

# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang Masalah

Gelombang globalisasi melahirkan dunia yang terbuka telah mengubah semua aspek kehidupan manusia baik dalam kehidupan ekonomi, politik, sosial, budaya serta hak-hak dan kewajiban manusia. Seluruh kekuatan ini melahirkan apa yang disebut kesadaran global. Kesadaran global bukan artinya melumatkan manusia menjadi partikel-partikel tidak berarti, tetapi justru menuntut sumbangan dari setiap individu dalam membina suatu masyarakat baru yaitu masyarakat yang lebih baik yang merupakan hasil dari prestasi dan kreativitas manusia yang muncul karena kompetisi.

Kompetisi artinya mencari yang terbaik. Hal itu berarti masyarakat mega-kompetisi meminta manusia-manusia yang berkualitas. Manusia yang berkualitas tersebut meliputi aspek-aspek fisik, intelektual dan moralnya. Jadi bukan hanya satu aspeknya saja dari pengembangan manusia (*human development*) yang perlu dikembangkan tapi seluruh aspek manusiawi tersebut harus berkembang secara berimbang.

Apabila salah satu aspek saja yang dikembangkan maka kita akan menghasilkan manusia-manusia robot, atau manusia-manusia yang mendewakan akal, atau manusia-manusia hanya dapat berdoa tanpa bekerja. Inilah gambaran manusia Indonesia seutuhnya sebagaimana yang dirumuskan di dalam Undang-Undang RI Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional Pasal 3

yang menyatakan bahwa Pendidikan Nasional bertujuan untuk berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab.

Sebagai respon terhadap perubahan lingkungan yang cepat dan keinginan pelanggan, berubah membutuhkan sikap yang proaktif dan bukan reaktif, dan ini merupakan prerekuisit dari keefektifan organisasi. Menyikapi hal itu setiap individu dituntut untuk dapat melakukan adaptasi, sebagaimana pepatah romawi *crecscit in cundo*, bertumbuh selagi berjalan, yang mempunyai makna perubahan adalah esensi dan pertanda kehidupan.

Perubahan yang difokuskan kepada keunggulan daya saing yang berkelanjutan, diperlukan individu-individu yang tangguh, memiliki potensi atau modal intelektual yang secara mandiri maupun dalam suatu organisasi, mampu dan mau melaksanakan kerja dengan cerdas, kompetitif dan kooperatif untuk kepentingan dan kemajuan organisasi.

Marguardt (1996 : 15) mengemukakan bahwa perubahan yang terjadi bukan sekedar produk, aktifitas dan struktur eksternal yang dapat kita amati sehari-hari, tetapi juga perubahan internal yang terjadi dalam organisasi. Perubahan-perubahan itu adalah mengenai nilai-nilai, cara berfikir, *mind-set*, strategi, dan bahkan mungkin tujuan-tujuan yang akan dicapai. Dengan demikian organisasi harus terus menerus melakukan analisa internal maupun eksternal agar dengan mudah dapat melakukan tindakan preventif maupun kuratif terhadap organisasinya.

Oleh karena itu, organisasi harus menjadi organisasi pembelajar, yaitu suatu organisasi yang secara terus menerus mengembangkan kemampuannya untuk menciptakan masa depan ke arah yang lebih baik. Kalau tidak demikian, organisasi akan tertinggal dan dilindas oleh perubahan yang berarti tidak dapat *survive* dan akhirnya akan mati.

Hal ini tentu tidak hanya berlaku pada organisasi bisnis saja tetapi juga pada organisasi lainnya, termasuk lembaga Perguruan Tinggi umum maupun Perguruan Tinggi Agama Islam (PTAI). Oleh sebab itu, jika PTAI (UIN, IAIN, STAIN, PTAIS) jika ingin *survive* dan berkembang serta dapat bersaing dengan perguruan tinggi lainnya, harus belajar lebih baik dan lebih cepat dari keberhasilan dan kegagalannya untuk mengembangkan institusinya ke arah yang lebih baik secara terus menerus.

Ditinjau dari misinya, perguruan tinggi mengemban misi, sesuai PP No. 30 Tahun 1990 tentang Pendidikan Tinggi adalah menyiapkan peserta didik menjadi anggota masyarakat yang memiliki kemampuan akademik dan/atau profesional yang dapat menerapkan, mengembangkan dan/atau menciptakan ilmu pengetahuan teknologi dan/atau kesenian serta mengupayakan penggunaannya untuk meningkatkan taraf kehidupan masyarakat dan memperkaya kehidupan nasional.

Dalam mengemban misi perguruan tinggi tersebut, unsur yang amat menentukan adalah sumber daya manusia (pimpinan, dosen, mahasiswa juga karyawan) yang terlibat langsung pada proses pendidikan di perguruan tinggi tersebut. Dari sumber daya manusia tersebut yang paling dominan dalam

menentukan kualitas proses pendidikan pada perguruan tinggi adalah dosen, meskipun masih banyak faktor lain yang juga mempengaruhinya.

Tugas dosen menurut PP No. 30 Tahun 1990, dosen adalah seorang yang berdasarkan pendidikan dan keahliannya diangkat oleh penyelenggara perguruan tinggi dengan tugas utama mengajar pada perguruan tinggi yang bersangkutan. Sedangkan 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 integritas yang tinggi, dan memiliki rasa tanggung jawab yang besar terhadap masa depan bangsa dan negara.

Dosen sebagai ujung tombak pelaku, pendidik mempunyai posisi strategis, mempunyai pengaruh langsung terhadap proses pembelajaran. Kualitas proses dan hasil belajar pada akhirnya ditentukan oleh mutu pertemuan antara dosen dan mahasiswa. Ilmu dosen baik empirik maupun rasional serta berbagai keterampilan yang dimilikinya akan diteruskan dan jadi alat pengembangan sikap keilmuan mahasiswanya (Uwes, 1999: 11). Hal ini ditegaskan oleh Knowles (1977:1613) sebagai berikut:

*The most important people in colleges and universities are not the president or deans, the student or staff they are the members of the faculty. The faculty is the essential ingredient in the control of academic programs, and such programs are the basic reason for having colleges and universities. ... faculty members are the people in closest and most continuous contact with students. They are the key people who meet with student in closes.*

Sejalan dengan pernyataan tersebut, Unesco (198: 3-4) menegaskan bahwa

ketinggian kedudukan dosen, disebabkan setiap kegiatan di perguruan tinggi, pada dasarnya selalu melibatkan dosen. Keterlibatan ini disebabkan oleh (a) sifat organisasi perguruan tinggi; dan (b) fungsi dosen pada perguruan tinggi.

