

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Penelitian

Pembangunan di bidang pendidikan diarahkan kepada pengembangan sumber daya manusia yang bermutu tinggi, guna memenuhi kebutuhan dan menghadapi tantangan kehidupan di masa depan. Untuk itulah pendidikan harus mampu melaksanakan fungsi sebagaimana mestinya, sesuai ketentuan yang telah ditetapkan sebagai sistem pendidikan untuk pembangunan sumber daya manusia yang berkualitas.

Sumber daya manusia merupakan sumber daya terpenting yang dimiliki oleh suatu organisasi, dengan kata lain bahwa sumber daya manusia adalah yang dapat membuat sumber-sumber lain dari sebuah organisasi dapat berfungsi. Namun demikian, sumber daya manusia yang dimiliki oleh setiap organisasi tidak dengan sendirinya mampu bekerja dengan efektif tanpa adanya program pengembangan sumber daya manusia yang komprehensif dan sistematis. Pengembangan sumber daya manusia mutlak dilakukan apabila organisasi ingin berkembang, maju dan tetap eksis. Maka, kegiatan organisasi terbesar adalah mengembangkan sumber daya manusia agar dapat dimanfaatkan secara efektif dan efisien sehingga mencapai produktivitas yang diharapkan, sebagaimana yang dikemukakan oleh Sondang P. Siagian (1999) bahwa “Sumber daya manusia yang baik ditujukan kepada peningkatan kontribusi yang dapat diberikan oleh para pekerja dalam organisasi ke arah tercapainya suatu tujuan organisasi”. Pengembangan karir

merupakan salah satu wujud pembinaan dan pengembangan pegawai dalam rangka memperbaiki dan meningkatkan efektivitas pelaksanaan pekerjaan oleh para pekerja sehingga mampu memberikan kontribusi terbaik dalam rangka mewujudkan tujuan organisasi.

Perkembangan dunia pendidikan saat ini dituntut untuk semakin maju seiring berjalannya perkembangan zaman yang cukup melesat. Dalam masyarakat yang sedang relatif cepat berubah seperti yang kita alami sekarang, dimana sekolah/lembaga pendidikan memegang peranan yang semakin berarti, ada banyak pelayanan yang diharapkan dari sekolah/lembaga pendidikan. Pengembangan pendidikan harus diimbangi dengan kemampuan dan kepemimpinan. Perkembangan yang terus menerus diakibatkan timbulnya teknologi dan arus globalisasi mengakibatkan dimana-mana terjadi perubahan, tidak ada lagi yang abadi, yang abadi justru perubahan itu sendiri. Mengenai perubahan, ada orang yang sadar tentang perubahan tersebut, dan ada orang yang tidak sadar tentang perubahan, yang jelas dalam suatu periode waktu tertentu akan ada yang berbeda di antara dua kutub waktu, dan yang berbeda itulah disebut perubahan. Dalam lingkup manajemen perubahan Compy dan Nohri (Uyung, 2004) menyatakan bahwa ada tiga pemicu utama yang menggerakkan perubahan lebih cepat ketimbang waktu-waktu sebelumnya, yaitu:

1. Teknologi: khususnya TI yang telah menstranformasi bisnis menjadi sedemikian adaptis.
2. Pemerintahan: peninjau-ulang perannya dalam bisnis karena dewasa ini hampir semua pemerintah di seluruh dunia menggerakkan deregulasi, privatisasi, dan perdagangan bebas.
3. Globalisasi: dimana banyak perusahaan di seluruh belahan dunia bersaing mendeliver produk atau layanan yang sama, dimana saja, kapan saja, dengan hanya yang makin kompetitif, yang pada gilirannya

memaksa organisasi dalam perusahaan agar mampu menata diri dengan cara-cara yang radikal.

Memasuki abad ke-21 perguruan tinggi akan dihadapkan pada berbagai tantangan, terutama tantangan yang terkait dengan masalah pemasaran lembaga, terlebih lagi terhadap pemasaran yang mensyaratkan perlunya peningkatan daya saing perguruan tinggi bersangkutan, khususnya daya saing sumber daya manusia yang ada di dalamnya. Dimaklumi bahwa abad ke-21 yang ditandai dengan globalisasi, industrialisasi, dan kompetisi ini, diperlukan sumber daya manusia yang unggul dan bermutu dengan karakteristik antara lain: (1) memiliki wawasan global, menguasai ilmu pengetahuan dan teknologi (IPTEK), berkompentensi, kreatif dan produktif; (2) memiliki kinerja dalam tim kerja yang kreatif; (3) menghargai manusia berdasarkan kemampuan dan bukan asal-usul atau keturunan; dan (4) berkehidupan religius dalam suasana demokratis dan transparansi. Di sisi lain, dengan adanya tuntutan kebutuhan masyarakat, perkembangan IPTEK, percepatan arus informasi, serta tuntutan kebutuhan *stakeholders* pendidikan yang terus berkembang, perguruan tinggi semakin dituntut untuk menghasilkan sumber daya yang profesional dan berkualitas.

