

## BAB.I

### PENDAHULUAN

#### A. Latar Belakang Penelitian

Globalisasi merupakan pembicaraan yang sangat menarik. Hal itu merupakan suatu tatanan dunia menjadi terbuka dan transparan, sehingga ada kesan tak ada lagi batas negara. Dalam hal ini Dehesa (2006:1) menyatakan bahwa, "*Globalization is dynamic process of liberalization, openness, and international integration across a wide range of markets, from labor to goods and from services to capital and technology*". Keterbukaan inilah yang bisa menyebabkan adanya saling mempengaruhi antar bidang. Kondisi semacam ini pula yang kemudian memunculkan adanya tantangan besar bagi dunia pendidikan tinggi untuk mempersiapkan manusia-manusia yang berkompeten agar mampu bersaing dalam pasar global. Oleh karena itu, lembaga pendidikan tinggi seyogyanya melakukan hal-hal sebagai berikut:

Membangun CRM → *satisfaction and loyalty*, mengembangkan hubungan baik dengan *stakeholders* untuk *trust and confidence*, membangun pusat-pusat keunggulan, aplikasi ICT dalam *learning* dan manajemen, menumbuhkan profesionalisme dan membangun kerjasama, kemitraan, dan *networking* (Ghaffar, 2008:2).

Keenam hal tersebut semestinya dilakukan oleh perguruan tinggi karena alasan-alasan filosofis berikut:

Pendidikan Tinggi mempersiapkan seseorang dengan kualifikasi tinggi untuk menjadi seseorang yang berkualitas amat tinggi, pendidikan tinggi mempersiapkan profesional dalam berbagai bidang keilmuan untuk kepentingan pembangunan nasional bangsa itu, pendidikan tinggi adalah

tonggak *Perkembangan Civilization* manusia, *Unesco* mempromosikan Pendidikan Tinggi untuk semua (Gaffar, 2008:2).

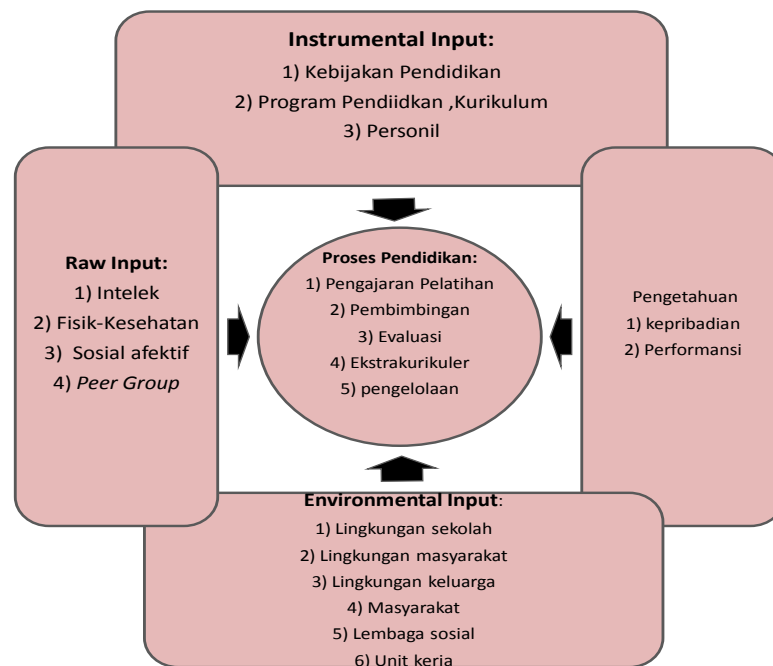
Di sisi yang berbeda, ada beberapa komponen pendidikan tinggi yaitu Perguruan Tinggi Islam Swasta (PTIS) maupun Perguruan Tinggi Agama Islam Swasta (PTAIS) yang selanjutnya disebut PTI/AIS, yang seolah-olah menantang untuk mengambil pengaruh globalisasi sebagai peluang, jauh sebelum adanya globalisasi. Hal ini bisa dilihat berdasarkan kesejarahan PTI/AIS yang dimulai sebelum Indonesia merdeka. Tepatnya 9 Desember 1940 masyarakat Minangkabau yang dipelopori oleh Persatuan Guru-Guru Agama Islam telah berhasil mendirikan Sekolah Tinggi Islam (STI) yang diikuti oleh PTI/AIS lainnya (Pambudi, 2008: 65).