*Pertama*, Sebagai organisasi, perguruan tinggi diciptakan dan dipelihara untuk mencapai tujuan yang berkaitan dengan pewarisan dan pengembangan ilmu pengetahuan. Untuk itu menurut Unesco, staf perguruan tinggi harus memiliki potensi untuk menguasai pengetahuan dan pemahaman akademik (*academic knowledge and understanding*), menguasai ketrampilan, menjalani prosedur, serta mendesain dan melaksanakan penelitian (*research skills, procedures, design and applications*), mengajar (*teaching*), menguasai administrasi (*administration*), dan pengabdian pada masyarakat (*servicing the community*). Karena itu setiap kegiatan manajemen pendidikan, khususnya manajemen personil dituntut untuk berorientasi pada kinerja sejak penentuan kebutuhan dosen, rekrutmen, seleksi, pengangkatan, penempatan, pembinaan dan pengembangannya.

*Kedua*, setiap kegiatan yang merupakan pelaksanaan fungsi perguruan tinggi yakni pewarisan dan pengembangan ilmu pengetahuan, selalu melibatkan dosen. Sebab dosen secara langsung merasakan kebutuhan terhadap cara dan materi pengembangan, dosen juga memiliki otoritas dalam melaksanakan fungsi perguruan tinggi secara profesional.

Dosen yang profesional adalah dosen yang menguasai, mengikuti perkembangan mampu mengembangkan serta bertanggung jawab terhadap disiplin ilmunya, memiliki kemampuan berinteraksi dengan mahasiswa secara profesional, menghormati dan melindungi hak-hak mahasiswa, menjadi teladan

dalam sikap dan pemikiran, berkemampuan menyusun kurikulum yang relevan, efektif dan efisien, memberikan informasi yang luas, dalam dan mutakhir, menciptakan suasana akademik yang kondusif bagi pengembangan mahasiswa, membuat sistem penilaian yang shahih serta pemantauan dan evaluasi yang teratur, sebagai kegiatan-kegiatan yang langsung berhubungan baik dengan *transfer of knowledge and attitude* maupun pengembangan *scientific attitude* mahasiswa. (Sanusi Uwes, 1999: 11-12).

Dengan menyimak tugas dosen pada perguruan tinggi dapatlah dilihat bahwa tugas tersebut relatif cukup kompleks. Kompleksnya tugas dosen pada perguruan tinggi dan terbatasnya kemampuan sejumlah besar tenaga edukatif dalam mengemban tugas dimaksud, menyebabkan timbulnya banyak kritik terhadap tenaga edukatif pada perguruan tinggi, sebagaimana dikemukakan oleh Norman Mac Kenzie, et.al. (1972 : 36) sebagai berikut :

*There are the common complaints (reported from many countries) by students objections to poor teaching, routine, boring, ill-prepared and ill-delivered lectures, to the impersonality of large classes, and the lack of real contact between faculty and students.*

Kritik terhadap sementara tenaga edukatif pada perguruan tinggi ini sering kali juga disanggah dengan alasan karena jumlah mahasiswa dalam suatu kelas terlalu besar, tenaga edukatif memberi kuliah di berbagai tempat sepanjang hari, tugas-tugas yang berat dan sebagainya. Namun dalam kaitannya dengan sanggahan tersebut, Paul Klapper dalam Sutanto (1989 : 3) menekankan bahwa perkuliahan yang tidak efektif disebabkan karena para tenaga edukatif pada perguruan tinggi belum siap memberi kuliah. Ia mengatakan:

*The large classes, the inexperienced teachers, the long teaching day, the teaching assignments – these are not the primary causes of ineffective teaching in our colleges and universities today ; rather the secondary causes which have intensified it. The fact remains that our teacher in institution of post-high-school levels has not been prepared to teach.*

Ketidak efektifan dosen dalam mengajar kadang-kadang menimbulkan keinginan atau kecenderungan untuk mengubah baik isi kurikulum maupun metoda pengajarannya. Namun sebenarnya yang diperlukan untuk meningkatkan keefektifan dalam mengajar ini bukan perubahan isi kurikulum dan metoda pengajarannya, melainkan peningkatan penguasaan terhadap metode pengajaran yang ada, terutama kecakapan untuk penampilan mengajar. Hal ini dikemukakan oleh Mac Kenzie (1972 : 36-37) sebagai berikut :

*Indeed, the temptation is to modify the content of the curriculum rather than the methods whereby it is taught, that is to transmit new knowledge through old channels. Even when this temptation is resisted and the methods themselves are examined, attention is often focused on means of improving existing method, especially performance skills rather than on possible changes in method or more fundamental about teacher's role in the learning process .That is why a common faculty and understandable line of criticism has to complain that university faculty is poorly prepared for their professional task as teachers.*

Kritik yang ditujukan kepada tenaga edukatif di perguruan tinggi utamanya di lingkungan PTAI dalam tiga kutipan terakhir tersebut di atas barulah mengenai kurangnya kemampuan tenaga edukatif dalam mengajar. Kemampuan mereka dalam melakukan penelitian, pengabdian kepada masyarakat, dan pemberian bimbingan kepada mahasiswa dalam proses pendidikannya kiranya juga harus ditingkatkan, sehingga dapat lebih profesional dalam menjalankan tugasnya.



Ironisnya bagi sebagian dosen yang kurang kreatif terjebak dalam rutinitas yang monoton. Mengajar hanya semata-mata melaksanakan tugas tanpa menciptakan inovasi baru sehingga pada titik tertentu dosen mengalami kejenuhan bahkan frustrasi, sehingga pada akhirnya berdampak pada rendahnya kinerja dosen tersebut.

