dapat diartikan bahwa semakin positif *Tim Learning* maka akan semakin baik kualitas layanan akademik. Sebaliknya, jika *Tim Learning* semakin negatif maka mutu layanan akademik juga akan semakin rendah.
6. *Trust* berpengaruh langsung positif terhadap mutu layanan akademik. Artinya bahwa perbaikan *Trust* akan mengakibatkan peningkatan mutu layanan akademik. Hal ini dapat diartikan bahwa semakin positif *Trust* maka akan semakin baik kualitas layanan akademik. Sebaliknya, jika *Trust* semakin negatif maka mutu layanan akademik juga akan semakin rendah.
7. *Commitment* berpengaruh langsung positif terhadap mutu layanan akademik. Artinya bahwa perbaikan *Commitment* akan mengakibatkan peningkatan mutu layanan akademik Hal ini dapat diartikan bahwa semakin positif *Commitment* maka akan semakin baik kualitas layanan akademik. Sebaliknya, jika *Commitment* semakin negatif maka mutu layanan akademik juga akan semakin rendah.
8. *Effective Communication Channels* berpengaruh langsung positif terhadap mutu layanan akademik. Artinya bahwa perbaikan *Effective Communication Channels* akan mengakibatkan peningkatan mutu layanan akademik Hal ini dapat diartikan bahwa semakin positif *Effective Communication Channels* maka akan semakin baik kualitas layanan akademik. Sebaliknya, jika *Effective Communication Channels* semakin negatif maka mutu layanan akademik juga akan semakin rendah.
9. Terdapat korelasi positif antara karakteristik *Learning Organization* terhadap mutu layanan akademik. Hal ini dapat diartikan bahwa semakin positif Karakteristik LO (X<sub>1</sub>, X<sub>2</sub>, X<sub>3</sub>, X<sub>4</sub>, X<sub>5</sub>, X<sub>6</sub>, X<sub>7</sub>, X<sub>8</sub>) maka akan semakin baik kualitas layanan akademik. Sebaliknya, jika semakin negatif Karakteristik LO maka mutu layanan akademik juga akan semakin rendah.

## **IMPLIKASI TEMUAN**

Temuan-temuan menunjukkan berbagai implikasidan rekomendasi praktis dan teoritis signifikan yang terkait dengan kebijakan maupun praktek pada UIN Syarif Hidayatullah. Dengan demikian implikasi dan rekomendasi ini memiliki potensi untuk selanjutnya memperkuat UIN Syarif Hidayatullah sebagai organisasi pembelajar dan meningkatkan pengaruh yang dimiliki terhadap standar pendidikan di setiap jurusannya. Beberapa implikasidan rekomendasi teoritis memiliki potensi untuk memberi kontribusi terhadap pemahaman yang lebih dalam dalam bidang yang lebih luas kepemimpinan pendidikan dan administrasi pada tingkat sistem. Rekomendasi mulai dengan dimensi praktis dan menyimpulkan dengan rekomendasi yang memiliki dimensi yang lebih luas dan lebih teoritis.

### **1. Implikasi pengaruh langsung positif *Systemic Thingking* (Berpikir Sistemik) terhadap mutu layanan akademik.**

Penelitian ini menyimpulkan bahwa *Systemic Thingking* (Berpikir Sistemik) berpengaruh positif terhadap mutu layanan akademik. dengan demikian bahwa semakin positif *systemik thingking* yang ada di lingkungan UIN Syarif hidayatullah Jakarta maka akan semakin baik kualitas layanan akademik. Implikasi dari kesimpulan ini mengharuskan kepada seluruh civitas akademika di UIN untuk memiliki kemampuan berpikir dan bertindak secara sistemik dengan menimbang berbagai permasalahan terkait secara menyeluruh dan terintegrasi melalui peralihan berpikir dari melihat diri sendiri sebagai bagian yang tidak dapat dipisahkan menjadi kemampuan untuk terlibat dalam menyelesaikan masalah yang terjadi di UIN. Selain itu, penting bagi pimpinan untuk melakukan evaluasi yang lebih mendalam untuk mengetahui apakah *Systemic Thingking* yang ada di UIN telah berjalan dengan efektif dan ditingkatkan secara bertahap terus menerus.

