

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Memasuki abad 21 berarti memasuki era baru dalam peradaban manusia. Abad 21 merupakan abad perubahan yang sangat cepat dalam hidup dan kehidupan manusia. Perubahan, apalagi dengan kecepatan tinggi, meningkatkan ketidakpastian. Sehingga dikatakan yang pasti (di zaman ini) adalah perubahan dan ketidakpastian. Perubahan yang dinamis pada bidang teknologi, ekonomi, perdagangan, politik, budaya, sosial, pendidikan, kesehatan, psikologi, manajemen dan lain-lain memaksa manusia untuk mengubah cara pandang (paradigma) terhadap hidup dan kehidupan itu sendiri.

Sejalan dengan tuntutan abad 21 di atas, maka di bidang pendidikan, pembangunan pendidikan Indonesia diarahkan untuk *meningkatkan harkat dan martabat manusia serta meningkatkan sumber daya manusia Indonesia* (GBHN; 2003). Oleh karena itu, melalui pendidikan pula manusia dituntut untuk mengubah diri, untuk bergerak secepat bahkan lebih cepat dari perubahan lingkungannya. Bukankah pendidikan harus memberikan arah terhadap perubahan yang terjadi pada lingkungannya? Gordon Dryden dan Jeannette Vos dalam bukunya *The Learning Revolution: To Change the Way the World Learns* (1999) mengingatkan bahwa *"segalanya telah berubah, yang tidak berubah justru dunia pendidikan"*. Teknologi telah mampu mengorbitkan manusia bolak-balik ke angkasa raya, dan teleskop telah mampu mengamati beragam galaksi di luar galaksi yang dikenal selama ini, satelit yang telah dikombinasikan dengan kecanggihan teknologi informatika telah mampu menjadi mata elang yang dapat memantau tiap jengkal

tanah di bumi, akan tetapi pendidikan, sindir Gordon dan Jeannette *masih berkuat dengan metoda-metoda di "zaman batu"*.

Tuntutan terhadap adanya percepatan perubahan di lingkungan pendidikan sudah tidak dapat ditunda lagi, karena hidup yang berkualitas (*al-hayat al-thayyibah*) akan dapat diwujudkan melalui pengelolaan (meminjam istilah Quraish Shihab, 1997) *daya tubuh, daya hidup, daya akal dan daya kalbunya* secara "kaffah" melalui proses pendidikan. Dengan daya tubuh, manusia dapat berkekuatan fisik karena organ tubuh dan panca inderanya difungsikan. Dengan daya hidup, maka kemampuan mengembangkan, menyesuaikan diri dengan lingkungan serta mempertahankan hidupnya akan dimiliki. Begitu juga dengan daya akal, memungkinkan manusia memiliki ilmu pengetahuan dan teknologi. Sedangkan melalui daya kalbu, dapat mengarahkan moral, merasakan keindahan, kelezatan iman dan kehadiran Allah. Untuk itu, unsur utama yang perlu dikedepankan adalah kesiapan mental untuk menerima perubahan. Stakeholder pendidikan hendaknya menyadari sepenuhnya bahwa proses pendidikan berfungsi untuk mengembangkan kemampuan dan meningkatkan kualitas kehidupan dan martabat manusia Indonesia dalam rangka mewujudkan tujuan nasional. Sehingga empat pilar pendidikan universal yang telah ditetapkan UNESCO (1994), yakni: *learning to know, learning to be, learning to do, dan learning to live together* serta prinsip-prinsip belajar sepanjang hayat tidak menjadi slogan semata yang menghiasi lembaga pendidikan kita, akan tetapi bisa dan harus diwujudkan dalam upaya membangun dan mengembangkan hidup yang berkualitas (*al-hayat al-thayyibah*).

Abad 21, juga merupakan abad informasi yang ditandai oleh pesatnya perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi. Era informasi ini disebut oleh H.A.R.Tilaar (1999:208) sebagai "*era munculnya suatu masyarakat belajar (learning society) atau suatu masyarakat ilmu pengetahuan (knowledge society).*" Hal ini mengandung arti bahwa manusia yang dapat bertahan hidup (*survive*) adalah manusia yang dapat menguasai ilmu pengetahuan dan teknologi. Konsep ini juga sejalan dengan ajaran agama Islam bahwa *pembelajaran manusia sepanjang hidup (minal mahdi ila lahdi)* diakui sebagai suatu tuntutan yang tidak boleh diabaikan, karena tanpa belajar secara berkesinambungan, maka seseorang akan tertinggal dalam menghadapi kehidupan abad modern ini.

Pesatnya perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi perlu direspon positif oleh institusi pendidikan. Oleh karenanya, perguruan tinggi sebagai salah satu institusi pendidikan tinggi memiliki andil dan tanggung jawab yang besar untuk memberdayakan sumber daya manusia dalam penguasaan ilmu pengetahuan dan teknologi. Sehingga, pelaksanaan berbagai aktivitas pembelajaran di perguruan Tinggi harus dioptimalkan, agar dapat melahirkan sistem pengembangan sumber daya manusia yang bersifat *multi skilling, flexible, dan retrainable*, menuju pada pengembangan kemampuan *entrepreneurship*, dan *life-long education*.

Perguruan Tinggi sebagai institusi pendidikan dituntut secara profesional untuk mengelola dan mengembangkan berbagai potensi yang mendukung terlaksananya aktivitas instruksional secara utuh. Oleh karena itu, pihak manajemen perlu menetapkan indikator kinerja yang perlu ditampilkan tenaga edukatif, tenaga administrasi, dan tenaga pendukung lainnya serta manajemen itu sendiri untuk memenuhi tuntutan perkembangan, perbaikan dan peningkatan kualitas perguruan

tinggi. Apabila unsur manajemen di perguruan tinggi telah melakukan *empowerment*, diharapkan SDM yang ada dapat melaksanakan tugasnya dengan sempurna. Selain itu, manajemen perguruan tinggi harus melakukan upaya-upaya cerdas ke arah peningkatan aktivitas instruksional secara *profesional* dan *proporsional* dengan cara memberikan perhatian terhadap pengembangan pendidikan tinggi yang difokuskan pada perkembangan ilmu pengetahuan yang didasari ilmu sosial, humaniora, teknologi, seni budaya, dan ekonomi dunia. Fokus pengembangan tersebut tentu perlu juga ditopang oleh kemampuan berbagai *stakeholder* perguruan tinggi untuk dapat mengembangkan kreativitas dan inovasi dalam memanfaatkan ilmu pengetahuan, teknologi dan seni.

Indonesia, dengan potensi yang dimilikinya berupa sumber daya alam yang melimpah, ternyata belum cukup memiliki sumber daya manusia yang mampu mengelola potensi tersebut menjadi sumber daya yang bisa membawa kemakmuran dan kesejahteraan bangsa. *Output* serta berbagai hasil penelitian yang dihasilkan perguruan tinggi kita belum mampu menggali dan mengolah kekayaan dan keragaman sumberdaya alam untuk kesejahteraan rakyat. Oleh karena itu dibutuhkan kesadaran keunggulan lokal dan pengembangan kemampuan sendiri untuk secara optimal mendayagunakan sumberdaya alam bagi kesejahteraan masyarakat secara berkelanjutan.

Persaingan era global yang muncul dihadapan kita ternyata masih belum dapat dihadapi secara optimal. Indikatornya dapat dilihat dari adanya ketidaksiapan berkompetisi dalam kualitas dan efisiensi. Pengaruh globalisasi terhadap budaya bangsa berpotensi untuk melunturkan karakter dan jati diri bangsa, sehingga terjadi pengasingan nilai-nilai tradisi. Hal tersebut bila tidak disikapi dengan cermat akan

menciptakan ketergantungan pada pihak asing, tidak hanya dalam modal dan investasi, tetapi juga dalam sumberdaya manusia, ipteks, bahkan tata nilai. Kompetisi para ahli asing dan lulusan luar negeri dalam pasar kerja lokal juga menjadi tantangan yang harus dihadapi. Dalam pasar sistem terbuka yang dihadapi oleh semua negara di dunia, kemampuan daya saing bangsa yang didukung oleh partisipasi perguruan tinggi akan mempunyai arti yang sangat penting untuk mengurangi pengaruh negatif dari pasar terbuka tersebut. Daya saing bangsa hanya bisa dicapai apabila fondasi kesatuan dan persatuan bangsa yang kuat. Perguruan tinggi dapat menjalankan peran yang signifikan menjadi pemersatu bangsa melalui penyelenggaraan pendidikan yang berkualitas dan memberikan kesempatan yang luas bagi seluruh bangsa, penelitian yang mampu menggali potensi lokal dan memberikan manfaat bagi masyarakat luas.

