

BAB I

PENDAHULUAN

Perguruan tinggi merupakan lembaga penyedia jasa layanan masyarakat di bidang pendidikan. Jasa layanan ini sering dinyatakan (dalam bentuk janji) kepada masyarakat untuk diterima dan didukung (Ghafur, 2008:5). Kelangsungan hidup perguruan tinggi tidak bisa lepas dari masyarakat pendukung maupun masyarakat yang berkepentingan dengannya (*stakeholder*). Masyarakatlah yang memberi masukan sumber daya dan dana yang diperlukan bagi penyelenggaraannya, dan masyarakat pula yang nantinya akan menerima atau memanfaatkan hasil pelayanan yang diberikan oleh perguruan tinggi.

Sejalan dengan peran perguruan tinggi yang demikian strategis di masyarakat, akademisi haruslah berdiri di garda depan dalam penegakan moral, khususnya moral akademik. Moral akademik menyangkut seluruh komponen kampus: mahasiswa, dosen, dan tenaga administrasi. Aplikasinya pun menyangkut relasi dan interaksi warga kampus, baik internal maupun eksternal; mahasiswa dengan dosen, mahasiswa dengan mahasiswa, dosen dengan dosen, dan antara warga kampus dengan masyarakat umum (Harahap, 2005:vi).

Salah satu faktor terpenting dalam manajemen perguruan tinggi adalah faktor dosen. Pentingnya kedudukan dosen dalam dunia pendidikan nasional mendapat pengakuan berdasarkan peraturan perundang-undangan. Di antaranya menurut Pasal 1 ayat 2 Undang-Undang Guru dan Dosen tahun 2005, disebutkan bahwa dosen adalah pendidik profesional dan ilmuwan dengan tugas

utama mentransformasikan, mengembangkan, dan menyebarluaskan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni melalui pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat.

Berdasarkan Keputusan Menteri Negara Koordinator Bidang Pengawasan Pembangunan dan Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 98 tahun 1999 tentang Jabatan Fungsional Dosen dan Angka Kreditnya, pada bidang pendidikan dan pengajaran, tugas utama seorang dosen adalah:

1. Melaksanakan perkuliahan dan menguji serta menyelenggarakan kegiatan pendidikan di laboratorium, praktek keguruan, praktek bengkel/studio/kebun percobaan/teknologi pengajaran
2. Membimbing seminar mahasiswa
3. Membimbing Kuliah Kerja Nyata (KKN) atau Praktek Kerja Lapangan (PKL)
4. Membimbing tugas akhir penelitian mahasiswa, termasuk membimbing pembuatan laporan hasil penelitian tugas akhir
5. Penguji pada ujian akhir
6. Membina kegiatan mahasiswa di bidang akademik dan kemahasiswaan
7. Mengembangkan program perkuliahan
8. Mengembangkan bahan pengajaran
9. Menyampaikan orasi ilmiah
10. Membimbing dosen yang lebih rendah jabatannya
11. Melaksanakan kegiatan *datasering* dan pencangkakan dosen

Pada bidang penelitian, tugas utama seorang dosen adalah:

1. Menghasilkan karya penelitian
2. Menerjemahkan/menyadur buku ilmiah
3. Mengedit/menyunting karya ilmiah
4. Membuat rancangan dan karya teknologi
5. Membuat rancangan karya seni

- Satori, Djam'an dan Komariah, Aan, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung: Penerbit Alfabeta.
- Saud, Udin Syaefudin, (2009), *Pengembangan Provesi Guru*. Bandung. Penetbit Alfabeta.
- Siagian, P. Sondang. (2005). *Manajemen Stratejik*. Jakarta. Penerbit Bumi Aksara.
- Strauss, Anselm & Corbin, Juliet, (2003(, *Dasar-Dasar Penelitian Kualitatif*, Muhammad Shodiq dan Imam Mutaqien, Yogyakarta: Penerbit Pustaka Pelajar.
- Sudiyono. (2004). *Manajemen Pendidikan Tinggi*, Jakarta: Penerbit Rineka Cipta.
- Sugiyono. (2008). *Metode Penelitian Administrasi: Dilengkapi Metode R & D*. Bandung: Penerbit Alfabeta.
- Suharto, Edi. (2009). *Membangun Masyarakat Memberdayakan Rakyat*, Bandung: Penerbit Refika Aditama.
- Sukardi. (2004). *Metodologi Penelitian Pendidikan*. Jakarta: Penerbit Bumi Aksara.
- Sukmadinata, Nana Syaodih. (2007). *Metode Penelitian Pendidikan*. Bandung: Penerbit Remaja Rosdakarya bekerjasama dengan Program Pascasarjana Universitas Pendidikan Indonesia.
- (2006). *Pengendalian Mutu Pendidikan Sekolah Menengah..* Bandung, Penerbit Refika Aditama.
- Undang-Undang Guru dan Dosen Tahun 2005
- Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional Tahun 2003.
- Wellins, Richard S. (1991). *Empowered TEAMS*. San Francisco-California, Joosey-Bass Inc Publishers.

Pada bidang pengabdian kepada masyarakat, tugas utama seorang dosen adalah:

1. Menduduki jabatan pimpinan dalam lembaga pemerintahan/pejabat negara sehingga harus dibebastugaskan dari jabatan organik
2. Melaksanakan pengembangan hasil pendidikan dan penelitian yang dapat dimanfaatkan oleh masyarakat
3. Memberikan latihan/penyuluhan/penataran pada masyarakat
4. Memberi pelayanan kepada masyarakat atau kegiatan lain yang menunjang pelaksanaan tugas umum pemerintahan dan pembangunan
5. Membuat/menulis karya pengabdian kepada masyarakat

Adapun tugas penunjang seorang dosen yaitu:

1. Menjadi anggota dalam suatu panitia/badan pada perguruan tinggi
2. Menjadi anggota panitia/badan pada lembaga pemerintah
3. Menjadi anggota profesi
4. Mewakili perguruan tinggi/lembaga pemerintah duduk dalam panitia antar lembaga
5. Menjadi delegasi nasional ke pertemuan internasional
6. Berperan serta aktif dalam pertemuan ilmiah
7. Mendapatkan tanda jasa/penghargaan
8. Menulis buku pelajaran SLTA ke bawah
9. Mempunyai prestasi di bidang olahraga/kesenian/sosial

Mengingat tugas utama dosen begitu banyak, penulis hanya akan membahas tentang tugas-tugas utama dosen dalam bidang pendidikan dan pengajaran tersebut di atas.

Berdasarkan Pasal 72 Undang-Undang Guru dan Dosen Tahun 2005, disebutkan bahwa beban kerja dosen mencakup kegiatan pokok yaitu merencanakan pembelajaran, melaksanakan proses pembelajaran, melakukan evaluasi pembelajaran,

membimbing dan melatih, melakukan penelitian, melakukan tugas tambahan, serta melakukan pengabdian kepada masyarakat. Beban kerja dosen sekurang-kurangnya sepadan dengan 12 (dua belas) satuan kredit semester dan sebanyak-banyaknya 16 (enam belas) satuan kredit semester.

Berdasarkan Permendiknas Tahun 2010 tentang Beban Kerja Dosen, diperoleh keterangan sebagai berikut: Tugas pendidikan dan penelitian paling sedikit sepadan dengan 9 sks yang dilaksanakan di perguruan tinggi yang bersangkutan. Tugas pengabdian kepada masyarakat dapat dilaksanakan melalui kegiatan pengabdian kepada masyarakat yang diselenggarakan oleh perguruan tinggi yang bersangkutan atau melalui lembaga lain sesuai dengan peraturan perundang-undangan. Tugas melakukan pengabdian kepada masyarakat dan tugas penunjang paling sedikit sepadan dengan 3 (tiga) sks. Tugas melaksanakan kewajiban khusus bagi profesor sekurang-kurangnya sepadan dengan 3 sks setiap tahun.

Dosen yang menduduki jabatan struktural, beban tugasnya diatur oleh pemimpin perguruan tinggi. Pengaturan tugas ini harus memenuhi syarat: (1) Berdasarkan surat keputusan pemimpin perguruan tinggi; (2) Dilaporkan kepada Direktur Jenderal Pendidikan Tinggi; (3) Berlaku selama dosen yang bersangkutan menjabat; serta (4) Tidak menimbulkan gejolak pada perguruan tinggi yang bersangkutan.

Pemimpin perguruan tinggi berkewajiban memberikan kesempatan kepada dosen untuk melaksanakan tri dharma perguruan tinggi. Dosen yang mendapat penugasan sebagai pimpinan perguruan tinggi diwajibkan melaksanakan dharma

- Byham, William C. (1988). *The Lightning of Empowerment*, New York-USA, Harmony Books, 201 East 50th Street.
- Byham, William C. (1992) *ZAPP In Education*, New York, Fawcett Columbine.
- Danim, Sudarwan. (2000). *Inovasi Pendidikan*. Bandung: Penerbit Pustaka Setia.
- (2002), *Menjadi Peneliti Kualitatif*, Bandung: Penerbit Pustaka Setia.
- F.R. Herwan. (2004). *Pendidikan Dengan Semangat Otonomi Daerah*. Serang: Penerbit Untirta Press.
- Ghafur, A. Hanief Saha. (2008). *Manajemen Penjaminan Mutu Perguruan Tinggi Di Indonesia*. Jakarta: Penerbit Bumi Aksara.
- Harahap, Syahrin. (2005), *Penegakan Moral Akademik: Di Dalam dan Di Luar Kampus*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Hidayat, Sholeh. (2007). *Pengembangan Kompetensi Pedagogik*, Serang: Penerbit LPPM Untirta Serang.
- Hikmat, Harry. (2006). *Strategi Pemberdayaan Masyarakat*. Bandung: Penerbit Humaniora.
- Indrajit, R. Eko dan Djokopranoto R. (2006). *Manajemen Perguruan Tinggi Modern*. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Muhajir, Noeng. (1998). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Yogyakarta: Penerbit Rake Sarasin.
- Mulyasana, Dedi (2011). *Pendidikan Bermutu dan berdaya saing*, Bandung: Penerbit Remaja Rosdakarya.
- Peraturan Pemerintah No. 19 tentang Standar Nasional Pendidikan Tahun 2005
- Sagala, Syaiful (2007). *Manajemen Strategik Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*, Bandung, Penerbit Alfabeta
- Sastradipoera, Komaruggin, (2005), *Mencari Makna d Balik Penulisan Skripsi, Tesis dan Disertasi*, Bandung: Penerbit Kappa Sigma.

DAFTAR PUSTAKA

- Akdon. (2007). *Strategic Management for Educational Management (Manajemen Strategik untuk Manajemen Pendidikan)*. Bandung: Penerbit Alfabeta.
- Alma, Buchari. (1998). *Manajemen Corporate & Strategi Pemasaran Jasa Pendidikan*. Bandung: Penerbit Alfabeta.
- Alwasilah, A. Chaedar. (2006). *Pokoknya Kualitatif*. Jakarta: Penerbit Pustaka Jaya.
- Anonimus (2003). *Buku Pedoman Tenaga Akademik Perguruan Tinggi Agama Islam dan PAI Pada PTU*. Jakarta: Dirjen kelembagaan Agama Islam.
- Anonimus. (2007). *Panduan Penulisan Karya Ilmiah (Makalah, Laporan Buku, Tesis dan Disertasi)*. Bandung: Program Pascasarjana Universitas Islam Nusantara.
- Anonimus. (2009) *Peraturan Pemerintah No. 37 Tahun 2009 tentang Dosen*. Jakarta: Penerbit Novindo Pustaka Mandiri.
- Anonimus. (2008). *Profil Institut Agama Islam Negeri "Sulthan Maulana Hasanuddin" Banten, Serang: IAIN "SMH" Banten*.
- Anonimus. (2009). *Evaluasi Program dan Capaian Target Kinerja Pembangunan Pendidikan Tahun 2008*. Serang: Universitas Sultan Ageng Tirtayasa.
- Arikunto, Suharsimi. (2006). *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Penerbit Rineka Cipta. Cetakan Ketigabelas.
- Armia, Chairuman dan Hakim, Lukman.(1999). *Reformasi Manajemen Pendidikan Tinggi*. Jakarta: Media Ekonomi Publishing Fakultas Ekonomi Universitas Trisakti.
- Bungin, Burhan. (2006). *Analisis Data Penelitian Kualitatif*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.

pendidikan paling sedikit sepadan dengan 3 (tiga) sks Pemimpin perguruan tinggi bertugas mengevaluasi beban kerja dosen dan pelaksanaan tri dharma perguruan tinggi secara berkelanjutan di perguruan tinggi yang menjadi tanggungjawab dan kewenangannya.