### **2. Implikasi pengaruh langsung positif *Mental Models* (Model Mental) terhadap mutu layanan akademik.**

Implikasi dari pengaruh langsung positif *Mental Models* terhadap mutu layanan akademik akan mengharuskan UIN terutama para pimpinannya untuk membangun iklim pemahaman yang mendalam tentang nilai-nilai yang dimiliki di UIN dan dijunjung tinggi oleh seluruh civitas akademika UIN .ini akan mempengaruhi kemampuan pegawai di

UIN untuk mengenali, memahami, menguji, dan meningkatkan nilai-nilai yang sudah diyakini, serta mempengaruhi pemahaman tentang kondisi internal dan eksternal UIN sehingga pada akhirnya dapat menentukan tindakan yang paling sesuai dengan konteks permasalahan yang dihadapi. Pada akhirnya penyelesaian masalah yang tepat, akan meningkatkan keadilan dan kepercayaan pada mahasiswa akan berimplikasi pada mutu layanan akademik di UIN

**3. Implikasi pengaruh langsung positif *Personal Mastery* (Penguasaan Pribadi) terhadap mutu layanan akademik.**

Kesimpulan ini akan membawa implikasi pada UIN dimana akan mengharuskan pegawai untuk memperluas dan memperdalam *knowledge* dan keahlian masing-masing, memfokuskan seluruh usaha untuk mempertajam visi pribadi, mengembangkan kesabaran dan ketekunan, serta mampu melihat realitas secara objektif. UIN juga harus memberikan perangkat yang memadai bagi pegawai untuk memberikan suasana yang kondusif bagi pegawai untuk dapat memperdalam *knowledge* dan keahlian masing-masing sebagai upaya meningkatkan mutu layanan akademik.

**4. Implikasi pengaruh langsung positif *Shared vision* (Visi Bersama) terhadap mutu layanan akademik.**

Implikasi dari pengaruh langsung positif *Shared vision* terhadap mutu layanan akademik akan mengharuskan UIN terutama para pimpinannya untuk meningkatkan kemampuan dan kemauan seluruh anggota organisasi guna menumbuhkan kesamaan pandangan tentang visi UIN. UIN kemudian meningkatkan komitmen pada pencapaian visi UIN. Kesamaan Visi merupakan satu di antara karakteristik *Learning Organization* yang sangat penting dalam sebuah organisasi, mutu layanan akademik akan tercapai apabila *shared vision* (visi bersama) dilaksanakan oleh para civitas akademika di UIN secara efektif.

**5. Implikasi pengaruh langsung positif *Tim Learning* (Pembelajaran Tim) terhadap mutu layanan akademik.**

Penelitian ini menyimpulkan bahwa *Tim Learning* (Pembelajaran Tim) berpengaruh positif terhadap mutu layanan akademik. dengan demikian bahwa semakin positif *Tim Learning* (Pembelajaran Tim) maka akan semakin baik kualitas layanan akademik. Implikasi dari kesimpulan ini mengharuskan kepada seluruh civitas akademika di UIN untuk mampu dan mau berdialog serta bekerjasama dan belajar secara sinergis. Dengan demikian, fokusnya pada pengembangan kapasitas organisasi untuk mampu melihat setiap permasalahan dengan cara pandang yang saling melengkapi.

**6. Implikasi pengaruh langsung positif *Trust* (Kepercayaan) terhadap mutu layanan akademik.**

Implikasi dari pengaruh langsung positif kepercayaan terhadap mutu layanan akademik akan mengharuskan organisasi terutama para pimpinannya untuk membangun iklim yang lebih terbuka untuk menghindari munculnya ketidak-percayaan di antara pegawai maupun antara pegawai dengan pimpinan. Selain itu, kesimpulan ini juga mengharuskan adanya kejelasan tugas masing-masing pegawai sehingga tidak terjadi tumpang tindih tugas dan wewenang yang pada akhirnya dapat memunculkan rasa tidak percaya satu sama lain. Peranan para pimpinan dalam hal ini sangat penting untuk menjadi figure dalam organisasi yang dapat dipercaya sehingga menumbuhkan kepercayaan secara luas di dalam organisasi. Pada akhirnya kepercayaan yang tumbuh di dalam organisasi akan menumbuhkan mutu pelayanan pada organisasi.

**7. Implikasi pengaruh langsung positif *Commitment* (Komitmen) terhadap mutu layanan akademik.**

Implikasi dari pengaruh langsung positif *Commitment* (Komitmen) terhadap mutu layanan akademik akan mengharuskan UIN terutama para pimpinannya untuk meningkatkan keterikatan seluruh civitas akademika pada UIN yang diwujudkan dalam usaha memenuhi tujuan organisasi. Keterikatan pada UIN merupakan implementasi dari komitmen organisasi. Semakin positif komitmen organisasi maka akan semakin baik mutu layanan akademik.