Dalam tiga (3) dasa warsa terakhir, meskipun pertumbuhan angka partisipasi kasar jumlah mahasiswa di Indonesia cukup menggembirakan, dari hanya sekitar 2 % pada tahun 1975 menjadi hampir 14 % pada tahun 2003, akan tetapi dibandingkan negara-negara ASEAN lainnya posisi tersebut masih tergolong rendah. Kesempatan untuk mengikuti pendidikan tinggi dan jumlah mahasiswa harus ditingkatkan secara kontinu dan merata, agar mampu menghasilkan lulusan dalam jumlah yang memadai untuk mampu mendorong pertumbuhan ekonomi dan daya saing bangsa (*critical mass*). Peningkatan kuantitas tersebut harus diikuti dengan peningkatan kualitas dan relevansi yang tinggi. Tanpa kedua aspek tersebut para lulusan yang dihasilkan akan menjadi penganggur intelektual. Untuk itu, penelitian dalam rangka penciptaan dan pengembangan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni, serta kemampuan memberikan solusi atas berbagai

permasalahan yang berkembang di masyarakat maupun dunia usaha dan industri, merupakan bagian peran penting perguruan tinggi dalam meningkatkan daya saing bangsa.

Jumlah perguruan tinggi negeri dan swasta di Indonesia baik yang mengelola pendidikan S1 maupun D3 (81 PTN dan 2235 PTS) yang dapat dilihat dalam tabel 1 berikut, belum dapat menampung seluruh lulusan sekolah menengah umum atau yang sederajat setiap tahunnya.

Tabel - 1
JUMLAH PERGURUAN TINGGI UNTUK MASING-MASING BENTUK PERGURUAN TINGGI

No.	Bentuk Perguruan Tinggi	PTN	PTS
1.	Politeknik	25	89
2.	Akademi	-	715
3.	Sekolah Tinggi	-	1043
4.	Institut	10	43
5.	Universitas	46	345
	Jumlah	81	2235

Sumber: Dirjen Dikti Depdiknas RI tahun 2004

Oleh karena itu kesempatan belajar di perguruan tinggi bagi generasi muda di Indonesia harus diraih melalui persaingan ketat dalam berbagai ujian seleksi, baik yang dilakukan secara nasional misalnya Seleksi Penerimaan Mahasiswa Baru (SPMB), maupun secara lokal oleh perguruan tinggi masing-masing. Walaupun hal ini berarti kesempatan untuk menampung jumlah calon mahasiswa yang ingin melanjutkan pendidikan ke perguruan tinggi cukup besar, namun upaya tersebut harus diimbangi dengan integritas dan kesungguhan perguruan tinggi dalam menyiapkan dan melaksanakan proses pendidikan yang berkualitas. Perguruan tinggi negeri maupun swasta harus menghindari praktik-praktik yang menimbulkan permasalahan yang lebih besar di kemudian hari, antara lain

penyelenggaraan pendidikan yang tidak memenuhi peraturan perundang-undangan yang berlaku, atau meninggalkan fungsi sebagai institusi nirlaba yang dapat menyebabkan menurunnya pengakuan dan kepercayaan masyarakat terhadap perguruan tinggi. Pada akhirnya kondisi di atas dapat menyebabkan terjadinya peningkatan jumlah pengangguran lulusan perguruan tinggi. Konsekuensinya, perguruan tinggi harus melakukan proses evaluasi diri yang transparan dan akuntabel secara terus-menerus. Hal ini diperlukan agar perguruan tinggi dapat menilai kapasitas sendiri, dalam penyelenggaraan proses pendidikan sesuai dengan *output* dan *outcomes* yang dijanjikan kepada *stakeholders*.

Krisis multidimensi yang dialami Indonesia sejak tahun 1998, telah membawa dampak terhadap berbagai aspek kehidupan. Dalam hal pendidikan, Indonesia mengalami kesulitan dalam mengejar tingkat persaingan sumber daya manusia di pasar kerja internasional. Dengan meningkatnya pemanfaatan ilmu pengetahuan dan teknologi oleh negara-negara berkembang dan maju yang dicapai dengan tingkat profesionalisme (*knowledge, hard skills, soft skill*), telah menyulitkan perguruan tinggi di Indonesia untuk mengujarnya. Usaha peningkatan kualitas lulusan perguruan tinggi di Indonesia berbeda dengan masa sebelumnya karena pasar terbuka (*open market*) telah menyebabkan penetrasi tenaga kerja dari luar negeri akan semakin besar, sehingga persaingan di tingkat nasional tidak lagi terjadi hanya antar lulusan perguruan tinggi nasional saja, melainkan juga antar lulusan perguruan tinggi nasional dengan lulusan perguruan tinggi dari luar negeri.

Persaingan antar lulusan perguruan tinggi akan menjadi lebih ketat di kemudian hari dengan adanya kebijakan pasar terbuka yang mendorong perusahaan multi nasional mensyaratkan sertifikasi profesi bagi pekerjanya. Model



Keperluan bekerja yang distandardisasi secara internasional menuntut pihak di luar perguruan tinggi, seperti industri dan asosiasi profesi untuk bersama-sama merumuskan model sertifikasi profesi yang sesuai dengan kebutuhan Indonesia. Di sisi lain, kebijakan pasar terbuka memberi peluang bagi lulusan perguruan tinggi Indonesia untuk turut memasuki pasar kerja dunia. Sebaliknya, lulusan perguruan tinggi luar negeri juga memiliki peluang yang sama untuk memasuki pasar kerja dalam negeri. Hal ini menuntut lulusan perguruan tinggi Indonesia harus mampu beradaptasi dan menyesuaikan diri dengan persyaratan peluang-peluang yang ada. Oleh karena itu, kemampuan untuk mengadopsi dan mengadaptasi sistem serta metode pendidikan baru, khususnya yang berbasis teknologi informasi perlu dikembangkan oleh perguruan tinggi Indonesia. Termasuk dalam hal ini adalah meningkatkan kemampuan generik serta *soft skill* (komunikasi, etika, *problem solving*, *critical thinking*, *team work*, dll).

Kompetisi pencari kerja dari lulusan perguruan tinggi di Indonesia yang semakin ketat menuntut perhatian penyelenggara perguruan tinggi untuk selalu melakukan penyesuaian kurikulum, proses dan materi pembelajaran serta kualitas para dosen terhadap perkembangan dunia kerja. Peningkatan relevansi pendidikan ini sebaiknya menjadi sasaran dari peningkatan kualitas yang terus menerus (*continous quality enhancement*) sebagai bagian dari suatu sistem penjaminan mutu (*quality assurance system*) perguruan tinggi secara keseluruhan. Dalam hal ini, aspek relevansi menuntut penyelenggara perguruan tinggi untuk mengembangkan program studi yang sesuai dengan kebutuhan pasar kerja. Di samping itu, melalui suatu perencanaan yang baik, perguruan tinggi dengan potensi dan kemampuan yang memadai dapat mengembangkan program studi yang lebih memusatkan

pendidikannya pada kebutuhan tenaga peneliti atau pengembangan ilmu pengetahuan, teknologi dan seni.

Kualitas dan relevansi merupakan dua aspek pendidikan tinggi yang saling berkaitan dan mempunyai kontribusi langsung pada peningkatan daya saing bangsa dalam bidang sumber daya manusia. Meningkatkan kualitas dan relevansi pendidikan tinggi merupakan pekerjaan yang cukup kompleks, karena menyangkut banyak faktor seperti kualitas pendidik dan tenaga kependidikan, kualitas sarana dan fasilitas pendidikan, sistem pengelolaan pendanaan, dan suasana akademik yang tercipta di dalam perguruan tinggi masing-masing. Untuk mempercepat peningkatan kedua aspek tersebut, perguruan tinggi dapat mengupayakan *cooperation, benchmarking, networking* atau berbagai usaha lain, sehingga dapat memanfaatkan *lesson learned* dan *best practices* dari perguruan tinggi lain.