Sebagai institusi swasta maka tantangan yang dihadapi PTI/AIS lebih besar daripada PT negeri baik Perguruan Tinggi Agama Islam Negeri (PTAIN) maupun Perguruan Tinggi Negeri (PTN) sebagai perguruan tinggi umum. Semua kebutuhan PTI/AIS harus diupayakan secara mandiri. Padahal sebagai institusi pendidikan, keduanya sama-sama memiliki tanggung jawab untuk mewujudkan pendidikan yang berkualitas, sehingga mampu mempersiapkan lulusan yang berkualitas amat tinggi. Sedangkan pendidikan yang berkualitas (bermutu) terdiri dari *in put*, *process*, *out put* dan *out comes* yang bermutu juga. Pada gilirannya lulusan yang sesuai dengan harapan dan kebutuhan masyarakat, baik dalam kualitas pribadi, moral, pengetahuan dan kompetensi kerja menjadi syarat mutlak dalam masyarakat global yang semakin tinggi tingkat kompetisinya. Oleh karena itu, untuk mewujudkan pendidikan yang bermutu diperlukan adanya penerapan program mutu untuk seluruh komponen yang ada dalam sistem pendidikan tinggi,

sehingga PT mampu memberikan layanan yang bermutu. Karena layanan yang bermutu memiliki peran strategik dalam praktik manajemen PT. Hal ini sesuai dengan pendapat Dobrzański dan Roszak (2007: <http://www.journalamme.org>) yang menyatakan bahwa mutu layanan yang disajikan oleh PT merupakan suatu peran strategis dalam manajemen PT. Di sinilah pentingnya PTI/AIS menunjukkan kemampuannya untuk memberikan layanan bermutu kepada masyarakat.

PTI/AIS akan mustahil menghasilkan lulusan yang bermutu jika ia tidak melakukan proses pendidikan yang bermutu pula. Dalam hal ini sebagaimana pendapat Hedwig dan Polla (2006:1-2), sesungguhnya mutu pendidikan secara spesifik bisa dilihat oleh *stakeholders* berupa: “materi perkuliahan dan kurikulum yang *link and match* dengan dunia industri, proses perkuliahan sesuai ketentuan, kompetensi dosen, dan sarana prasarana yang menunjang jalannya proses pembelajaran”.

Untuk bisa mewujudkan pendidikan yang bermutu diperlukan banyak komponen. Adapun komponen - komponen yang secara sistemik terlibat dalam pengembangan mutu sebuah institusi pendidikan adalah sebagaimana yang bisa dilihat dalam gambar berikut.



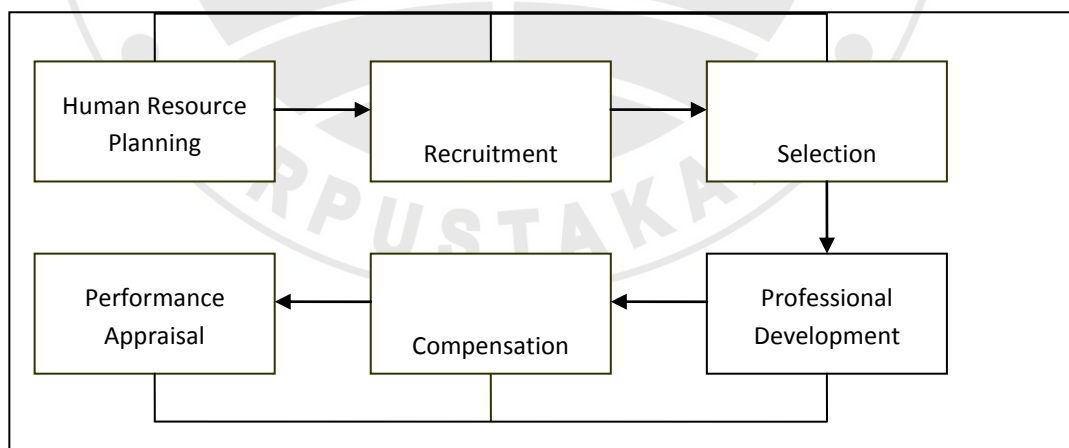
Gambar 1.1

Peta Komponen Pendidikan Sebagai Sistem (Sukmadinata dkk, 2006: 7)

Diantara sekian banyak komponen yang ada dalam sistem pendidikan pendidikan tinggi, maka dosen memiliki kedudukan strategis untuk mewujudkan layanan mutu yang akan ditawarkan PT kepada pengguna jasa PT. Dalam perspektif administrasi pendidikan, PTI/AIS akan mampu memberikan layanan mutu, jika ia mampu melaksanakan Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM). Apalagi penyelenggaraan pendidikan seperti saat ini mutlak harus memperhatikan pentingnya kedudukan MSDM. Hal ini disampaikan oleh Kiesling dan Harvey (2005: <http://rphrm.curtin.edu.au>), bahwa kompleksitas dan nilai strategik global dari MSDM, akan terus berlanjut dan mendominasi secara signifikan sebagai format-format bisnis di dunia termasuk dunia pendidikan. Dalam kasus yang lebih real lagi sebagai contoh adalah praktik MSDM dalam konteks India, yang menunjukkan bahwa skenario strategik praktik MSDM itu diperluas, dan

diperkuat dalam rangka beradaptasi dengan tuntutan global. Demikian laporan penelitian Ashok Som dalam *The International Journal of Human Resource Management* tahun 2008 (<http://www.informaworld.com>).

