

BAB I

PENDAHULUAN



A. Latar Belakang

Sektor pendidikan merupakan potensi yang strategik untuk pembangunan masa depan. Di era globalisasi ini, pembangunan nasional diarahkan kepada pembangunan manusia, oleh karena itu pembangunan di bidang pendidikan diarahkan untuk mempersiapkan manusia yang mampu membangun sehubungan dengan hal tersebut, tujuan Pendidikan Nasional dirumuskan sebagai berikut:

Pendidikan nasional bertujuan mencerdaskan kehidupan bangsa dan mengembangkan manusia Indonesia seutuhnya yaitu manusia yang beriman dan bertaqwa kepada Tuhan yang Maha Esa dan berbudi pekerti luhur, memiliki pengetahuan dan keterampilan, kesehatan jasmani dan rohani, kepribadian yang mantap dan mandiri serta rasa bertanggung jawab kemasyarakatan dan kebangsaan.

Perguruan tinggi sebagai sub sistem pendidikan Nasional mempunyai fungsi dan peranan yang sangat penting dalam pembangunan Nasional. Fungsi Perguruan Tinggi dalam Pembangunan Nasional diantaranya adalah: “Sebagai penghasil agen-agen perubahan yang mampu mendorong dan memelopori perubahan dalam berbagai aspeknya menuju masyarakat modern; Pencipta dan pendukung ide-ide yang selalu hidup, dan pemberi sumbangan bagi kemajuan intelektual dan masyarakat” (Sun Haji: 1990).

Oleh sebab itu pendidikan tinggi harus terus dibina dan dikembangkan untuk menyiapkan peserta didik agar menjadi anggota masyarakat yang memiliki kemampuan akademik dan profesional, serta kemampuan kepemimpinan yang tanggap terhadap kebutuhan pembangunan serta pengembangan ilmu

pengetahuan dan teknologi, berjiwa penuh pengabdian dan memiliki rasa tanggung jawab yang besar terhadap masa depan bangsa dan negara (GBHN, 1993). Didalam perwujudannya yaitu melaksanakan Tri Dharma Perguruan Tinggi, yang meliputi kegiatan-kegiatan pendidikan dan pengajaran, penelitian dan pengabdian pada masyarakat.

Institut Agama Islam Negeri Sultan Syarif Qasim (disingkat IAIN SUSQA) Pekanbaru yang didirikan berdasarkan surat keputusan Menteri Agama Republik Indonesia No. 194 tahun 1970. Memiliki empat buah fakultas, yaitu Fakultas Tarbiyah, Fakultas Syari'ah, Fakultas Ushuluddin dan Fakultas Da'wah. Dalam pelaksanaannya IAIN SUSQA mengacu kepada tujuan umum pendidikan tinggi, namun di samping itu IAIN mengemban misi dan tujuan khusus, yaitu memadukan ilmu pengetahuan, teknologi, budaya serta agama secara harmonis. Tujuan Pendidikan IAIN adalah:

Menyiapkan peserta didik, menjadi anggota masyarakat yang memiliki kemampuan akademik dan atau profesional yang dapat menerapkan dan mengembangkan ilmu pendidikan Agama Islam; mengembangkan dan menyebarkan ilmu pengetahuan Agama Islam, teknologi serta mengupayakan penggunaannya untuk meningkatkan taraf kehidupan masyarakat dan memperkaya kebudayaan Nasional (Buku Pedoman Akademik, IAIN SUSQA 1988/1999 : 3).

Falsafah dasar yang dianut oleh IAIN SUSQA adalah mengakui bahwa kebahagiaan adalah Rahmat Allah SWT dan merupakan hak seluruh umat manusia. Oleh karena itu IAIN bermaksud membawa kehidupan masyarakat Indonesia kearah kebahagiaan yang diridhoi oleh Allah SWT dengan jalan meningkatkan kehidupan masyarakat melalui pengembangan ilmu pengetahuan

Agama Islam teknologi, seni dan agama, dalam keberadaannya selalu berlandaskan pada Pancasila dan UUD 1945.