Salah satu upaya meningkatkan kualitas dan relevansi pendidikan antara lain melalui pengembangan kualitas dosen. Untuk itu, di era global ini pengembangan kualitas dosen harus disikapi, diantisipasi dan dimanfaatkan secara cerdas oleh berbagai pihak yang berkepentingan sesuai dengan kualifikasi dan kompetensi yang dipersyaratkan dalam Undang-Undang RI No. 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, sebagai berikut.

Pasal 45:

Dosen wajib memiliki kualifikasi akademik, kompetensi, sertifikat pendidik, sehat jasmani dan rohani, dan memenuhi kualifikasi lain yang dipersyaratkan satuan pendidikan tinggi tempat bertugas, serta memiliki kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional.

Pasal 46:

- (1) Kualifikasi akademik dosen sebagaimana dimaksud dalam Pasal 45 diperoleh melalui pendidikan tinggi program pascasarjana yang terakreditasi sesuai bidang keahlian;
- (2) Dosen memiliki kualifikasi akademik minimum:



- a. lulusan program magister untuk program diploma atau program sarjana; dan
- b. lulusan program doktor untuk program pascasarjana.

Globalisasi akan berdampak positif, apabila kita mampu memanfaatkan peluang-peluang yang terbuka karenanya. Upaya yang dilakukan itu dalam rangka pencitraan positif terhadap eksistensi sebuah perguruan tinggi. Sedangkan dampak negatif akan dirasakan apabila dosen tidak siap menghadapi tantangan yang timbul. Oleh karena itu, perlu diamati berbagai kecenderungan yang terjadi akibat pengaruh globalisasi terhadap eksistensi dosen dalam melaksanakan peran dan fungsinya di perguruan tinggi.

Dosen sebagai salah satu sub-sistem dari Perguruan Tinggi memegang peranan yang amat penting dalam menyiapkan *output* perguruan tinggi. Apalagi tuntutan masyarakat, khususnya dunia kerja masa depan, seperti dikemukakan Yudo Swasono (1997:11) berorientasi pada sistem pengembangan sumber daya manusia yang bersifat *multi skilling*, *flexible*, dan *retrainable*, menuju pada pengembangan kemampuan *entrepreneurship*, dan *life-long education*.

Pengembangan profesionalisme dosen merupakan syarat utama bagi pengembangan suatu perguruan tinggi. Sudah banyak dibicarakan bagaimana meningkatkan profesionalisme, disiplin, produktivitas, dan etos kerja yang tinggi untuk mendukung eksistensi sebuah perguruan tinggi. Akan tetapi jarang dibicarakan bagaimana mengetahui kadar profesionalisme, disiplin, dan produktivitasnya. Oleh karena itu, pengawasan dan penilaian merupakan salah satu media untuk mengamati kadar dimaksud.

Aktivitas dosen pada perguruan tinggi merupakan kewenangan di bawah lingkup tugas Pembantu Rektor I (Akademik). Lingkup kegiatannya tidak hanya

sekedar "*recruitmen, selection, placemen, appraisal, compensation dan working force planning*" yang kesemuanya ini tercakup dalam administrasi personil, akan tetapi akan berkembang ke arah jangkauan yang lebih luas lagi, seperti pengembangan kultur, pengembangan visi, pembentukan *team work, empowering*, dan lain-lain. Akibat kelemahan mendayagunakan potensi dosen di Perguruan Tinggi, terutama pada Perguruan Tinggi Swasta Swasta (PTS), maka PTS akan kehilangan tradisi ilmiahnya (salah satunya ditandai dengan minimnya karya-karya ilmiah hasil penelitian para dosen). Sebagai contoh, pada Universitas Islam Bandung (Unisba) untuk tahun Akademik 2003/2004, dihasilkan 23 judul penelitian dari 44 orang dosen peneliti. Sedangkan tahun akademik 2004/2005 dihasilkan sebanyak 11 judul penelitian dari 30 orang peneliti. Padahal jika melihat jumlah dosen tetap yayasan sebanyak 350 orang dan dosen tetap bantuan sebanyak 60 orang sangatlah tidak sebanding. Kondisi seperti disebutkan di atas dipersuram lagi dengan iklim Pendidikan di PTS kita yang tidak kondusif.

Perlu diperhatikan oleh para manajemen Perguruan Tinggi, bahwa melakukan *empowerment*, yakni "*proses memberikan kemampuan atau kapasitas untuk melakukan sesuatu*" merupakan suatu keniscayaan. Pengertian ini dalam manajemen sering dikaitkan dengan sumber daya manusia (SDM). Gietsch & Davis (1997:174) menyatukan pengertian pemberdayaan dengan pengertian partisipasi (*involvement*). Dia mempergunakan istilah *Total Employee Involvement and Empowerment* (TEIE), yang berarti bahwa pemberdayaan sumber daya manusia terjadi hanya apabila mereka berpartisipasi aktif dalam proses pemikiran dan kegiatan pada semua tingkatan organisasi. Dalam partisipasi itu setiap orang yang terlibat diberi kesempatan luas dan difasilitasi untuk memberikan sumbangan

pemikiran, mengadakan kreativitas dan inovasi, sehingga dapat mengembangkan dirinya. Tanpa adanya partisipasi seperti itu, pemberdayaan SDM tidak akan terjadi. Pemberdayaan tidak akan terjadi melalui perintah, petunjuk, atau pengarahan. Apalagi dalam konteks paradigma baru pendidikan tinggi yang bertumpu kepada tiga pilar utama seperti dikemukakan Satrio Sumantri Brojonegoro, dkk: (2001;366), yakni *“kemandirian dalam pengelolaan atau otonomi, akuntabilitas (accountability), dan jaminan mutu (quality assurance).”*

Apabila unsur manajemen di Perguruan Tinggi telah melakukan *empowerment*, diharapkan mutu dosen dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tuntutan yang semestinya. Upaya untuk mengetahui kondisi kinerja dosen pada suatu perguruan tinggi, dapat diketahui melalui suatu media / instrumen yang dinamakan audit. Audit dapat juga merupakan suatu alat untuk mendeteksi apakah sistem perencanaan dan pengendalian manajemen telah dilaksanakan secara efisien serta efektif bagi kepentingan organisasi atau belum.

Perguruan Tinggi sebagai suatu institusi pendidikan dituntut secara profesional untuk mengelola dan mengembangkan dosen yang dimilikinya. Oleh karena itu, pihak manajemen perlu menetapkan indikator kinerja (khususnya yang harus dipenuhi oleh tenaga edukatif) untuk memenuhi tuntutan perkembangan, perbaikan dan peningkatan kualitas Perguruan Tinggi. Agar dapat diketahui kualitas kinerja dosen pada perguruan tinggi, maka aktivitas audit terhadap kinerja dosen merupakan salah satu alternatif yang mungkin dilakukan.

Kinerja dosen akan dijabarkan dari sejauhmana fungsi dan tugas pokoknya dilaksanakan, yakni: melaksanakan pendidikan dan pengajaran, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat.

Sesuai dengan Kepmen Koordinator Bidang Pengawasan Pembangunan dan Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 38 tahun 1999, mengisyaratkan bahwa tugas dosen dalam hal pendidikan dan pengajaran meliputi: 1) melaksanakan perkuliahan/tutorial dan menguji serta menyelenggarakan kegiatan pendidikan di laboratorium, praktik keguruan, praktik bengkel/studio/kebun percobaan/teknologi pengajaran. 2) membimbing seminar mahasiswa, 3) membimbing kuliah kerja nyata (KKN), praktik kerja nyata (PKN), praktik kerja lapangan (PKL), 4) membimbing tugas akhir penelitian mahasiswa termasuk membimbing pembuatan laporan hasil penelitian sebagai tugas akhir, 5) penguji pada ujian akhir, 6) membina kegiatan mahasiswa di bidang akademik dan kemahasiswaan, 7) mengembangkan program perkuliahan, 8) mengembangkan bahan perkuliahan, 9) menyampaikan orasi ilmiah, 10) membina kegiatan mahasiswa di bidang akademik dan kemahasiswaan, 11) membimbing dosen yang lebih rendah jabatannya, 12) melaksanakan kegiatan *detasering* dan pencangkakan dosen.

Tugas penelitian yang harus dilaksanakan dosen, meliputi: 1) menghasilkan karya penelitian, 2) menterjemahkan/menyadur buku ilmiah, 3) mengedit/menyunting karya ilmiah, 4) membuat rancangan dan karya teknologi, dan 5) membuat rancangan dan karya seni.