Provinsi Banten terbentuk pada tanggal 4 Oktober 2000, berdasarkan Undang-Undang Nomor 32. Tahun 2000 tentang Pembentukan Provinsi Banten. Sebelum menjadi sebuah provinsi, Banten merupakan bagian Barat dari Wilayah Pembangunan Provinsi Jawa Barat, sekaligus berstatus sebagai Karesidenan, yang membina pemerintah daerah Kabupaten Serang, Kabupaten Pandeglang, Kabupaten Lebak, Kabupaten Tangerang, Kota Tangerang dan Kota Cilegon.

Setelah terbentuknya Provinsi Banten, wilayah binaannya terdiri atas daerah otonomi: Kabupaten Serang, Kabupaten Pandeglang, Kabupaten Lebak, Kabupaten Tangerang, Kota Tangerang, Kota Cilegon, Kota Serang, dan Kota Tangerang Selatan.

Persyaratan beban kerja dosen sekurang-kurangnya 12 sks dan sebanyak-banyaknya 16 sks sulit terlaksana pada perguruan tinggi di Banten. Mengingat banyak dosen di perguruan tinggi swasta yang berstatus sebagai dosen tidak tetap, dengan beban kerja rata-rata sekitar 6 sks. Bagi dosen di perguruan tinggi negeri, beban kerja mereka bisa mencapai lebih dari 16 SKS, karena kelasnya paralel (ada kelas A, B, C, D dan E), dan membina sekitar 3 mata kuliah. Dengan demikian, muncul masalah: bagi dosen di perguruan tinggi swasta akan kekurangan jam mengajar; sedangkan bagi dosen di perguruan tinggi negeri justru mereka

kelebihan jam mengajar. Kedua fenomena tersebut menimbulkan masalah pada beban kerja dosen.

Permasalahan yang perlu mendapat perhatian serius, khususnya bidang pendidikan perguruan tinggi adalah upaya untuk dapat meningkatkan mutu *input* (rekrutment dosen), *process* (perkuliahan), dan *out put* (dosen profesional), serta *outcome* (kualitas lulusan) pendidikan di lingkungan perguruan tinggi di Provinsi Banten.

Akar masalahnya adalah beban kerja dosen bervariasi, ada yang hanya mencapai 4 - 6 sks, ada yang mencapai 12-16 sks, dan ada pula yang mencapai lebih dari 16 sks. Padahal, idealnya seorang dosen memiliki beban kerja sebanyak 12 sks dalam satu semester.

Bagi dosen yang berstatus sebagai dosen tidak tetap, hanya memiliki waktu luang satu hari kerja hingga dua hari kerja, yang mengakibatkan pemberian beban kerjanya hanya sekitar 6 sks. Kemungkinan lainnya, bagi dosen yang berstatus sebagai dosen tetap/pegawai negeri sipil di perguruan tinggi yang bersangkutan, mendapatkan beban kerja dalam jumlah lebih dari 16 sks, yang berdampak pada kurang efektifnya program perkuliahan yang disampaikan oleh dosen yang bersangkutan.

Seharusnya ketua yayasan penyelenggara pendidikan perguruan tinggi menertibkan status dosennya agar memberikan surat tugas hanya kepada Dosen Tetap Yayasan, selain dosen pegawai negeri sipil yang diperbantukan di perguruan tinggi yang bersangkutan. Dengan demikian, pihak yayasan tidak diperkenankan mengangkat Dosen Tidak Tetap atau dosen luar biasa, yang biasanya hanya memberi kuliah sebanyak 4 - 6 sks.

1. Dalam mendorong dosen untuk studi lanjut ke jenjang magister maupun doktor perlu diarahkan kepada program studi yang sangat dibutuhkan oleh perguruan tinggi asal dosen tersebut dalam rangka pengembangan keilmuan, teknologi dan seni di Provinsi Banten.
2. Untuk meningkatkan profesionalisme dosen, kualitas perkuliahan dan kualitas layanan sarana prasarana perlu dibentuk sebuah tim yang khusus menangani peningkatan tersebut sesuai dengan bidangnya masing-masing.
3. Perlu adanya komitmen yang kuat dari para dosen yang melanjutkan studi agar setelah selesai studi lanjut akan mengembangkan wawasan keilmuan, teknologi dan seni untuk kepentingan perguruan tinggi asal dosen tersebut.

2. Upaya peningkatan profesionalisme dosen melalui kerjasama dengan pemerintah daerah sudah berjalan dengan baik, namun belum sepenuhnya maksimal. Oleh karena itu, perlu adanya revitalisasi struktur organisasi sehingga visi dan misi perguruan tinggi dapat berjalan sesuai dengan fungsi-fungsi manajemen yaitu perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, pelaksanaan, dan pengawasan.
3. Permasalahan yang ada pada perguruan tinggi di Provinsi Banten ((IAIN SMH Banten, UNIS Tangerang, dan UNTIRTA Serang) memerlukan penyelesaian secara simultan, bertahap serta berkelanjutan dengan memberi tugas dan tanggungjawab kepada birokrat kampus dan juga seluruh dosen yang ada di kampus tersebut.
4. Peningkatan profesionalisme dosen memerlukan evaluasi internal melalui monitoring pimpinan fakultas serta evaluasi eksternal melalui akreditasi program studi oleh Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi (BAN-PT) maupun melalui standar organisasi internasional (ISO 9001:2000).

C. Rekomendasi

Berdasarkan hasil studi dan pembahasan di atas, secara garis besar terdapat tiga substansi yang perlu dicermati yaitu manajemen kinerja dosen, kualitas perkuliahan, dan kualitas sarana prasarana di dalam Manajemen Peningkatan Profesionalisme Dosen di Provinsi Banten. Rekomendasi ini ditujukan kepada pengelola IAIN SMH Banten, UNIS Tangerang, dan UNTIRTA Serang, di antaranya:

Sedangkan bagi dosen berstatus pegawai negeri sipil yang mengajar di perguruan tinggi negeri perlu dikendalikan jumlah jam mengajarnya agar tidak melebihi batas maksimal 16 sks, caranya dengan menerapkan sistem *team teaching*, dimana dalam satu mata kuliah bisa diberikan oleh dua hingga tiga orang dosen, sehingga setiap dosen hanya memiliki peluang menyampaikan materi kuliah sebanyak empat hingga enam pertemuan dalam satu semester.

Ada beberapa faktor yang mempengaruhi banyak sedikitnya beban kerja dosen, di antaranya adalah: keterbatasan kemampuan fisik dosen untuk dapat mengajar secara optimal, keterbatasan penguasaan materi perkuliahan dalam bidang ilmu tertentu, keterbatasan kualifikasi akademik dosen yang hanya mampu meraih ijazah tertinggi sampai jenjang S-2, keterbatasan kepangkatan akademik dosen yang pada umumnya terkonsentrasi pada pangkat akademik Lektor, dan setinggi-tingginya hanya sampai pangkat akademik Lektor Kepala.

Keberadaan dosen di perguruan tinggi perlu dilakukan pemberdayaan oleh pihak pimpinan perguruan tinggi, mulai dari jenjang rektorat hingga jurusan atau program studi agar melaksanakan tri dharma perguruan tinggi yakni pendidikan dan pengajaran, penelitian, serta pengabdian kepada masyarakat. Kegiatan pendidikan dan pengajaran dilakukan di dalam kelas, di dalam laboratorium, maupun di luar kelas. Kegiatan penelitian dilakukan berdasarkan kepentingan pengembangan ilmu, atau berdasarkan kepentingan pemecahan masalah dalam kehidupan sehari-hari dalam konteks kemasyarakatan, pemerintahan, serta kenegaraan. Kegiatan pengabdian kepada masyarakat pada

umumnya dilakukan di luar kampus, baik pada masyarakat sekitar kampus maupun masyarakat tertentu yang menjalin kerjasama dengan kalangan perguruan tinggi.

Pada bagian penjelasan PP No. 37 tahun 2009 tentang Dosen, khususnya Pasal 8 ayat 3 disebutkan bahwa: Pimpinan perguruan tinggi mencakup rektor, pembantu rektor, ketua sekolah tinggi, pembantu ketua sekolah tinggi, direktur akademik/politeknik, dekan, pembantu dekan, direktur pascasarjana, ketua unit pelaksana teknis, ketua jurusan/departemen, dan jabatan yang setara sesuai bentuk perguruan tinggi.

Di wilayah Provinsi Banten terdapat Tiga perguruan tinggi yang sedang giat melaksanakan tri dharma perguruan tingginya yaitu: Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Sultan Maulana Hasanuddin Banten, Universitas Islam Syekh Yusuf (UNIS) Tangerang, dan Universitas Negeri Sultan Ageng Tirtayasa (UNTIRTA) Serang.

Perkembangan dosen pada tiga perguruan tinggi tersebut mendapat perhatian dari penulis. Adapun aspek kajian yang akan dikembangkan lebih jauh dalam penelitian ini adalah mengenai aspek manajemen peningkatan profesionalisme dosen.

Permasalahan yang terjadi secara umum adalah: (1) Sebagian besar dosen lebih suka melaksanakan tugas pokoknya dalam bidang pendidikan dan pengajaran daripada bidang penelitian dan bidang pengabdian kepada masyarakat; (2) Sebagian kecil dosen justru lebih suka melaksanakan tugas pokoknya dalam bidang pengabdian kepada masyarakat; dan (3) Hanya sekelompok kecil dosen yang suka melaksanakan tugas pokok dalam bidang penelitian.

studi lanjut ke jenjang magister dan doktor di perguruan tinggi yang terakreditasi, kerjasama dengan pemerintah daerah Provinsi Banten maupun dengan daerah otonomi lainnya di wilayah Provinsi Banten, penggunaan layanan perpustakaan dan laboratorium, serta pembinaan kader kepemimpinan kampus.

Dari kesimpulan tersebut dapat diketahui bahwa Manajemen Peningkatan Profesionalisme Dosen di Provinsi Banten merupakan keharusan mengingat perkembangan pembangunan daerah di Provinsi Banten sangat cepat yang membutuhkan respon dari dosen.

B. Implikasi

Berdasarkan simpulan di atas, maka studi tentang Manajemen Peningkatan Profesionalisme Dosen di Provinsi Banten ini mengandung beberapa implikasi, di antaranya sebagai berikut:

1. Pelaksanaan studi lanjut ke jenjang magister dan doktor bagi dosen di Provinsi Banten (IAIN SMH Banten, UNIS Tangerang, dan UNTIRTA Serang) telah berjalan dengan baik, namun masih ada yang perlu diselaraskan dalam pelaksanaannya yaitu bidang kajian atau program studi yang ditempuh hendaknya sesuai dengan ijazah sebelumnya serta sesuai pula dengan kebutuhan lembaga, sehingga dalam perkembangan berikutnya menjadi aset yang berharga bagi penciptaan kualitas perkuliahan maupun dalam memanfaatkan sarana prasarana yang tersedia di kampus guna peningkatan kualitas dosen yang bersangkutan.