Menerapkan MSDM apalagi dalam kerangka kerja penjaminan mutu tidaklah mudah. Banyak sekali PT yang mengalami kesulitan dalam menerapkan sistem penjaminan mutu, terutama pada pelaksanaan fungsi MSDM. Akibatnya perolehan SDM, dan pemberdayaan SDM tidak mampu memberikan kontribusi optimal bagi terbentuknya proses dan hasil pendidikan yang bermutu sebagaimana cita-cita awal PT. Oleh karena itu, dalam rangka mendapatkan SDM yang bermutu untuk mendukung terlaksananya program penjaminan mutu pendidikan, maka seyogyanya dilakukan proses MSDM dengan benar dan efektif sebagai berikut:



Gambar.1.2.

Proses Manajemen Sumber Daya Manusia (Lunenburg dan Ornstein, 2006: 573)

Dari sekian banyaknya tahapan dalam proses MSDM ini, maka fungsi penilaian kinerja (*performance appraisal*) memiliki kedudukan strategis. Melalui

pelaksanaan fungsi penilaian kinerja dosen yang benar akan terwujud dosen-dosen yang berkualitas yang akan mampu memberikan kontribusi positif bagi peningkatan kualitas PT. Yang dimaksud dengan penilaian kinerja sendiri adalah:

*...performance appraisal.... It can be defined as a system of measuring, evaluating and influencing an employee's job-related attributes, behaviors and outcomes, and level of absenteeism to discover at what level the employee is presently performing on the job. This involves determining how productive the employee is and if the employee can perform as or more effectively in the future so that the employee, the organization, and society benefit (Schuler dan Youngblood, 1996: 232).*

Dari batasan tersebut, jelas sekali PTI/AIS sebagai bagian dari organisasi yang memiliki SDM juga perlu dan mendesak untuk melakukan penilaian kinerja terhadap SDM khususnya dosen. Karena melalui penilaian kinerja, maka dosen, PT dan bahkan masyarakat akan memperoleh manfaatnya. Senada dengan pendapat Schuler dan Youngblood tersebut adalah pendapat Casteter (1996:270) yang menyatakan “ *The appraisal process is an activity designed to assist personnel to achieve individual and group as well as organizational benefits*”.. Artinya, melalui pelaksanaan penilaian kinerja dosen maka institusi pendidikan tinggi tidak hanya bisa mengevaluasi kinerja dosen saat ini tetapi sekaligus juga bisa melakukan pengembangan kinerja individu dosen sehingga dosen mampu menunjukkan kinerja yang lebih baik sebagaimana tujuan utama dari praktik penilaian kinerja, yaitu:

*General purpose of performance appraisal are evaluative and developmental. Evaluative purposes includes pay, promotion, demotion, layoff, termination. Developmental purposes are research, feedback, management/career development, human resource planning, performance improvement, communications (Schuler dan Youngblood, 1996: 233).*

Dua tujuan utama penilaian kinerja berupa evaluasi dan pengembangan inilah yang kemudian menghajatkan PTI/AIS untuk melakukan penilaian kinerja secara benar, obyektif dan sistemik. Jika hal ini dilakukan, maka PTI/AIS akan mengetahui posisi kinerja real dosennya apakah sudah sesuai dengan standar kinerja yang diharapkan atau tidak. Sekaligus dengan melakukan penilaian kinerja dosen, maka PTI/AIS akan mampu meningkatkan kinerja organisasinya melalui peningkatan kinerja dosen. Demikian pendapat Mangkunegara (2009: 10). Artinya salah satu cara meningkatkan kinerja PTI/AIS agar mampu memberikan layanan mutu kepada masyarakat dilakukan melalui praktik penilaian kinerja dosen yang mampu mengembangkan kinerja dosen itu sendiri.

Penilaian kinerja dosen menjadi penting, karena dengan melakukan penilaian kinerja dosen, maka PT akan memperoleh manfaat yang banyak. Hal ini sesuai pula dengan pendapat Schuler dan Youngblood (1996: 232) yang menyatakan, “... *if the employee can perform as or more effectively in the future so that the employee, the organization, and society benefit*”. Manfaat (*benefit*) organisasi yang dimaksud adalah perbaikan atau peningkatan kinerja PT. Namun syarat terjadinya perubahan kinerja dosen yang lebih baik akan terwujud, jika setelah selesai melaksanakan penilaian kinerja dosen PTI/AIS memanfaatkan hasil penilaian kinerja tersebut untuk keperluan evaluasi dan pengembangan kinerja dosen (*utilization performance appraisal for development and evaluation*) (Schuler and Youngblood, 1996:232).