**8. Implikasi pengaruh langsung positif *Effective Communication Channels* (Komunikasi yang Efektif) terhadap mutu layanan akademik.**

Penelitian ini menyimpulkan bahwa *Effective Communication Channels* berpengaruh positif terhadap mutu layanan akademik. dengan demikian bahwa semakin positif *Effective Communication Channels* maka akan semakin baik kualitas layanan akademik. Implikasi dari kesimpulan ini mengharuskan kepada seluruh civitas akademika di UIN untuk melakukan upaya penyampaian berita atau informasi yang efektif dengan harapan orang lain dapat menginterpretasikan sesuai dengan tujuan yang dimaksud. Informasi yang efektif akan membawa pada komunikasi dua arah yang baik, dengan demikian akan membawa pada mutu iayanan akademik.

**9. Implikasi korelasi 8 (delapan) karakteristik Learning Organization terhadap mutu layanan akademik.**

Hasil temuan ini menyimpulkan bahwa semakin baik seluruh variabel bebas secara bersama akan dapat meningkatkan mutu layanan akademik. Implikasi dari korelasi ini mengharuskan UIN terutama para pimpinannya secara terus menerus meningkatkan karakteristik *Learning Organization*.

**Saran-saran**

Disarankan bahwa untuk menyampaikan temuan-temuan ini UIN Syarif Hidayatullah dapat:

1. Meningkatkan *Sistemic Thinking* kepada semua karyawan dan civitas akademika di UIN sehingga mereka bertindak didasarkan pada tata cara berpikir secara sistemik dengan menimbang bahwa UIN Syarif Hidayatullah Jakarta dipandang sebagai satu kesatuan. Di samping itu, diharapkan UIN senantiasa mengembangkan *Mental Models, Personal Mastery, Shared Vision*.
2. Menetapkan tim learning, komite dan pemikir yang lebih luas, lebih mendukung, lintas-fungsional dengan ketua jurusan yang lebih kuat untuk membantu dalam pengambilan keputusan sistem dan pengembangan kebijakan.
3. Menetapkan saluran alternatif, aktif, terbuka dan saling percaya yang dengan saluran ini komunikasi dan umpan balik teratur dan lancar serta mengevaluasi dan memperkuat saluran komunikasi yang ada khususnya melalui penggunaan ICT.

**DAFTAR PUSTAKA**

Arogyaswamy, B., and Byles, C. M. *Organizational culture: Internal and external fits*. Journal of Management. 1987

Anwar, Qamari, *Manajemen Strategik Pengembangan SDM Perguruan Tinggi*, Uhamka Press : Jakarta. 2004

Bell, L. "Strategic Planning and School Management: Full Of Sound And Fury, Signifying Nothing?". *Journal of Educational Administration*. 1998

Barton, D.Leonard- "The Faktory as a Learning Laboratory", *Sloan Management Review*.1992.

- Corcoran, T. & M. Goertz. "Instructional Capacity and High Performance Schools", *Educational Researcher*, 1995.
- Cranston, N. "New Mindsets for New Times". *Directions in Education*, 2001.
- Colquitt, et. al. *Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the Workplace* (New York: MC Graw-Hill/Irwin, 2009).
- Coleman, J. S. Social theory, social research and a theory of action.' *American Journal of Sociology*. 1986
- Davies, B. & Ellison, L. "Strategic Planning in Schools: an Oxymoron?" *School Leadership and Management*. 1998
- Eva Yeny, , *Penerapan perencanaan strategic dalam peningkatan mutu pelayanan di FISIP Univ. Budi luhur*, Tesis, PPs UNJ. 2008
- Fink, S. . "How We Restructured Our Categorical Programs". *Educational Leadership*. 1992
- Fullan, M.G.& Milles, M.B.. "Getting Reform Right: What Works and What Doesn't". *Phi Delta Kappan*. 1992
- Hill, P.& Crevola, C.A.M. The Role of Standards in Educational Reform for the 21<sup>st</sup> Century. Dalam Marsh, D.D. (Ed.). (1999). ESCD Yearbook: *Preparing our school for the 21<sup>st</sup> Century*. Alexandria, Va: ASCD Publication. 1999
- Greenberg, Jerald and Robert A. Baron, *Behavior in Organization*, (New Jersey: Pearson Education, Inc, 2008).
- Hargreaves, A, "Renewal in The Age of Paradox", *Educational Leadership*, 1995
- Honold, L. "The Power of Learning at Johnsonville Foods", *Training*, 1991
- Hayes, D. "Makin Learning an Effect of Schooling", *Discourse: Studies in the Culture Politics of Education*, 2003
- Haryadi, *Pengaruh Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan, Kepercayaan dan Pengambilan Keputusan terhadap Komitmen Organisasi Pegawai Ditjen Imigrasi*, PPs UNJ: 2010

Johnston, C.&B. Caldwell. "Leadership and Organizational Learning in the Quest for World Class Schools", *The International Journal of Educational Management*, 2001.