BAB XII PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan tentang Manajemen Peningkatan Profesionalisme Dosen di Provinsi Banten, dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Dalam rangka meningkatkan profesionalisme dosen, perguruan tinggi di Provinsi Banten (IAIN SMH Banten, UNIS Tangerang, dan UNTIRTA Serang) memfokuskan diri dalam hal pengembangan kinerja dosen, kualitas perkuliahan serta sarana prasarana yang meliputi perpustakaan dan laboratorium.
2. Perguruan tinggi di Provinsi Banten (IAIN SMH Banten, UNIS Tangerang, dan UNTIRTA Serang) telah melaksanakan pembagian jadwal mengajar sesuai dengan bidang keilmuan dosen, menciptakan suasana perkuliahan yang mendorong kreativitas dan inovasi belajar mahasiswa, mengelola pelayanan sarana prasarana yang baik, yang merupakan bagian penting dari manajemen peningkatan profesionalisme dosen.
3. Permasalahan yang dihadapi oleh perguruan tinggi di Provinsi Banten dalam rangka meningkatkan profesionalisme dosen terutama dalam hal penguasaan bahasa asing, baik lisan maupun tertulis, kualitas perkuliahan yang belum optimal, serta pelayanan sarana dan prasarana yang masih terbatas.
4. Upaya-upaya dan langkah strategis yang dilakukan perguruan tinggi di Provinsi Banten (IAIN SMH Banten, UNIS Tangerang, dan UNTIRTA Serang) meliputi: peningkatan

Sedangkan faktor-faktor yang mempengaruhi permasalahan tersebut terjadi dikarenakan: (1) latar belakang pendidikan dosen untuk menunjang profesionalisme masih kurang; (2) kesejahteraan dosen untuk menunjang kinerja masih rendah; (3) manajemen perguruan tinggi masih lemah; (4) Motivasi dosen untuk studi lanjut masih lemah; (5) motivasi dosen untuk mengembangkan keilmuan yang dimilikinya masih lemah; dan (6) Ketaatan kepada kode etik dosen dan juga kepada pemerintah belum membudaya. Dengan demikian, agar dapat meningkatkan profesionalisme dosen, maka diperlukan konsep-konsep dan teori manajemen pemberdayaan yang berfokus dalam kualitas SDM, yang meliputi dosen dengan jenjang kepangkatan akademik Asisten Ahli, Lektor, Lektor Kepala dan Guru Besar/Profesor, dan birokrat kampus dengan jenjang Pembantu Rektor Bidang Akademik, Pembantu Dekan Bidang Akademik, Ketua Lembaga Jaminan Mutu, serta Ketua Jurusan.

Berdasarkan latar belakang masalah serta hasil penelitian dari beberapa peneliti tersebut, maka penulis dalam penelitian ini memberi judul: *Manajemen Peningkatan Profesionalisme Dosen di Provinsi Banten*. Penelitian ini telah dilakukan pada tiga perguruan tinggi di Provinsi Banten, yaitu Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Sultan Maulana Hasanuddin Banten, Universitas Islam Syekh Yusuf (UNIS) Tangerang, dan Universitas Negeri Sultan Ageng Tirtayasa (UNTIRTA) Serang.

Perguruan tinggi di Provinsi Banten, dalam hal kualitas, pada umumnya mengalami beberapa masalah, yaitu: (1) Terbatasnya kualitas maupun kuantitas sumber daya manusia yang memenuhi kualifikasi akademik/minimal S-2 serta

pengembangannya; (2) Terbatasnya kualitas maupun kuantitas sumber daya manusia yang memiliki kepangkatan akademik/minimal Lektor serta pengembangannya; (3) Lebih mengutamakan memperbanyak input daripada meningkatkan kualitas perkuliahan; (4) Belum terbentuknya konsorsium dosen serta bagaimana mengembangkannya; (5) Banyak dosen memberi perkuliahan mata kuliah yang tidak cocok dengan latar belakang pendidikannya; (6) Minimnya peminat calon mahasiswa; (7) Banyak alumni yang belum terserap di dunia kerja; (8) Banyak dosen yang berstatus sebagai dosen tidak tetap; (9) Banyak peminat/calon mahasiswa dari pegawai pemerintah daerah; (10) Minimnya dosen yang memiliki kualifikasi akademik S-3; (11) Banyak dosen yang memberi kuliah dari pagi sampai sore hari pada mata kuliah yang sama; (12) Sering mati lampu ketika perkuliahan sedang berlangsung; dan (13) banyak peminat calon mahasiswa lulusan SLTA maupun karyawan.

Dari permasalahan-permasalahan di atas, dalam sejumlah aspek, banyak disoroti kelemahan perguruan tinggi di Provinsi Banten yang belum mampu menunjukkan kualitas pelaksanaan tri dharma perguruan tinggi secara seimbang dalam bidang pendidikan dan pengajaran, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat, sehingga perguruan tinggi di Provinsi Banten ke depan diperlukan peningkatan kualitas sumber daya manusia yang lebih kreatif dan inovatif serta mampu mempercepat pembangunan daerah di wilayah Provinsi Banten, khususnya dalam faktor dosen.

Jika peningkatan kualitas sumber daya manusia (dosen) seperti sistem rekrutmen dosen, peningkatan kualifikasi akademik

diperlukan kerjasama dengan berbagai penerbit buku tentang penerbitan buku-buku baru dari masing-masing harga buku terkini, serta informasi buku-buku yang diterbitkan ulang/cetak ulang. Daftar buku-buku karya dosen UNTIRTA harus ditayangkan di bagian depan gedung perpustakaan atau di tempat lain yang strategis untuk dibaca oleh semua mahasiswa.

untuk berbasis teknologi dengan catatan semua dosen harus membuat power point dan mahasiswa harus punya laptop.

Pelayanan perpustakaan hendaknya ditingkatkan dengan cara: Pertama, mempercepat jam kunjungan, yang semula dibuka pukul 08.00 menjadi pukul 07.00; Kedua. Memperpanjang masa kunjungan, yang semula berakhir pada pukul 16.00 menjadi pukul 17.00; Memperbanyak tenaga kerja honorer atau tenaga kontrak, yang semula dua orang menjadi empat orang pegawai; Ketiga, memperbanyak buku referensi yang bernuansa *life skill*, *soft skill*, dan kewirausahaan, sehingga semua mahasiswa dari berbagai jurusan/program studi bisa memanfaatkannya secara optimal.

Pengadaan buku teks, buku referensi, buku how to, dan buku saku menjadi pilihan alternatif untuk menyedot minat baca mahasiswa. Pertimbangannya adalah sebagian besar mahasiswa UNIS Tangerang berstatus karyawan honorer di lingkungan Pemda Kota Tangerang maupun di lembaga sosial tertentu di masyarakat. Mereka butuh buku-buku penuntun praktis untuk mengembangkan kreativitas dan daya inovasi mahasiswa. Termasuk di dalamnya buku-buku yang bersifat pembentukan karakter manusia urban/kawasan perkotaan yang berbasis muslim. Setiap dosen perlu didorong untuk menulis buku teks/diktat dan buku referensi serta ditayangkan di tempat yang strategis bagi calon pembaca/pengunjung.

Selain perlunya memperbanyak buku teks, buku referensi, dan buku-buku kewirausahaan serta buku tuntunan praktis tentang keterampilan tertentu, juga perlu dipertimbangkan untuk memberikan layanan informasi buku secara *on line* sehingga mahasiswa lebih cepat terpenuhi kebutuhannya. Karena itu

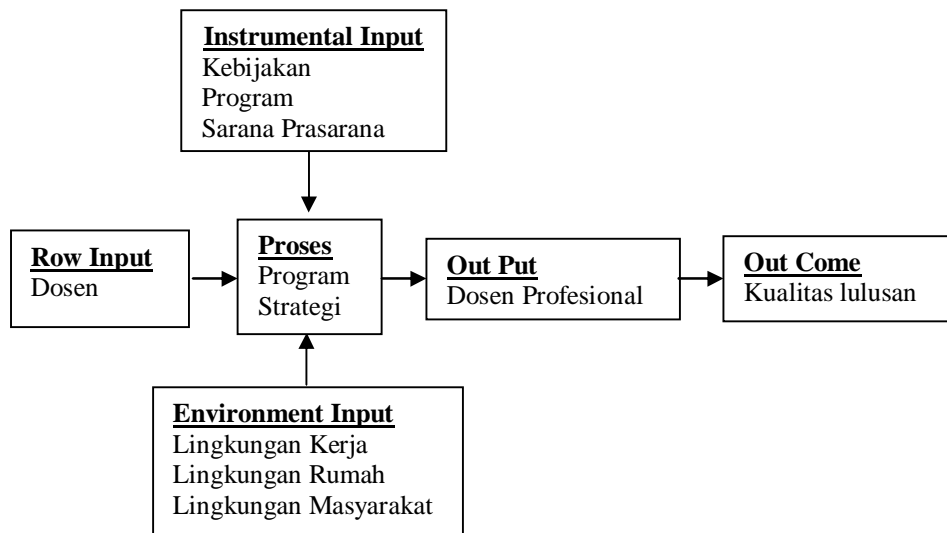
dosen, dan peningkatan kepangkatan akademik dosen tidak ditingkatkan, maka hal tersebut akan berimbas kepada kualitas lulusan yang dihasilkan kurang terserap di dunia kerja (pemerintah maupun swasta) serta kurang berkembangnya kewirausahaan di masyarakat mengingat jumlah perguruan tinggi di Provinsi Banten mencapai 108 perguruan tinggi (Sumber: Isbandi, Sekretaris APTISI Banten).

Untuk mendukung rumusan masalah dalam penelitian ini, peneliti menggunakan analisis manajemen strategis dan manajemen mutu yang dikemukakan oleh beberapa tokoh, di antaranya: Mulyasana (2011:190) yang menyatakan bahwa manajemen strategis adalah seperangkat putusan manajerial dan tindakan strategis yang berorientasi pada tuntutan perubahan dan tantangan masa depan yang dirumuskan dalam formulasi strategis, implementasi, dan sistem evaluasi strategi dengan memperhatikan perkembangan lingkungan intern dan ekstern lembaga pendidikan, dan bertujuan untuk mempertahankan sekaligus memenangkan persaingan.

Sedangkan menurut Siagian (2005:17), manajemen strategis adalah rencana berskala besar yang berorientasi jangkauan masa depan yang jauh serta ditetapkan sedemikian rupa sehingga memungkinkan organisasi berinteraksi secara efektif dengan lingkungannya dalam kondisi persaingan yang kesemuanya diarahkan pada optimalisasi pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang bersangkutan.

Selanjutnya Akdon (2007:39) mengemukakan bahwa manajemen strategis mencakup tiga elemen utama, yaitu: *Pertama*, terdapat analisis strategis dimana penyusun strategi yang

bersangkutan berupaya untuk memahami posisi strategis organisasi yang bersangkutan; *Kedua*, terdapat pilihan strategis yang berhubungan dengan perumusan aneka macam arah tindakan, evaluasinya, serta pilihan antar mereka; dan *Ketiga*, terdapat implementasi strategis yang berhubungan dengan merencanakan bagaimana pilihan strategis dapat dilaksanakan.



Dalam rangka untuk memudahkan dan memberi arah terhadap alur permasalahan dalam penelitian Manajemen Peningkatan Profesionalisme Dosen di Provinsi Banten (Studi Deskriptif tentang Pemberdayaan Dosen pada Institut Agama Islam Negeri Sultan Maulana Hasanuddin Banten, Universitas Islam Syekh Yusuf Tangerang, dan Universitas Negeri Sultan Ageng Tirtayasa Serang), maka peneliti akan mendeskripsikan penelitian seperti pada gambar di atas.

kehadiran dosen di dalam kelas harus dimonitor terus menerus sehingga kegiatan perkuliahan dapat berjalan lancar.