Suatu elemen penting dalam mendukung misi tersebut adalah dosen.

Menurut PP. No. 10 tahun 1990 :

Dosen adalah seorang yang berdasarkan pendidikan dan keahliannya diangkat oleh penyelenggara perguruan tinggi dengan tugas utama mengajar pada perguruan tinggi yang bersangkutan. Syarat untuk menjadi dosen adalah: beriman dan bertaqwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berwawasan Pancasila dan Undang-Undang Dasar 1945, memiliki kualifikasi sebagai tenaga pengajar, mempunyai moral dan integrasi yang tinggi, dan memiliki rasa tanggung jawab yang besar terhadap masa depan bangsa dan negara.

Dalam mencapai tujuan, peran sumber daya manusia ditujukan kepada peningkatan kontribusi yang dapat diberikan oleh para dosen dalam organisasi kearah tercapainya tujuan, jelaslah bahwa lahirnya satuan organisasi atau kegiatan yang mengelola sumber daya manusia bukanlah yang dimaksud sebagai tujuan namun hanya sebagai alat semata untuk meningkatkan efisiensi, efektivitas, dan produktivitas kerja organisasi sebagai keseluruhan. Sehingga pada gilirannya nanti dapat meningkatkan profesi dosen.

Tugas dosen atau tenaga edukatif sebagai anggota kelompok pengajar adalah melaksanakan pendidikan dan pengajaran, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat sesuai dengan keahliannya/ilmunya, serta memberikan bimbingan kepada para mahasiswa didalam proses pendidikannya. (Dit. Perguruan Tinggi, Ditjen Pendidikan Tinggi, Departemen Pendidikan dan Kebudayaan, 1982: 274).

Dalam proses perkuliahan, dosen merupakan faktor yang utama dan sangat penting karena dosen berintegrasi langsung dengan mahasiswa. Selain

dituntut memiliki kompetensi khusus yang meliputi kemampuan menguasai materi, media, evaluasi pengelolaan kelas dan lain-lain dosen juga dituntut untuk terus menerus berusaha mengembangkan profesi dan profesionalisme.

“Human beings have two basic need to avoid pain and survive and the need to grow, development and learn”. Setiap orang sesuai dengan potensinya mempunyai kebutuhan untuk tumbuh, berkembang dan belajar. Demikian juga semua dosen cenderung mengembangkan dirinya. Proses ini akan berjalan dengan baik apabila lingkungan mendukung terjadinya proses tersebut PP nomor 38 tahun 1992 tentang tenaga kependidikan menekankan kewajiban untuk berusaha mengembangkan kemampuan profesionalnya sesuai dengan tuntutan ilmu pengetahuan dan teknologi dan perkembangan bangsa (pasal 31). Sebaliknya perguruan tinggi bertanggung jawab atas pelaksanaan program-program yang dapat mengembangkan kemampuan profesional tenaga kependidikan bidang ilmu pengetahuan yang merupakan ruang lingkungannya (pasal 32).

Proses belajar mengajar merupakan inti kegiatan pendidikan, bahwa dalam rangka pengembangan pendidikan tinggi, modal pertama dan sebelum yang lainnya adalah kualifikasi pendidikan para tenaga edukatif. Sebagaimana yang dikemukakan oleh Hartono Kasnadi dalam mimbar pendidikan (1990: 13) mengatakan “Bahwa apapun yang dipengaruhi pada gilirannya faktor dosenlah yang banyak menentukan. Karena itu upaya mengembangkan kemampuan dosen melalui program berencana, baik yang formal maupun informal perlu memperoleh perhatian banyak”.

Begitu dominannya faktor sumber daya manusia, terutama tenaga edukatif sehingga diperlukan upaya peningkatan atau pengembangan kemampuan profesional. Salah satu faktor dominan yang mempengaruhi mutu pendidikan tinggi terletak pada pengembangan sumber daya manusia terutama tenaga akademik (dosen). Oleh sebab itu peningkatan mutu, relevansi dan produktivitas tenaga dosen di perguruan tinggi perlu dikembangkan secara terencana, terpadu dalam suatu sistem pendidikan tinggi.

