



## BAB V

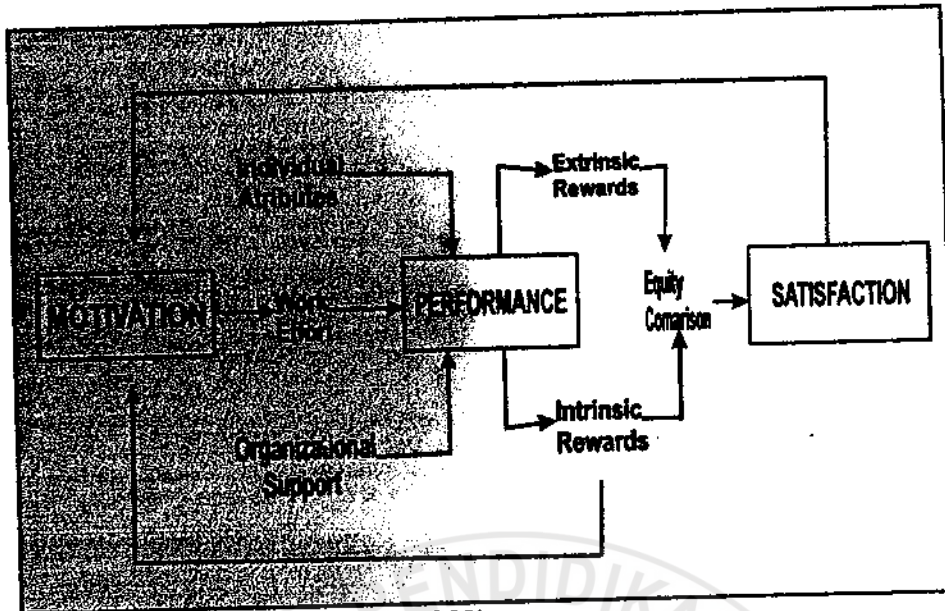
### KONSEP MODEL STRATEGI PENGEMBANGAN KINERJA DOSEN BERBASIS MUTU DI PERGURUAN TINGGI

#### A. Rasional

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, maka pada bab V ini dikemukakan model hipotetik strategi pengembangan dosen berbasis mutu di perguruan tinggi yang direkonstruksi dan diinterpretasikan dari temuan empirik sehingga menghasilkan sebuah abstraksi yang dapat dijadikan bahan pertimbangan untuk pengembangan kinerja dosen berbasis mutu di perguruan tinggi.

Model hipotetik ini dibangun berdasarkan kebutuhan peningkatan kinerja dosen berbasis mutu untuk mewujudkan harapan Universitas Lampung pada tahun 2010 menjadi perguruan tinggi berstatus BHPT. Selain itu model ini dikembangkan berdasarkan pada hasil penelitian yang membuktikan bahwa variabel motivasi dosen yang dibuktikan melalui dimensi motivasi kerja dan komitmen terhadap organisasi memiliki pengaruh paling rendah terhadap kinerja dosen juga terhadap variabel budaya organisasi.

Secara teoritis seperti dikemukakan oleh Schermerhorn (1983) bahwa jika seseorang memiliki motivasi tinggi dan berkeinginan melakukan kinerja yang tinggi harus didukung oleh faktor individu dan juga organisasi sehingga akan meningkatkan kinerja. Kinerja yang baik akan menghasilkan penghargaan yang berasal dari dalam diri individu maupun dari luar individu. Penghargaan intrinsik akan mempengaruhi motivasi, penghargaan ekstrinsik menghasilkan kepuasan yang pada akhirnya akan meningkatkan motivasi. Sebagai gambaran dari keterkaitan antara motivasi dan kinerja dapat dilihat dalam gambar berikut ini:



Sumber: Schemerhorn, et al (1983)

**Gambar 5.1: Model Keterkaitan Motivasi dan Kinerja**

Teori lain yang menjelaskan hal serupa diungkapkan oleh Sweeney dan McFarlin (2002). Dikatakan bahwa, motivasi yang dimiliki oleh pekerja dan keinginan yang kuat belum tentu mempengaruhi kinerjanya. Keinginan yang kuat dan motivasi saja tanpa keahlian dan kemampuan tidak dapat meningkatkan kinerja, perlu ditambah lagi dengan situasi kerja yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai. Oleh karena itu untuk menunjang kinerja berbasis mutu dibutuhkan motivasi yang tinggi, kompetensi yang tinggi, serta budaya organisasi yang kondusif.