Peningkatan kegiatan perkuliahan di IAIN SMH Banten perlu segera ditingkatkan dengan cara sebagai berikut: Pertama, perlu segera dibentuk ruang kuliah yang berbasis teknologi pembelajaran/ LCD dan Infocus; Kedua, perlu dorongan dari pimpinan agar dosen melaksanakan kegiatan perkuliahan dengan mengembangkan metodologi pembelajaran di perguruan tinggi; Ketiga, konsep pendidikan andragogi dalam bentuk buku saku perlu dibuat dan disebarluaskan kepada seluruh dosen agar mereka menyimak dan menerapkannya dalam perkuliahan di kelas.

Kegiatan perkuliahan di UNIS Tangerang perlu ditingkatkan dengan cara sebagai berikut: Pertama, kegiatan perkuliahan harus berbasis teknologi agar mahasiswa tertarik dan berminat mengikuti penyampaian materi dari dosen; Kedua, perlu dikembangkan metode diskusi kelas yang variatif, yang mampu memungkinkan semua mahasiswa menyampaikan pendapat atau pertanyaan tertentu; Ketiga, penyampaian materi kuliah perlu mempertajam konsep-konsep keilmuan mata kuliah tertentu untuk selanjutnya dikombinasikan dengan praktek kehidupan di masyarakat.

Kegiatan perkuliahan di UNTIRTA Serang perlu ditingkatkan lagi dengan cara sebagai berikut: Pertama, perlu dikembangkan konsep *team teaching* yang memungkinkan satu mata kuliah diberikan oleh dua orang dosen yang keahliannya seimbang dan saling melengkapi; Kedua, materi perkuliahan harus dikemas menjadi kombinasi penguasaan konsep dengan aplikasi di lapangan; Ketiga, pembelajaran di UNTIRTA sudah waktunya

ditawarkan kepada masyarakat intelektual untuk merekrut tenaga dosen tidak tetap, sehingga dosen tetap tidak terganggu dan kaum intelektual bisa berinovasi dengan mata kuliah yang tergolong langka peminat tersebut.

Rencana pihak rektorat dan yayasan untuk membuat dua kelompok besar dosen UNIS yakni kelompok Dosen Tetap Yayasan dan kelompok Dosen Tidak Tetap, harus segera diwujudkan. Dosen Tetap Yayasan perlu disesuaikan kesejahteraannya hingga sepadan dengan kesejahteraan dosen berstatus pegawai negeri sipil, dengan berbagai hak kesejahteraan dan kewajiban profesional tertentu. Dosen Tidak Tetap masih bisa bermanfaat untuk berimprovisasi dengan mata kuliah yang dibinanya tanpa terlalu banyak terlibat dalam urusan akademik dan pengembangan tri dharma perguruan tinggi. Dengan sendirinya, komposisi tenaga struktural yang berasal dari Dosen Tetap harus lebih banyak dibandingkan dengan Dosen Tidak Tetap.

Bila dosen-dosen UNTIRTA yang saat ini sedang melanjutkan studi kemudian studinya selesai, maka dosen tersebut perlu diapresiasi dengan cara: Pertama, diberikan kesempatan mendapat tugas tambahan sebagai tenaga struktural tertentu di lingkungan kampus yang persyaratannya ijazah S-3 maupun ijazah S-2; Kedua, mengadopsi wawasan keilmuan dosen-dosen yang telah menyelesaikan studi S-2 maupun S-3 dengan cara melaksanakan diskusi dosen sebulan sekali; Ketiga, makalah yang telah didiskusikan perlu diperbaiki untuk selanjutnya bisa diterbitkan di jurnal ilmiah yang terbit di setiap jurusan; dan

Peneliti membatasi masalah agar tidak mengalami perluasan dan dapat lebih jelas dalam penelitian, yaitu: Manajemen Peningkatan Profesionalisme Dosen di Provinsi Banten (Studi Deskriptif tentang Pemberdayaan Dosen pada Institut Agama Islam Negeri Sultan Maulana Hasanuddin Banten, Universitas Islam Syekh Yusuf Tangerang, dan Universitas Negeri Sultan Ageng Tirtayasa Serang), yang pembahasannya meliputi: manajemen kinerja (dosen), kualitas perkuliahan, sarana dan prasarana, dengan menggunakan teori motivasi, teori kinerja, teori kepemimpinan, teori pemberdayaan, teori manajemen mutu, dan teori manajemen strategis, kemudian diolah oleh peneliti. Dari rumusan masalah tersebut selanjutnya dipetakan dalam fokus masalah yang mencakup beberapa aspek persoalan yang berkaitan dengan manajemen kinerja (dosen), kualitas perkuliahan, dan sarana prasarana.

Fokus masalah tersebut bermula dari analisis dan asumsi dasar bahwa ada hubungan yang erat antara manajemen kinerja (dosen), kualitas perkuliahan, dan sarana prasarana. Jika masalah-masalah tersebut tidak dilaksanakan oleh perguruan tinggi di Provinsi Banten, tidak akan menghasilkan lulusan yang bermutu dan kualitas perguruan tinggi bertaraf nasional. Padahal penerapan manajemen peningkatan profesionalisme dosen sangat menentukan keberadaan perguruan tinggi di Provinsi Banten.

tampaknya kurang mengontrol kondisi sarana prasarana perkuliahan di dalam kelas, sehingga kerusakan kursi, bangku, dan papan tulis tidak sempat diketahui serta tidak segera ditindaklanjuti untuk dilakukan perubahan kearah yang lebih baik.

Penanggungjawab utama pemenuhan sarana prasarana perkuliahan adalah Pembantu Rektor Bidang Administrasi Umum dan Keuangan, yang kemudian dilanjutkan dengan Pembantu Dekan Bidang Administrasi Umum dan Keuangan. Pihak pimpinan jurusan lebih banyak mengelola urusan akademik dan kemahasiswaan. Karena itu, penanganan pengelolaan sarana dan prasarana sering terlambat, mengingat petugas yang berhak mengelola tidak mengontrol kondisi lapangan. Selain itu, pengelolaan atau pengadaan sarana prasarana baru seringkali memiliki ketergantungan dengan alokasi dana dari APBN dan sumber dana lainnya. Ditambah lagi sistem pengadaan barang yang harus dilakukan melalui metode lelang, semakin menambah rumitnya pengelolaan sarana prasarana.

D. Langkah Perbaikan ke Depan

Pihak pimpinan fakultas perlu segera membuat pemetaan tentang: Pertama, daftar dosen beserta mata kuliah binaan utamanya sebagai keahlian mayor, sesuai SK Rektor atau sesuai SK Sertifikasi Dosen; Kedua, perlu dibuat juga daftar dosen yang berminat menekuni mata kuliah tertentu sebagai keahlian minor; Ketiga, perlu dibuat daftar dosen yang keahliannya mendekati atau berkaitan dengan mata kuliah tertentu; Keempat, perlu dibuat daftar mata kuliah yang belum ada seorang dosen pun yang berminat untuk menekuninya. Mata kuliah tak bertuan ini bisa

kontras. Sarana prasarana yang utama bagi mahasiswa Fakultas Agama Islam adalah masjid kampus sebagai pusat dakwah sekaligus pusat pendidikan umat Islam.

Dalam konteks kepentingan akademis, pengelola sarana dan prasarana adalah sub bagian umum dan peralatan, yang dibantu oleh staf khusus pemegang kunci kelas, pemegang absensi dosen, dan pemegang jadwal mengajar dosen. Tanpa seizin petugas tersebut, seorang dosen tidak bisa memindahkan waktu mengajar ke waktu tertentu yang dikehendakinya maupun memindahkan kelas perkuliahan ke kelas tertentu yang dikehendakinya. Jadi aktivitas mengajar dosen dikendalikan oleh petugas perlengkapan dan absensi. Selain itu, kebersihan kelas kurang terawat sehubungan banyaknya ruang kuliah yang menjadi tanggung jawab petugas peralatan, sehingga tidak sempat menyapu dan membersihkan ruang kuliah.

Kegiatan perkuliahan di IAIN SMH Banten masih berjalan secara konvensional. Metode ceramah dan diskusi kelas masih dominan. Penggunaan teknologi pembelajaran masih terbatas pada ruang kelas tertentu dengan dosen tertentu. Dosen di Jurusan Bahasa Inggris sudah terbiasa memanfaatkan Laboratorium Bahasa sebagai tempat sekaligus media perkuliahan. Dosen di Jurusan Pendidikan Agama Islam belum banyak yang menerapkan teknologi pembelajaran. Walaupun demikian, pada momentum tertentu, teknologi pembelajaran juga digunakan oleh dosen di Jurusan Pendidikan Agama Islam (CL. D.1.25.01.2012).

Pengelolaan sarana prasarana perkuliahan pada dasarnya menjadi hak prerogatif pengurus yayasan, karena pengendali keuangan kampus adalah ketua yayasan. Pengurus yayasan

BAB II LANDASAN TEOLOGI, FILSAFAT DAN TEORI

A. Landasan Teologi

Ada beberapa landasan Teologi tentang manajemen peningkatan profesionalisme dosen yang terdapat di dalam Al-Qur'an dan Hadits. Di antaranya adalah:

1. *Demi sesungguhnya, Kami memuliakan anak Adam dan Kami tempatkan mereka di daratan dan di lautan serta Kami beri rezekinya dengan sebaik-baiknya dan Kami lebihkan dari kebanyakan makhluk lain dan kami jadikan mereka sebenarnya berlebihan” (Q.S.Al-Isra:70).*
2. *Sesungguhnya telah ada pada (diri) Rasulullah itu suri teladan yang baik bagimu (yaitu) bagi orang yang mengharap (rahmat) Allah dan (kedatangan) hari kiamat dan dia banyak menyebut Allah. (Q.S. Al-Ahzab:21).*
3. *Rasulullah SAW bersabda bahwa kalaulah umatku mengetahui apa yang ada dalam bulan Ramadhan, pasti mereka akan senantiasa mengharapkan kiranya bulan-bulan itu menjadi ramadhan semuanya.*
4. *Sebaik-baik manusia adalah yang panjang umurnya dan baik amalannya (HR. Tirmidzi).*
5. *Wahai orang-orang yang beriman, bertakwalah kamu dengan sebenar-benarnya takwa dan janganlah kamu mati kecuali dalam keadaan Islam (Q. S. Al Imron (3):102).*
6. *Maka beristiqomahlah sebagaimana engkau diperintahkan dan orang-orang yang bertaubat bersamamu (Q.S Hud:112).*
7. *Nabi Muhammad SAW bersabda bahwa “Allah SWT tidak akan menerima amalan seseorang kecuali yang dilakukan dengan ikhlas untuk mengharap Rido Allah Swt.*
8. *Orang yang cerdas adalah mereka yang pandai mengoreksi dirinya, dan beramal untuk beban sesudah mati (HR, Tirmidzi).*

B. Landasan Filosofi

Konstruktivisme memiliki anggapan bahwa pengetahuan adalah hasil dari konstruksi (bentukan) manusia itu sendiri. Manusia mengkonstruksi pengetahuan melalui interaksi mereka dengan objek, fenomena, pengalaman dan lingkungan sekitar. Suatu pengetahuan dianggap benar bila pengetahuan itu dapat berguna untuk menghadapi dan memecahkan persoalan yang sesuai (Suparno, 2008:28).

Menurut paham konstruktivisme, pengetahuan tidak dapat ditransfer begitu saja dari seseorang kepada yang lain, tetapi harus diinterpretasikan sendiri oleh tiap-tiap orang. Pengetahuan bukan sesuatu yang sudah jadi tetapi merupakan suatu proses yang berkembang terus-menerus.