Upaya pemerintah dalam meningkatkan mutu tenaga akademik (dosen) di perguruan tinggi telah banyak dilakukan upaya tersebut antara lain berupa penataran dan lokakarya, program pencangkakan, pendidikan lanjutan S2 dan S3 baik dalam dan luar negeri. Akta mengajar Applied Approach dan pusat antar Universitas untuk sistem instruksional. Upaya peningkatan mutu dosen ini nampaknya akan terus ditingkatkan sebagaimana diisyaratkan oleh Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi pada Rapat Kerja Para Pembantu Rektor Bidang Akademik, Koordinator Kopertis Wilayah dan Konsorsium Keilmuan di Bandung di penghujung tahun 1993.

Pengembangan sumber daya manusia juga perlu direncanakan secara seksama dengan tetap memperhatikan faktor kemanusiaan, sehingga sumber daya manusia itu dapat memberikan sumbangan berarti bagi tercapainya tujuan lembaga pendidikan. Pengembangan dosen khususnya dosen yunior diharapkan akan dapat meningkatkan kemampuan profesionalnya sehingga pada akhirnya akan meningkatkan kualitas pendidikan itu sendiri. Meski diakui bahwa permasalahan kualitas pendidikan pada dasarnya tidak berdiri sendiri. Hal itu

berkaitan dengan kebijakan dan proses manajemen lainnya khususnya manajemen tenaga dosen, seperti perencanaan, rekrutment, peningkatan dan pembinaan dosen terutama sekali dosen junior pada satu sisi serta kelemahan komitmen, keberanian serta kemampuan membelajarkan mahasiswa sesuai dengan perkembangan Iptek modern pada sisi lain (Achmad Sanusi, 1987: 10-11). Dengan demikian persoalan kualitas pendidikan akan banyak berkaitan dengan soal bagaimana mengajar dosen sebagai pendidik dan bagaimana belajar mahasiswa. Dosen junior khususnya dalam hal ini diharapkan pada keharusan dan tuntutan mengembangkan kemampuan profesionalnya.

Secara profesional, untuk dapat melaksanakan tugas mengajar, dosen di perguruan tinggi dituntut memiliki kemampuan utama yang secara umum meliputi: penguasaan metodologi/strategi pengajaran dan penelitian; dan pribadi dan sikap profesional.

Castetter mengemukakan salah satu model pengembangan sumber daya manusia melalui tahapan perencanaan dengan cara merancang perencanaan makro, mengorganisasikan dan mengembangkan perencanaan makro, mengoperasikan serta mengimplementasikan rencana-rencana tersebut, mengevaluasi dengan melihat hasil dan perencanaan yang telah dibuat untuk kemudian dijadikan bahan masukan dan umpan balik perbaikan perencanaan maupun penyusunan selanjutnya. Oleh karena itu dalam pengembangan sumber daya manusia (dosen junior) yang mendukung terlaksananya pengembangan dosen junior tersebut.

Oleh karena itu peningkatan kinerja dosen junior di perguruan tinggi dikembangkan secara strategik, terencana, terpola dan terpadu dalam suatu sistem pengelolaan perguruan tinggi, sehingga mampu meningkatkan kualitas pendidikan sesuai dengan tuntutan keberhasilan pembangunan nasional.

Dengan demikian jelaslah bahwa strategi pengembangan dosen junior dalam upaya meningkatkan kinerja dosen yang berkaitan erat dengan permasalahan peningkatan kualitas pendidikan pada perguruan tinggi. Seberapa jauh besarnya keterhubungan kedua variabel itu sangat tergantung dari kondisi masing-masing perguruan tinggi, karena setiap perguruan tinggi mempunyai program pengembangan dosen junior sendiri.

Dengan adanya strategi terprogram dalam mengembangkan dosen junior diharapkan akan merupakan jawaban dalam menghadapi masalah kinerja dosen junior, sehingga dapat meningkatkan kualitas pendidikan.