Perubahan-perubahan yang terjadi pada organisasi ditimbulkan oleh aneka macam kekuatan eksternal dan internal yang sering kali berinteraksi hingga mereka saling memperkuat satu sama lainnya. Kekuatan eksternal yang terdiri dari perubahan teknologi, kondisi-kondisi ekonomi, kompetensi global, perubahan-perubahan sosial dan demografik. Sedangkan kekuatan internal terdiri dari masalah-masalah behavioral seperti keluar-masuknya karyawan dengan kecepatan tinggi, problem-problem yang menyangkut proses kebekuan komunikasi dan

pengambilan keputusan atau inovasi-inovasi, pertentangan antara etika kerja dan etika sosial, politik keorganisasian dan konflik-konflik keorganisasian yang terjadi. Para pemimpin yang bereaksi atas faktor-faktor tersebut, seringkali menimbulkan dampak penting atas individu-individu yang ada di dalam organisasi yang bersangkutan. Guna bertahan dan berkembang, maka organisasi-organisasi perlu bereaksi dan menyesuaikan diri terhadap berbagai macam kekuatan tersebut.

Perguruan tinggi sebagai suatu organisasi sesungguhnya tidak terlepas dari pengaruh lingkungan yang ada di sekitarnya. Lingkungan merupakan sumber pemasok input bagi organisasi, sekaligus sebagai penerima output dari organisasi itu sendiri. Perguruan tinggi sebagai kanchah masyarakat dan budaya akademik, dengan segenap misi yang diembannya senantiasa dituntut untuk selalu menempatkan diri dalam konteks lingkungan strategik yang berubah sangat cepat. Di sisi lain, perguruan tinggi sebagai salah satu lembaga pendidikan yang mengemban tugas tri dharma perguruan tinggi dalam rangka peningkatan daya saing, kinerja, produktivitas, kualitas, relevansi, maupun efektivitas dan efisiensi perlu melakukan pembenahan-pembenahan pada setiap komponen pendidikan yang ada di dalamnya. Salah satu komponen yang sangat vital untuk segera dibenahi dalam rangka peningkatan kualitas perguruan tinggi dimaksud adalah peningkatan kualitas kinerja dosen.

Dosen, sebagai salah satu komponen sumber daya yang ada dalam penyelenggaraan pendidikan tinggi, tidak terkecuali dengan Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Sulthan Thaha Saifuddin Jambi merupakan salah satu

lembaga yang akan menyiapkan sumber daya manusia, baik masa sekarang maupun masa yang akan datang. Penyelenggaraan dan pengembangan program pembelajaran yang dilaksanakan di IAIN Sulthan Thaha Saifuddin Jambi termasuk salah satu program untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional, di antaranya menghasilkan sumber daya manusia yang memiliki kompetensi yang jelas, terukur, terarah dan mampu memberikan kontribusi positif terhadap perkembangan budaya lokal, nasional maupun global.

Dengan peran strategis seperti itu, IAIN Sulthan Thaha Saifuddin Jambi menghadapi tugas yang tidak ringan, terutama dalam menghadapi tantangan dan perubahan-perubahan yang cepat dalam abad ke-21. IAIN Sulthan Thaha Saifuddin Jambi mempunyai tugas pokok menyelenggarakan pendidikan akademik dan profesional. Untuk menyelenggarakan tugas pokok tersebut, IAIN Sulthan Thaha Saifuddin Jambi, dengan mengacu kepada visi dan misinya memiliki fungsi antara lain: (1) Menjadikan IAIN Sulthan Thaha Saifuddin Jambi sebagai lembaga pendidikan tinggi unggulan yang mengintegrasikan unsur keislaman, keilmuan, teknologi dan kemanusiaan; (2) Mencetak sarjana yang memiliki keunggulan kompetitif dalam persaingan global; (3) Melakukan re-integrasi epistemologi keilmuan (*tauhid ilmu*); (4) Memberikan landasan moral terhadap pengembangan IPTEK (*etika ilmu*); dan (5) Mengembangkan keilmuan melalui kegiatan penelitian (*research university*) (Renstra IAIN STS Jambi, 2008).

Terkait dengan visi, misi dan tugas serta fungsi IAIN Sulthan Thaha Saifuddin Jambi tersebut, agar visi, misi, tugas dan fungsi itu dapat terwujud

secara baik, mutlak diperlukan adanya sumber daya manusia yang berkualitas, tangguh, unggul dan profesional, sehingga sumber daya manusia yang ada memiliki kinerja seperti yang diharapkan oleh individu dan lembaga. Untuk terciptanya harapan itu perlu diantisipasi sedini mungkin dengan mempersiapkan sumber daya manusia yang berkemampuan dan berketerampilan unggul dalam berbagai bidang.

Sistem penyelenggaraan pendidikan di IAIN Sulthan Thaha Saifuddin Jambi sangat erat hubungannya dengan pemberdayaan manajerial yang harus dimiliki oleh pimpinan dalam pengembangan sumber daya manusia. Sumber daya manusia sebagai pelaku pendidikan harus memiliki kemampuan manajerial maupun keterampilan (EMIS IAIN STS Jambi, 2008). Atas pemahaman itu, bagi para dosen IAIN Sulthan Thaha Saifuddin Jambi diperlukan peningkatan kemampuan melalui berbagai aktivitas ilmu pengetahuan, teknologi dan keterampilan. Melalui jumlah dosen tetap sebanyak 255 orang dengan kualifikasi dosen lulusan S1 73 orang (29%), lulusan S2 159 orang (62%) dan lulusan S3 hanya berjumlah 23 orang (9%) menyebabkan kurang idealnya dosen IAIN Sulthan Thaha Saifuddin Jambi untuk mengajar di perguruan tinggi (Profil IAIN STS Jambi, 2008).