Dalam realitasnya, tidak setiap sistem maupun model penilaian kinerja dosen efektif dilakukan. Artinya penilaian kinerja dosen belum tentu mampu

memberikan pengaruh bagi pengembangan/peningkatan kinerja dosen akibatnya sistematisasi yang dijalankan. Realitas yang demikian sudah diprediksikan oleh Casteter (1999: 272) berikut:

*many appraisals system have been ineffective because of a low level systematization. Failure to link appraisal procedures to organizational purposes, to unit objectives, and to position goals has created considerable personnel dissatisfaction with the results of performance appraisal.*

Penilaian kinerja yang kurang sistemik bisa dilihat dalam praktik penilaian kinerja bagi para PNS; termasuk di dalamnya dosen. Berikut disajikan gambaran umum kualitas kinerja PNS di Indonesia berdasarkan perolehan data tahun 2003 dari Menteri PAN (dalam *Higher Educations Long Term Strategy (HELTS)* pada tahun 2003-2010). Rata-rata kinerja SDM di perguruan tinggi, baik dosen dan non dosen adalah rendah (untuk PNS), kinerja yang lebih baik (untuk non PNS), dan 53% dari 4.000.000 PNS di seluruh Indonesia kinerja buruk. Para PNS ini dinilai dengan menggunakan Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil (DP3).

Salah satu faktor yang menyebabkan realitas kinerja PNS khususnya dosen demikian adalah karena sistem penilaian kinerja dosen selama ini kurang memberikan dampak bagi pengembangan dan khususnya peningkatan kualitas kinerja dosen. Disamping itu, sistem ini kurang mendasarkan diri pada kinerja dosen yang harus diukur. Padahal sebagai sebuah sistem penilaian kinerja DP3 memiliki beberapa kelemahan. Salah satunya adalah bias penilaian (Wirawan, 2009: 156). Sistem evaluasi ini pun cenderung dilakukan dalam waktu-waktu tertentu seperti kenaikan jabatan dan tidak melakukan pembedaan dalam



melakukan penilaian kinerja terhadap PNS yang notabene-nya bukan hanya sebagai dosen dan masing-masing memiliki tugas dan tanggung jawab yang berbeda pula.

Hal senada juga dikatakan dalam beberapa komentar dalam:

<http://www.bkn.go.id/mgmpns/index.htm>, seperti:

Pada saat ini instrumen penilaian kinerja Pegawai Negeri Sipil banyak mengalami sorotan berkenaan dengan pola penilaian yang dianggap tidak jelas dan subyektif. Namun demikian di satu sisi masih terdapat banyak PNS yang belum memahami unsur-unsur penilaian dalam DP3 dan variabel dari masing-masing unsur yang digunakan sebagai pedoman dalam melaksanakan penilaian pelaksanaan pekerjaan, serta kapan penilaian dilaksanakan sesuai dengan ketentuan PP Nomor 10 Tahun 1979 mengingat Surat Edaran BKN Nomor 2 Tahun 1980.

Apa yang dikemukakan di atas adalah gambaran real atas kinerja dosen dan sistem penilaian kinerja dosen secara umum. Sedangkan berdasarkan hasil pra survei pada bulan Pebruari 2010 di 3 PTI/AIS terpilih, yaitu di Universitas Muhammadiyah Purwokerto (UMP) sebagai PTIS dan Fakultas Agama Islam (FAI)-nya sebagai PTAIS, serta Institut Agama Islam Imam Ghozali (IAIG) Cilacap dan Sekolah Tinggi Agama Islam Nahdlatul Ulama (STAINU) Kebumen sebagai PTAIS, diperoleh gambaran real pelaksanaan penilaian kinerja dan kinerja dosen sebagai berikut:

*Pertama*, praktik penilaian kinerja dosen PTI/AIS khususnya di UMP, IAIG Cilacap dan STAINU Kebumen masih menggunakan instrumen yang beragam untuk berbagai keperluan, seperti DP3, PAK, Evaluasi Dosen, dan penilaian keislaman (wawancara dengan IR.9 pada tanggal 13 Pebruari 2010).

*Kedua*, masih dijumpai penilaian kinerja yang sifatnya subyektif dari pemegang otoritas tanpa disertai alasan kenapa dosen dinilai demikian bahkan berujung kepada pemutusan hubungan kerja tanpa pemberitahuan kepada yang bersangkutan (wawancara dengan IR.18 tanggal 26 Pebruari 2010). *Ketiga*, sebagian dosen bekerja tidak *full time* karena mengambil di tempat kerja lain sehingga seringkali kinerja menjadi kurang optimal (wawancara tanggal dengan IR.18 tanggal 26 Pebruari 2010). *Keempat*. Hasil penilaian kinerja dosen selama ini kurang dimanfaatkan untuk umpan balik dosen maupun institusi (dokumen.SD.9).