Penelitian ini mencoba mendiskripsikan sekaligus menganalisis strategi pengembangan dosen junior dengan studi kasus penelitian yang dilakukan di Institut Agama Islam Negeri Pekanbaru – Riau dalam upaya peningkatan kualitas pendidikan Tinggi. Hal ini dimaksudkan sebagai suatu langkah awal yang bersifat mendasar dalam rangka mencapai tujuan untuk menemukan dan mensistematiskan aktivitas yang akan dilakukan dengan sumber daya optimal dan hasil maksimal.

B. Permasalahan

Dalam Rencana Induk Pengembangan (RIP) IAIN SUSQA Pekanbaru Riau mengenai bidang pengembangan staf dikatakan bahwa orientasinya ditujukan pada peningkatan mutu lulusan secara menyeluruh, manusiawi dan persuasif. Strategi ini didasarkan pada keyakinan bahwa mutu lulusan dapat ditingkatkan apabila sumber daya manusia (dosen, tenaga administratif dan tenaga penunjang lainnya) memiliki kemampuan, loyal dan sikap positif terhadap tujuan pengembangan IAIN SUSQA. Salah satu cara yang mungkin ditempuh adalah dengan jalan memotivasi dan membuka peluang yang luas bagi tenaga akademik (dosen) untuk mengembangkan dirinya. Sistem kompetisi sehat dalam meraih setiap kesempatan didukung oleh Institut Agama Islam Negeri (IAIN) melalui pendidikan lanjutan, penataran, studi perbandingan, seminar, lokakarya dan magang, perlu digiatkan (1995). Maka Qiansar (dalam Akta Mengajar V) menyatakan bahwa masalah tenaga akademik sangat peka terhadap perkembangan dan pembinaannya harus dilakukan secara cermat.

Langkah IAIN SUSQA lima tahun terakhir sekarang ini, masih tetap berupaya pada sekitar upaya kuantitatif, yakni penambahan sejumlah dosen tetap dan penambahan sarana fisik.

Dalam surat edaran bersama Menteri Pendidikan dan Kebudayaan, BAKN No. 61395/MPK/97-21/SE/87 bidang kegiatan maupun tugas tenaga pengajar (Lektor/IV keatas) Dalam butir mengenai tata hubungan antara tenaga senior dari personil-personil akademik lainnya wajib mengembangkan kemampuan akademik di bawahnya dan pengembangan kemampuan akademik

itu makin ke bawah makin intensif. Pengembangan dan pembinaan itu bertujuan menyiapkan tenaga junior agar memiliki kemampuan melakukan karya akademik secara mandiri (Ndaha, 1988).

Yang dimaksud dengan strategi pengembangan dosen junior dalam penelitian ini adalah rencana yang cermat yang dilakukan oleh personil akademik dan non akademik untuk meningkatkan kemampuan melakukan karya akademik secara mandiri untuk meningkatkan kualitas pendidikan tinggi. Selanjutnya dosen junior adalah tenaga pengajar pada perguruan tinggi yang memiliki golongan dan kepangkatan III/a dan III/b dan menduduki jabatan fungsional sebagai asisten ahli madya. Dalam menjalankan fungsinya, dosen tersebut membantu tugas-tugas dosen senior dalam melakukan Tri Dharma perguruan tinggi, atau ditugaskan oleh dosen senior untuk menyelenggarakan kegiatan tersebut atas tanggung jawab dosen senior. Dengan demikian, dosen junior dalam menjalankan fungsinya masih bergantung kepada dosen senior sebagai pembinaannya, oleh karena itu mereka disebut junior atau asisten.