Salah satu faktor yang sangat menentukan keberhasilan pengembangan sumber daya manusia melalui pendidikan adalah dosen. Fakta empiris yang berkembang menunjukkan bahwa baiknya mutu pendidikan dan pembelajaran terletak pada bagaimana dosen melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya,

sehingga dapat mengilhami proses pembelajaran ke arah suatu kondisi yang efektif dan bermakna bagi kehidupan mahasiswa dan masyarakat umumnya.

Di IAIN Sulthan Thaha Saifuddin Jambi saat ini ada dua klasifikasi dosen, yaitu 1) dosen tetap (DT), dan 2) dosen luar biasa (DLB). Dosen tetap adalah para dosen (PNS) yang ditempatkan di IAIN Sulthan Thaha Saifuddin Jambi dengan ijazah formal minimal Sarjana Strata Satu (S1). Sedangkan dosen luar biasa adalah dosen yang ditugaskan atau diperbantukan pada IAIN Sulthan Thaha Saifuddin Jambi untuk kebutuhan tertentu, seperti karena kepakaran dosen bersangkutan.

Atas dasar kondisi itu, dalam upaya pengembangan kinerja sumber daya manusia dosen di IAIN Sulthan Thaha Saifuddin Jambi salah satu langkah strategis yang perlu segera dibenahi adalah membenahan manajemen pengembangan sumber daya manusia. Terkait dengan hal tersebut, posisi studi ini dalam bidang administrasi adalah bidang manajemen sumber daya manusia yang menyangkut pengembangan kinerja dosen. Manajemen sumber daya manusia melukiskan apa yang dikerjakan dan yang harus dikerjakan oleh manajer sumber daya manusia. Dalam praktik, definisi ini menuntut kegiatan-kegiatan yang memperbaiki kontribusi orang-orang terhadap produktivitas organisasi melalui kinerja yang dilakukan. Tanpa mencapai produktivitas dosen yang memadai, pada akhirnya organisasi akan berhenti dan gagal. Produktivitas sebagai suatu isu yang terus disoroti dapat membantu mengubah orang akan pentingnya pengembangan sumber daya manusia, yang selanjutnya dapat membantu untuk memikirkan langkah-langkah pengembangan selanjutnya.

Adanya era globalisasi, era reformasi, dan era kompetisi, peranan sumber daya manusia untuk kemajuan organisasi menjadi hal yang amat mendasar. Untuk itu, masalah manajemen sumber daya manusia menjadi hal yang sangat penting dalam setiap organisasi. Hal ini karena: (1) Sumber daya manusia memiliki peran yang sangat strategis dalam pencapaian tujuan organisasi; (2) Dengan adanya era globalisasi serta rencana penerapan otonomi perguruan tinggi, menuntut adanya perubahan struktur dan peran perguruan tinggi yang bersangkutan; serta (3) Perubahan struktur dan peran perguruan tinggi ini dengan sendirinya akan berdampak terhadap manajemen sumber daya manusia dan manajemen perguruan tinggi itu sendiri. Terkait dengan hal ini, maka mengelola sumber daya manusia dalam menghadapi abad ke-21 merupakan hal yang penting dalam suatu organisasi. Mengelola sumber daya manusia melibatkan setiap orang dan ini membutuhkan waktu yang tidak sedikit. Oleh karena itu, mengelola sumber daya manusia dalam menghadapi abad ke-21 meliputi: (1) Kegiatan mengelola karyawan, kebijakan, dan praktik yang dapat digunakan perusahaan sekarang; dan (2) Kegiatan mengelola kekuatan-kekuatan perubahan (seperti teknologi, restrukturisasi bisnis, masalah hukum, sosial dan sebagainya) yang harus ditelaah organisasi supaya dapat memposisikan dirinya dalam menghadapi persaingan global (Schuller, 1996).

Unsur manusia di dalam organisasi mempunyai kedudukan yang sangat strategis, karena manusialah yang dapat memenuhi input-input apa yang perlu diambil dari lingkungan dengan cara mendapatkan input-input tersebut, dan menggunakan teknologi atau cara yang dianggap tepat untuk mengolah atau

mentransformasikannya menjadi output yang memenuhi keinginan stakeholders. Dengan demikian berbicara mengenai organisasi tidak akan lepas dari lingkungan dimana organisasi itu berada dan manusia yang menjalankannya, termasuk pula dengan organisasi pendidikan pada perguruan tinggi.