Selanjutnya Glasser (Hoy dan Miskel, 200), Gibson, et al (1997), Kinicki & Kreitner (2003) menyoroti masalah komitmen sebagai penunjang tercapainya kinerja berbasis mutu. Disimpulkan bahwa, orang yang memiliki komitmen yang tinggi menunjukkan loyalitas dan kemampuan profesionalnya, selanjutnya menurut Sweeney & McFarlin (2002) dan hasil penelitian Allen & Meyer (1990) dalam Brown & Gaylor (2002), Goleman (2005) dikemukakan bahwa anggota organisasi yang memiliki komitmen tinggi terhadap organisasinya, akan memberikan dampak positif terhadap peningkatan produktivitas kerja.

Begitu juga terhadap budaya organisasi seperti dikatakan oleh Kalbers dan Fogarty (1995) yang menjelaskan bahwa, komitmen organisasi memiliki tiga sikap yaitu, rasa mengidentifikasi dengan tujuan organisasi, rasa keterlibatan dengan tugas organisasi, dan rasa kesetiaan terhadap organisasi. Robbins (2003) mengatakan bahwa, budaya dapat meningkatkan komitmen organisasi dan meningkatkan konsistensi perilaku anggota organisasi. Dengan demikian komitmen dosen merupakan faktor yang mempengaruhi budaya organisasi. Berdasarkan hasil temuan empirik tersebut maka perlu dibuat satu model pengembangan kinerja dosen berbasis mutu sebagai bentuk pengembangan sumberdaya manusia yang dapat dikembangkan di Universitas Lampung.

Landasan berpikir yang digunakan dalam pembangan model ini mengacu pada konsep *fifth dicipline* (Senge,2002). Konsep tersebut sangat menekankan pada tingkat kedisiplinan tinggi yang dapat membangun komitmen para anggota, membangun kemampuan pribadi dan kemampuan bersama, serta memahami sistem organisasi secara keseluruhan, yang diperoleh melalui proses belajar yang terus menerus. Konsep *fifth dicipline* ini mengembangkan: (1) Keahlian pribadi (*personal mastery*), yaitu belajar untuk meningkatkan kapasitas pribadi untuk menciptakan hasil yang paling kita inginkan, dan menciptakan suatu lingkungan organisasional yang mendorong semua anggotanya untuk mengembangkan diri mereka sendiri ke arah sasaran-sasaran dan tujuan-tujuan yang mereka pilih. (2) *Model mental*, yaitu merenungkan, terus menerus mengklarifikasikan, dan memperbaiki gambaran-gambaran internal kita tentang dunia, dan melihat bagaimana hal itu membentuk tindakan dan keputusan kita. (3) Visi bersama (*building sharedvision*), yaitu membangun suatu rasa mempunyai komitmen dalam suatu kelompok, dengan membuat gambaran-

gambaran bersama tentang masa depan yang kita coba ciptakan, dan prinsip-prinsip serta praktek-praktek penuntun yang melaluinya kita berharap untuk bisa mencapai masa depan itu. (4) Pembelajaran tim (*team learning*), yaitu mengubah keahlian kecakapan dan keahlian berpikir kolektif, sehingga kelompok dapat diandalkan untuk mengembangkan kecerdasan dan kemampuan yang lebih besar dari jumlah bakat para anggotanya secara individual. (5) Pemikiran sistem (*system thinking*), yaitu suatu cara berpikir, dan suatu bahasa untuk menguraikan dan memahami, kekuatan-kekuatan dan hubungan-hubungan antarpribadi yang membentuk perilaku sistem. Disiplin ini membantu kita melihat bagaimana mengubah sistem secara lebih efektif, dan untuk bertindak lebih selaras dengan proses yang lebih efektif dan efisien.