Tabel 1. Keadaan Dosen IAIN SUSQA Pekanbaru Menurut Jabatan Fungsional Pada Tahun 1998

No	FAKULTAS	JABATAN FUNGSIONAL									JML
		AAM	AA	LMU	LMA	L	LKM	LK	GBM	GB	
1.	Tarbiyah	26	19	18	5	5	5	2	1	-	81
2.	Syariah	17	12	6	1	8	2	1	2	1	50
3.	Ushuluddin	15	15	3	2	4	2	1	-	-	42
4.	Da'wah	7	3	2	-	5	-	-	-	-	17
Jumlah		65	49	29	8	22	9	4	3	1	190

Keadaan dosen IAIN SUSQA Pekanbaru menurut jabatan fungsionalnya belum dapat dikatakan menggembirakan. Data yang disajikan pada tabel 1 menunjukkan masih sedikit jumlah dosen yang mencapai posisi jabatan fungsional tertinggi. Sementara itu terlihat banyaknya dosen yang berada pada posisi jabatan fungsional rendah. Bila jabatan fungsional yang dijadikan lambang kesenioran karena masih sedikit sekali dosen IAIN SUSQA Pekanbaru yang mandiri. Sampai saat ini baru sebanyak 39 orang (20,53%) dosen IAIN SUSQA Pekanbaru yang telah memiliki kemandirian (mulai dari jabatan Rektor sampai jabatan Guru Besar) dalam pelaksanaan tugas pokoknya. Sedangkan Lektor Muda dan Lektor Madya sebanyak 37 orang (19,47%) sebahagian besar lainnya yang menjadi subjek penelitian ini. Sebanyak 114 orang (60%) masih menempuh kategori belum mandiri dengan jabatan fungsional Asisten Ahli Madya dan Asisten Ahli. Data yang paling tajam adalah sebanyak 65 orang (39,21%) dosen menempati posisi terbawah dengan jabatan fungsional Asisten Ahli Madya. Dalam menjalankan tugas akademik mereka itu telah diserahi tanggung jawab penuh oleh dosen seniornya.

Dosen-dosen junior ini mendapatkan kesulitan-kesulitan tersendiri lebih-lebih dalam mendapatkan literatur sebagai bahan bacaan, apalagi mata kuliah yang diserahi itu adalah mata kuliah baru ataupun mata kuliah muatan lokal dimana silabinya belum tersusun secara sistematis.

Dengan kondisi dosen junior seperti tersebut, ternyata mengundang keluhan dari para mahasiswa seolah-olah kurang merasa yakin atas kemampuan profesionalnya. Keluhan tersebut ternyata tidak saja dari mahasiswa sebagai

peserta didik melainkan datang juga dari mereka para dosen junior, mereka merasakan bahwa dalam melakukan tugas akademik masih banyak memiliki kekurangan dan belum mantap. Namun demikian, sampai saat ini tugas tersebut dijalankannya semaksimal mungkin, sehingga mampu mengantarkan mahasiswa sampai kepada akhir studinya.

Apabila dikaitkan dengan kualitas dosen kemampuan akademik yang dimilikinya maupun kompetensi sebagai pengajar, ilmuan dan peneliti yang profesional dan tingkat motif berprestasinya. Pekerjaan diperhatikan disudut kepuasan yang dirasakan mahasiswa dan pihak-pihak lain. Dengan relevansi yang dimaksudkan adanya kesesuaian antara kemampuan dan keahlian yang dimiliki dosen dengan tuntutan dan kebutuhan perguruan tinggi baik dalam hal keilmuannya maupun tugas-tugas akademik dan tugas-tugas profesionalnya. Produktivitas berkaitan dengan jumlah dan kegiatan untuk yang diharapkan dosen, sedangkan motivasi dan kepuasan kerja berkaitan dengan semangat dosen dan pihak-pihak lain untuk bekerja dan berkarya menunjang kehidupannya.

Pengembangan dan pembinaan dosen yang mencakup semua dimensi yang dikemukakan diatas harus dilakukan secara terencana, terpola dan berkesinambungan baik oleh dosen yang bersangkutan maupun unsur-unsur lain pada perguruan tinggi. Untuk itu strategi pengembangan kualitas dosen junior hendaknya dilakukan secara terpadu dalam satu sistem pengelolaan pendidikan tinggi mulai dari tahap perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan sampai pada tahap pengawasan.