Persoalan ini bisa menjadi persoalan yang kompleks serta mengganggu kinerja organisasi PTI/AIS sendiri jika hal ini terus dibiarkan. Bukan tidak mungkin kondisi kelompok perguruan tinggi ini akan semakin terpuruk. Akibat lebih jauhnya adalah para peserta didik yang menempuh pendidikan di lembaga ini menjadi manusia-manusia yang tidak siap untuk hidup sesuai dengan tuntutan zamannya. Akan menjadi berbeda keadaannya, jika persoalan tersebut dikritisi untuk kemudian diambil langkah solusi maupun antisipatifnya, sehingga kinerja dosen PTI/AIS dari waktu ke waktu semakin berkembang baik, serta citra PTI/AIS juga semakin baik dan siap berkompetisi secara global.

Beberapa penelitian terdahulu menunjukkan betapa penting dan berpengaruhnya praktik penilaian kinerja. Salah satunya adalah penelitian yang dilakukan oleh Nyaoga, Simeon dan Magutu. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa tercapai tidaknya tujuan MSDM sangat bergantung kepada keefektifan praktik penilaian kinerja SDM di Perguruan tinggi-perguruan tinggi swasta di

Kenya tersebut (*African Journal of Business & Management (AJBUMA)* vol. 1. 2010 ( <http://www.ajbuma.org/journal/index.htm> ).

Penelitian lain adalah penelitian yang dilakukan oleh Schlitz dkk, (2009: <http://www.isetl.org>) yang berjudul *Developing a Culture of Assessment through a Faculty Learning Community: A Case Study*. Penelitian ini dilakukan dengan cara mengembangkan evaluasi kinerja dosen berbasis web, dalam rangka mengembangkan budaya penilaian dalam komunitas pembelajaran dosen.

Selanjutnya penelitian Genova dan Elisabeth Vita M yang berjudul *Menyusun Sistem Penilaian Kinerja Dosen yang Mendukung Tri Dharma Perguruan Tinggi*. Kesimpulan atas penelitian ini adalah Perguruan Tinggi perlu mengadakan penilaian kinerja yang mengacu pada Tri Dharma Perguruan Tinggi dengan tetap memperhatikan adanya kontrol dari pihak penilai/manajemen perguruan tinggi, dan keterbukaan dalam sistem penilaian akan membuat dosen.

Dari beberapa penelitian tersebut, tidak satupun yang melihat dari perspektif keefektifan praktik penilaian kinerja dari sisi keseluruhan komponen sistem yang dijalankannya, masing-masing hanya melihat dari salah satu komponen sistem. Sedangkan penelitian ini akan melihat keefektifan praktik penilaian kinerja dosen dari seluruh komponen sistem yang harus ada. Berangkat dari kekurangan penelitian terdahulu serta kondisi empirik di PTI/AIS inilah, maka peneliti tertarik melakukan penelitian untuk menemukan sistem penilaian kinerja dosen di PTI/AIS sekaligus mencoba mengembangkan model konseptual baru tentang sistem penilaian kinerja dosen yang diharapkan bisa memberikan dampak bagi

pengembangan kinerja dosen ternilai di masa-masa yang akan datang. Jika hal ini berhasil ditemukan maka keuntungan yang bisa diperoleh adalah sistem penilaian kinerja dosen PTI/AIS akan mampu memberikan dampak bagi pengembangan kinerja dosen dan kinerja PTI/AIS menjadi lembaga pendidikan tinggi yang bermutu dan berdaya saing tinggi. Sekaligus berarti ditemukan satu teori baru dalam administrasi pendidikan khususnya manajemen sumber daya manusia yang menjadi bidang studi yang ditekuni oleh peneliti.

Berdasarkan atas fenomena ini, maka penelitian ini dilakukan untuk melakukan penangkapan fenomena sekaligus memahami atas praktik-praktik penilaian kinerja dosen sebagai kebijakan yang sudah mulai diperhatikan di PTI/AIS, dengan mengambil judul "Penilaian untuk Pengembangan Kinerja Dosen (Studi di Universitas Muhammadiyah Purwokerto, Institut Agama Islam Imam Ghozali Cilacap dan Sekolah Tinggi Agama Islam Nahdlatul Ulama Kebumen)". Penilaian untuk pengembangan kinerja dosen yang dimaksud di sini adalah jaminan kegiatan penilaian kinerja yang efektif adalah penilaian yang mampu memanfaatkan informasi dari hasil penilaian kinerja untuk mengembangkan dan atau meningkatkan kinerja dosen ternilai agar menjadi lebih baik di masa kerja berikutnya, sebagai salah satu syarat penilaian yang sistemik.