Kenyataan rendahnya kinerja dosen tersebut didukung oleh penelitian Ki Supriyoko (1995) bahwa di kota Yogyakarta saja yang *notabene* sebagai kota pendidikan, kinerja dosen PT di kota tersebut masih rendah, sehingga sangat diperlukan upaya-upaya yang serius untuk meningkatkan kinerja dosen PT dalam hal mutu, terutama menyangkut dosen yang merupakan ujung tombak mutu lembaga dan mutu manusianya.

Kalau hal ini dibiarkan tanpa ada kendali, pengungkit, dan pengayuh dari pimpinan yang visioner maka perguruan tinggi bersangkutan tidak dapat *survive*. Organisasi perguruan tinggi akan selalu *survive* apabila dipimpin oleh yang profesional yang mempunyai sifat *sidiq* dan *amanah* sehingga mampu mendorong roda organisasi akan lebih efektif, serta memiliki sifat *fatonah* dan *tabligh* sehingga mampu membawa gerbang organisasi akan lebih efisien. Organisasi akan produktif jika selalu meningkatkan kapasitas SDM untuk selalu belajar dan belajar. Pimpinan perguruan tinggi yang visioner akan mampu melakukan manajemen pembinaan mutu dosen secara integral dan berkesinambungan, salah satunya melalui *Learning Organization*.

Agar manajemen pembinaan mutu dosen yang dilakukan pimpinan perguruan tinggi berjalan efektif dan efisien maka menurut Petter Senge (1990)



perlu melalui organisasi pembelajar (*Learning Organization*). Menurut Peter Senge (1990), keberhasilan *Learning Organization* (LO) di lingkungan perguruan tinggi apabila didukung oleh lima komponen utama yang disebut dengan *The Fifth Discipline* (disiplin kelima), yang meliputi: (1) keahlian pribadi (*personal mastery*), (2) model mental (*mental models*), (3) visi bersama (*building sharedvision*), (4) pembelajaran tim (*team learning*), dan (5) pemikiran sistem (*system thinking*).

Lima disiplin dari LO yang perlu diterapkan di lingkungan perguruan tinggi menurut Petter Senge (1990) tersebut secara singkat dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. **Keahlian Pribadi.** Organisasi belajar hanya melalui individu yang belajar. Seseorang dengan memiliki tingkat tinggi keahlian pribadi hidup dalam semangat pembelajaran. Dari penjelasan mereka yang tak henti akan belajar muncullah jiwa organisasi belajar (Senge, 1996 : 138).
2. **Model Mental.** Ini merupakan asuransi yang sangat dalam, generalisasi, atau gambaran dan citra yang mempengaruhi sivitas akademik bagaimana memahami suatu dunia dan bagaimana sivitas mengambil tindakan. Model mental begitu kuatnya dalam mempengaruhi apa yang kita kerjakan. Mengembangkan suatu kemampuan organisasi untuk bekerja dengan model mental melibatkan baik dengan mempelajari ketrampilan-ketrampilan baru dan mengimplementasikan inovasi-inovasi institusional yang membantu membawa keterampilan kedalam praktek yang reguler.



berbangun Visi Bersama. Jika gagasan seseorang tentang kepemimpinan memberi inspirasi organisasi untuk ribuan tahun, ini menunjukkan kapasitas untuk mempertahankan gambaran bersama masa depan yang kita ingin ciptakan. Praktek visi bersama melibatkan ketrampilan menggali “gambaran masa depan” bersama yang memelihara komitmen sejati dan keikutsertaan dibanding hanya sekedar menyesuaikan. Visi bersama vital bagi organisasi pembelajaran karena sifatnya yang memberikan fokus dan energi untuk belajar.

4. **Pembelajaran Tim.** Disiplin pembelajaran tim dimulai dari dialog. Suatu kapasitas anggota tim menyingkirkan anggapan dan masuk dalam suatu bentuk pemikiran bersama yang sejati, menurut bahasa Yunani, dialog berarti mengalir bebasnya pengertian melalui suatu kelompok, memungkinkan kelompok menemukan suatu pandangan yang tidak dicapai secara individu. Disiplin dialog juga terkait dengan pembelajaran. Pembelajaran tim merupakan proses menyearah dan mengembangkan kapasitas sebuah tim untuk menciptakan hasil yang mana para anggotanya benar-benar inginkan. Hal tersebut dibangun diatas disiplin dari mengembangkan visi bersama.
5. **Berpikir Sistem.** Berpikir sistem merupakan disiplin kelima, yaitu disiplin yang mengintegrasikan disiplin-disiplin lainnya, menggabungkannya menjadi suatu bangunan teori yang koheren, dan praktis. Berpikir sistem membutuhkan kedisiplinan ilmu dalam berbagai visi, model mental, pembelajaran tim, dan keahlian pribadi untuk mengetahui potensinya.

Kelima komponen tersebut harus dipenuhi oleh suatu organisasi termasuk di lingkungan PTAI agar dapat menjadi organisasi pembelajar, kelima komponen tersebut harus dijalankan dengan sungguh, sepenuh hati dan dengan disiplin yang tinggi untuk memperoleh hasil yang optimal. Menurut Senge (1996 : 10), disiplin bukanlah suatu pelaksanaan instruksi atau alat hukuman, tetapi suatu bangun dari teori dan teknik yang harus dipelajari dan dikuasai agar dapat dipraktikkan. Disiplin adalah suatu jalur pengembangan guna mencapai keterampilan atau kompetensi tertentu. Sedangkan Covey (2005 : 108) disiplin itu adalah pelaksanaannya, yang membuat terjadi, suatu pengorbanan yang mau tak mau harus dilakukan untuk mewujudkan visi.