C. Rumusan Masalah

Berdasarkan permasalahan diatas maka dapat dirumuskan masalah pokok yang menjadi fokus penelitian dan pembahasan tesis ini. Fokus utama dalam penelitian ini berkenaan dengan strategi pengembangan dosen yunior baik melalui pengembangan mandiri atau individual maupun yang berkenaan program pengembangan secara formal institusional yang terencana dalam kaitannya dengan peningkatan kualitas pendidikan tinggi. Berdasarkan hal itu maka dalam penelitian ini diajukan pertanyaan-pertanyaan penelitian sebagai berikut ini.

1. Dengan visi, misi dan tujuan apa, dan juga menggunakan strategi apa, para pimpinan perguruan tinggi IAIN SUSQA dalam mengembangkan dosen yunior ?
2. Apakah upaya pelaksanaan peningkatan kualitas dosen yunior yang dilakukan selama ini memenuhi harapan dan kebutuhan mereka baik tuntutan pribadinya, tuntutan profesi, maupun harapan dan kebutuhan IAIN SUSQA Pekanbaru ?
3. Kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang dihadapi dalam melaksanakannya serta bagaimana cara mengatasinya.
4. Bagaimana kecendrungan kemampuan profesional dosen yunior IAIN SUSQA setelah mengikuti program pengembangan ?

D. Tujuan dan Manfaat Penelitian

1. Tujuan Penelitian

Studi ini untuk memahami mendiskripsikan dan menjelaskan strategi pengembangan dosen yunior baik melalui program secara formal maupun secara mandiri dalam mempengaruhi kualitas pendidikan tinggi, terutama ditinjau dari sudut konsep pengembangan sumber daya manusia, sehingga dapat disambungkan kepada dunia pendidikan umumnya, dan strategi pengembangan dosen yunior di IAIN SUSQA khususnya. Untuk lebih jelasnya tujuan khusus tersebut dirumuskan seperti berikut ini.

1. Memperoleh gambaran tentang visi, misi dan tujuan serta strategi yang digunakan oleh pimpinan IAIN SUSQA dalam mengembangkan dosen yunior.
2. Mengetahui bagaimana pelaksanaan pengembangan dosen yunior.
3. Mengetahui kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang dihadapi dalam pengembangan dosen yunior dan upaya pemecahannya.
4. Mengetahui kecendrungan kemampuan dosen yunior IAIN SUSQA Pekanbaru setelah memperoleh pengembangan dan pembinaan.

2. Manfaat Penelitian

- a. Manfaat teoritik. Hasil penelitian ini mengandung manfaat teoritik yakni menegaskan perlunya strategi manajemen pengembangan dosen yang kontekstual sifatnya. Analisis fenomena kontekstual menjelaskan tingkat kebutuhan khusus yang harus dipenuhi pada program pengembangan sumber