Menurut Piaget, setiap organisme selalu beradaptasi dengan lingkungannya untuk dapat mempertahankan dan memperkembangkan hidup, demikian juga struktur pemikiran manusia. Berhadapan dengan pengalaman, tantangan, gejala dan skema pengetahuan yang telah dipunyai, seseorang ditantang untuk menanggapi. Dalam menanggapi pengalaman-pengalaman baru itu skema pengalaman seseorang dapat terbentuk lebih rinci, dapat pula berubah total.

Naturalisme dalam filsafat pendidikan mengajarkan bahwa guru paling alamiah dari seorang anak adalah kedua orang tuanya. Oleh karena itu, pendidikan bagi naturalis dimulai jauh hari sebelum anak lahir, yakni sejak kedua orang tuanya memilih jodohnya. Herbert Spencer menyatakan bahwa sekolah merupakan dasar dalam keberadaan naturalisme. Sebab, belajar merupakan

variatif koleksi bukunya, sehingga banyak peminat yang datang untuk membaca dan mengkaji lebih lanjut. Perpustakaan tingkat fakultas lebih banyak menyimpan skripsi dan referensi ilmiah, sehingga peminatnya lebih sedikit dan didominasi oleh mahasiswa senior yang akan segera membuat karya tulis ilmiah dalam bentuk skripsi (CL. C.3. 09.02.2012).

Sarana prasarana menunjang kegiatan perkuliahan lebih banyak dikendalikan oleh Pembantu Dekan Bidang Administrasi Umum dan Keuangan, sedangkan keluhan dosen-dosen disampaikan ke ketua jurusan. Akibatnya ketua jurusan melimpahkan penyelesaian masalah sarana prasarana kepada Pembantu Dekan Bidang Administrasi Umum. Penyelesaian masalah sarana prasarana dari Pembantu Dekan Bidang Administrasi Umum terkesan lambat mengingat tindakannya sangat dipengaruhi oleh ketersediaan anggaran. Bila ada anggaran, penyediaan sarana prasarana bisa dipenuhi. Bila ketersediaan anggaran terbatas, maka tindakannya dipenuhi kebutuhan sarana prasarana untuk kepentingan yang mendesak dan sangat urgen, sehingga tidak semua jurusan, apalagi semua dosen, dapat terpenuhi kebutuhan sarana prasarana perkuliahannya.

Tempat kuliah Fakultas Agama Islam berdekatan dengan tempat kuliah Fakultas Ekonomi. Akibatnya dalam hal berpakaian tampak fenomena yang kontras. Semua mahasiswi Fakultas Agama Islam berkerudung dan sebagian besar mahasiswa bermental santri. Mahasiswa Fakultas Ekonomi hanya sebagian kecil saja yang berkerudung dan sebagian besar mahasiswanya tidak mengenal dunia pesantren maupun madrasah. Karena itu, perilaku kedua kelompok mahasiswa tersebut berbeda secara

masih belum optimal. Banyak mahasiswa berstatus karyawan, sehingga waktu yang digunakan untuk belajar atau mengkaji referensi menjadi terbatas (CL. D.2.02.02.2012).

Kegiatan perkuliahan di UNTIRTA Serang masih bersifat klasikal, dalam arti satu rombongan belajar berjumlah lebih dari 40 orang. Satu jurusan bisa mencapai tiga hingga lima rombongan belajar, sehingga proses perkuliahan tidak berjalan secara efektif dan efisien. Minat baca, apalagi minat menulis karya ilmiah di kalangan mahasiswa masih terbatas. Akibatnya mahasiswa lebih cenderung mengembangkan minat dan bakatnya pada aspek seni dan olah raga, masih terbilang sedikit mahasiswa yang menekuni wawasan keilmuan ilmu-ilmu ekonomi.

Setiap fakultas punya laboratorium. Fakultas Tarbiyah dan Adab punya Laboratorium Micro Teaching, Laboratorium Bahasa, dan Laboratorium Komputer. Fakultas Syariah dan Ekonomi Islam punya Laboratorium Komputer dan Laboratorium Peradilan Umum serta Laboratorium Peradilan Agama. Fakultas Ushuluddin dan Dakwah punya siaran radio kampus dan televisi kampus (CL. C.1.24.01.2012).

Ada perpustakaan tingkat universitas dan ada pula perpustakaan tingkat fakultas. Umumnya mahasiswa ataupun dosen lebih sering mengunjungi perpustakaan universitas daripada perpustakaan fakultas. Padahal dalam hal-hal tertentu, terutama menyangkut referensi perkuliahan, sarana prasarana perpustakaan fakultas lebih lengkap daripada tingkat universitas. (CL. C.2.01.02.2012).

Ada perpustakaan pusat/tingkat universitas dan ada pula perpustakaan pada setiap fakultas. Perpustakaan pusat tentu lebih

sesuatu yang natural. Paham naturalisme memandang guru tidak mengajar subjek, melainkan mengajar murid.

Jean Piaget adalah psikolog pertama yang menggunakan filsafat konstruktivisme, menyatakan bahwa manusia berhadapan dengan tantangan, pengalaman, gejala baru, dan persoalan yang harus ditanggapinya secara kognitif (mental). Untuk itu, manusia harus mengembangkan skema pikiran lebih umum atau rinci, atau perlu perubahan, menjawab dan menginterpretasikan pengalaman-pengalaman tersebut. Dengan cara itu, pengetahuan seseorang terbentuk dan selalu berkembang. Esensi konstruktivisme adalah siswa harus menemukan dan mentransformasikan suatu informasi kompleks ke situasi lain.

Apabila dikehendaki, informasi itu menjadi milik mereka sendiri. Melihat konsep dasar tersebut, pembelajaran saat ini setidaknya menggeser paradigma dari pembelajaran yang berdasarkan kacamata guru menjadi pembelajaran yang berdasarkan kacamata siswa. (Sumber: <http://ahmadfaqih.multiply.com/journal/item/1/>)

C. Landasan Teori

Ada Enam landasan teori yang menjadi pedoman dalam penulisan tentang manajemen peningkatan profesionalisme dosen di Provinsi Banten ini. Keenam teori yang dimaksud adalah:

1. Teori Motivasi

Menurut Maslow (Permadi dan Arifin, 2007:84), manusia akan selalu berupaya untuk memenuhi dulu kebutuhan dasar (fisik), seperti makan, minum, dan seks; untuk selanjutnya secara bertahap memenuhi kebutuhan lainnya. Tingkatan kebutuhan tersebut secara bertahap dapat

dilalui manusia dan tidak mungkin meloncat-loncat. Orang tidak akan termotivasi untuk memenuhi tuntutan harga diri, bila kebutuhan untuk makan, minum, seks, perumahan, dan cinta belum terpenuhi.

Hierarki kebutuhan manusia menurut Maslow terdiri dari lima tingkatan. Tingkatan paling dasar adalah kebutuhan fisiologi manusia, seperti makan, minum, dan seks. Tingkatan kebutuhan kedua adalah keamanan, seperti perlunya manusia punya tempat berlindung dalam bentuk rumah. Tingkatan kebutuhan ketiga adalah cinta atau kasih sayang. Tingkatan kebutuhan keempat adalah harga diri; dan Tingkatan kebutuhan kelima adalah aktualisasi diri.

Sedangkan David C. Mc Clelland (1961) menulis teori motivasi, yang bermakna suatu dorongan dalam diri seseorang untuk melakukan suatu aktivitas dengan sebaik-baiknya agar mencapai prestasi dengan predikat terpuji. Dari hasil penelitiannya dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan yang positif antara motivasi berprestasi dengan pencapaian prestasi. Artinya, manajer yang mempunyai motivasi berprestasi tinggi cenderung memiliki prestasi kerja tinggi, dan sebaliknya mereka yang prestasi kerjanya rendah dimungkinkan karena motivasi berprestasinya juga rendah. Ternyata motivasi berprestasi seseorang sangat berhubungan dengan dua faktor, yaitu tingkat kecerdasan (IQ) dan kepribadian. Artinya, orang akan mempunyai motivasi berprestasi tinggi bila memiliki kecerdasan yang memadai dan kepribadian yang dewasa.

hambatan; dan Ketiga, seorang dosen fakultas ekonomi, mau tidak mau, harus mampu berjalan bolak-balik dari ruang pimpinan fakultas dan jurusan ke ruang kuliah dengan jarak sekitar 100 meter.

Permasalahan pokok yang dihadapi para dosen saat menyampaikan materi perkuliahannya adalah: Pertama, ketika mengajar jam pertama/pagi hari, banyak mahasiswa yang datang terlambat lebih dari 15 menit, sehingga mahasiswa tersebut tidak diizinkan memasuki ruang kuliah; Kedua, ada sebagian mahasiswa yang kedatangannya di kelas hanya sekedar ingin diabsensi oleh dosen, tidak berkepentingan untuk memahami konsep-konsep keilmuan ekonomi; dan ketiga, saat perkuliahan berlangsung kadang tidak terjadi dialog interaktif antar sesama mahasiswa dengan dosen pengampunya.

Kelemahan utama kegiatan perkuliahan di kampus IAIN SMH Banten adalah: Pertama, kegiatan perkuliahan terbagi kepada dua rombongan besar; Kedua, rombongan pagi hingga siang hari meliputi mahasiswa semester 1 dan semester 3 (semester ganjil) serta semester 2 dan semester 4 (semester genap). Ketiga, perkuliahan siang hingga sore hari diisi oleh mahasiswa semester 5 dan semester 7 (semester ganjil) dan semester 6 (semester genap), rombongan kedua dimulai sejak pukul 13.00 hingga pukul 17.40.

Belum banyak dosen yang memanfaatkan teknologi pembelajaran untuk kepentingan perkuliahan di kelas. Kegiatan perkuliahan masih didominasi oleh metode pembelajaran konvensional, yakni ceramah dan diskusi kelas. Pemanfaatan referensi perkuliahan dalam bentuk buku, diktat, dan jurnal di kalangan mahasiswa

dosen dalam menyampaikan materi pengajaran sangat antusias. Sedangkan motivasi belajar mahasiswa belum optimal.

Faktor-faktor pendukung kegiatan perkuliahan antara lain: Pertama, sebagian besar dosen sudah memiliki klasifikasi ijazah, minimal S-2; Kedua, Sebagian besar dosen Fakultas Ekonomi sudah memiliki kepangkatan akademik minimal Lektor. Ketiga, sebagian dosen Fakultas Ekonomi sudah memiliki sertifikat sebagai pendidik (dosen) profesional dalam mata kuliah tertentu; Keempat, sebagian besar dosen Fakultas Ekonomi mampu memanfaatkan teknologi pembelajaran dalam menampilkan materi perkuliahannya di kelas.

Sebagaimana yang terjadi di lingkungan Fakultas Tarbiyah atau fakultas keguruan dan ilmu pendidikan, kegiatan perkuliahan di Fakultas Tarbiyah dan Adab IAIN SMH Banten berjalan secara konvensional dan klasikal. Disebut konvensional karena metode penyampaian materi kuliahnya menggunakan ceramah dan diskusi kelas. Disebut klasikal karena dalam satu jurusan bisa menampung mahasiswa lebih dari tiga rombongan belajar. Permasalahan pokoknya, dosen kurang memiliki waktu yang cukup untuk membuat karya ilmiah yang berbasis mata kuliah binaannya maupun mata kuliah bidang ilmu-ilmu keislaman.