## **B. Identifikasi dan Rumusan Masalah**

### **1. Identifikasi Masalah.**

Tuntutan yang semakin tinggi atas kualitas layanan jasa pendidikan tinggi mutlak menyebabkan perguruan tinggi harus melakukan perubahan dalam pengelolaan institusinya. Penerapan manajemen modern pada setiap wilayah

kerja PT menjadi alternatif yang tak terhindarkan. Salah satunya adalah penilaian kinerja SDM sebagai pelaksanaan fungsi MSDM. Artinya praktik penilaian kinerja SDM tidak hanya menjadi milik perusahaan atau organisasi yang berorientasi pada profit semata tetapi juga PT sebagai organisasi yang menawarkan jasa pendidikan juga seyogyanya menggunakan *performance appraisal* sebagai media untuk memenej kinerja SDM PT khususnya kinerja dosen.

Penilaian kinerja perlu dilakukan agar terjadi pengembangan kinerja dari ternilai. Jika pengembangan kinerja diperoleh, berarti penilaian kinerja akan memberikan kontribusi bagi pencapaian tujuan MSDM. Sebagaimana beberapa penelitian yang sudah dikemukakan pada sub bab sebelumnya yang menunjukkan bahwa praktik *performance appraisal* di dunia pendidikan memegang peranan penting. Seperti penelitian yang dilakukan Nyaoga, Simeon dan Magutu terhadap PT-PT swasta di Kenya yang dipublikasikan lewat *African Journal of Business and Management* Volume 1 tahun 2010. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa tercapai tidaknya tujuan MSDM sangat bergantung kepada keefektifan praktik penilaian kinerja (<http://www.aijbuma.org/journal/index.htm>).

Selanjutnya penelitian Genova dan Elisabeth Vita M yang berjudul Menyusun Sistem Penilaian Kinerja Dosen yang Mendukung Tri Dharma Perguruan Tinggi. Kesimpulan atas penelitian ini adalah Perguruan Tinggi perlu mengadakan penilaian kinerja yang mengacu pada Tri Dharma Perguruan Tinggi, yang terkontrol oleh manajemen perguruan tinggi dan bersifat terbuka sehingga dosen merasa dihargai dan mereka dapat menetapkan target masing-masing.

Keterbukaan dan objektivitas akan meningkatkan kepuasan kerja dan akhirnya akan mempengaruhi prestasi atau kinerja perguruan tinggi secara keseluruhan.

Berdasarkan fakta empirik dari hasil penelitian terdahulu maka ada beberapa masalah yang dapat diidentifikasi dalam penelitian ini, diantaranya:

- a. Penilaian kinerja dosen yang efektif secara langsung mampu memberikan kontribusi positif terhadap pencapaian tujuan MSDM PT. Sedangkan tujuan MSDM adalah meningkatkan kontribusi produktif orang-orang-orang yang ada dalam perusahaan melalui sejumlah cara yang bertanggungjawab secara strategis, etis dan sosial (Rivai dan Sagala, 2009:8)
- b. Penilaian kinerja dosen akan efektif jika dilakukan secara sistemik. Penilaian kinerja yang dilakukan secara tidak sistemik atau tingkat sistemiknya rendah maka akan tidak efektif (Casteter, 1996: 272).
- c. Sistemik harus berlaku untuk seluruh komponen yang ada dalam sistem penilaian kinerja dosen. Salah satu komponen sistem yang memegang peranan penting adalah komponen “pemanfaatan” hasil penilaian kinerja. Khususnya pemanfaatan informasi kinerja ternilai yang dijadikan sebagai feedback bagi ternilai melalui kegiatan wawancara evaluasi (*Interview Performance Appraisal/IPA*) sehingga dosen ternilai mengetahui kelemahannya dan mampu memperbaiki/mengembangkan kinerja yang lebih baik untuk periode kerja berikutnya (Schuler dan Youngblood, 1996: 268-269 dan :235).

- d. Pengembangan kinerja merupakan *follow up* atas praktik penilaian kinerja dosen (bukan pengembangan dalam fungsi pelatihan dan pengembangan SDM), yang dilakukan setelah manajemen PT memiliki informasi atas kinerja real dosen pasca dilakukannya penilaian kinerja. Informasi ini yang kemudian dimanfaatkan (*useful*) sesuai dengan tujuan (*purposes*) utama penilaian yaitu untuk pengembangan kinerja berupa peningkatan kinerja (Schuler dan Youngblood (1996: 232, 235).
- e. Pengembangan kinerja merupakan perbaikan kinerja, sesungguhnya adalah suatu proses pengidentifikasian kesenjangan kinerja, memahami apa yang menjadi penyebabnya dan kemudian mengembangkan strategi untuk menghilangkan kesenjangan-kesenjangan tersebut ( Schuler dan Youngblood, 1996: 271). Jika kesenjangan kinerja ini sudah hilang berarti kinerja yang lebih baik sudah terwujud.