Dosen yang belajar terus menerus sesuai dengan tujuan lembaga sangat memberi kontribusi pada percepatan perubahan lembaga tersebut, dengan kata lain perubahan organisasi hanya terjadi pada 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

Bagi Perguruan Tinggi terutama di lingkungan PTAI untuk melaksanakan manajemen pembinaan mutu dosen melalui LO sebagaimana diungkap oleh Senge (1990, 1996) bukanlah suatu program yang mudah dilaksanakan. Karena banyak kendala yang mempengaruhi terhadap keberhasilan pembinaan mutu dosen, baik kendala dari individu dosen, intern lembaga, maupun kendala sosial budaya di lingkungan Perguruan Tinggi bersangkutan.

Dari hasil observasi awal pada lokasi penelitian di Universitas Islam Negeri(UIN) Malang ditemukan indikasi bahwa UIN Malang sebuah organisasi pebelajar. Hal ini dapat dilihat dari percepatan perubahan yang terjadi di UIN Malang , antara lain percepatan perubahan baik pembangunan fisik, maupun SDM :terutama dosen dan mahasiswa baik secara kuantitas maupun kualitas. Keunikan lain adalah percepatan perubahan dari Sekolah Tinggi Agama Islam(STAIN) satu satunya dari 33 STAIN di Indonesia menjadi Universitas, yang dulunya hanya sebuah fakultas filial IAIN Surabaya, dengan bangunan seadanya terletak dibantaran sungai, dengan waktu yang relatif singkat dibawah kepemimpinan Prof Imam Suprayogo telah berdiri megah dan menjadi perguruan tinggi islam negeri terfafavorit di Jawa Timur. Selain itu UIN Malang mempunyai budaya kampus yang religius dan didukung fasilitas mesjid sebagai sarana Taqorub dan Ma'had yang menampung lebih dari 2000 mahasiswa, sehingga faktor internal sangat mendukung terjadinya pembelajaran SDM secara terus menerus.

Asumsi peneliti sementara bahwa percepatan perubahan yang terjadi di UIN malang mungkin dikarenakan kinerja dosen hasil dari pembinaan mutu dosen melalui LO, didukung oleh pimpinan yang visioner sebagai pengungkit dan pengayuh untuk melakukan proses pembelajaran organisasi secara terus menerus dalam budaya kampus yang religius. Hal inilah yang mendorong peneliti memfokuskan UIN Malang sebagai studi kasus yang layak untuk diteliti .

## **B. Fokus Penelitian**

Penelitian ini berfokus pada manajemen pembinaan mutu dosen dengan

pendekatan *learning organization*. Ada beberapa alasan yang perlu dikemukakan. *Pertama*, berdasarkan Keputusan Menteri Negara Koordinator Bidang Pengawasan Pembangunan dan Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor: 38/KEP/MKWASPAN/1999 Bab II ayat 2 pasal 3 tugas dosen atau tenaga edukatif sebagai kelompok pengajar adalah melaksanakan pendidikan dan pengajaran, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat sesuai dengan keahliannya/ilmu serta memberi bimbingan kepada mahasiswa dalam proses pendidikan.

Dalam kenyataan di lapangan dosen lebih banyak melaksanakan tugas pendidikan dan pengajaran, dan kurang aktif melaksanakan tugas-tugas yang lain. Dalam melaksanakan tugas pendidikan dan pengajaran ini sekalipun, banyak dosen kurang melaksanakan tugas tersebut secara optimal. *Kedua*, kenyataan di lapangan, dosen yang baru (junior) memasuki lingkungan pekerjaan pada suatu lembaga pendidikan tinggi, meskipun telah memperoleh pendidikan profesional sebagai persyaratan untuk diangkat menjadi dosen, namun masih memerlukan pembinaan lebih lanjut, apalagi lingkungan institusi pendidikan baik mahasiswa, masyarakat, ilmu dan teknologi bergerak, berubah, berkembang begitu pesatnya. *Ketiga*, dosen yang sudah lama mengajar (senior), umumnya mulai jenuh dengan rutinitas karena kurang dapat mengikuti perubahan, bahkan cenderung mempertahankan sistem konvensional sehingga berseberangan dengan visi yang diembannya tampak apriori, hanya datang mengajar dan pulang.

Dari ketiga alasan tersebut, nampak penting setiap perguruan tinggi melakukan manajemen pembinaan mutu dosen melalui *learning organization*,

yaitu suatu pembinaan profesi dosen melalui peningkatan kapasitas organisasi pebelajar secara terus menerus sesuai dengan tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Pelaksanaan pembinaan mutu dosen banyak faktor yang mempengaruhi baik internal : visi, misi, budaya organisasi, struktur, iklim, gaya kepemimpinan, IQ dan EQ subyek, kebijakan, sarana, fasilitas, sumber daya, metode, pendekatan, maupun faktor eksternal: ekonomi, politik, keamanan, pesaing, stake holder, dan faktor tak terukur : asumsi, kepercayaan, nilai organisasi, nilai pribadi, dan nilai masyarakat.

Dari berbagai faktor tersebut untuk kasus UIN Malang hasil pengamatan awal penelitian, dalam pelaksanaan pembinaan mutu dosen faktor yang sangat dominan adalah faktor internal: kepemimpinan, pendekatan yang digunakan, sumber daya, dan Budaya organisasi yang religius.

### **C. Rumusan Masalah**

Berdasarkan fokus penelitian yaitu: manajemen pembinaan mutu dosen melalui LO, studi kasus di Universitas Islam Negeri (UIN) Malang, maka dapat disusun rumusan masalah sebagai berikut:

Bagaimana manajemen pembinaan mutu dosen UIN Malang dengan pendekatan LO? .pertanyaan ini diarahkan pada pengungkapan isu kritis utama, dan tindakan strategik dalam melakukan pembinaan mutu dosen, baik yang dilakukan atas inisiatif dosen itu sendiri maupun pembinaan secara terstruktur.