Masalah kegiatan perkuliahan yang terjadi di kampus UNIS Tangerang adalah: pertama, seringkali dosen tidak datang di kelas pada pertemuan pertama maupun pada pertemuan kedua dengan alasan sibuk ada kerjaan yang belum selesai; Kedua, ruang perkuliahan terpisah gedungnya dengan ruang pimpinan jurusan maupun dengan ruang pimpinan fakultas, sehingga pengawasan dan evaluasi kinerja dosen ada gangguan atau

2. Teori Kinerja

Akdon (2007:168) menyatakan bahwa terdapat 5 (lima) macam indikator kinerja yang umumnya digunakan yakni: indikator kinerja *input*, indikator kinerja *output*, indikator kinerja *outcome*, indikator kinerja manfaat dan indikator kinerja dampak. Deskripsi selengkapnya sebagai berikut:

- a. Indikator kinerja *input* (masukan) adalah segala sesuatu yang dibutuhkan agar pelaksanaan kegiatan dapat menghasilkan keluaran yang ditentukan; misalnya dana, SDM, informasi, kebijakan, dan lain-lain.
- b. Indikator kinerja *output* (keluaran) adalah sesuatu yang diharapkan langsung dicapai dari suatu kegiatan yang dapat berupa fisik maupun non fisik.
- c. Indikator kinerja *outcome* (hasil) adalah segala sesuatu yang mencerminkan berfungsinya keluaran (output) kegiatan pada jangka menengah (efek langsung).
- d. Indikator kinerja benefit (manfaat) adalah sesuatu yang terkait dengan tujuan akhir dari pelaksanaan kegiatan.
- e. Indikator kinerja *impact* (dampak) adalah pengaruh yang ditimbulkan baik positif maupun negatif pada setiap tingkatan indikator berdasarkan asumsi yang telah ditetapkan.

3. Teori Kepemimpinan

Indrafachrudi (2006:2) juga berpendapat bahwa dalam membicarakan kepemimpinan, sebaiknya berpegang pada teori tertentu, misalnya Teori Sifat dan Teori Situasi, sebagaimana diungkapkan berikut ini:

- a. Jika seseorang dijadikan pemimpin, ia harus memenuhi syarat tertentu. Apabila dalam dirinya terdapat sifat serta sikap tertentu, barulah ia dijadikan pemimpin.

Kepemimpinan yang didasarkan pada sifat-sifat tertentu itu disebut *personal qualities theory* atau teori sifat.

- b. Jika seseorang dijadikan pemimpin dalam situasi-situasi tertentu karena kelebihan keterampilan dan sifat tertentu yang tampak padanya, sehingga dapat memecahkan masalah kelompok, maka kepemimpinan ini didasari oleh situasi yang ada. Teori itu disebut *situational theory* atau teori situasi.

Menurut Mochtar Effendy (1997:21-35), kepemimpinan terbagi ke dalam Empat tipe, yaitu: kepemimpinan otokrasi, kepemimpinan pseudo-demokratis, kepemimpinan *laissez-faire*, dan kepemimpinan demokratik. Kepemimpinan otokrasi, ingin memperlihatkan kekuasaannya dan ingin berkuasa. Ia takut dan merasa cemas kalau-kalau pekerjaan yang dilakukan bawahannya tidak sesuai dengan yang diharapkannya. Kepemimpinan pseudo-demokratis, sering memakai “topeng”. Ia pura-pura memperlihatkan sifat demokratis di dalam kepemimpinannya, tetapi sesungguhnya ia bekerja dengan perhitungan. Kepemimpinan *laissez-faire*, menghendaki supaya kepada bawahannya diberikan banyak kebebasan, Ia berpendapat “biarlah guru-guru/dosen bekerja sesuka hatinya”. jangan menghalang-halangi mereka dalam melaksanakan pekerjaan. Kepemimpinan demokratik, bekerja untuk mencapai tujuan bersama. Pemimpin menghormati dan menghargai pendapat tiap guru/dosen dan memberi kesempatan kepada guru-guru/dosen untuk mengembangkan inisiatif dan daya kreatifnya.

terbatas untuk mengajar saja. Pada umumnya Dosen Tidak Tetap di UNIS Tangerang merupakan Pegawai Pemerintahan Daerah Kota Tangerang. Termasuk sebagian besar mahasiswa UNIS juga merupakan pegawai di lingkungan Pemda Kota Tangerang (CL. D.2.02.02.2012).

Sebagian besar dosen Fakultas Ekonomi UNTIRTA Serang masih termasuk kategori dosen muda, dengan usia rata-rata sekitar 40 tahun, sehingga idealisme sebagai seorang dosen sangat kokoh dipegang. Akibatnya beberapa aturan kepegawaian ada yang dilanggar, misalnya masih ada dosen yang enggan melanjutkan studi ke jenjang S-3. Selain itu, sebagian dosen bertempat tinggal di sekitar Kota/Kabupaten Serang, yang kadang-kadang terlibat dalam kegiatan ko-kurikuler, tetapi tidak dijalankan secara sungguh-sungguh.

Kegiatan perkuliahan di IAIN SMH Banten masih berjalan secara konvensional. Metode ceramah dan diskusi kelas masih dominan. Penggunaan teknologi pembelajaran masih terbatas pada ruang kelas tertentu dengan dosen tertentu. Dosen di Jurusan Tadris Bahasa Inggris sudah terbiasa memanfaatkan Laboratorium Bahasa sebagai tempat sekaligus media perkuliahan. Dosen di Jurusan Pendidikan Agama Islam belum banyak yang menerapkan teknologi pembelajaran. Walaupun demikian, pada momentum tertentu, teknologi pembelajaran juga digunakan oleh dosen di Jurusan Pendidikan Agama Islam.(CL. D.1.25.01.2012).

Kegiatan perkuliahan di Fakultas Agama Islam didukung oleh: Pertama, jumlah dosen yang banyak dengan kualifikasi akademik sebagian besar berijazah S.2; Kedua, sebagian besar dosen sudah memiliki kepangkatan akademik Lektor. Motivasi

Tangerang bisa sepenuhnya memberikan tenaga untuk kepentingan UNIS. Rata-rata Dosen Tidak Tetap diberikan jam mengajar antara 4 sampai 6 sks persemester. Dosen Tetap Yayasan diberikan tugas mengajar antara 20 sampai 24 sks. Adapun dosen berstatus pegawai negeri sipil yang diperbantukan diberi tugas mengajar antara 12 sampai 16 sks (CL. D.2.02.02.2012).

Sehubungan banyaknya dosen Fakultas Ekonomi UNTIRTA Serang yang sedang studi lanjut ke jenjang S-2 dan S-3, maka beban mengajarnya berkurang. Waktu yang dimiliki dosen hanya sekitar dua hari. Dengan demikian lembaga membutuhkan “dosen luar biasa” yang diterima melalui sistem kontrak kerja untuk mengisi kekosongan jam mengajar tersebut (CL. E.3.10.02.2012).

Masih terdapat keterbatasan kemampuan berbahasa asing, terutama Bahasa Inggris di kalangan dosen, apalagi di kalangan mahasiswa. Kemampuan berbahasa Arab pun masih ada keterbatasan. Selain itu, pemahaman dosen terhadap ilmu statistik beserta penerapannya juga masih terbatas. Khusus mengenai penggunaan teknologi pembelajaran, dosen-dosen muda sudah terbiasa menggunakannya. Sedangkan dosen-dosen senior yang mampu menerapkan teknologi pembelajaran masih terbatas (CL.D.1.25.01.2012).

Kelemahan yang mencolok adalah status dosen, karena lebih banyak Dosen Tidak Tetap daripada Dosen Tetap Yayasan maupun Dosen PNS yang diperbantukan. Kegiatan perkuliahan bisa berjalan lancar, tetapi kegiatan dosen dalam bidang penelitian sangat minim peminatnya, mengingat “waktu yang mereka miliki”

4. Teori Pemberdayaan

Barnes berteori bahwa manusia memiliki perbedaan kemampuan, dan pemberdayaan hanya dapat dilakukan apabila manusia telah mencapai kondisi tertentu. Untuk mencapai kondisi tertentu tersebut Barnes menyebutnya dengan “Persamaan Pemampuan” (Barnes, Tony, 1998:89).

Persamaan kemampuan tersebut berbunyi sebagai berikut:

- a. Kalau seorang karyawan tidak tahu apa yang harus dikerjakan komunikasikan.
- b. Kalau seorang karyawan tidak tahu cara mengerjakannya ...beri latihan.
- c. Kalau seorang karyawan tidak ingin mengerjakan... beri motivasi.
- d. Kalau seorang karyawan tahu apa yang harus dikerjakan, berkompotensi dan memiliki motivasi untuk mengerjakan ... berdayakan.
- e. Kalau seorang karyawan sudah mengerjakan dan memenuhi standar ... beri penghargaan.

Clutterbuck (2010:3) memberikan beberapa definisi tentang pemberdayaan, antara lain:

- a. Upaya menemukan cara-cara baru untuk memusatkan kekuasaan di tangan orang-orang yang sedang membutuhkannya untuk melaksanakan pekerjaan
- b. Memberikan kewenangan, tanggungjawab, sumber-sumber dan hak-hak di tingkat yang paling tepat untuk masing-masing tugas.
- c. Pendelegasian tanggungjawab atas pembuatan keputusan sampai sejauh mungkin di bawah lini manajemen.
- d. Peralihan kekuasaan secara terkendali dari manajemen ke karyawan untuk mencapai tujuan jangka panjang perusahaan secara keseluruhan.

- e. Upaya menciptakan situasi dan kondisi dimana orang-orang bisa menggunakan kualitas-kualitas dan kemampuan-kemampuan mereka di tingkat maksimum untuk mewujudkan tujuan-tujuan bersama, baik tujuan kemanusiaan maupun tujuan yang berorientasi pada laba.
- f. Energi psikologis yang mengaktifkan kita.

Clutterbuck menyimpulkan bahwa pemberdayaan adalah suatu istilah dalam memotivasi dan membiarkan masing-masing individu untuk mengambil tanggung jawab dalam memperbaiki cara melaksanakan pekerjaannya untuk mencapai tujuan sebuah organisasi.

5. Teori Manajemen Mutu

Fokus utama dari pengendalian mutu total adalah masalah mengapa. Kemudian masalah bagaimana, tetapi tidak melepaskan masalah mengapa. Kegiatan untuk mengidentifikasi sebab-sebab adanya kekurangan atau kelemahan terus dilakukan untuk kemudian mencari cara-cara memperbaikinya.

Dengan menerapkan sistem mutu total, semua personalia akan mengetahui dan menyadari tugas serta peranannya dalam menghasilkan lulusan yang bermutu. Mereka akan mengetahui bahwa lulusan yang bermutu dihasilkan oleh proses pendidikan yang bermutu pula. Proses pendidikan yang bermutu bukan hanya berupa pelaksanaan proses belajar mengajar, melainkan juga sistem manajemen pendidikan yang bermutu, baik manajemen personalia, sarana pendidikan, biaya pendidikan maupun kerjasama dengan

Peningkatan profesionalisme dosen Fakultas Ekonomi UNTIRTA Serang didukung oleh tersedianya seorang Guru Besar Senior (emiritus), memiliki banyak calon doktor di bidang ilmu ekonomi (ada 30 orang kandidat doktor), ditambah dengan semangat dosen-dosen muda untuk meningkatkan kompetensinya. Pimpinan fakultas mendukung semua dosen untuk melanjutkan studi dengan syarat bidang ilmunya harus relevan dengan mata kuliah yang dibina serta harus melanjutkan studi ke perguruan tinggi negeri (CL. E.3.11.02.2012).

Dosen Jurusan Pendidikan Agama Islam berjumlah 25 orang. Di dalam statuta disebutkan bahwa dosen tersebut milik fakultas, bukan milik jurusan. Mestinya setiap dosen dan setiap Guru Besar itu *base-camp*-nya di jurusan, sehingga ketika akreditasi bisa mendongkrak nilai akreditasi Jurusan Pendidikan Agama Islam. Dosen Fakultas Tarbiyah dan Adab, bukan hanya berasal dari Fakultas Tarbiyah dan Adab, karena mereka kekurangan jam mengajar atau karena kelebihan jam mengajar, maka mata kuliah tertentu akan diisi oleh dosen dari fakultas lainnya. Sesungguhnya, di kampus IAIN SMH Banten ini, masih kekurangan dosen, sehingga banyak dosen Fakultas Tarbiyah dan Adab diberdayakan di luar Fakultas Tarbiyah dan Adab, seperti di Pusat Penjaminan Mutu, Lembaga Penelitian, dan Lembaga Pengabdian Masyarakat (CL.D.1.25.01.2012).