Satuan pendidikan yang menyelenggarakan pendidikan tinggi, sebagaimana halnya IAIN Sulthan Thaha Saifuddin Jambi merupakan salah satu lembaga yang akan menyiapkan sumber daya manusia, baik untuk masa sekarang maupun yang akan datang. Dengan peran strategis seperti itu, diperlukan respons secara cepat, tepat dan dilakukan dengan penuh kearifan mengingat bahwa dampak yang ditimbulkan oleh perubahan-perubahan yang cepat tersebut bersifat amat kompleks dan berspektrum luas. Salah satu respons yang perlu kiranya diperbaiki segera dalam mempersiapkan dosen yang handal, tangguh, profesional dan kompetitif dalam memasuki millenium ketiga antara lain adalah dengan pengembangan kinerja sumber daya manusia (dosen) di perguruan tinggi yang bersangkutan secara sistematis, sistemik, terpadu dan bermutu. Hal ini karena manajemen dosen dalam suatu organisasi merupakan hal yang sangat penting, baik ditinjau dari segi politik, ekonomi, hukum, sosio-kultural, administratif, dan teknologi (Siagian, 1999).

Sumber daya manusia akan sangat berpengaruh terhadap keberhasilan dan kemajuan organisasi. Dari sumber daya yang tersedia dalam organisasi, dosen memegang peranan sentral dan paling menentukan. Manusia bisa menjadi pusat persoalan organisasi manakala tidak dikembangkan dan tidak ditingkatkan potensi-potensinya. Sebaliknya, manusia merupakan pusat segala keberhasilan

organisasi manakala segala dayanya dikembangkan secara wajar dan meyakinkan. Terkait dengan hal ini maka masalah pengembangan kinerja sumber daya manusia dosen IAIN Sulthan Thaha Saifuddin Jambi merupakan salah satu hal yang penting untuk diperbaiki dalam upaya meningkatkan mutu dosen kedepan.

Di perguruan tinggi, dosen memiliki peran sentral dan strategis. Dalam keadaan kesadaran masyarakat yang makin tinggi seperti dewasa ini, ada semacam tuntutan dari masyarakat terhadap lembaga pendidikan umumnya dan perguruan tinggi khususnya mengenai mutu kinerjanya yang dinilai rendah, atau tidak setinggi yang diharapkan, yang akhirnya tudingan tersebut tertuju pada dosen. Dosen merupakan "orang di balik senjata". Artinya, betapa "baik"-nya kurikulum dan program suatu perguruan tinggi, tetap saja penyelenggaraan dan capaian-capaiannya sangat ditentukan oleh dosen.

Kemampuan meningkatkan kualitas kinerja dosen di perguruan tinggi, diperlukan adanya pengembangan dan manajemen sumber daya manusia dosen secara sistematis, sistemik, terpadu dan bermutu. Manajemen kinerja adalah pola manajemen dengan pendekatan yang sistematis, praktis dan strategis dalam menyelenggarakan suatu organisasi, yang mengutamakan kepentingan pelanggan dan berdasarkan filosofi bahwa peningkatan kinerja harus diadakan dan dilakukan oleh semua unsur lembaga sejak dini secara terpadu dan berkesinambungan dalam upaya memenuhi kebutuhan pelanggan baik masa kini maupun masa yang akan datang. Tujuan manajemen kinerja adalah meningkatkan kualitas pekerjaan, memperbaiki produktivitas dan efisiensi seluruh pekerjaan dan semua hal yang dikerjakan oleh semua orang. Untuk itu,

diperlukan langkah-langkah manajemen dosen yang lebih diorientasikan kepada kebutuhan pelanggan, khususnya kinerja sumber daya manusia dosen di IAIN Sulthan Thaha Saifuddin Jambi.

Berdasarkan hasil observasi awal yang dilakukan peneliti, ditemui bahwa pengembangan kinerja sumber daya manusia di lingkungan IAIN Sulthan Thaha Saifuddin Jambi yang ada sekarang, khususnya kinerja dosen masih jauh dari memadai. Beberapa kenyataan yang ada terkait dengan manajemen pengembangan kinerja dosen tersebut antara lain:

Pertama; Dilihat dari ranah pendidikan dan pengajaran: (1) Relatif minimnya bantuan finansial belajar, baik untuk dosen maupun tenaga administrasi, (2) Dosen yang melanjutkan pendidikan ke jenjang S2 dan S3 umumnya atas biaya sendiri. Kalaupun ada bantuan dari lembaga, tetapi bantuan itu tidak sepenuhnya, (3) Tingkat kehadiran dosen baru mencapai 75% dari standar 80% dosen, tingkat kehadiran 25% sebanyak 15%, dan tingkat kehadiran 0% sebanyak 5%, (4) Belum ditaatinya aturan sebagai petunjuk pengaturan absensi dosen, sehingga tidak ada sanksi bagi dosen yang kehadirannya kurang, kecuali bagi dosen yang lebih dari satu tahun tidak mengajar, (5) Kurangnya kesejahteraan dosen, dan (6) Tidak ada evaluasi kehadiran dosen sebagai balikan terhadap pengurangan absen dosen dari perkuliahan; dan pemberian tugas mata kuliah baru diberikan secara mendadak tanpa perencanaan dan senantiasa tumpang tindih dengan spesialisasi mata kuliah dosen-dosen yang lain.

Kedua; Dilihat dari aspek penelitian: (1) Belum banyak penelitian-penelitian yang dihasilkan dosen yang dapat bersaing pada tingkat nasional, (2)

Kurang terjalinnya hubungan dan kerjasama penelitian dengan lembaga-lembaga lain di luar IAIN Sulthan Thaha Saifuddin Jambi, dan (3) Rendahnya minat dosen untuk melakukan penelitian.