Untuk mendapatkan informasi lengkap yang mewakili model empirik tentang pembinaan mutu dosen melalui LO, selanjutnya pokok masalah tersebut diatas penulis perinci kedalam pertanyaan penelitian sebagai berikut:

- 1 Langkah-langkah apa yang ditempuh dalam melakukan pembinaan mutu dosen melalui LO? Pertanyaan ini memfokuskan pada pengungkapan isu, kritis utama dan tindakan pembinaan dalam rangka peningkatan mutu dosen melalui organisasi pebelajar, baik yang dilakukan atas inisiatif dosen maupun yang terprogram oleh lembaga.
- 2 Bagaimana peran kepemimpinan dalam melakukan pembinaan mutu dosen melalui LO? Pertanyaan ini memfokuskan pada upaya yang dilakukan oleh pimpinan dalam meningkatkan kemampuan profesi dosen melalui organisasi pebelajar dalam dimensi manajerial, visi misi dan strategi pembinaan di bidang pendidikan dan pengajaran, penelitian dan pengabdian pada masyarakat, juga menyangkut dana, sarana, materi pembinaan
- 3 Faktor apa yang paling dominan mempengaruhi pembinaan mutu dosen melalui LO? Pertanyaan ini difokuskan pada faktor budaya organisai yang bernuansa spiritual keagamaan yang mewarnai perilaku kehidupan kampus.
- 4 Bagaimana model konseptual manajemen pembinaan mutu dosen dengan pendekatan LO? Pertanyaan ini mengacu kepada kemungkinan meramu elemen-elemen kontekstual yang ditemukan dilapangan dengan elemen-elemen konseptual yang dijadikan acuan penelitian berupa refleksi teoritik, seperangkat asumsi-asumsi, hasil penelitian terdahulu dan kondisi aktual yang seharusnya direspons UIN Malang .

#### **D. Tujuan Penelitian**

Penelitian ini untuk menggali dan mendapatkan informasi empirik tentang pembinaan mutu dosen dengan pendekatan LO. Mengacu pada rumusan masalah yang diajukan, secara rinci maka tujuan penelitian ini adalah:

1. Untuk mendapatkan gambaran empirik secara detail tentang manajemen pembinaan mutu dosen dengan pendekatan LO, mulai dari langkah langkah yang ditempuh, faktor-faktor dominan yang mempengaruhi, peran pimpinan dalam melakukan pembinaan melalui LO.
2. Menawarkan model konseptual pembinaan mutu dosen yang diharapkan secara fungsional dapat lebih efektif, efisien dan produktif.

#### **E. Manfaat Penelitian**

Berpijak dari tujuan penelitian maka manfaat penelitian ini adalah:

1. Memberikan (inspirasi) bagi para pengelola PTAI (UIN/IAIN/STAIN/PTAIS) untuk mengambil kebijakan dalam melakukan pembinaan mutu dosen dengan pendekatan LO.
2. Dapat digunakan sebagai sumber informasi bagi penyelenggara dan pengelola PTAI guna menemukan kelemahan dan kekurangan manajemen pembinaan mutu dosen sehingga dapat dicarikan upaya perbaikannya.
3. Untuk memperluas wacana maupun menjadi rujukan peneliti selanjutnya dalam bidang manajemen pembinaan mutu dosen.
4. Untuk diujicobakan, dijadikan sebuah model baru pembinaan .



5. Pada kasus dan indikasi yang menyerupai UIN Malang dapat dijadikan *solution choice* dalam menyelesaikan masalah pembinaan mutu dosen dengan pendekatan LO.

#### **F. Asumsi-asumsi penelitian**

Penelitian mengenai manajemen pembinaan mutu dosen melalui Learning Organization, didasarkan atas asumsi-asumsi sebagai berikut.

Mutu pendidikan pada Perguruan Tinggi pada akhirnya ditentukan pada efisiensi dan efektivitas pengelolaan manajemennya dalam memberikan pelayanan akademik terhadap civitas kampus, mutu dosen sekaligus mutu produktivitas karya-karya ilmiah maupun penelitiannya, mutu *out put*-nya yang ditandai oleh pengakuan masyarakat *user* maupun lembaga pengguna jasa lulusannya (Raka Joni,1980; Doddy Tisnaamidjaja,1982; Fakry Gaffar,1986; Buchari Alma,1986; Sanusi Uwes,1999:22).

Manajemen pembinaan mutu dosen dengan pendekatan Learning Organization harus dilihat sebagai upaya pembelajaran terus menerus guna meningkatkan kemampuan profesional dosen sesuai dengan tujuan organisasi. Pembinaan dosen merupakan fungsi yang harus dijalankan sebagai fungsi manajemen personil melalui strategi dan pendekatan-pendekatan tertentu. Walaupun pedomannya sama untuk seluruh jenis perguruan tinggi secara nasional, boleh jadi manajemen pembinaan mutu dosen di masing-masing perguruan tinggi berbeda, tergantung kepada kebijakan dan model pembinaan yang diterapkan.

Pembinaan personil hal yang penting, dimana dalam pembinaan itu, dimaksudkan untuk menarik dan mempertahankan jumlah anggota serta meningkatkan kualitas personil dalam rangka pencapaian tujuan-tujuan yang diharapkan, dan pengembangan ini ditujukan pula untuk dapat memecahkan masalah yang dihadapi oleh personil.

Menurut Senge (1996) pembelajaran generatif dalam organisasi akan berjalan efektif, efisien dan produktif apabila didukung oleh lima disiplin yang tidak dapat dipisahkan satu sama lainnya, yaitu : keahlian pribadi, mental model, membangun visi bersama, pembelajaran tim dan berfikir sistem. Untuk suatu inovasi dalam perilaku manusia menurut Senge, 5 komponen tersebut dilihat sebagai suatu disiplin. Disiplin adalah suatu bangun teori dan teknik yang harus dipelajari dan dikuasai agar dapat dipraktekkan. Disiplin adalah suatu jalur pengembangan guna mencapai keterampilan atau kompetensi tertentu. Kompetensi yang harus dimiliki dosen menurut Fakry Gaffar (1987) adalah: *Content Knowledge, Behavior Skills, Human Relations Skills*

Sergiovanni dan Starrat (1976) mengungkapkan bahwa, "conceptually, staff development is not something the school does to the teachers, but something the teachers does for him self or her self.....Staff development is basically growth oriented". Jadi jelas, bahwa konsep atau pelaksanaan pembinaan staf tidak dapat dilakukan oleh sebelah pihak saja, akan tetapi diri personil yang sangat berperan, ditunjang oleh kesempatan yang tersedia dari lembaga. Pada dasarnya pembinaan staf itu diorientasikan pada pertumbuhan dan perkembangan kemampuan personil.