Sedangkan tugas pengabdian kepada masyarakat meliputi: 1) menduduki jabatan pimpinan dalam lembaga pemerintahan/pejabat negara sehingga harus dibebaskan dari jabatan organiknya, 2) melaksanakan tugas pengembangan hasil pendidikan dan penelitian yang dapat dimanfaatkan oleh masyarakat, 3) memberi latihan/penyuluhan/penataran pada masyarakat, 4) memberi pelayanan kepada masyarakat atau kegiatan lain yang menunjang pelaksanaan tugas umum

pemerintahan dan pembangunan, 5) membuat/menulis karya pengabdian kepada masyarakat.

Sedangkan menurut UU RI No. 14 tahun 2005 Pasal 60 menyatakan bahwa:

Dalam melaksanakan tugas keprofesionalan, dosen berkewajiban:

- a. melaksanakan pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat;
- b. merencanakan, melaksanakan proses pembelajaran, serta menilai dan mengevaluasi hasil pembelajaran;
- c. meningkatkan dan mengembangkan kualifikasi akademik dan kompetensi secara berkelanjutan sejalan dengan perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni;
- d. bertindak objektif dan tidak diskriminatif atas dasar pertimbangan jenis kelamin, agama, suku, ras, kondisi fisik tertentu, atau latar belakang sosio ekonomi peserta didik dalam pembelajaran;
- e. menjunjung tinggi peraturan perundang-undangan, hukum, dan kode etik, serta nilai-nilai agama dan etika; dan
- f. memelihara dan memupuk persatuan dan kesatuan bangsa.

Seluruh tugas pokok (kewajiban) dosen tersebut di atas, akan dijabarkan ke dalam indikator-indikator kinerja. Untuk selanjutnya audit kinerja dosen dilakukan dengan mengacu kepada indikator yang ditetapkan.

Dari sisi istilah, audit kinerja (*performance audit*) dapat disebut pula *comprehensive audit* atau *management audit*. Dosen yang ada pada suatu perguruan tinggi merupakan salah satu bagian dari sumber daya manusia, oleh karena itu kegiatan Audit Sumber Daya Manusia adalah usaha riset formal yang mengevaluasi status terkini atas manajemen Sumber Daya Manusia dalam organisasi. Melalui pengembangan dan laporan statistik dan data riset, audit Sumber Daya Manusia mencoba mengevaluasi seberapa baik kegiatan Sumber Daya Manusia telah dilaksanakan sehingga manajemen dapat mengidentifikasi kebutuhan yang diperlukan untuk meningkatkan kinerja

Tahap permulaan untuk mengevaluasi kekuatan dan kelemahan dosen dalam suatu perguruan tinggi adalah mengaudit kinerja yang telah ditampilkannya sesuai

dengan indikator yang ditetapkan. Penilaian internal ini dapat membantu kedudukan para dosen yang dimiliki suatu perguruan tinggi dalam mengembangkan atau memantapkan keunggulan kompetitif.

Aktivitas audit kinerja dosen perguruan tinggi perlu dilakukan secara berkala. Kegiatan tersebut untuk meneliti dan menilai kinerja dosen yang disoroti dari sudut pandang peningkatan efisiensi, efektivitas, dan produktivitas kerja yang dilakukan sesuai dengan tugas pokoknya berdasarkan indikator yang ditetapkan. Sehubungan dengan hal tersebut, Sondang P. Siagian (1997: 15-16) menyatakan bahwa:

Manajemen puncak mungkin saja memutuskan untuk menyelenggarakan audit manajemen karena lima pertimbangan berikut: (1) merasa perlu mengambil tindakan yang bersifat preventif, (2) merasa bahwa secara sistematis dan berkala dilakukan upaya membandingkan kinerja organisasi sebagai keseluruhan atau berbagai komponen didalamnya *vis a vis* standar kinerja yang telah ditentukan sebelumnya, (3) merupakan kenyataan bahwa dalam kehidupan manajemen organisasi bahwa semakin besar suatu perusahaan, makin banyak satuan kerja yang diciptakan sebagai penanggung jawab berbagai kegiatan fungsional organisasi, (4) tidak atau kurang lancarnya arus informasi yang dibutuhkan oleh manajemen puncak, (5) adanya sinyal bahwa dalam organisasi terdapat masalah tertentu yang harus segera diketahui penyebabnya dan dengan demikian dapat diambil langkah-langkah untuk mengatasinya.

Audit kinerja dosen dapat juga berfungsi sebagai navigator bagi manajemen perguruan tinggi terutama dalam mengantisipasi berbagai tantangan, ancaman dan peluang yang terbuka untuk peningkatan profesionalisme para dosen. Selain itu, audit kinerja dapat dijadikan rujukan oleh top manajemen dalam *problem solving* pengembangan kualitas perguruan tinggi dalam kerangka penjaminan mutu Perguruan Tinggi yang bersangkutan. Sehubungan dengan masalah mutu Perguruan Tinggi, tentu merupakan suatu tuntutan yang sangat berat, karena berkaitan dengan perubahan kultur organisasi. Fandy Tjiptono (1995:84-86) menyatakan bahwa

untuk mengubah organisasi (dalam hal ini Perguruan Tinggi) dari yang tradisional ke arah budaya kualitas diperlukan langkah-langkah sebagai berikut.

1. Mengidentifikasi perubahan-perubahan yang dibutuhkan, dengan mengamati karakteristik-karakteristik budaya kualitas berikut: komunikasi yang terbuka dan terus-menerus, kemitraan internal yang saling mendukung, pendekatan kerjasama tim dalam proses dan dalam mengatasi masalah, obsesi terhadap perbaikan terus-menerus, pelibatan dan pemberdayaan karyawan secara terus-menerus, dan menginginkan *feed-back* dari pengguna jasa.
2. Menuliskan perubahan-perubahan yang direncanakan.
3. Mengembangkan suatu rencana untuk melakukan perubahan dikembangkan berdasarkan model Siapa-Apa-Kapan-Dimana-Bagaimana.
4. Memahami proses transisi emosional yang terdiri atas tujuh fase, yaitu goncangan (*shock*), penolakan (*denial*), realisasi (*realization*), penerimaan (*acceptance*), pembangunan kembali (*rebuilding*), pemahaman (*understanding*), dan penyembuhan (*recovery*).
5. Mengidentifikasi orang kunci dan menjadikan mereka pendukung perubahan.
6. Menerapkan *hearts and minds approach*.
7. Menerapkan strategi *courtship* (kemesraan)
8. Memberikan dukungan.

Kedelapan kriteria tersebut di atas akan menjadi suatu bahan yang sangat berarti terhadap penjaminan kualitas suatu perguruan tinggi sebagai suatu organisasi yang bergerak dalam pelayanan jasa. Sehubungan dengan hal tersebut, penelitian yang dilakukan Zeithaml, Berry dan Parasuraman (1985) telah berhasil mengidentifikasi lima karakteristik yang digunakan oleh para pengguna jasa dalam mengevaluasi kualitas jasa yang ditawarkannya, yaitu:

1. Bukti langsung (*tangibles*), meliputi fasilitas fisik, perlengkapan, pegawai, dan sarana komunikasi.
2. Keandalan (*reliability*), yakni kemampuan memberikan pelayanan yang dijanjikan dengan segera dan memuaskan.
3. Daya tanggap (*responsiveness*), yaitu keinginan para staf untuk membantu para pelanggan dan memberikan pelayanan dengan tanggap.
4. Jaminan (*assurance*), mencakup kemampuan, kesopanan, dan sifat dapat dipercaya yang dimiliki para staf, bebas dari bahaya, risiko atau keraguan.
5. Empati, meliputi kemudahan dalam melakukan hubungan komunikasi yang baik, dan memahami kebutuhan-kebutuhan pelanggan (pengguna jasa).

Perguruan tinggi di Indonesia (terutama swasta) masih banyak yang belum optimal melaksanakan evaluasi terhadap kadar kinerja sumber daya manusia (dosen) yang dimilikinya. Walaupun pemerintah melalui Dirjen Dikti telah menetapkan kebijakan penilaian melalui Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3), namun pelaksanaannya hanya sebatas formalitas semata. Untuk itu, perlu dicari alternatif dan solusi lain yang dapat diupayakan pihak internal maupun eksternal perguruan tinggi dalam melakukan penilaian kinerja para dosennya secara terukur.