Ketiga; Dilihat dari aspek pengabdian pada masyarakat: Sesuai dengan tuntutan masyarakat yang memandang bahwa dosen IAIN Sulthan Thaha Saifuddin Jambi adalah orang-orang yang memiliki kemampuan luas di bidang keagamaan, termasuk persoalan-persoalan ibadah praktis. Namun kenyataan di lapangan, masih sedikit dosen yang dapat memerankan fungsinya itu seperti harapan masyarakat luas.

B. Identifikasi dan Perumusan Masalah

1. Identifikasi Masalah

Melalui perubahan struktur dan peran perguruan tinggi dalam menghadapi era globalisasi, perguruan tinggi dituntut untuk mengubah kemampuan dan keterampilan para dosen sesuai dengan kebutuhan perguruan tinggi yang bersangkutan. Untuk kepentingan tersebut, perubahan-perubahan manajemen dosen dengan lebih mengarahkan kepada penyiapan sumber daya manusia dosen perguruan tinggi yang lebih bervariasi dalam spesialisasi disiplin ilmu dan profesi. Hal ini karena penyelenggaraan perguruan tinggi yang handal harus ditunjang oleh sumber daya manusia dosen yang handal pula dalam jajaran manajemen yang merupakan tulang punggung dalam menggerakkan manajemen perguruan tinggi, sehingga dosen tersebut benar-benar bermutu. Sejalan dengan pemikiran yang mengemukakan bahwa adaptasi yang tinggi memerlukan kemampuan-

kemampuan khusus yang dapat diperoleh melalui kegiatan pembelajaran organisasi. Menurut penjelasan dalam website komunitaskm.multiply.com Hackett (2000) menyatakan bahwa:

Learning organization adalah proses yang mendukung organisasi untuk mampu beradaptasi terhadap perubahan, serta mampu bertumbuh ke arah lebih baik melalui penciptaan dan pengaplikasian hal-hal baru seperti knowledge, kemampuan dan kompetensi sekaligus mampu mentransformasikannya kepada kolega lainnya. Organisasi yang tak mampu berubah mengikuti irama bisa jadi tidak memiliki masa depan.

Keterkaitannya dengan itu, sumber daya manusia dosen merupakan salah satu input pendidikan dalam jajaran pendidikan tinggi. Dosen adalah sebutan untuk tenaga pendidikan yang berada di perguruan tinggi. Dosen mempunyai kedudukan sebagai seorang yang kompeten dan professional pada jenjang pendidikan tinggi, yang diangkat sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Berdasarkan Undang-Undang Guru dan Dosen nomor 14 tahun 2005 (pasal satu), ditegaskan bahwa dosen adalah pendidik profesional dan ilmunan dengan tugas utama mentransformasikan, mengembangkan, serta menyebarkan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni melalui pendidikan, penelitian dan pengabdian pada masyarakat. Melihat maksud pasal satu undang-undang tersebut, jelas bahwa seorang dosen tidak hanya sekedar pendidik profesional pada perguruan tinggi tempatnya mengajar, tetapi lebih dari itu dosen adalah seorang ilmunan. Karena itu, undang-undang (UUGD 14/2005) dengan tegas menyebutkan bahwa dosen wajib memiliki kualifikasi akademik, kompetensi, sertifikat pendidik, sehat jasmani dan rohani, serta memenuhi kualifikasi lain yang dipersyaratkan dimana tempat ia bertugas, disamping

memiliki kepedulian dan kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional.

Dalam tulisannya, Buchari Alma (2008) menegaskan bahwa pembinaan dosen dalam upaya mengembangkan kinerja dapat dilakukan melalui langkah-langkah: a) Pembinaan Kompetensi Profesional, b) Pembinaan Kompetensi Pribadi (Komitmen), c) Pembinaan Kompetensi Kemasyarakatan.

Melalui pembinaan kompetensi profesional akan memperbaiki penampilan dosen, baik saat di depan kelas maupun di luar kelas (lapangan). Untuk itu, dalam kompetensi profesional ini ada beberapa strategi yang dapat dilakukan, antara lain: (1) Kepada setiap dosen diberikan maksimal dua mata kuliah persemester, sehingga perhatiannya diharapkan lebih terfokus kepada mata kuliah yang diasuhnya tersebut; (2) Kewajiban menyusun silabus dan SAP yang disamakan dengan dosen-dosen lain yang memegang mata kuliah yang sama atau perguruan tinggi lain yang juga sama. Dengan demikian, materi dan sumber bacaannya sama dengan yang berlaku pada perguruan tinggi lain tersebut; (3) Mengirim dosen yang dimiliki untuk belajar atau melanjutkan pendidikan ke jenjang S2 dan S3, baik pada perguruan tinggi di dalam maupun luar negeri, guna menambah kualifikasi atau mendapatkan sertifikasi formal; (4) Setiap bulan diadakan kegiatan kolokium dengan menampilkan hasil-hasil penelitian yang telah dilakukan para dosen; (5) Meningkatkan pengetahuan bahasa bagi dosen, termasuk di antaranya bahasa Inggris. Kegiatan ini dapat dilakukan dengan berbagai cara, misalnya mewajibkan dosen mengikuti kursus bahasa Inggris yang ada dalam perguruan tinggi sendiri dengan memanfaatkan

laboratorium bahasa, dapat juga melaksanakan bimbingan TOEFL serta ujian-ujian bahasa secara periodik; (6) Mengadakan penataran, workshop atau pelatihan-pelatihan teknis yang mendukung bagi dosen dengan mendatangkan para ahli di bidangnya.