Faktor yang mempengaruhi pembinaan mutu dosen melalui Learning Organization adalah faktor lingkungan internal dan faktor lingkungan eksternal baik yang bisa diukur dan yang tak terukur. Faktor tersebut dapat dijadikan sumber belajar untuk dapat dianalisa kekuatan dan kelemahannya dari faktor internal. Faktor eksternal dianalisa secara terus menerus untuk melihat ancaman dan peluang, sehingga proses Learning Organization dapat berjalan efektif, efisien dan produktif yang berdampak pada kinerja dosen meningkat dan pada akhirnya organisasi selalu berkembang dan *survive*.

Faktor yang paling penting dalam pembinaan mutu dosen adalah faktor kepemimpinan (leadership), sebab kepemimpinan sebagai pengungkit pengayuh, memberikan bimbingan dan menciptakan iklim kerja yang kondusif untuk mencapai tujuan organisasi secara keseluruhan. Selain itu faktor budaya organisasi yang ilmiah, religius, kondusif dan sarat akan nilai-nilai spiritual, sangat efektif untuk meningkatkan pertumbuhan dan perkembangan personil.

Penelitian Hambali (2001), Udin (2001), Mulyono (2002) tentang manajemen pengembangan kualitas dosen (Studi Kasus STAIN sekarang UIN Malang) diperoleh kesimpulan: faktor yang mempengaruhi pengembangan kualitas dosen dipengaruhi oleh kondisi internal dosen sendiri, seberapa besar keinginan dosen tersebut dalam mengembangkan profesionalitas dirinya, juga budaya malu, kerja keras, disiplin dan nilai-nilai budaya organisasi yaitu *ruhul jihad, fastabiqul khoirot* dan *uswah*. selain itu juga didukung oleh faktor keunggulan pemimpin; yang memiliki karakteristik: Ilahiyah, alamiah, insaniyah, dan ilmiah.

Argyris (1992:67) menyatakan bahwa pembelajaran itu terjadi dalam dua kondisi. Pertama, pembelajaran terjadi jika organisasi memperoleh seperti yang ia inginkan: yaitu ada kesesuaian antara rencana pelaksanaan dan hasil yang dicapai. Kedua, pembelajaran terjadi jika ketidaksesuaian (*mismatch*) antara keinginan dan hasil (*outcome*) itu diidentifikasi dan dikoreksi ; yaitu ketidaksesuaian diubah menjadi sesuai. Jika kesalahan itu diketahui dan dikoreksi tanpa mempertanyakan atau mengubah nilai-nilai dasar sistem (apakah itu individu, kelompok, antar kelompok, organisasi atau antar organisasi) pembelajaran itu ialah *single loop*. Jika dalam proses koreksi itu dilakukan pemeriksaan dan perubahan atas penyebab-penyebabnya, pembelajaran yang terjadi disebut *double loop*.

#### G. Kerangka Konseptual Penelitian

Istilah kerangka konseptual penelitian (Miles & Huberman, 1992) identik dengan kerangka berfikir atau paradigma, yang memiliki peranan sebagai *theoretical perspective; a systematic sets of beliefs*, dan penetapan *boundaries of study* (Lincoln & Guba, 1985); dan penetapan itu berfungsi sebagai *theoretical leads* dalam menemukan dan mengembangkan hipotesis baru dan berposisi mengenai apa yang dilihat dan didengar (Schatman & Strauss, 1973).

Bedasarkan pengertian di atas, kerangka penelitian ini dibangun dengan maksud melakukan eksplorasi dan konfirmasi ditingkat empirik mengenai aspek-aspek manajemen pembinaan mutu dosen melalui *Learning Organization*. Tampilan aspek-aspek tersebut, diidentifikasi dari hubungan fungsional antara