Dalam upaya mencari alternatif dan solusi lain untuk melaksanakan penilaian kinerja dosen, maka audit kinerja dosen sangat memungkinkan untuk dikaji. Untuk itu, maka perlu menetapkan obyek penelitian untuk mengkaji lebih lanjut alternatif dimaksud. Maka ditetapkanlah Universitas Islam Bandung (Unisba) sebagai lembaga pendidikan tinggi yang dijadikan obyek penelitiannya. Unisba sebagai salah satu perguruan Tinggi Swasta (PTS) yang relatif tua semula bernama Perguruan Islam Tinggi, didirikan pada tanggal 15 November 1958, diselenggarakan oleh Yayasan Pendidikan Islam. Unisba sebagai sebuah institusi pendidikan tinggi, seperti dalam statutenya, *"diharapkan menjadi perguruan tinggi Islam yang terkemuka dan maju, berlandaskan nilai-nilai Islam, pelopor pembaharuan pemikiran dan yang bermanfaat bagi diri sendiri, umat, masyarakat, bangsa dan negara."* Untuk dapat mencapai visinya, dirumuskanlah tujuan Unisba seperti tercantum dalam Statuta sebagai berikut.

1. Menghasilkan lulusan yang berpotensi menjadi mujahid (pejuang), mujtahid (pemikir), dan mujaddid (pembaharu).
2. Menghasilkan temuan-temuan baru dibidang ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni yang bermanfaat bagi masyarakat, bangsa dan negara, melalui berbagai kegiatan penelitian.

3. Membina lingkungan fisik dan sosial yang tertib dan dinamis sebagai bagian dari masyarakat yang adil, makmur dan diridloi Allah SWT.
4. Menegakkan nilai-nilai Islam dan budaya Islami secara damai kepada individu, keluarga, masyarakat, bangsa dan negara.

Agar tujuan yang direncanakan itu dapat dicapai sesuai dengan yang diharapkan, maka khusus untuk tenaga edukatif, dirumuskanlah indikator kinerja yang perlu dicapai yang dituangkan dalam Beban Tugas Dosen Unisba, antara lain memuat: mengikuti program pendidikan S2 sampai dengan semester 5 dan S3 sampai dengan semester 7 disetarakan dengan 12 SKS. Untuk aspek pengajaran, dosen diwajibkan untuk dapat melaksanakan pengajaran / kuliah sebanyak-banyaknya 6 SKS, melaksanakan tutorial / laboratorium / studio sebanyak-banyaknya 3 SKS, melaksanakan tugas responsi / asistensi sebanyak-banyaknya 3 SKS, membimbing Kuliah Kerja Nyata (KKN) dan atau Kuliah Kerja Lapangan sebanyak-banyaknya 2 SKS, membimbing disertasi, tesis, skripsi dan tugas akhir sebanyak-banyaknya 3 SKS, serta membimbing laporan minor / kerja praktik, magang sebanyak-banyaknya 1 SKS. Melakukan penelitian sendiri atau berkelompok, serta melaksanakan pengabdian kepada masyarakat paling sedikit 1 kali dalam empat semester secara terstruktur.

Upaya meraih tujuan yang dijabarkan tersebut di atas harus dilakukan seoptimal mungkin oleh berbagai stakeholder yang ada, termasuk oleh para dosen sebagai ujung tombak di lapangan yang memandu proses pembelajaran. Agar dapat mengetahui apakah para dosen yang dimiliki lembaga telah mencapai hasil yang telah direncanakan, apakah perkembangan dan kemajuan yang telah dimilikinya sesuai dengan kriteria dan indikator yang telah dijadikan patokan sebelumnya seperti apa yang tertuang dalam visi dan misi, untuk itu dipandang perlu melakukan

aktivitas audit kinerja (*performance audit*). Lebih lanjut Leo Herbert (1979:6)

menyatakan bahwa :

Performance Auditing is:

1. Planning for obtaining and evaluating sufficient relevant, material, and competent evidence,
2. By an independent auditor,
3. On the auditor objective of
 - a. whether an entity's management or employees have or have not accepted and carried out;
 - b. appropriate accounting, management, or operational principles, policies, or standards.
4. From this evidence on the audit objective, the auditor comes to an opinion or conclusion and reports to a third party.

Bagaimanakah aktivitas audit kinerja dikembangkan dan dilakukan tentu perlu memperhatikan berbagai faktor dan kriteria yang harus dipenuhi untuk menunjang keberhasilannya.

Berdasarkan kondisi tersebut di atas, penelitian terhadap pelaksanaan tugas (kinerja) dosen pada Universitas Islam Bandung (Unisba) sebagai tempat studi eksploratif perlu dilakukan untuk mengungkapkan makna-makna baru yang mendukung terhadap "Penjaminan Mutu Pada Perguruan Tinggi Melalui Studi Kasus Pengembangan Model Audit Kinerja Dosen Di Universitas Islam Bandung".

B. Perumusan Masalah

Sesuai dengan metode penelitian yang digunakan yakni naturalistic kualitatif, maka perumusan masalah disebut sebagai "fokus penelitian" (Lincoln dan Guba; 1985).

Berdasarkan hasil orientasi dan "overview" terhadap masalah di lokasi penelitian, maka dirumuskan masalah pokok sebagai fokus penelitian: Bagaimanakah Penjaminan Mutu Perguruan Tinggi melalui Pengembangan Model Audit Kinerja Dosen pada Universitas Islam Bandung ?

Berdasarkan perumusan masalah tersebut di atas, dapat dirinci pertanyaan penelitiannya sebagai berikut.

1. Standar kinerja dosen yang bagaimanakah yang ditetapkan manajemen Universitas Islam Bandung dalam kerangka penjaminan mutu pada Perguruan Tinggi Swasta ?
2. Bagaimanakah prosedur yang ditempuh manajemen Universitas Islam Bandung dalam melaksanakan aktivitas audit kinerja dosen dalam kerangka penjaminan mutu pada Perguruan Tinggi Swasta ?
3. Instrumen seperti apa yang digunakan manajemen Universitas Islam Bandung dalam melaksanakan aktivitas audit kinerja dosen dalam kerangka penjaminan mutu pada Perguruan Tinggi Swasta ?
4. Bagaimanakah model audit kinerja dosen yang tepat, cocok, dan efektif dikembangkan di Universitas Islam Bandung dalam kerangka penjaminan mutu Perguruan pada Tinggi Swasta ?

C. Tujuan Penelitian

Secara umum tujuan penelitian ini adalah untuk mengungkapkan dan menganalisis Penjaminan Mutu Perguruan Tinggi melalui pengembangan Model Audit Kinerja Dosen pada Universitas Islam Bandung.

Adapun tujuan khusus dari penelitian ini adalah untuk memperoleh gambaran empirik tentang:

1. Standar kinerja dosen yang ditetapkan manajemen Universitas Islam Bandung dalam kerangka penjaminan mutu pada Perguruan Tinggi Swasta.
2. Prosedur yang ditempuh manajemen Universitas Islam Bandung dalam melaksanakan aktivitas audit kinerja dosen dalam kerangka penjaminan mutu pada Perguruan Tinggi Swasta.



3. Instrumen yang digunakan manajemen Universitas Islam Bandung melaksanakan aktivitas audit kinerja dosen dalam kerangka penjaminan mutu pada Perguruan Tinggi Swasta.
4. Alternatif model audit kinerja dosen yang tepat, cocok, dan efektif dikembangkan di Universitas Islam Bandung dalam kerangka penjaminan mutu Perguruan pada Tinggi Swasta.

D. Kegunaan Penelitian

Sesuai dengan tujuan penelitian yang telah dikemukakan pada bagian terdahulu, maka penelitian ini secara teoritis diharapkan dapat mengungkapkan makna-makna baru yang dapat memperkaya dan mendukung teori keilmuan di bidang Administrasi Personil, khususnya dalam pengembangan aktivitas Audit Kinerja Dosen, yang dikategorikan sebagai bagian dari Sumber Daya Manusia pada suatu institusi pendidikan tinggi. Untuk itu maka penelitian ini diharapkan berguna secara teoritis maupun praktis. Aktivitas audit kinerja dosen merupakan bagian dari pengawasan personil, melalui kegiatan audit yang dilaksanakan akan memberikan gambaran secara utuh berdasarkan instrumen yang digunakan menyangkut kinerja dosen yang ada pada perguruan tinggi bersangkutan.