Sedangkan dengan pembinaan kompetensi pribadi (komitmen), secara akademis besar kemungkinan seorang dosen memiliki kualifikasi baik, akan tetapi bila yang bersangkutan mengisolasi diri, acuh tak acuh, atau kurang komitmen terhadap lembaga, mahasiswa maupun pekerjaan serta tugas-tugasnya. Jika ini yang terjadi, maka keunggulan akademis yang baik itu tidak ada artinya. Hal tersebut terjadi mungkin karena menyangkut masalah ekonomi, kesejahteraan atau pemenuhan sebagian besar kebutuhan hidupnya, sehingga dosen punya biaya untuk membeli buku dan memiliki waktu lowong untuk membaca atau meneliti. Akibatnya, jika masalah ini tidak diperhatikan, maka akan muncul akses-akses kurang baik, seperti tingkat kesibukan dosen akan luar biasa karena mengajar di banyak tempat untuk memenuhi kebutuhan hidupnya.

Sementara melalui pembinaan kompetensi kemasyarakatan, dosen sudah dipastikan hidup dan bergaul di tengah masyarakat. Melalui masyarakat juga dosen dapat mengimplementasikan ilmu dan pengetahuannya sebagai bentuk pengamalan tri dharma perguruan tinggi. Kegiatan pengabdian yang dilakukan dapat saja dilakukan melalui program terstruktur atau insidental melalui program-program Jurusan/Prodi, seperti: Kegiatan pemberantasan hama pada tanaman, gotong royong membersihkan jalan lingkungan, penyuluhan kesadaran hukum masyarakat, pengembangan dakwah/penyuluhan agama, dan lain

sebagainya. Dengan demikian, kompetensi seorang dosen tidak hanya mampu tampil di depan kelas, akan tetapi mampu pula beradaptasi di kehidupan masyarakat luar kampus.

Lebih lanjut, secara teknis kemampuan tersebut dirinci lagi menjadi beberapa kemampuan dasar sumber daya manusia dosen yang terdiri dari: Penguasaan bahan pembelajaran beserta konsep-konsep dasar keilmuannya, pengelolaan program pembelajaran, pengelolaan kelas, penggunaan media dan sumber pembelajaran, penguasaan landasan-landasan kependidikan, pengelolaan interaksi pembelajaran, penilaian prestasi mahasiswa, pengenalan fungsi dan program bimbingan dan penyuluhan, pengenalan dan penyelenggaraan administrasi pendidikan, serta pemahaman prinsip-prinsip serta pemanfaatan hasil penelitian pendidikan untuk kepentingan peningkatan mutu pengajaran.

Dalam konteks penelitian yang dilakukan mengenai masalah-masalah yang teridentifikasi di atas, maka fokus yang menjadi ruang lingkup sekaligus menjadi batasan masalah dalam penelitian terhadap manajemen pengembangan kinerja dosen di lingkungan IAIN Sulthan Thaha Saifuddin Jambi adalah: (1) Perencanaan, (2) Implementasi, (3) Monitoring dan evaluasi, serta (4) Analisis efektivitas pencapaian target. Dilihat dari kaca mata fungsi manajemen pada umumnya, seperti perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), penggerakan (*actuating*), dan pengawasan (*controlling*). Akan tetapi, pada penelitian ini sengaja penulis tidak mengkaji fungsi pengorganisasian (*organizing*) karena menurut penulis hal itu telah terintegrasi kedalam tiga fungsi lainnya,

ditambah lagi dengan adanya pembahasan tentang analisis efektivitas yang menjadi bagian keempat dari penelitian ini.

Atas dasar itu pula, secara rinci penelitian ini lebih teridentifikasi kepada:

(1) Prosedur perencanaan kinerja dosen yang secara utuh masih belum merupakan satu kesatuan dalam lingkup kelembagaan IAIN Sulthan Thaha Saifuddin Jambi, baru pada tingkat fakultas dan program studi, (2) Koordinasi yang utuh dari tingkat lembaga (IAIN) sebagai penanggung jawab dalam pengembangan rencana kinerja dosen, (3) Rencana kinerja belum merupakan kekuatan inti dari gambaran kinerja yang dipersiapkan oleh masing-masing dosen, (4) Arah kebijakan, yang tegas tentang arah dan tujuan dari kinerja dosen, (5) Pada tahapan implementasi terlihat dalam bentuk serpihan-serpihan yang dilakukan oleh perorangan ataupun kelompok (Prodi atau Fakultas) belum merupakan gambaran utuh mengarah kinerja lembaga, (6) Belum munculnya satu kesatuan yang mengarah kepada visi dan misi lembaga dalam kaitannya dengan pelaksanaan tri dharma perguruan tinggi, (7) Proses dan hasil belum terkoordinasi dengan satu sistem monitoring dan evaluasi yang terkoordinasi oleh lembaga, (8) Keberhasilan dan tindak lanjut dari kinerja dosen bukan merupakan hasil dari adanya kegiatan monitoring dan evaluasi yang sistematis, dan (9) Ukuran keberhasilan sebuah kinerja belum memperoleh pengakuan yang baik secara internal, walaupun secara eksternal panduan dalam bentuk aturan sudah sangat jelas.