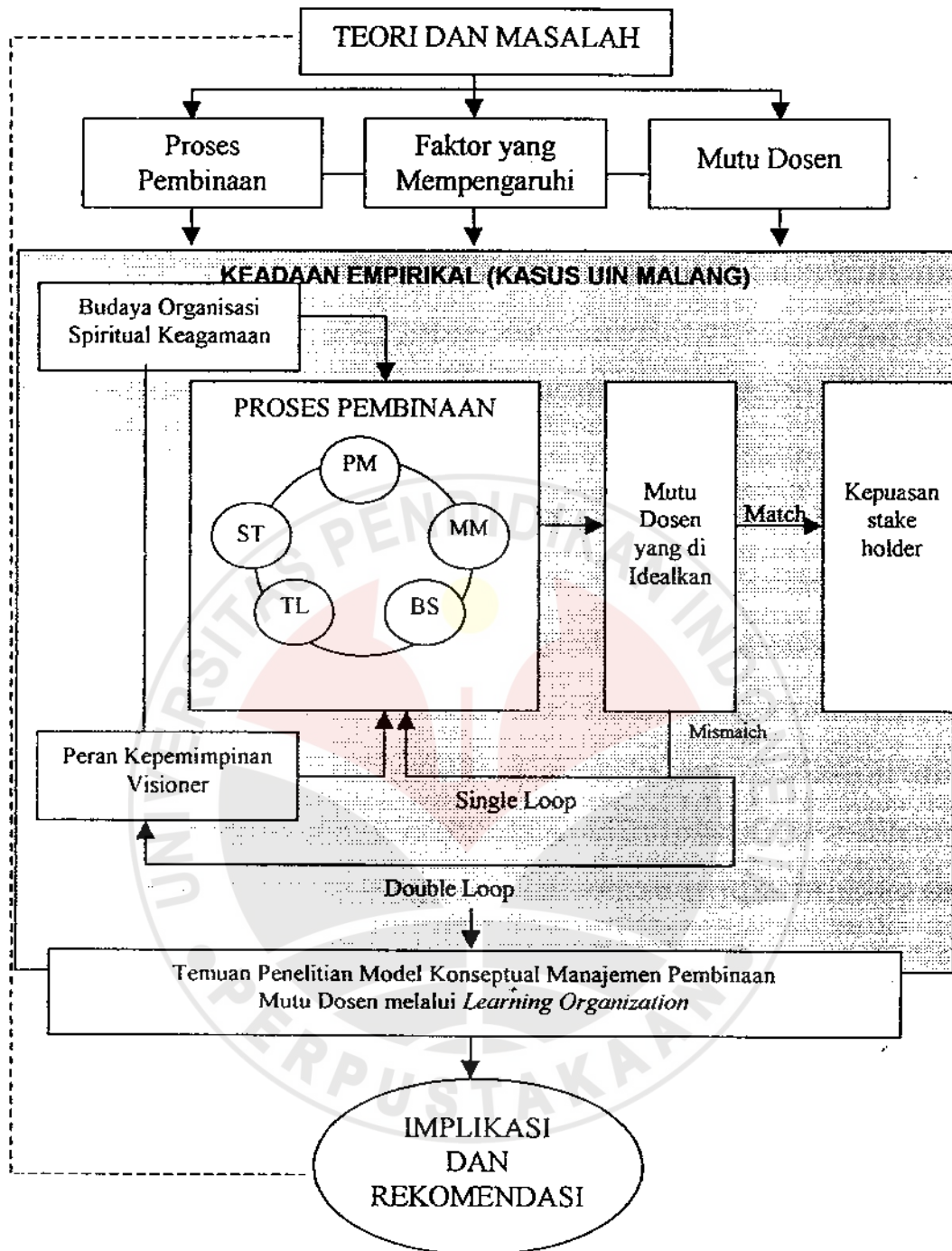


langkah-langkah proses pembinaan, faktor dominan yang mempengaruhi dan peranan pimpinan dalam melakukan pembinaan mutu dosen di UIN Malang.

Kategori informasi mengenai langkah-langkah manajemen pembinaan mutu dosen melalui LO (*Personal Mastery, Mental Models, Shared Vision, Team Learning*) sebagai pendekatan dalam meningkatkan kapasitas pebelajar yang dilakukan terus menerus oleh dosen maupun oleh organisasi.

Kategori informasi mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi proses pembinaan, terutama budaya organisasi yang religius sebagai tuntutan kampus Islam dan ditransformasi menjadi nilai-nilai budaya organisasi kampus. Kategori informasi mengenai peran kepemimpinan mencakup (visi, misi, strategi) yang dilakukan dalam pembinaan mutu dosen melalui LO.

Temuan yang diharapkan dari pengungkapan kategori-kategori tersebut ialah sebuah model empirik mengenai manajemen pembinaan mutu dosen melalui pendekatan LO. Model empirik tersebut selanjutnya dijadikan dasar pengajuan model konseptual untuk memaksimalkan manajemen pembinaan mutu dosen yang lebih efektif, efisien dan produktif. Jika diperluas dengan bingkai-bingkai teori, konsep dan masalah penelitian, maka kerangka berfikir (paradigma) penelitian dapat diringkas secara skematik dalam Gambar 1.1 di bawah ini.



Gambar 1.1 : KERANGKA KONSEP PENELITIAN

Keterangan:

- |                             |                      |
|-----------------------------|----------------------|
| PM : Personal Mastery       | TL : Team Learning   |
| MM : Mental Models          | ST : System Thinking |
| BS : Building Shared Vision |                      |

## H. Lokasi, Populasi dan Sampel Penelitian

### 1. Lokasi Penelitian

Penelitian ini mengambil lokasi di UIN Malang, dengan alamat: Jl. Gajayana 50 Malang Jawa Timur, Telpon (0341) 551354, Fax (0341) 572533. Peneliti mengambil lokasi di UIN Malang dengan mempertimbangkan dan memperhatikan berbagai alasan sebagai berikut :

*Pertama*, Universitas Islam Negeri (UIN) Malang merupakan bentuk pengembangan dan peningkatan status dari Fakultas Tarbiyah IAIN Sunan Ampel di Malang kemudian STAIN Malang kemudian terakhir berubah menjadi UIN Malang. Dengan status kemandiriannya itu, UIN Malang mengharapkan akan mempunyai peran yang semakin penting dan mantap dalam meningkatkan kecerdasan, harkat dan martabat bangsa, dengan menghasilkan tenaga ahli/sarjana Islam yang memiliki wawasan yang luas dan terbuka, kemampuan berfikir integratif dan perspektif, dan memiliki kemampuan manajemen dan teknologi yang profesional sesuai dengan tuntutan kebutuhan masyarakat dalam era global saat ini. Harapan untuk menghasilkan lulusan yang integratif tersebut maka UIN Malang sedang melakukan berbagai program pembinaan dan pengembangan secara menyeluruh termasuk pembinaan mutu dosen melalui *learning organization*.

*Kedua*, perubahan bentuk dari Fakultas Tarbiyah IAIN Sunan Ampel di Malang dan Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri (STAIN) Malang menjadi UIN Malang memberikan otonomi yang lebih besar untuk mengembangkan diri. Bahkan UIN Malang diproyeksikan menjadi Universitas Islam Negeri

“Unggulan”. Untuk merealisasikan cita-cita tersebut sekaligus mempersiapkan dalam menuju otonomi perguruan tinggi maka UIN Malang sejak awal perubahan statusnya telah mengupayakan *management strategic* dengan pendekatan pembelajaran yang berkelanjutan serta budaya kerja yang religius. Hal ini menarik untuk diteliti dan dikaji secara mendalam sebagai studi kasus penelitian.

## 2. Populasi Penelitian

Populasi adalah keseluruhan subyek penelitian (Arikunto, 2002: 115). Populasi juga sebagai wilayah generalisasi yang terdiri atas; obyek/subyek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu yang diterapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulan. Jadi populasi bukan hanya orang, tetapi juga benda-benda alam yang lain. Populasi juga bukan sekedar jumlah yang ada pada obyek atau subyek yang dipelajari, tetapi meliputi seluruh karakteristik atau sifat yang dimiliki oleh subyek atau obyek itu (Sugiyono, 2001: 53).