## 2. Rumusan Masalah

Kebijakan tentang praktik penilaian kinerja dosen di lingkungan PTI/AIS merupakan bentuk real dari usaha penjaminan mutu PT. Jaminan mutu akan diperoleh jika SDM-dosen yang ada di PT adalah SDM-SDM yang bermutu. Sedangkan bermutu tidaknya dosen bisa dilihat dari kinerja realnya. Kinerja real dosen akan bisa dibaca jika manajemen PT melakukan praktik penilaian kinerja secara obyektif dan sistemik, yang berakibat pada terjadinya pengembangan kinerja dosen ternilai di masa kerja berikutnya. Apa yang sudah dilakukan PTI/AIS menunjukkan ke arah cita-cita tersebut.

Dari uraian yang ada pada latarbelakang dan identifikasi masalah tersebut maka yang menjadi fokus penelitian atau rumusan masalah dalam istilah penelitian kuantitatif adalah “Bagaimana penilaian kinerja untuk mengembangkan kinerja dosen PTI/AIS?”. Berdasarkan fokus penelitian ini kemudian diturunkan ke dalam beberapa pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimana kebijakan tentang penilaian kinerja dosen PTI/AIS?
2. Bagaimana pelaksanaan penilaian kinerja dosen PTI/AIS?. Pertanyaan ini kemudian diturunkan lagi dalam beberapa pertanyaan yang lebih spesifik sebagai berikut:
  - a. Alat ukur apakah yang digunakan untuk melakukan penilaian kinerja dosen di UMP, IAIIG Cilacap dan STAINU Kebumen?
  - b. Siapakah pihak yang melakukan penilaian kinerja dosen di UMP, IAIIG Cilacap dan STAINU Kebumen ?
  - c. Untuk kepentingan apakah penilaian kinerja dosen di UMP, IAIIG Cilacap dan STAINU Kebumen ?
  - d. Bagaimana cara melakukan penilaian kinerja dosen di UMP, IAIIG Cilacap dan STAINU Kebumen?
  - e. Kapan pelaksanaan penilaian kinerja dosen di UMP, IAIIG Cilacap dan STAINU Kebumen?
  - f. Di manakah pelaksanaan penilaian kinerja dosen di UMP, IAIIG Cilacap dan STAINU Kebumen dilakukan?
3. Bagaimana hasil penilaian kinerja dosen PTI/AIS?. Pertanyaan ini diturunkan lagi menjadi beberapa pertanyaan yang lebih spesifik sebagai berikut:



- a. Bagaimana kinerja dosen UMP, IAIG Cilacap dan STAINU Kebumen ?
  - b. Bagaimana pemanfaatan hasil penilaian kinerja dosen di UMP, IAIG Cilacap dan STAINU Kebumen ?
  - c. Bagaimana dampak penilaian kinerja dosen di UMP, IAIG Cilacap dan STAINU Kebumen ?
4. Bagaimana pengembangan kinerja dosen di UMP, IAIG Cilacap dan STAINU Kebumen ?

### **C. Tujuan Penelitian**

Penelitian ini memiliki tujuan umum dan tujuan khusus. Tujuan umum dari penelitian ini adalah untuk menemukan model konseptual baru tentang sistem penilaian kinerja untuk mengembangkan kinerja dosen PTI/AIS. Dari tujuan umum ini, selanjutnya diturunkan ke dalam tujuan khusus, yaitu:

1. Untuk mengetahui kebijakan tentang penilaian kinerja dosen PTI/AIS
2. Untuk menganalisis pelaksanaan penilaian kinerja dosen PTI/AIS, khususnya yang berkenaan dengan : alat ukur, penilai, tujuan, metode, waktu dan tempat dilakukannya penilaian kinerja dosen.
3. Untuk mendeskripsikan hasil penilaian kinerja dosen PTI/AIS, khususnya yang berkenaan dengan kinerja real dosen PTI/AIS, pemanfaatan hasil penilaian kinerja dan dampak yang ditimbulkan pasca dilakukannya penilaian kinerja dosen PTI/AIS.
4. Untuk menganalisis pengembangan kinerja dosen yang sudah dan akan dilakukan oleh PTI/AIS.