Karena banyak dosen berstatus Dosen Tidak Tetap, maka pihak pimpinan membuat jadwal mengajar yang “disesuaikan” dengan waktu luang dosen tersebut. Bagi Dosen Tetap Yayasan, tidak bisa “meminta” jadwal mengajar pada hari tertentu pada jam tertentu. Dosen pegawai negeri sipil yang diperbantukan di UNIS

C. Faktor Pendukung, Masalah, dan Kelemahan

Pada umumnya motivasi mengajar Dosen IAIN SMH Banten sangat kuat, motivasi melaksanakan tugas pengabdian kepada masyarakat juga kuat. Yang rendah barangkali motivasi menulis ilmiah dan motivasi melakukan penelitian. Di lingkungan IAIN SMH Banten, ada beberapa organisasi sosial yang mempengaruhi karakter kepribadian dosen, di antaranya: Al-Khaeriyah, Mathlaul Anwar, Muhammadiyah, Persis dan tentu saja Nahdhatul Ulama. Selain itu, ada pula wadah untuk pemberdayaan dosen di bidang pemikiran dan karya tulis, seperti Pusat Studi Wanita dengan jurnal yang diterbitkannya yaitu *Mar'ah*; Pusat Kajian Islam dan Kemasyarakatan dengan jurnal yang diterbitkannya yaitu *Tazkia*, Pusat Pengembangan Sumber Daya Manusia dengan jurnal mitranya *Studia Didaktika*. Pusat Penelitian dengan jurnal yang diterbitkannya yaitu *Al-Qolaam* dan *Tela'ah*. Setiap jurusan punya jurnal yang tidak terakreditasi dengan tempo penerbitannya sekali dalam satu semester (CL.E.1.26.01.2012).

Pada dasarnya pimpinan UNIS Tangerang memperhatikan kompetensi dosen. Tiga tahun terakhir, dosen yang mengajar di UNIS Tangerang harus berkualifikasi akademik minimal S-2. Dosen UNIS Tangerang tidak boleh *zig zag* keilmuannya. Dosen mata kuliah ilmu kependidikan, diambil dari Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan. Lulusan S-2 Ilmu Agama, tidak boleh memberi kuliah mata kuliah lain, selain ilmu-ilmu Agama Islam. Kita juga mengembangkan *peer teaching*. Yang memungkinkan satu mata kuliah dibimbing oleh dua hingga tiga orang dosen (CL.E.2.03.02.2012).

pihak luar. Proses pendidikan yang bermutu membutuhkan *diagnosis* dan penyempurnaan terus menerus.

Total Quality Management (TQM) adalah suatu keinginan untuk selalu mencoba mengerjakan segala sesuatu dengan sebaik-baiknya sejak awal. TQM menegaskan bahwa setiap orang yang berada di dalam organisasi harus terlibat dalam upaya melakukan peningkatan secara terus menerus. Program-program TQM tidak harus menggunakan nama TQM. Beberapa organisasi memasukan filosofi TQM dengan menggunakan nama-nama yang mereka pilih.

6. Teori Manajemen Strategis

Analisis SWOT adalah salah satu tahap dalam manajemen strategis yang merupakan pendekatan analisis lingkungan. Proses penilaian kekuatan, kelemahan, peluang dan hambatan secara umum menunjuk pada dunia bisnis sebagai analisis SWOT. Analisis SWOT menyediakan para pengambil keputusan organisasi akan informasi yang dapat menyiapkan dasar dan pertimbangan dalam pengambilan keputusan dan tindakan.

Pada umumnya, penerapan manajemen strategis dengan cara mengembangkan pendekatan SWOT (*strengths* = segala kekuatan, *weaknesses* = segala kelemahan, *opportunities* = sejumlah peluang, dan *threats* = sejumlah ancaman). Dalam kaitannya dengan penelitian ini, manajemen strategis dengan pendekatan SWOT digunakan untuk memahami perkembangan kinerja dosen dari seluruh jenjang kepangkatan akademik, seluruh kualifikasi akademik, dan

semua dosen yang sudah mengikuti sertifikasi maupun yang belum mengikuti sertifikasi dosen.

Analisis SWOT merupakan salah satu analisis pilihan yang sudah sangat populer. Di dalam analisis SWOT, faktor-faktor kekuatan, kelemahan, peluang dan tantangan yang telah disusun sesuai dengan urutan rangkingnya dimasukkan dalam matriks. Kemudian dilakukan analisis lanjutan berdasarkan pada pedoman masing-masing kotak pilihan strategis.

dan Keuangan, kemudian dibantu oleh para Pembantu Dekan Bidang Administrasi Umum dan Keuangan. Dalam tataran praktis, pengelolaan sarana dan prasarana dilakukan oleh Kabag Umum dan Peralatan di tingkat rektorat, yang diperkuat oleh Kasubag Umum dan Peralatan di tingkat fakultas. Pihak pimpinan jurusan dan program studi bertugas memelihara dan memanfaatkan sarana prasarana yang ada untuk kepentingan perkuliahan dengan mahasiswa.

Pengadaan, pemeliharaan dan pengawasan sarana dan prasarana kampus UNIS Tangerang dikoordinir oleh Kepala Biro Administrasi Akademik bersama sekretaris yayasan. Pengadaan sarana prasarana dikoordinir oleh sekretaris yayasan. Pemeliharaan dan pengawasan sarana prasarana dilakukan oleh Kepala Biro Administrasi Umum dan Akademik. Sarana prasarana lainnya menjadi tanggung jawab Dekan dan Ketua Jurusan atau Ketua Program Studi termasuk di dalamnya Kepala Perpustakaan tingkat fakultas maupun tingkat universitas.

Kepala Biro Akademik, Umum, Administrasi, dan Kemahasiswaan bertanggungjawab dalam pengadaan sarana prasarana perkuliahan di kampus UNTIRTA Serang. Pemeliharaan sarana prasarana perkuliahan menjadi tanggung jawab Kabag Umum dan Peralatan. Adapun pemeliharaan sarana prasarana menjadi tanggung jawab Ketua Jurusan atau Ketua Program Studi. Secara etis, dosen dan mahasiswa juga dituntut tanggungjawabnya dalam penggunaan sarana dan prasarana agar dimanfaatkan seoptimal mungkin.

Pendidikan Dasar di UNJ Jakarta, dan 5 orang mengambil Program Studi Biologi di IPB Bogor.

Aktivitas perkuliahan di kampus IAIN SMH Banten pada umumnya masih bersifat konvensional. Masih ada papan tulis hitam dan kapur di dalam kelas. Tetapi sebagian dosen sudah menggunakan *White Board* dan spidol dalam menyampaikan materi kuliahnya. Sebagian kecil dosen sudah memanfaatkan laptop sebagai teknologi pembelajaran dalam menyampaikan materi kuliahnya. Namun demikian, kegiatan diskusi kelas tetap mendominasi metode kuliah yang disampaikan dosen IAIN SMH Banten.

Kegiatan perkuliahan di kampus UNIS Tangerang masih menggunakan *white board* dan spidol dalam menyampaikan materi perkuliahan. Sebagian dosen menyampaikan materi kuliahnya dengan menggunakan metode diskusi kelas. Dalam hal tertentu, masih ada juga dosen UNIS yang menyampaikan materi perkuliahan dengan metode ceramah dan memanfaatkan papan tulis hitam serta kapur.

Sebagian besar dosen Fakultas Ekonomi UNTIRTA Serang menyampaikan materi perkuliahan dengan menggunakan laptop, LCD dan Infocus sebagai seperangkat teknologi pembelajaran. Namun demikian, masih ada dosen yang menyampaikan materi perkuliahan dengan menggunakan media *White Board* dan spidol. Diskusi kelas juga sering diselenggarakan. Pemberian tugas membuat makalah juga menjadi fenomena tersendiri bagi mahasiswa.

Pengadaan sarana prasarana di kampus IAIN SMH Banten dikoordinir oleh Pembantu Rektor Bidang Administrasi Umum

BAB III METODE PENELITIAN

Penelitian pada hakekatnya merupakan suatu upaya untuk menemukan kebenaran atau untuk lebih membenarkan kebenaran (Moleong, 2007:49). Sedangkan Satori dan Komariah (2010:5) berpendapat bahwa penelitian merupakan aktivitas yang menggunakan kekuatan pikir dan aktivitas observasi dengan menggunakan kaidah-kaidah tertentu untuk menghasilkan ilmu pengetahuan guna memecahkan suatu persoalan. Sementara itu, Sugiyono (2009:21) berpendapat bahwa penelitian kualitatif bisa menghasilkan informasi yang deskriptif yaitu memberikan gambaran yang menyeluruh dan jelas terhadap situasi sosial yang diteliti.

Berdasarkan fokus masalah, tujuan, subjek penelitian, dan karakteristik data, maka penulis menggunakan metode studi deskriptif yang ditujukan untuk mendeskripsikan atau menggambarkan fenomena-fenomena yang ada, baik fenomena yang bersifat alamiah ataupun rekayasa manusia. Pendekatan ini dilakukan karena studi ini ingin mendeskripsikan manajemen peningkatan profesionalisme dosen pada Institut Agama Islam Negeri Sultan Maulana Hasanuddin Banten, Universitas Islam Syekh Yusuf Tangerang, dan Universitas Negeri Sultan Ageng Tirtayasa Serang yaitu tentang pemberdayaan, motivasi, kepemimpinan, dan kinerja dosen.

Untuk mendapatkan data yang cermat dan akurat dalam studi ini, penulis menggunakan metode penelitian yang meliputi: (1) Tempat dan Waktu Penelitian; (2) Pendekatan dan Strategi

Penelitian; (3) Sumber Data Penelitian; (4) Metode Pengumpulan Data; (5) Analisis dan Penafsiran Data; (6) Pencocokan keabsahan data; dan (7) Penulisan Laporan Penelitian.

A. Tempat dan Waktu Penelitian

Berdasarkan fokus masalah yang telah dikemukakan sebelumnya, maka yang menjadi objek penelitian ini adalah Institut Agama Islam Negeri Sultan Maulana Hasanuddin Banten, Universitas Islam Syekh Yusuf Tangerang, dan Universitas Negeri Sultan Ageng Tirtayasa Serang. Pemilihan ketiga obyek penelitian tersebut dilakukan untuk memfokuskan pada perguruan tinggi yang sedang melakukan peningkatan profesionalisme dosen di Banten. Dengan demikian yang menjadi sampel dalam penelitian ini adalah IAIN SMH Banten, UNIS Tangerang, dan UNTIRTA Serang.

Alasan pemilihan sampel penelitian ini didasarkan pada pendekatan studi deskriptif yang merupakan suatu bentuk penelitian yang paling dasar ditujukan untuk mendeskripsikan atau menggambarkan fenomena-fenomena yang ada, baik fenomena yang bersifat alamiah ataupun rekayasa manusia, yang berarti suatu pendekatan yang bermaksud memahami dan memaknai nilai-nilai alamiah dari kasus yang dikaji, kemudian mendeskripsikan keadaan ini secara apa adanya.

Atas dasar tersebut, disusunlah konsep-konsep manajemen peningkatan profesionalisme dosen bagi perguruan tinggi di Provinsi Banten yang didukung oleh beberapa alasan, yaitu: (a) Belum adanya studi yang berkaitan dengan manajemen peningkatan profesionalisme dosen di Provinsi Banten. Dengan

Bandung, 11 orang mengambil Program Studi Hukum Bisnis di UNISBA Bandung, 12 orang mengambil Program Studi Pendidikan Islam serta 5 orang mengambil Program Studi Hukum Islam di UIN Bandung. Selanjutnya 5 orang mengambil Program Studi Penelitian dan Evaluasi Pendidikan di UNJ Jakarta.