Secara praktis penelitian ini berguna untuk memberikan panduan terhadap bagian pengelolaan sumber daya manusia yang ada pada suatu Perguruan Tinggi Swasta (PTS). Pengembangan aktivitas audit kinerja dosen yang dilaksanakan perguruan tinggi swasta sebagai panduan mengimplementasikan paradigma baru manajemen perguruan tinggi. Dengan adanya panduan ini, manajemen suatu perguruan tinggi swasta dapat mengukur derajat mutu dosen yang dimilikinya, khususnya menyangkut kinerja dosen yang dielaborasi dari tugas yang harus

dilaksanakannya (pendidikan dan pengajaran, penelitian serta pengabdian kepada masyarakat). Selain itu, dapat pula diketahui seberapa besar penyimpangan yang dilakukan melalui aktivitas manajemen sumber daya manusia yang ada pada suatu perguruan tinggi, sehingga pada akhirnya dapat pula diketahui bagaimana dan dari mana perbaikan itu perlu dilakukan. Tanpa adanya arah dan pedoman untuk mengukur dan mengetahui seberapa jauh penyimpangan yang dilakukan, manajemen akan sulit mengambil tindakan tegas, bahkan kegiatan audit ini bisa dijadikan sebagai bukti autentik (data) yang sangat bermanfaat dalam meningkatkan efisiensi pengelolaan sumber daya manusia, sehingga efektivitas dan produktivitas bukan lagi hal yang sulit dijangkau.

E. Penjelasan Istilah

Agar penelitian ini terarah pada masalah yang menjadi fokus utama, maka definisi operasional berikut ini diharapkan akan membantu memperjelas penelitian dimaksud.

1. Penjaminan Mutu (Quality Assurance) menurut Ray Tracker (2005:160) adalah:

Quality assurance: in a product (or service), by consistently achieving stated objectives is, therefore, a *declaration given to inspire confidence* that a particular organisation is capable of consistently satisfying need as well as being a managerial process designed to increase confidence.

Quality assurance ensures that a product has achieved the highest standards and that its production, modification or repair (in the case of a manufactured item) has been completed in an efficient and timely manner.

Proses penjaminan mutu perguruan tinggi sebaiknya dilakukan secara mandiri oleh masing-masing perguruan tinggi. Ini mengandung arti bahwa seluruh aktivitas ke arah terwujudnya penjaminan mutu perguruan tinggi harus dirancang, dijalankan, dan dikendalikan sendiri oleh perguruan tinggi yang bersangkutan tanpa campur tangan pemerintah. Untuk itu, yang dimaksud

dengan Penjaminan Mutu di sini adalah upaya manajemen Universitas Islam Bandung dalam melaksanakan pemeliharaan kualitas proses pembelajaran bagi berbagai stakeholdernya.

2. Model

Kata model didefinisikan sebagai suatu "*mekanisme untuk mengintegrasikan temuan-temuan hasil investigasi untuk membangun suatu skema konsep sebagai panduan berpikir*" (Lyman W.Porter and Edward E.Lawler, 1969). Dengan kata lain, model sebagai pola dari sesuatu yang dibuat atau dihasilkan sebagai contoh untuk ditiru. Sebagai suatu model, audit kinerja dosen dalam kerangka penjaminan mutu dapat dimodifikasi sesuai dengan kondisi obyektif masing-masing institusi tanpa mengabaikan nilai-nilai, serta asumsi yang melandasinya.

2. Audit Kinerja

Leo Herbert (1979:6) menyatakan bahwa "*Performance Auditing is planning for obtaining and evaluating sufficient relevant, material, and competent evidence*".

Sedangkan INTOSAI (International Organization of Supreme Audit Institution; tanpa tahun), menyatakan bahwa "*audit kinerja adalah suatu audit mengenai ekonomi, efisiensi, dan efektivitas penggunaan sumber daya entitas yang diperiksa dalam rangka melaksanakan tanggung jawabnya*".

Sehingga berdasarkan dua definisi di atas, yang dimaksud audit kinerja dalam penelitian ini adalah pemeriksaan terhadap kinerja dosen dalam melaksanakan tugas Tridharma Perguruan Tinggi yang meliputi: pendidikan dan pengajaran, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat.

3. Dosen

Berdasarkan Keputusan Menteri Aparatur Negara Koordinator Bidang Pengawasan Pembangunan dan Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 38 tahun 1999, yang dimaksud dengan dosen adalah "*seseorang yang berdasarkan pendidikan dan keahliannya diangkat oleh penyelenggara perguruan tinggi dengan tugas utama mengajar pada perguruan tinggi yang bersangkutan*". Dosen yang dimaksud dalam penelitian ini adalah dosen tetap yayasan di Universitas Islam Bandung

4. Perguruan Tinggi

Perguruan Tinggi (PT) sebagai salah satu institusi pendidikan, dalam operasionalnya harus dimotori secara eksternal oleh masyarakat dan pemerintah (secara formal pemerintah melaksanakan sistem akreditasi), sedangkan secara internal oleh perangkat manajemen PT yang bersangkutan. Untuk itu, PT yang diselenggarakan oleh masyarakat yakni Perguruan Tinggi swasta (PTS), menuntut para manajemennya mempunyai pandangan dan sikap yang profesional untuk memajukan serta meningkatkan PTS yang dikelolanya. Sehingga yang dimaksud Perguruan Tinggi Swasta disini adalah Universitas Islam Bandung (Unisba).

F. Premis Penelitian

Penelitian ini didasarkan atas premis-premis sebagai berikut.

1. Perguruan Tinggi sebagai institusi pendidikan dituntut secara profesional untuk mengelola dan mengembangkan berbagai potensi yang mendukung terlaksananya aktivitas instruksional secara utuh. Oleh karena itu, pihak manajemen perlu menetapkan indikator kinerja yang perlu ditampilkan tenaga edukatif, tenaga administrasi, dan tenaga pendukung lainnya serta manajemen itu sendiri untuk

memenuhi tuntutan perkembangan, perbaikan dan peningkatan kualitas perguruan tinggi. Apabila unsur manajemen di perguruan tinggi telah melakukan *empowerment*, diharapkan SDM yang ada dapat melaksanakan tugasnya dengan sempurna. Selain itu, manajemen perguruan tinggi harus melakukan upaya-upaya cerdas ke arah peningkatan aktivitas instruksional secara profesional dan proporsional.

Perguruan Tinggi dalam merealisasikan program-programnya haruslah disesuaikan dan diselaraskan dengan tuntutan yang tertuang dalam Garis-garis Besar Haluan Negara. Sehubungan dengan itu, M.Fakry Gaffar (1987:4) menyatakan bahwa :

Misi dan tujuan program pendidikan pada perguruan tinggi diarahkan untuk mempersiapkan tenaga-tenaga profesional dalam berbagai bidang keahlian yang sangat diperlukan bagi pembangunan pada berbagai sektor. Karena misi dan tujuan inilah, pendidikan tinggi menempati posisi amat penting di masyarakat. Lulusan pendidikan tinggi dipandang mempunyai keahlian profesional yang tinggi dan istimewa, karenanya lulusan ini dihormati di masyarakat.

Untuk mendukung misi dan tujuan program pendidikan tinggi pada perguruan tinggi, maka pendidikan tinggi dikembangkan, dan peranan perguruan tinggi diarahkan untuk:

- a. menjadikan perguruan tinggi sebagai pusat pengembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, serta pusat kegiatan penelitian sesuai dengan kebutuhan pembangunan masa sekarang dan masa mendatang;
- b. mendidik mahasiswa agar mampu menguasai ilmu pengetahuan dan teknologi, berjiwa penuh pengabdian serta memiliki rasa tanggung jawab yang besar terhadap masa depan bangsa dan negara Indonesia dalam rangka pelaksanaan Tridharma Perguruan Tinggi;

- c. mengembangkan tata kehidupan kampus sebagai masyarakat ilmiah yang berbudaya, bermoral, dan berkepribadian;
- d. perlunya meningkatkan peranan perguruan tinggi dan lembaga-lembaga penelitian dalam kegiatan pembangunan, antara lain dengan cara: (1) menjamin penggunaan kebebasan mimbar akademik secara kreatif, konstruktif dan bertanggung jawab, sehingga dapat bermanfaat bagi masyarakat dan pembangunan, (2) melanjutkan usaha-usaha ke arah integrasi dan konsolidasi kegiatan mahasiswa sesuai dengan disiplin ilmunya dalam wadah-wadah yang efektif sehingga mereka dapat menyumbangkan prestasi serta partisipasi yang positif.