#### D. Metode Penelitian

Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode *indepth interview*, observasi langsung dan studi dokumen dengan menggunakan instrumen berupa pedoman wawancara, pedoman observasi dan pedoman dokumentasi di luar peneliti sebagai *human instrument*-nya. Penelitian ini dilakukan untuk memahami perilaku manusia sebagai subyek penelitian yang utama dari perspektif si pelaku sendiri, yakni bagaimana si pelaku memandang dan menafsirkan kegiatan dari segi pendiriannya yang disebut "persepsi emic". Dalam hal ini peneliti berusaha memahami dan menggambarkan apa yang dipahami dan digambarkan subyek penelitian tentang praktik penilaian kinerja dosen di UMP, IAIG Cilacap dan STAINU Kebumen. Oleh karena itu, peneliti menggunakan pendekatan kualitatif agar diperoleh kenyataan secara utuh, yang terikat oleh konteks serta memiliki makna yang utuh (Satori dan Komariyah, 2010). Artinya, melalui pendekatan kualitatif ini peneliti memperoleh gambaran mengenai aktualitas, realitas sosial dan persepsi sasaran penelitian. Setelah data terkumpul kemudian diinterpretasi langsung oleh peneliti, untuk kemudian diperiksakan kembali kepada sumber yang lain, secara terus menerus sampai memenuhi titik kejenuhan dengan menggunakan teknik triangulasi (Lincoln dan Guba, 1985). Artinya sumber-sumber data yang didatangi oleh peneliti seperti pimpinan universitas/institut/sekolah tinggi, pimpinan fakultas dan pimpinan program studi, dosen, mahasiswa maupun dokumen tetap memberikan data yang relatif sama. Setelah data terkumpul cukup kaya maka peneliti melakukan analisis data dengan menggunakan teknik analisis data kualitatif model interaktif (Miles dan

Huberman, 1994), yang sesungguhnya sudah dimulai sejak peneliti memasuki lapangan.

## **E. Manfaat/Signifikansi Penelitian**

Manfaat yang bisa diperoleh setelah penelitian ini selesai dilakukan bisa dikelompokkan menjadi dua, yaitu manfaat praktis dan teoritis.

### **1. Manfaat Teoritis**

Beberapa manfaat teoritis atas penelitian ini adalah:

- a. Ditemukannya konsep baru tentang sistem penilaian kinerja dosen PTI/AIS yang mampu meningkatkan atau mengembangkan kinerja dosen dan PTI/AIS sekaligus, yang lebih sahih, andal dan efektif.
- b. Menambah khasanah pustaka terkait dengan bidang Administrasi Pendidikan khususnya manajemen sumber daya manusia perguruan tinggi.

### **2. Manfaat Praktis**

Selain manfaat teoritis, manfaat praktis juga bisa diperoleh, antara lain:

- a. Temuan penelitian ini bisa dijadikan sebagai bahan masukan bagi PTI/AIS dalam mengatasi kelemahan-kelemahan atas praktik penilaian kinerja dosen selama ini, sehingga penilaian kinerja dosen untuk waktu-waktu berikutnya menjadi efektif sehingga mampu mengembangkan kinerja dosen dan kinerja PTI/AIS sekaligus.
- b. Temuan penelitian ini juga bisa dijadikan sebagai masukan bagi PTI/AIS tentang perlunya penggunaan pendekatan sistem yang sistemik dalam praktik penilaian kinerja dosen, agar peningkatan kinerja dosen dan PTI/AIS bisa terwujud sehingga citra PTI/AIS semakin baik.

## F. Struktur Organisasi Disertasi

Secara umum sistematika penulisan disertasi ini terbagi menjadi tiga bagian yaitu bagian awal, bagian tengah atau badan disertasi dan bagian akhir.

*Pertama*, bagian awal disertasi. Bagian ini menampilkan berbagai halaman formalitas mulai dari halaman judul, halaman pengesahan, pernyataan keaslian, kata pengantar, ucapan terimakasih, abstrak, daftar isi, daftar tabel, daftar gambar dan daftar lampiran.

*Kedua*, bagian tengah. Bagian ini merupakan inti atau badannya disertasi, terdiri dari 5 bab. Bab 1 yang merupakan pendahuluan, berisi latar belakang masalah, identifikasi dan rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian dan struktur organisasi disertasi. Bab 2 berupa kajian teori yang terdiri dari teori MSDM, dosen, penilaian kinerja dan kerangka pikir penelitian. Bab 3 metode penelitian, terdiri dari lokasi dan sumber data, desain penelitian, metode penelitian, definisi operasional, instrumen penelitian, teknik pengumpulan data, dan analisis data. Bab 4 berisi laporan hasil penelitian dan pembahasan dan terakhir bab 5 berisi kesimpulan dan saran.

*Ketiga*, bagian akhir. Sebagai bagian akhir dari disertasi ini berisi dari daftar pustaka dan lampiran-lampiran yang diperlukan.