## **B. Asumsi**

Asumsi yang melandasi pengajuan model hipotetik dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Mutu pendidikan perguruan tinggi ditentukan oleh efisiensi dan efektifitas pengelolaan manajemen dalam memberikan pelayanan akademik, mutu dosen, kepemimpinan yang handal, mutu produktivitas karya ilmiah, budaya organisasi yang kondusif, mutu *ouput* yang ditandai oleh pengakuan masyarakat sebagai pengguna jasa lulusan.
2. Manajemen pembinaan kinerja dosen berbasis mutu harus dilihat sebagai upaya pembelajaran terus menerus guna meningkatkan kemampuan profesional dosen sesuai dengan tujuan yang diharapkan. Pembinaan dosen merupakan fungsi manajemen pengembangan sumberdaya manusia yang harus dilaksanakan melalui strategi dan pendekatan-pendekatan tertentu.
3. Dosen sebagai sumberdaya pendidikan di perguruan tinggi harus menguasai pengetahuan dan pemahaman akademik, menguasai pedagogik, menguasai



keterampilan dalam mendesain dan melaksanakan penelitian, kemampuan mengajar yang optimal, menguasai administrasi, kemampuan mendesain dan melaksanakan pengabdian pada masyarakat, memiliki kompetensi dan komitmen yang tinggi terhadap pekerjaannya, dan mampu melaksanakan kegiatan penunjang tugas utama. Oleh karena itu, manajemen pengembangan sumberdaya manusia harus diorientasikan pada mutu yang dimulai sejak penentuan kebutuhan dosen, rekrutmen, seleksi, pengangkatan, penempatan, pembinaan, serta pengembangannya.

4. Dosen merupakan ujung tombak pelaksanaan proses pembelajaran serta perkembangan dan kemajuan perguruan tinggi, maka dibutuhkan dosen yang profesional yang mampu mengikuti perkembangan ilmu dan teknologi 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, memberikan informasi yang luas dan mutakhir, menciptakan suasana akademik yang kondusif, serta mampu melaksanakan evaluasi yang obyektif dan berkesinambungan.
5. Proses pembinaan dan pengembangan mutu dosen melalui model pengembangan kinerja dosen berbasis mutu, dibutuhkan pimpinan yang memiliki komitmen serta dedikasi tinggi terhadap tugasnya, sikap yang bijaksana dan demokratis. Karena peran pimpinan sangat menentukan berhasil tidaknya pembinaan mulai dari pemberian ruang gerak dan waktu pada dosen untuk menjadi *self directed learning*, yang pada prinsipnya merujuk pada kondisi psikologis individu yang menimbulkan kesadaran untuk mengontrol dan mengarahkan tujuan dalam memperoleh pengetahuan, memecahkan masalah, mengembangkan keterampilan yang sudah dimiliki menjadi lebih baik lagi.

6. Budaya organisasi yang kondusif memegang peran penting dalam mendorong transformasi kompetensi intelektual individu menjadi modal intelektual organisasi. Lingkungan belajar yang kondusif dimulai dari pimpinan yang demokratis, disiplin kerja, menjunjung nilai-nilai budaya organisasi, tersedianya sarana dan prasarana belajar, kesemuanya itu dapat mendukung terjadinya proses pembelajaran terus menerus.
7. Diharapkan dengan model hipotetik strategi pengembangan kinerja dosen berbasis mutu ini, pembinaan mutu dosen lebih efektif. Hal ini didasarkan pada konsep implementasi program yang menggunakan pendekatan *fifth discipline* (Senge, 2002) dengan menambahkan *spiritual motivation* sebagai inti program yang dapat memberikan energi kehidupan yang berfungsi sebagai dukungan terhadap para dosen maupun anggota lainnya dalam rangka meningkatkan kapasitas belajar secara terus menerus serta merupakan daya dorong penggerak seluruh aktivitas kampus. *Spiritual motivation* ini perlu dukungan *personal mastery* yang membantu meningkatkan motivasi dosen untuk belajar terus menerus. Tanpa keahlian pribadi ini, dosen akan semakin jauh tertinggal oleh perkembangan ilmu dan teknologi. Selanjutnya diperlukan *model mental* yang memfokuskan pada keterbukaan menemukan kelemahan serta siap menerima kritik dan saran untuk kepentingan perbaikan diri, yang didukung dengan disiplin *building shared vision* membantu meningkatkan komitmen profesional yang didukung oleh *team learning* yang dapat membantu mengembangkan keterampilan pribadi serta pengembangan *system thinking*. Keenam langkah tersebut harus dijalankan dengan disiplin yang tinggi untuk memperoleh hasil yang optimal.