Selanjutnya, agar perguruan tinggi dapat melaksanakan peranannya, maka arah dan pengembangannya haruslah mencakup hal-hal berikut.

- a. merupakan bagian integral dari usaha pembangunan baik regional maupun nasional;
- b. merupakan penghubung antar dunia ilmu pengetahuan, teknologi dan kebutuhan masyarakat;
- c. melaksanakan pendidikan berdasarkan pola pemikiran yang analisis dan berorientasi kepada pemecahan-pemecahan permasalahan dan disertai oleh suatu pandangan masa depan;
- d. harus berpartisipasi dalam perbaikan serta pengembangan mutu kehidupan dan mutu kebudayaan, ilmu pengetahuan dan penerapannya, serta kerja sama internasional dalam usaha mencapai perdamaian dunia dan kesejahteraan umat manusia;

e. memungkinkan terlaksananya: pengembangan seluruh kemampuan serta kepribadian manusia, mobilitas mahasiswa dari suatu pengalaman pendidikan ke pengalaman lainnya, diversifikasi dalam pendidikan dan proses belajar, demokratisasi dalam pendidikan dan proses belajar, mobilisasi sumber-sumber masyarakat yang dimanfaatkan dalam pendidikan, serta pertumbuhan kegiatan riset.

Perguruan Tinggi sebagai salah satu institusi pendidikan tinggi merupakan lembaga yang melakukan proses pembelajaran secara terstruktur. Oleh karena itu, perlu pengaturan dan penataan berbagai sumber daya yang dimiliki perguruan tinggi secara profesional dengan mengacu pada efektivitas, efisiensi, dan produktivitas. Efektivitas mengandung makna adanya kesesuaian antara orang yang melaksanakan tugas dengan sasaran yang dituju. Sehingga organisasi akan berhasil mendapatkan dan memanfaatkan sumber daya dalam usaha mewujudkan tujuan operasionalnya. Thomas (1979) yang dikutip Mulyasa (2003:83) melihat efektivitas pendidikan dalam kaitannya dengan produktivitas, berdasarkan tiga dimensi: (a) *the administrator production function*, (b) *the psychologist's production function*, dan (c) *the economic's production function*.

2. Dosen pada perguruan tinggi merupakan salah satu stakeholder pendidikan yang perlu memperhatikan dan melaksanakan tugas Tridharma perguruan tinggi (pendidikan dan pengajaran, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat) secara profesional dan proporsional. Menurut Peraturan Kepegawaian Unisba pasal 27 ayat 2, yang dimaksud dosen adalah "*seseorang yang berdasarkan pendidikan dan / atau keahliannya diangkat oleh Yayasan atau atas usul Rektor dan / atau oleh pemerintah untuk melakukan tugas pendidikan dan pengajaran*".

Untuk mengetahui kadar profesionalisme dosen dalam melaksanakan tugas tridharma perguruan tingginya, diperlukan suatu alat yang disebut dengan audit kinerja. Audit kinerja akan memberikan kontribusi bagi manajemen perguruan tinggi dalam mengambil kebijakan dan keputusan terhadap dosen dalam berbagai masalah, misalnya pertimbangan dalam promosi jabatan, kenaikan pangkat, dll.

INTOSAI (International Organization of Supreme Audit Institution) menyatakan bahwa "*audit kinerja merupakan suatu audit mengenai ekonomi, efisiensi, dan efektivitas penggunaan sumber daya entitas yang diperiksa dalam rangka melaksanakan tanggung jawabnya*".

Sedangkan Canadian Comprehensive Auditing Foundation (CCAF) menyatakan bahwa:

Audit kinerja (*comprehensive audit*) adalah suatu pengujian (*examination*) yang memberikan penilaian obyektif dan konstruktif mengenai: (a) pengelolaan sumber daya (uang, manusia, dan barang) dari segi ekonomi, efisiensi, dan efektivitas; (b) penyajian pertanggungjawaban.

Dosen merupakan salah satu stakeholder yang mendukung terlaksananya proses pembelajaran pada suatu perguruan tinggi. Untuk mengetahui berhasil tidaknya seorang tenaga edukatif melaksanakan tugasnya, maka perlu dilakukan suatu audit kinerja. Tiga aspek yang perlu diketahui berkaitan dengan kinerja dosen pada suatu perguruan tinggi, yakni : (a) kemampuan melaksanakan pendidikan dan pengajaran, (b) kemampuan dalam melaksanakan penelitian, dan (c) kemampuan dalam melaksanakan pengabdian kepada masyarakat. Audit kinerja seperti dikemukakan Leo Herbert (1979:6) adalah:

- a. planning for obtaining and evaluating sufficient relevant, material, and competent evidence;
- b. by an independent auditor;
- c. on the audit objective of : (1) whether an entity's management or employees have or have not accepted carried out, (2) appropriate

accounting, management, or operational principles, policies, or standards, (3) for effectively, efficiently, or economically using its resources;

- d. from this evidence on the audit objective, the auditor comes to an opinion or conclusion and reports to third party.

2. Menurut Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi Depdiknas, bahwa: "*Proses penjaminan mutu pendidikan tinggi di suatu perguruan tinggi merupakan kegiatan mandiri dari perguruan tinggi yang bersangkutan, sehingga proses tersebut dirancang, dijalankan, dan dikendalikan sendiri oleh perguruan tinggi yang bersangkutan tanpa campur tangan dari Pemerintah*". Di masa depan, posisi dan arti penting penjaminan mutu pendidikan tinggi di suatu perguruan tinggi tidak semata-mata tergantung pada pemerintah, melainkan terutama tergantung pada penilaian *stakeholders* (mahasiswa, orang tua, dunia kerja, pemerintah, dosen, tenaga penunjang, serta pihak-pihak lain yang berkepentingan) tentang mutu pendidikan tinggi yang diselenggarakannya. Agar eksistensinya terjamin, maka perguruan tinggi mau tidak mau harus menjalankan penjaminan mutu pendidikan tinggi yang diselenggarakannya. Karena penilaian *stakeholder* senantiasa berkembang, maka penjaminan mutu juga harus selalu disesuaikan pada perkembangan itu secara berkelanjutan (*continous improvement*). Untuk itu, "*Tujuh Pilar Terpadu dalam paradigma baru manajemen perguruan tinggi bermutu*" seperti dikemukakan Daulat P.Tampubolon (2001:339) dapat memandu pelaksanaan penjaminan mutu pada perguruan tinggi. Secara rinci ketujuh pilar dimaksud adalah sebagai berikut.

- a. *Mutu*; adalah fokus semua usaha pengelolaan perguruan tinggi bermutu. Mutu dipahami sebagai kepuasan pelanggan atas semua jasa atau pelayanan perguruan tinggi, dan pemahaman ini didasarkan pada pandangan filosofis

bahwa pendidikan adalah jasa atau pelayanan. Ini berarti bahwa atribut-atribut setiap jasa secara terpadu sesuai dengan kebutuhan pelanggan, terutama mahasiswa dan dunia kerja. Karena itu, pelanggan perguruan tinggi dan kebutuhannya harus selalu diidentifikasi dan diketahui dengan objektif dan jelas. Pemahaman pelanggan dan kebutuhannya mengimplikasikan adanya keragaman (heterogenitas) yang harus selalu diperhatikan saat menjadi salah satu sebab perlunya diadakan standarisasi mutu. Usaha peningkatan mutu semua jasa perguruan tinggi harus berlangsung secara berkelanjutan, karena: 1) kebutuhan pelanggan selalu berubah sesuai dengan perkembangan zaman; 2) mutu dan pemerataan dipahami sebagai suatu keterpaduan (integralitas), dan 3) keterbatasan kemampuan finansial.