J. Docking, K. A. Riley, & D. Rowles. "LEAs on Probation –Will They Make the Grade?", *Education Review*, 1998.

J. Stone, Raymond *Human Resource Management*, (Australia: John Wiley & Sons, 2005)

Kohli, A.K.&B.J. Jaworski. "Market orientation: The construct, research proposition, and managerial implications". *Journal of Marketing*, 1990.

Luthan, F. *Organizational Behavior*. Singapore: McGraw-Hill International, Inc. 2002

Luthans, F., Hodgetts, R.,&Lee, S. "New Paradigm Organizations: From Total Quality to Learning to World-Class". *Organizational Dynamics*. 1994

Lytle, R.S., Hom, P., & Mokwa, M.P. "SERV\*OR: A Managerial Measure of Organizational Service Orientation". *Journal of Retailing*. 1998

Lytle, R.S. P. Hom & M.P. Mokwa. "SERV\*OR: A Managerial Measure of Organizational Service Orientation". *Journal of Retailing*. Vol. 71. 4 1998

Leithwood, K. "Research in Ontario Secondary Schools,. *Organizational Learning and Leadership*, 1996.

Luthans, P. R. Hodgetts.,& S. Lee."New Paradigm Organizations: From Total Quality to Learning to World-Class". *Organizational Dynamics*, 1994.

McGill. M. &J.R. Slocum, "Unlearning the organization". *Organizational Dynamics*: 1993.

Mills. D.Q. & B. Friesen. "The Learning Organisation", *EuropeanManagement Journal*, 1992.

Narver, J.C. & S.F. Slater. "The Effect of a Market Orientation on Business Profitability," *Journal of Marketing*, 1990.

- Otala, M, "The Learning Organization: Theory into Practice." *Industry & Higher Education* 9, 1995.
- O'Day, J.A. "Complexity, Accountability, and School Improvement", *Harvard Educational Review*, 2002.
- Robbins, P. *Perilaku Organisasi, Konsep dan Aplikasi*, Jakarta: Gramedia, 2003
- Robbins, P, Stephen And David A. De Cenzo, *Fundamentals of Management*, 3<sup>rd</sup> Edition, New Jersey: Prentice-Hall, Inc, 2001
- Rowley, R., Lujan H.D dan Dollende MG, *Strategik Change in Colleges dan University*, San Fransisco, Jossey-Bass Publishers, 1997
- Riduwan, *Metode & teknik Menyusun Proposal Penelitian*, Bandung: Alfabeta. 2009
- Riduwan. *Belajar Mudah Penelitian untuk Guru, Karyawan dan peneliti Pemula*, Bandung: Alfabeta, 2004
- Sillins, H. & Mulford, B. "Schools as Learning Organizatins: The Case for System Teacher and Student Learning". *Joumal of Educational Administration*.2002
- Stringfield. S."Attempting to Enhance Students' Learning through Innovative Programs: The Case for Schools Evolving Into High-Reliability Organisations", *School Effectiveness and School Improvement*, 1995.
- Sanusi, Achmad, *Pendidikan Alternatif*, PPS - UPI, Bandung: 1998.
- Sillins.H. & B. Mulford. "Schools as Learning Organizatins: The Case for System Teacher and Student Learning". *Journal of Educational Administration*, 2002.
- Setiarso, Bambang, *Penerapan Knowledge Management pada Organisasi*, Graha Ilmu : Yogyakarta: 2009.
- Schmoker. M. "Tipping Point: From Feckless Reform to Substantive Instructional Improvement", *Phi Delta Kappan*, 2004.
- Tjakraatmadja, Jann Hidayat, *Knowledge Management dalam Konteks Organisasi Pembelajar*, SBMITB, Bandung:

- Turkington, Mark, *The CEO Sidney As A Learning Organization And Its Perceived Impact On Standard*, (Australia: School of Educational leadership, 2004)
- Usman, Husaini *Manajemen, Teori Dan Riset Pendidikan*, Bumi Aksara: Yogyakarta: 2010
- Wang, C. L. & Ahmed, P. K. "Knowledge management: the challenges for human resource management". *Journal of Quality Science*, 2003.
- Wonacott, M.E. "The Learning Organization: Theory and Practice". *Myths and Realities*, 2000.
- Worrell, D. "The Learning Organization: Management Theory for the Information Age or New Age Fad", *Journal of Academic Librarianship*, 1995.
- Zairi, M. The Learning Organization: Results of A Benchmarking Study. *The Learning Organization*. 1999