2. Perumusan Masalah

Bertitik tolak dari latar belakang dan identifikasi masalah yang bermuara pada fokus penelitian tentang manajemen pengembangan kinerja dosen di lingkungan IAIN Sulthan Thaha Jaifuddin Jambi, dapat dibuat rumusan masalah secara umum tentang “Bagaimana Efektivitas Manajemen Pengembangan Kinerja Dosen (Studi Kualitatif Manajemen Kinerja Dosen di Lingkungan IAIN Sulthan Thaha Saifuddin Jambi)?

Mengacu kepada rumusan masalah secara umum tersebut, untuk memberikan landasan pembahasan yang terarah dan menemukan makna dari permasalahan yang diteliti, selanjutnya dibuat kedalam rumusan masalah juga sebagai pertanyaan penelitian sebagai berikut:

- a. Perencanaan: Pada bagian ini yang ingin digali mengarah kepada proses-proses perumusan langkah dan strategi seperti apa yang dilakukan untuk mengembangkan kinerja dosen dengan komponen-komponen yang meliputi:
 - 1) Bagaimana penyusunan rencana kinerja yang dilakukan oleh lembaga?
 - 2) Bagaimana target-target rencana kinerja yang diharapkan?
 - 3) Apa ukuran-ukuran keberhasilannya?
- b. Implementasi: Pada bagian ini yang ingin digali berkaitan dengan tingkat penerapan rencana pengembangan kinerja dosen yang dibuat, yang meliputi komponen-komponen sebagai berikut:
 - 1) Bagaimana kinerja dosen sebenarnya menyangkut unsur pendidikan dan pengajaran yang harus dijalankan?

- 2) Bagaimana kinerja dosen dari unsur penelitian berdasarkan standar yang ditetapkan?
 - 3) Bagaimana kinerja dosen dilihat dari unsur pengabdian pada masyarakat berdasarkan standar yang telah ditetapkan?
- c. Monitoring dan Evaluasi: Pada bagian ini ingin digali seberapa besar peran-peran alat dan instrumen yang dipergunakan untuk mengawasi dan mengontrol implementasi standar-standar pengembangan kinerja dosen yang dibuat, yang meliputi komponen-komponen:
- 1) Bagaimana prosedur monitoring dan evaluasi dilaksanakan?
 - 2) Alat apa yang dipergunakan dalam melakukan monitoring dan evaluasi?
- d. Analisis efektivitas pencapaian target pengembangan kinerja dosen berdasarkan kepada aspek-aspek yang dirasakan oleh dosen dilihat dari komponen-komponen:
- 1) Bagaimana pencapaian target kinerja dosen dalam aspek pendidikan dan pengajaran?
 - 2) Bagaimana pencapaian target kinerja dosen dalam aspek penelitian?
 - 3) Bagaimana pencapaian target kinerja dosen dalam aspek pengabdian pada masyarakat?
 - 4) Apa tindak lanjut dari temuan-temuan yang diperoleh?

C. Tujuan Penelitian

Tujuan yang ingin dicapai dari penelitian ini terbagi kepada tiga kategori yang meliputi target-target sebagai berikut:

1. Mendeskripsikan tentang efektivitas manajemen pengembangan kinerja dosen di lingkungan IAIN Sulthan Thaha Saifuddin Jambi, yaitu:
 - a. Perencanaan yang mengarah pada proses dan prosedur yang ditempuh dalam melakukan pengembangan kinerja dosen di lingkungan IAIN Sulthan Thaha Saifuddin Jambi yang meliputi: (1) Penyusunan rencana pengembangan kinerja yang dilakukan oleh lembaga, (2) Target-target kinerja yang diharapkan, dan (3) Ukuran-ukuran keberhasilan yang ingin dicapai.
 - b. Implementasi manajemen pengembangan kinerja dosen yang dilaksanakan di IAIN Sulthan Thaha Saifuddin Jambi berkaitan dengan tingkat penerapan rencana pengembangan yang dibuat, yang meliputi komponen-komponen seperti: (1) Kinerja dosen sebenarnya menyangkut unsur pendidikan dan pengajaran yang harus dijalankan, (b) Kinerja dosen dilihat dari unsur penelitian, dan (c) Kinerja dosen dilihat dari unsur pengabdian pada masyarakat.
 - c. Pelaksanaan monitoring dan evaluasi dalam pengembangan kinerja dosen yang meliputi komponen-komponen: (a) Prosedur monitoring dan evaluasi yang dilaksanakan, dan (b) Alat yang dipergunakan dalam melakukan monitoring dan evaluasi.
2. Melakukan analisis secara kritis terhadap informasi yang mereposisi setiap kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman dalam efektivitas manajemen pengembangan kinerja dosen di IAIN Sulthan Thaha Saifuddin Jambi.