- b. *Visi Perguruan Tinggi*; yang didasarkan pada filosofi mutu harus dirumuskan dan ditetapkan, karena merupakan arah dan cita-cita yang akan dituju melalui semua usaha perguruan tinggi bermutu. Visi juga mengandung gambaran tentang mutu yang akan dicapai. Berdasarkan visi itu, misi, strategi, dan program ditentukan dengan mempertimbangkan dan mengakomodasikan kebutuhan jangka panjang para pelanggan perguruan tinggi.
- c. *Komitmen* semua unsur pengelola perguruan tinggi bermutu, terutama unsur-unsur pimpinan, harus ada untuk menganut pandangan atau filosofi baru yang sesuai dengan perkembangan zaman dan kebutuhan pelanggan, juga untuk melaksanakan semua rencana yang didasarkan pada semua filosofi itu. Semua itu harus disosialisasikan dengan sebaik-baiknya dengan prinsip keterbukaan kepada semua pihak terkait, terutama semua unsur



pengelola, agar dipahami, dihayati, dan bahkan dibudayakan. Demikian, semuanya mempunyai rasa kepemilikan dan tanggung jawab.

- d. *Kepemimpinan* yang bermutu perlu ada agar semua usaha terkoordinasi dan semua unsur pimpinan perguruan tinggi termotivasi dengan sebaik-baiknya. Setiap unsur pimpinan (termasuk dosen) pada semua lapisan manajemen perguruan tinggi harus memiliki lima ciri pokok kepemimpinan: visioner, pemersatu, pemberdaya, pengendali, kemampuan emosional, dan integritas.
- e. *Tanpa SDM bermutu*, jasa bermutu tak mungkin tercapai. Karena itu, pemberdayaan SDM perguruan tinggi harus dilakukan secara sistemik dan berkelanjutan, meliputi subsistem pendidikan prajabatan, subsistem pendidikan/pelatihan dalam-jabatan, dan subsistem kesejahteraan. Setiap unsur pengelola, baik pimpinan dan dosen maupun tenaga penunjang akademik dan pegawai administrasi, harus tahu betul tugas, tanggung jawab, dan wewenangnya. Karena itu, perlu ada pedoman jabatan berdasarkan analisis jabatan yang obyektif dan disosialisasikan kepada semua unsur pengelola. Pedoman jabatan juga menjadi dasar penyusunan organisasi pengembangan karier. Dengan sistem pemberdayaan yang bermutu, semua unsur pengelola perguruan tinggi akan memiliki sifat dan sikap kepelayanan yang bermutu.
- f. *Sistem / Proses*; semua kegiatan perguruan tinggi, baik dalam perencanaan dan pengendalian (pelaksanaan) maupun peningkatan mutu, harus mendapat perhatian sungguh-sungguh. Sistem evaluasi pada butir (2) harus ada, sehingga mutu jasa terjamin dan peningkatan mutu berkelanjutan berlangsung dengan baik berdasarkan perkembangan kebutuhan pelanggan.

Dalam pengendalian semua proses, prinsip "Mencegah lebih baik daripada memperbaiki" dipegang teguh. Dalam sistem dan proses, keberagaman harus selalu diperhatikan agar terakomodasi dengan baik untuk menjadi kekuatan sinergis, sehingga tidak terjadi pengkotak-kotakan yang eksklusif. Di samping itu, semua komponen dalam sistem dipahami sebagai suatu keterpaduan, dan karena itu tidak diperlakukan secara parsial.

- g. *Partisipasi aktif* semua pihak terkait, pelanggan internal maupun eksternal perguruan tinggi, harus terus digerakkan dan dikoordinasikan secara maksimal, sehingga semua usaha peningkatan mutu berlangsung dengan baik dan terpadu, tanpa mengabaikan prinsip kemandirian dan persaingan dalam konteks kerjasama. Karena itu, yang harus dibina dan dikembangkan juga adalah: 1) semangat kerjasama yang sinergis melalui sistem Tim Kerja Sama, 2) situasi menang-menang dengan selalu menyelesaikan permasalahan berdasarkan prinsip solusi menang-menang (*win-win solution*), dan 3) keterbukaan. Kerjasama dengan dunia usaha, perguruan tinggi-perguruan tinggi, dan lembaga-lembaga terkait lainnya, baik di dalam maupun di luar negeri, juga perlu dibina dan dikembangkan.

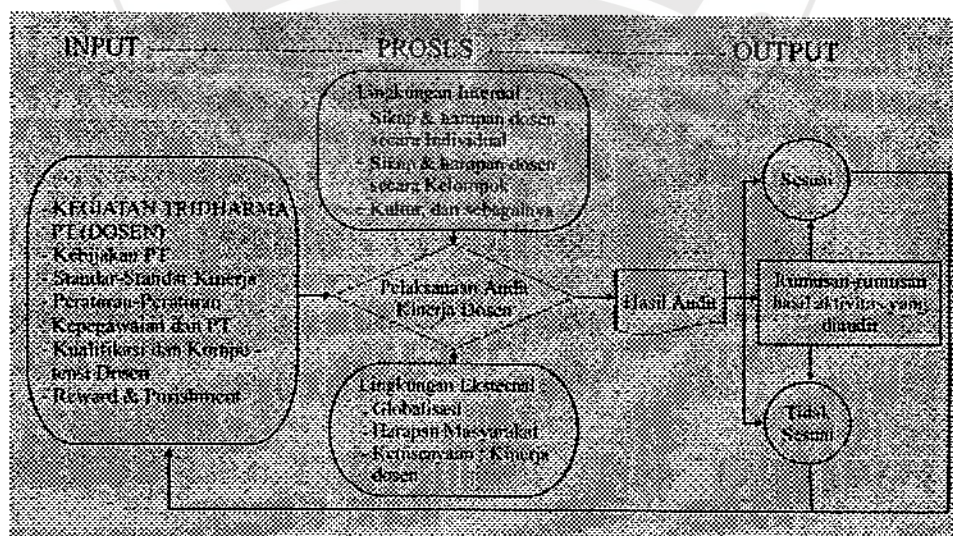
G. Paradigma Penelitian

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah "*Naturalistic Kualitatif*". Lincoln dan Guba (1985:223, dikutip Djam'an Satori :1989:27) bahwa untuk dapat melihat atau memahami fokus penelitian secara lebih tajam diperlukan suatu paradigma penelitian, yaitu "*statement of a theoretical perspective that will guide the inquiry*". Sedangkan Carter V. Good (1973:40) Lincoln dan Guba (1985: 15) merumuskan paradigma sebagai suatu bentuk destilasi dari apa yang kita

pikirkan tentang fenomena, karena seperti apa yang kita pikirkan begitu juga kita perbuat. Sedangkan Bailey (1982: 492) menyatakan bahwa paradigma sebagai “*a research perspective or view (school of thought that hold views about what research goals and method are appropriate (how reseach should be conducted) and has its own values and assumption.*” Dari pernyataan tersebut dapat diinterpretasikan bahwa yang dimaksud dengan paradigma adalah sebagai kerangka berpikir yang dapat dijadikan acuan dalam proses penelitian ilmiah, sehingga perumusan kerangka berpikir itu didasari atas konsepsi teoritis, asumsi-asumsi, atau nilai-nilai tertentu sesuai dengan metode kerja dan sasaran yang ingin dicapai dalam suatu penelitian ilmiah. Sedangkan Covey (1989: 23) mengemukakan pendapatnya tentang “*paradigma sebagai model teoritik, teori, persepsi, asumsi, atau kerangka acuan yang dirumuskan oleh ilmuan*”. Kerangka berpikir dalam penelitian ini secara paradigmatik disajikan dalam gambar berikut.

Gambar – 1

KERANGKA PENELITIAN



H. Metoda Penelitian

Penelitian ini menggunakan metoda naturalistik kualitatif. Penelitian jenis ini menuntut peneliti sendiri untuk mendatangi sumber datanya. Dalam penelitian naturalistik kualitatif, peneliti tertarik mempelajari fenomena sebagaimana adanya yang nampak dan terjadi di lapangan melalui komunikasi yang intensif dengan sumber data.

Data yang dikumpulkan lebih cenderung dalam bentuk kata-kata dari pada angka-angka. Jadi hasil analisisnya berupa suatu uraian. Karakteristik kualitatif lebih menaruh perhatian kepada proses, tidak semata-mata pada hasil. Melalui analisis induktif peneliti mencari atau mengungkapkan makna dari keadaan yang diamatinya itu (Bogdan Biklen, 1982; Schlegel, 1886; Miles dan Huberman, 1984, Lincoln dan Guba, 1985, Williams, 1988; Nasution, 1988; Djam'an Satori, 1989). Secara lebih lengkap penggunaan metoda naturalistik kualitatif dalam penelitian ini akan dibahas dalam Bab III Metoda Penelitian.