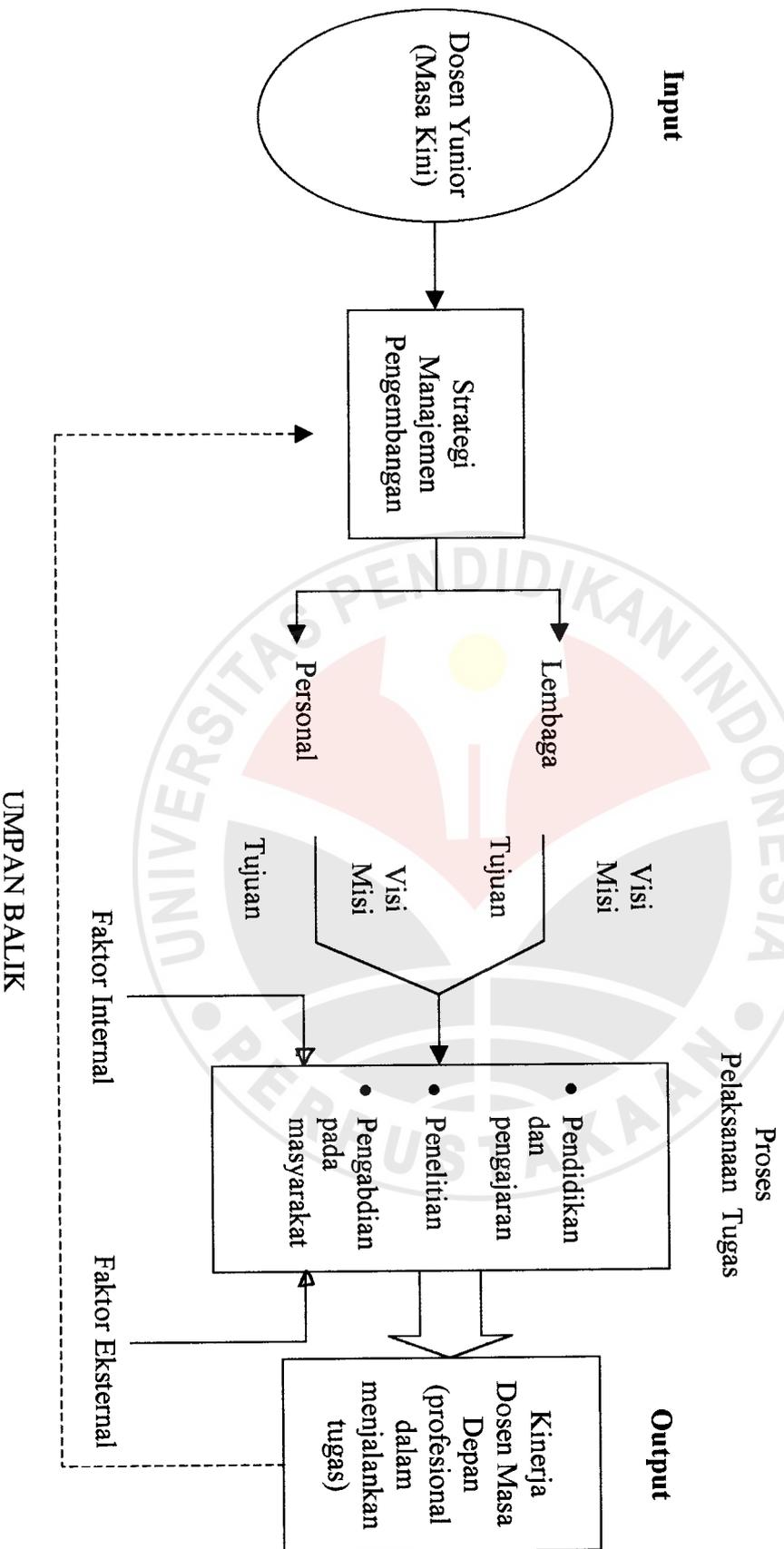
daya manusia. Selain itu hasil penelitian ini dapat memberikan kontribusi positif tentang teori kebijakan yang lebih menekankan pada kebijakan kepemimpinan yang lebih bernuansa kemanusiaan, bukan kebijakan kemanajeraan.

- b. Manfaat praktis. Ada beberapa manfaat praktis yang dapat dipetik dari hasil temuan-temuan penelitian ini. Pertama, penelitian membuahkan hasil berupa informasi ilmiah tentang beragam kinerja pelaksanaan tugas pokok dosen pada masa lalu tersebut menjadi bahan pertimbangan bagi dosen dalam pelaksanaan tugas pokoknya pada masa mendatang. Kedua, hasil penelitian ini yang berupa gambaran tentang aspek pengembangan dosen junior pada masa lalu, akan menjadi bahan masukan bagi unsur pimpinan dalam menentukan langkah-langkah dan strategi-strategi pengembangan dosen junior pada masa mendatang.

E. Paradigma Penelitian

Untuk memperjelas kaitan antara aspek pelaksanaan strategi manajemen pengembangan dosen junior dengan kualitas pendidikan tinggi, di bawah ini digambarkan dalam paradigma penelitian seperti tertera pada halaman berikut (15).