3. Mengembangkan alternatif model efektivitas manajemen pengembangan kinerja dosen di lingkungan IAIN Sulthan Thaha Saifuddin Jambi.

D. Manfaat Penelitian

Manfaat yang diharapkan diperoleh dari hasil penelitian yang dilakukan di IAIN Sulthan Thaha Saifuddin Jambi ini meliputi:

1. Manfaat Secara Teoritis: (a) Sebagai sumbangan penting dan mendasar dalam memperluas wawasan bagi kajian administrasi pendidikan, khususnya pendidikan tinggi. b) Memperkaya kajian dan pembahasan tentang kegiatan efektivitas manajemen pengembangan kinerja dosen.
2. Manfaat Secara Praktis: (a) Bagi para pengambil keputusan pada tingkat Institut, Fakultas dan sampai tingkat Jurusan/Program Studi, dari penelitian yang dilakukan diharapkan dapat mengembangkan model manajemen pengembangan kinerja dosen dengan mengikuti prosedur manajemen yang baik. (b) Bagi para dosen diharapkan memperoleh informasi tentang fungsi dan kedudukannya saat ini, sehingga mampu mengembangkan diri secara personal maupun kelompok sesuai dengan standar kinerja yang meliputi bidang pendidikan dan pengajaran, penelitian dan pengabdian pada masyarakat serta tugas-tugas penunjang lainnya. (c) Bagi Dirjen Diktis Kemenag, dari hasil penelitian yang dilakukan diharapkan dapat mendukung ketersediaan data tentang kondisi riil kinerja dosen sehingga dapat mengambil keputusan tentang pengembangan karir dosen di IAIN Sulthan Thaha Saifuddin Jambi.

3. Manfaat Bagi Peneliti: (a) Memperoleh pengetahuan yang berarti dalam memahami secara lebih komprehensif terhadap perencanaan, implementasi, monitoring dan evaluasi serta analisis efektivitas terhadap manajemen pengembangan kinerja dosen. (b) Memperoleh keterampilan dan ketelitian dalam menganalisis berbagai permasalahan manajemen pengembangan kinerja dosen, khususnya kinerja bidang pendidikan dan pengajaran, penelitian, dan pengabdian pada masyarakat di IAIN Sulthan Thaha Saifuddin Jambi.

E. Struktur Organisasi Disertasi

Struktur organisasi penulisan karya ilmiah (Disertasi) ini mengacu kepada Buku Pedoman Penulisan Karya Ilmiah Universitas Pendidikan Indonesia (UPI) tahun 2011. Dalam penulisannya, penulis menggunakan lima bab yang terdiri dari pendahuluan, kajian pustaka dan kerangka pemikiran penelitian, metode penelitian, hasil penelitian dan pembahasan, serta yang terakhir berisi kesimpulan dan saran. Lebih rinci dan jelasnya struktur organisasi disertasi tersebut dapat diuraikan sebagai berikut:

Bab pertama: Pendahuluan yang memuat pembahasan tentang latar belakang penelitian, identifikasi dan perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan struktur organisasi penulisan. *Bab kedua:* Kajian pustaka dan kerangka pemikiran penelitian yang secara garis besar dibagi menjadi: Manajemen sumber daya manusia di perguruan tinggi, manajemen kinerja dosen, manajemen mutu di perguruan tinggi, kesimpulan teori, serta kerangka pemikiran dan asumsi-asumsi penelitian. *Bab ketiga:* Lokasi dan subjek penelitian, metode

dan pendekatan penelitian, penjelasan fokus penelitian, tahapan penelitian, teknik pengumpulan data (yang terdiri dari observasi, wawancara dan studi dokumentasi), prosedur analisis data, dan pemeriksaan keabsahan data hasil penelitian.

Bab keempat: (1) Deskripsi hasil penelitian yang terdiri dari: Gambaran umum, gambaran awal kinerja dosen (bidang pendidikan dan pengajaran, penelitian, dan pengabdian pada masyarakat); (2) Temuan khusus, yang meliputi: Perencanaan pengembangan kinerja dosen; Implementasi pengembangan kinerja dosen; Monitoring dan evaluasi pengembangan kinerja dosen; Analisis efektivitas pengembangan kinerja dosen (pencapaian target bidang pendidikan dan pengajaran, bidang penelitian, dan bidang pengabdian pada masyarakat); (3) Pembahasan hasil temuan, yang terdiri dari perencanaan pengembangan kinerja dosen, implementasi pengembangan kinerja dosen, monitoring dan evaluasi pengembangan kinerja dosen, dan analisis efektivitas pengembangan kinerja dosen; (4) Analisis efektivitas manajemen pengembangan kinerja dosen di IAIN Sulthan Thaha Saifuddin Jambi, yang terdiri dari: Rasional model pengembangan kinerja dosen, tujuan model pengembangan kinerja dosen, asumsi model pengembangan kinerja dosen, komponen model pengembangan kinerja dosen, strategi dan visualisasi model pengembangan kinerja dosen, indikator keberhasilan model pengembangan kinerja dosen, dan penilaian model pengembangan kinerja dosen.

Bab kelima: Kesimpulan dan saran, merupakan bab terakhir yang terdiri dari kesimpulan hasil penelitian dan saran-saran terhadap para pihak yang terkait dengan penelitian ini.