Pada penelitian ini yang menjadi populasi adalah seluruh sivitas UIN Malang yang pada saat penelitian ini dilaksanakan tertanggal 31 Desember 2004 terdiri dari: 5337 mahasiswa tersebar di enam fakultas, 187 dosen tetap, sekitar 70 dosen luar biasa (LB), 50 pegawai tetap serta 73 pegawai kontrak/honorar.

## 3. Sampel Penelitian

Sampel adalah sebagian atau wakil populasi yang diteliti (Arikunto, 2002: 117). Sampel berfungsi sebagai sumber data, berupa individu atau kelompok yang bertindak sebagai sumber informasi, dengan kata lain sampel adalah sumber



tempat data empiris diperoleh (Sudjana & Kusumah, 2000: 16). Agar teori berdasarkan kesimpulan-kesimpulan statistik maupun data mengandung kebenaran, maka sampel yang dipilih sebagai landasan penyimpulan haruslah mewakili atau representatif untuk populasinya. Salah satu cara teknik untuk memperoleh sampel semacam itu dalam penelitian kualitatif adalah dengan teknik *snowball sampling*. Adapun dasar pokok dari *snowball sampling* adalah bahwa semua anggota populasi mempunyai peluang yang sama untuk dimasukkan menjadi anggota sampel.

Dalam penelitian kualitatif sebenarnya jumlah sampel bukan kriteria utama, tetapi lebih ditekankan kepada sumber data yang dapat memberikan informasi yang sesuai dengan tujuan penelitian. Untuk itu peneliti akan mengambil sampel penelitian ini adalah pihak-pihak yang benar-benar dapat menjadi informan pangkal (*key informant*) seperti para pimpinan baik di tingkat rektorat, fakultas, jurusan dan program studi, para kepala/ketua lembaga di lingkungan kampus, dosen senior, dosen yunior serta beberapa pegawai dan mahasiswa terkait.

#### **I. Susunan Penulisan Laporan**

Susunan penulisan laporan penelitian ini berupa disertasi yang terdiri dari enam bab, dengan penjelasan sebagai berikut:

Bab I berisi Pendahuluan, yang membahas tentang: latar belakang masalah, fokus penelitian, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian,

kerangka berfikir dan asumsi penelitian, lokasi, populasi dan sampel penelitian, dan susunan penulisan laporan.

Bab II mengenai telaah teori yang membahas berbagai konsep dasar dan teori-teori yang berkaitan dengan fokus penelitian serta mendiskusikan berbagai hasil penelitian terdahulu yang sesuai dengan masalah yang diteliti.

Bab III membahas tentang Metodologi Penelitian yang meliputi, pengembangan alat pengumpulan data, sumber data, instrumen pengumpulan data dan membahas mengenai prosedur pengolahan serta analisis data.

Bab IV mengenai hasil penelitian dan pembahasan yang meliputi deskripsi singkat pengembangan UIN Malang, manajemen pembinaan mutu dosen UIN Malang, langkah-langkah pembinaan mutu dosen, faktor-faktor yang mempengaruhi pembinaan mutu dosen, peran pimpinan dalam pembinaan mutu dosen UIN Malang melalui LO dan usulan model konseptual.

Bab V Kesimpulan Implikasi dan Rekomendasi yang berisi mengenai kesimpulan semua hasil penelitian secara terpadu dan rekomendasi bagi para pembuat kebijakan, para pengguna hasil penelitian serta para peneliti yang akan melanjutkan penelitian ini.

Pada berbagai bagian digunakan gambar/bagan dan tabel sebagai bahan untuk memperjelas keterangan yang dimaksud. Sedangkan pada bagian akhir dimuat daftar pustaka sebagai pendukungnya yang dapat dimanfaatkan bagi yang memerlukannya serta lampiran-lampiran. Adapun kumpulan data kualitatif selama pelaksanaan penelitian ini dijilid secara terpisah dari laporan penelitian ini.

## **J. Definisi Istilah yang digunakan dalam Penelitian**

Peneliti berusaha memberikan arti terhadap istilah yang digunakan dalam penelitian ini supaya tidak terjadi salah penafsiran. Wilkinson dan Firestone dalam Faizah (2000) mengemukakan bahwa istilah-istilah yang digunakan dalam kehidupan sehari-hari dapat ditafsirkan dalam beragam arti atau makna. Oleh karena itu supaya peneliti dapat melakukan penelitian secara tajam dan dapat mengkomunikasikan temuan penelitian secara tepat, memerlukan penegasan istilah.

Adapun arti istilah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

- 1. Manajemen pembinaan mutu dosen melalui LO** adalah suatu pengelolaan proses peningkatan keterampilan baik teknis maupun konseptual yang dilakukan secara individu maupun kelompok dalam organisasi yang belajar secara terus menerus guna beradaptasi dengan perubahan yang terjadi pada lingkungan organisasi.
- 2. Learning Organization (Organisasi Pebelajar)** adalah organisasi yang secara terus-menerus merubah diri mereka menjadi sebuah organisasi yang lebih baik dalam mengelola pengetahuan, memanfaatkan teknologi, memberdayakan manusia dan mengembangkan proses pembelajaran sehingga dapat menyesuaikan diri dan berubah lebih baik dalam lingkungan yang selalu berubah.

3. **UIN Malang** adalah Universitas Islam Negeri Malang yang merupakan pengembangan IAIN Sunan Ampel Fakultas Tarbiyah Cabang di Malang yang berubah statusnya menjadi STAIN Malang berdasarkan Surat Keputusan Presiden No. 11 Tahun 1997, kemudian pada tanggal 21 Juli 2002 diresmikan menjadi Universitas Islam Indonesia-Sudan (UIIS), selanjutnya berdasarkan Kepres Nomor 50 Tahun 2004 tertanggal 21 Juni 2004 berubah menjadi Universitas Islam Negeri (UIN) Malang.