PARADIGMA PENELITIAN



Bogdan dan Biklen (1982: 30) mengemukakan bahwa “A paradigm is a loose collection of logically held together assumption, conception, or proposition that orient thinking of research”. Berangkat dari rumusan tersebut, maka penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif naturalistik dengan alur berfikir berikut:

1. Konsep manajemen pengembangan dosen junior sebagai tenaga profesional di perguruan tinggi berstandar pada konsep dasar manajemen pengembangan sumber daya manusia. Dosen junior merupakan tenaga personel yang telah melewati proses rekrutmen, seleksi, dan penempatan. Dalam mengembangkan dosen junior diperlukan strategi-strategi tersendiri. Strategi-strategi tersebut dikembangkan oleh lembaga institut dan personel (dosen senior). Baik lembaga atau personel memiliki visi, misi, tujuan dalam mengembangkan berbagai strategi yang akan dilaksanakan.
2. Dalam konteks ini, kajian strategi manajemen pengembangan dosen junior terfokus pada pengembangan wawasan kemampuan profesional dosen junior. Dalam strategi pengembangan dosen junior senantiasa mengacu kepada tugas pokok dosen yang pada masing-masing bidang (pendidikan dan pengajaran, penelitian dan pengabdian pada masyarakat). Hasil penilaian kinerja dosen junior memperlihatkan jarak antara *expected performance* dengan *present performance*, sehingga ditemukan tingkat kebutuhan pengembangan.
3. Kinerja dosen junior dalam pelaksanaan tugas atau pekerjaannya dipengaruhi oleh berbagai faktor determinan. Ada faktor internal yaitu

pemilikan kompetensi keilmuan, pemilikan kompetensi keguruan, rasa tanggung jawab, dan pengalaman kerja. Di samping itu ada pula faktor eksternal yaitu kondisi organisasi dan kebijakan pimpinan.

4. Dengan adanya strategi, visi, tujuan dan kebijakan-kebijakan yang diputuskan dan dilaksanakan oleh lembaga (pejabat-pejabat struktural) dan personel (dosen senior) dalam mengembangkan kinerja dosen yunior diharapkan dosen masa kini menjadi dosen yunior masa depan (profesional).

F. Sistematika Penulisan

Sistematika penyajian tesis ini akan diorganisasikan ke dalam lima bab dan pada tiap-tiap bab terdiri dari beberapa sub pokok bahasan. Bab pertama diberi judul pendahuluan berisi enam sub pokok bahasan yaitu latar belakang permasalahan, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, paradigma penelitian dan sistematika penulisan. Berikutnya pada bab kedua yang merupakan tinjauan pustaka, disajikan konsep administrasi pendidikan, tugas-tugas pokok dosen, tujuan pengembangan dosen, konsep pengembangan dosen, strategi manajemen pengembangan dosen yunior dan proses pengembangan dosen. Dalam bab dua ini juga akan disajikan studi yang relevan (temuan empirik).

Bab ketiga membicarakan prosedur penelitian dengan sajian yang mencakup metode penelitian, subjek penelitian, data yang diperlukan, teknik pengumpulan data, instrumen penelitian, tahap penelitian dan validitas penelitian. selanjutnya pada bab keempat disajikan temuan penelitian dan

pembahasan yang mencakup sub pokok bahasan visi, misi dan tujuan pengembangan dosen junior, strategi pengembangan dosen junior, bentuk pengembangan dosen junior, pelaksanaan pengembangan dosen junior, bentuk pengembangan dosen junior, kekuatan, kelemahan, tantangan dan peluang yang ditemukan serta kecenderungan kemampuan dosen junior. Dalam pembahasan juga dibahas tentang temuan-temuan penelitian yaitu visi, misi, tujuan pengembangan dosen junior, strategi manajemen pengembangan dosen junior, kebijakan program pengembangan dosen junior, pelaksanaan pengembangan dosen junior, bentuk pengembangan dosen junior, kekuatan, kelemahan, tantangan dan peluang yang ditemui, kecenderungan kemampuan dosen junior.

Bab kelima merupakan bab terakhir dengan tiga sub pokok sajian. Pertama merupakan kesimpulan yang bertalian dengan pembahasan, kedua menyangkut implikasi temuan, dan sajian terakhir merupakan sajian tentang rekomendasi penelitian. Disamping itu dilengkapi dengan daftar pustaka, tabel, gambar dan lampiran-lampiran untuk memperjelas bagi orang-orang yang mendalami kajian ini.