### C. Langkah-Langkah Implementasi Model

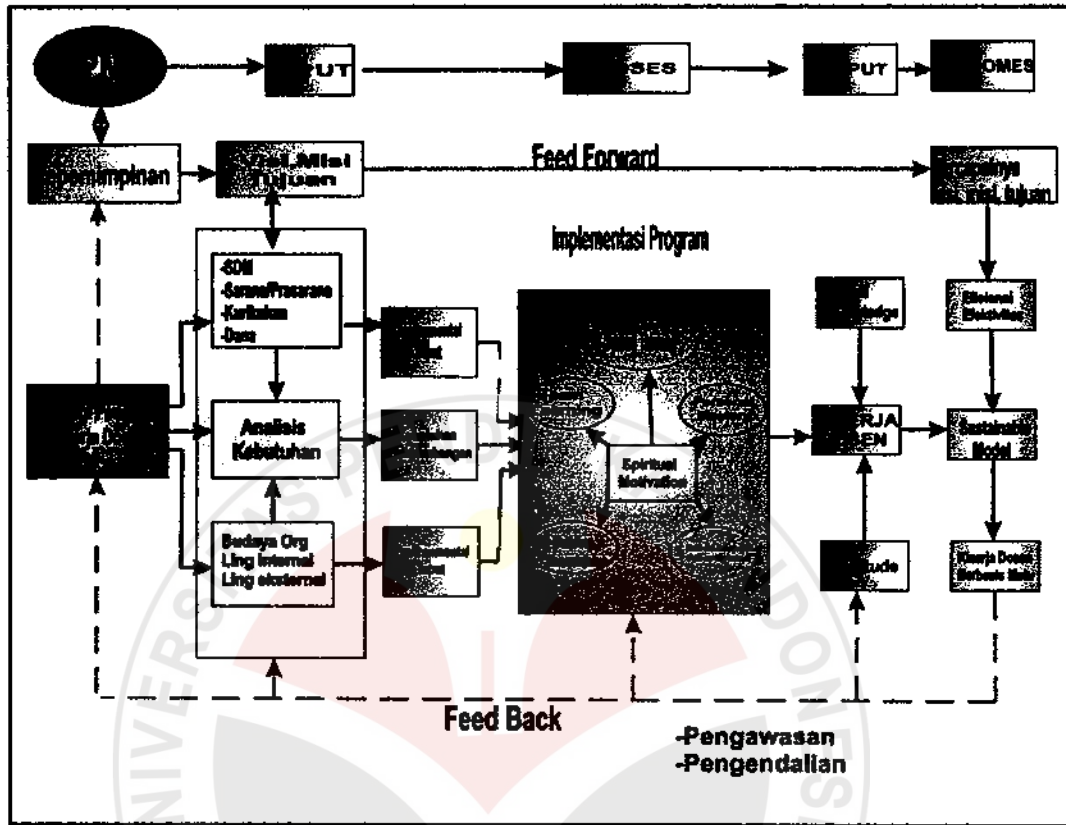
Keberhasilan pelaksanaan model perlu didukung oleh langkah-langkah yang harus ditempuh agar pembinaan mutu dosen ini menjadi efektif, efisien dan produktif. Adapun langkah-langkahnya sebagai berikut:

1. Penetapan standar mutu kinerja dosen. Pada dasarnya standar mutu kinerja dosen mengacu pada keberhasilan pelaksanaan tridharma perguruan tinggi, tetapi itu saja tidak cukup, masih diperlukan standar lain sebagai penunjang keberhasilan, sesuai dengan pendapat Spenser (1993), Goleman (2005), Idrus (2006:7). Secara keseluruhan disimpulkan bahwa, diperlukannya *content knowledge*, *behavior skills* dan *human relation skills*. *Content knowledge* berhubungan dengan penguasaan keilmuan secara mendalam sesuai dengan bidang masing-masing, *behavior skills* berkaitan dengan keterampilan teknis dalam melaksanakan tugas mengajar secara optimal, dan *human relation skills* merupakan keterampilan dalam membina hubungan insani baik dengan sesama dosen, pimpinan, mahasiswa maupun unsur lainnya.
2. Menetapkan *issue strategis*. Pada tahap ini pimpinan melakukan pengelompokan dosen sesuai dengan *need assessment* melalui instrumen yang didasarkan pada standar mutu dosen yang telah ditetapkan, hasil pengelompokan ini digunakan sebagai dasar untuk menentukan perencanaan pelaksanaan program.
3. Proses pembinaan. Proses ini dilakukan bersama-sama antara pimpinan dan dosen dengan memprioritaskan pada hasil pengelompokan *need assessment*, selanjutnya ditentukan tokoh utama sebagai *resources* yang dapat dijadikan panutan dalam pembinaan ini. Peran pimpinan sangat diperlukan untuk membangun *self directed learning* pada dosen yang pada prinsipnya merujuk pada kondisi psikologis individu dosen yang memiliki kesadaran untuk mengontrol, mengarahkan tujuan, untuk memperoleh pengetahuan, memecahkan masalah, menguatkan atau mengembangkan keterampilan yang sudah dimiliki. Kesempatan yang ada dengan usaha serta motivasi baik instrinsik maupun ekstrinsik akan menghasilkan situasi yang kondusif bagi upaya pembinaan.

4. Proses pengembangan kinerja dosen berbasis mutu melalui pendekatan *fift discipline* yang dilengkapi dengan unsur *spiritual motivation* sebagai energi kehidupan organisasi yang berfungsi sebagai *support* baik terhadap individu maupun tim dalam rangka meningkatkan kapasitas belajar secara terus menerus sesuai dengan tujuan yang organisasi. Pembinaan *spiritual motivation* dapat dilakukan dengan membiasakan kehidupan yang religius, dinamis, penuh kekeluargaan, kerjasama serta saling menghargai satu sama lain, yang dapat dijadikan sumber inspirasi dan kekuatan penggerak menuju arah kemajuan, terlebih lagi diutamakan pembentukan sikap, bahwa pekerjaan sebagai dosen memiliki nilai ibadah yang tinggi baik dilihat dari sisi spiritual, intelektual, maupun profesional. Pembiasaan inilah yang seharusnya dikembangkan dan dibiasakan agar kinerja dosen didasarkan pada suara panggilan jiwa yang dilandasi oleh *spiritual motivation*.
5. Peran pemimpin sangat diperlukan dalam pembentukan kebiasaan ini, selain memberikan evaluasi juga diperlukan keteladanan dari pemimpin sendiri, karena melalui pembentukan kebiasaan ini akan berdampak baik pada individu yang bersangkutan juga terhadap kehidupan organisasi. Perubahan kebiasaan yang produktif akan memberi nilai tambah dan membentuk gairah kerja yang kondusif sehingga kehidupan berorganisasi menjadi lebih dinamis yang pada akhirnya akan membentuk *personal mastery* dengan terbentuknya model mental yang memberi arah pada terwujudnya *building sharedvision*.
6. Mengevaluasi hasil pembinaan. Langkah ini merupakan langkah untuk mengetahui tingkat keberhasilan dari program pengembangan kinerja dosen berbasis mutu, dengan cara mengoreksi, mengidentifikasi, dan membuat solusi apakah terdapat ketidaksesuaian antara keinginan dan *outcome*. Jika ternyata hasilnya belum memenuhi standar yang telah ditetapkan maka diperlukan langkah pembinaan selanjutnya untuk memperbaiki kekurangan



tersebut. Sebagai gambaran yang lebih jelas dari langkah-langkah ini dapat dilihat pada gambar berikut ini.



Sumber: Riswanti Rini, 2007

**Gambar 5.2: Konsep Model Strategi Pengembangan Kinerja Dosen Berbasis Mutu di Perguruan Tinggi**