Dosen IAIN Banten yang sedang menempuh studi S-2 sebanyak 7 orang, yaitu 4 orang mengambil Program Studi Pendidikan Bahasa di UNJ Jakarta, 1 orang mengambil Program Studi Pendidikan Sejarah di UNJ Jakarta, dan 2 orang mengambil Program Studi Magister Manajemen Pendidikan di UNINUS Bandung.

Dosen UNIS Tangerang yang sedang menempuh studi S-3 adalah: Pertama, 4 orang mengambil Program Studi Manajemen Pendidikan di UNINUS Bandung; Kedua, 3 orang mengambil Program Studi Manajemen Pendidikan di UNJ Jakarta, dan 1 orang mengambil Program Studi Pemikiran Islam di UIN Jakarta.

Dalam tahun akademik 2011/2012 ada sejumlah 60 dosen UNTIRTA yang sedang menempuh studi S-3. Penyebarannya sebagai berikut: Pertama, sejumlah 30 orang dosen mengambil Program Doktor dalam Ilmu Ekonomi di UNDIP Semarang; Kedua, 3 orang mengambil Program Studi Manajemen Pendidikan di UNJ Jakarta; Ketiga, 7 orang mengambil Program Studi Manajemen Pendidikan di UNINUS Bandung; Ketiga, sebanyak 5 orang mengambil Program Studi Pendidikan Islam di Universitas Ibnu Chaldun Bogor. Sedangkan dosen yang sedang menempuh studi S-2 berjumlah 130 orang, yaitu 5 orang mengambil Program Studi PGSD di UPI Bandung, 10 orang mengambil program Studi

Bidang Administrasi Umum; Kedua, penataan ruang dosen, ruang pimpinan jurusan dan program studi; Ketiga, pemeliharaan inventaris negara, seperti komputer dan laptop.

Ada perpustakaan pusat/tingkat universitas dan ada pula perpustakaan pada setiap fakultas. Perpustakaan pusat tentu lebih variatif koleksi bukunya, sehingga banyak peminat yang datang untuk membaca dan mengkaji lebih lanjut. Perpustakaan tingkat fakultas lebih banyak menyimpan skripsi dan referensi ilmiah, sehingga peminatnya lebih sedikit dan didominasi oleh mahasiswa senior yang akan segera membuat karya tulis ilmiah dalam bentuk skripsi (CL.C.3. 09.02.2012).

Strategi pengelolaan sarana prasarana di UNTIRTA Serang adalah sebagai berikut: Pertama, penggunaan tempat kuliah dikelola oleh petugas bagian peralatan dan umum di tingkat fakultas; Kedua, pemeliharaan sarana dan prasarana perkuliahan menjadi tanggungjawab pimpinan jurusan atau program studi; Ketiga, penggunaan laboratorium komputer dikelola oleh petugas tersendiri.

Adapun program pengelolaan sarana prasarana di lingkungan UNTIRTA Serang terdiri atas: Pertama, pengadaan lahan untuk perluasan kampus; Kedua, penataan tempat parkir di Gedung B/Fakultas Ekonomi; Ketiga, penataan jadwal penggunaan gedung pertemuan umum (aula).

B. Pelaksanaan Manajemen Kinerja (Dosen)

Pada tahun akademik 2011/2012, ada sejumlah 48 dosen IAIN Banten yang sedang menempuh studi S-3, yaitu 15 orang mengambil Program Studi Manajemen Pendidikan di UNINUS

demikian, diharapkan hasil penelitian ini dapat dijadikan kontribusi dan rujukan bagi perguruan tinggi di wilayah Provinsi Banten, mengingat di wilayah Provinsi Banten terdapat 108 perguruan tinggi yang tersebar di seluruh daerah otonomi kabupaten/kota; (b) IAIN SMH Banten, UNIS Tangerang dan UNTIRTA Serang merupakan perguruan tinggi yang sedang aktif meningkatkan profesionalisme dosen, juga dapat dijadikan sebagai representasi dari perguruan tinggi lainnya di wilayah Provinsi Banten; (c) Dari karakteristik perkembangan fisik yang semakin lengkap dan penawaran program studinya yang variatif serta lokasinya di kawasan perkotaan. Dari beberapa alasan tersebut di atas layaklah IAIN SMH Banten, UNIS Tangerang dan UNTIRTA Serang dijadikan obyek penelitian dan selanjutnya diharapkan akan menjadi rujukan bagi perguruan tinggi lain untuk meningkatkan dan mengembangkan profesionalisme dosennya.

Penelitian pada Institut Agama Islam Negeri Sultan Maulana Hasanuddin Banten, Universitas Islam Syekh Yusuf Tangerang, dan Universitas Negeri Sultan Ageng Tirtayasa Serang ini dilakukan mulai awal Pebruari sampai dengan akhir Oktober 2011 dengan tahapan sebagai berikut:

Tahap awal merupakan kegiatan awal sebelum melakukan penelitian di obyek penelitian yaitu Institut Agama Islam Negeri Sultan Maulana Hasanuddin Banten, Universitas Islam Syekh Yusuf Tangerang, dan Universitas Negeri Sultan Ageng Tirtayasa Serang dimana peneliti melakukan studi penajakan atau kelayakan awal ke arah fokus permasalahan penelitian yang dilakukan mulai awal Pebruari 2011.

Tahap kedua merupakan awal penelitian di obyek penelitian yaitu di Institut Agama Islam Negeri Sultan Maulana Hasanuddin Banten, Universitas Islam Syekh Yusuf Tangerang, dan Universitas Negeri Sultan Ageng Tirtayasa Serang, dimana peneliti memperoleh gambaran permasalahan yang lebih lengkap dan akurat sesuai dengan fokus penelitian yang telah ditetapkan sebelumnya. Untuk dapat sampai di obyek penelitian, maka peneliti harus melengkapi persyaratan administrasi sebagai tahap awal memulai penelitian, seperti permohonan izin penelitian dari Universitas Islam Nusantara ditujukan kepada Rektor Institut Agama Islam Negeri Sultan Maulana Hasanuddin Banten, Universitas Islam Syekh Yusuf Tangerang, dan Universitas Negeri Sultan Ageng Tirtayasa Serang serta surat izin melakukan penelitian dari Institut Agama Islam Negeri Sultan Maulana Hasanuddin Banten, Universitas Islam Syekh Yusuf Tangerang, dan Universitas Negeri Sultan Ageng Tirtayasa Serang bahwa yang bersangkutan diperbolehkan melakukan penelitian pada tiga perguruan tinggi tersebut. Selanjutnya untuk mendapatkan informasi dari responden dan data yang akurat dimulai pelacakan data pada pertengahan April 2011.

Tahap ketiga dilakukan dengan tujuan untuk mengidentifikasi masalah lingkungan internal dan eksternal Institut Agama Islam Negeri Sultan Maulana Hasanuddin Banten, Universitas Islam Syekh Yusuf Tangerang, dan Universitas Negeri Sultan Ageng Tirtayasa Serang yang dilaksanakan melalui penelitian lapangan pada obyek penelitian dengan cara wawancara, observasi dan studi dokumentasi untuk mendapatkan gambaran umum dan khusus penelitian ini.

kerja dosen, Kedua, penataan tempat perkuliahan Fakultas Agama Islam; dan Ketiga, penataan penggunaan masjid kampus sebagai tempat kegiatan ekstra-kurikuler mahasiswa.

Ada perpustakaan tingkat universitas dan ada pula perpustakaan tingkat fakultas. Umumnya mahasiswa ataupun dosen lebih sering mengunjungi perpustakaan universitas daripada perpustakaan fakultas. Padahal dalam hal-hal tertentu, terutama menyangkut referensi perkuliahan, sarana prasarana perpustakaan fakultas lebih lengkap daripada tingkat universitas (CL. C.2.01.02.2012)..

Strategi tentang pengelolaan sarana prasarana di UNIS Tangerang terdiri atas: Pertama, penggunaan teknologi pembelajaran dalam kegiatan perkuliahan harus diatur dengan baik; Kedua, pengadaan buku-buku perpustakaan berbasis keilmuan perlu diperbaharui; .Ketiga, pemeliharaan sarana dan prasarana dilakukan oleh Pembantu Dekan Bidang Administrasi Umum.

Adapun program pengelolaan sarana prasarana di kampus UNIS Tangerang meliputi: Pertama, pengadaan sarana prasarana perkuliahan menjadi tanggungjawab Pembantu Rektor Bidang Administrasi Umum, Kedua, pemeliharaan sarana prasarana perkuliahan menjadi tanggung jawab Pembantu Dekan Bidang Administrasi Umum; dan Ketiga, penataan sarana prasarana perkuliahan di dalam kelas menjadi tanggungjawab Ketua Program Studi.

Perencanaan pengelolaan sarana prasarana di lingkungan UNTIRTA Serang antara lain: Pertama, pemeliharaan sarana prasarana perkantoran menjadi tanggungjawab Pembantu Dekan

jumlah pengunjung perpustakaan belum banyak, masih terbatas pada mahasiswa yang sedang menyusun skripsi.

Setiap fakultas punya laboratorium. Fakultas Tarbiyah dan Adab punya Laboratorium Micro Teaching, Laboratorium Bahasa, dan Laboratorium Komputer. Fakultas Syariah dan Ekonomi Islam punya Laboratorium Komputer dan Laboratorium Perbankan Syariah serta Laboratorium Peradilan Agama. Fakultas Ushuluddin dan Dakwah punya siaran radio kampus dan televisi kampus.

Permasalahannya adalah optimalisasi dari semua laboratorium tersebut masih belum optimal. Selama ini baru sekedar memenuhi ujian praktekum saja, masih belum dikelola secara mandiri (CL.C.1.24.01.2012).

Sedangkan strategi yang dikembangkan dalam pengelolaan sarana prasarana IAIN SMH Banten antara lain: Pertama, pengaturan ruang perkuliahan untuk Jurusan Bahasa dan Sastra Arab, Kedua, pengaturan ruang kerja dosen; dan Ketiga, penataan ruang Laboratorium Bahasa dan Laboratorium Komputer.

Adapun program peningkatan pengelolaan sarana prasarana IAIN SMH Banten meliputi: Pertama, setiap fakultas memiliki perpustakaan sendiri yang dikelola oleh orang fakultas, dalam rangka menyambut kegiatan akreditasi; Kedua, pemeliharaan sarana dan prasarana dimonitoring oleh Pembantu Dekan Bidang Administrasi Umum, dan Ketiga, pengadaan sarana prasarana baru harus melalui izin pejabat di rektorat.

Perencanaan tentang pengelolaan sarana prasarana di kampus UNIS Tangerang terdiri atas: pertama, penataan ruang

Tahap keempat merupakan tahap pelaksanaan penelitian, dimana peneliti melakukan penelitian di Institut Agama Islam Negeri Sultan Maulana Hasanuddin Banten, Universitas Islam Syekh Yusuf Tangerang, dan Universitas Negeri Sultan Ageng Tirtayasa Serang yaitu dengan menginterpretasikan, menganalisis, dan memprediksi data dan informasi yang sedang atau telah diperoleh selama melakukan penelitian. Peneliti berusaha untuk melengkapi dan memperbaharui data, serta mengadakan triangulasi dan member check sampai berakhirnya penelitian pada akhir Oktober 2011.

Tahap kelima merupakan tahap akhir penelitian yaitu untuk mengecek keabsahan atau kebenaran data serta memverifikasi data dan informasi yang telah dilakukan oleh peneliti. Kegiatan ini bertujuan untuk mengetahui kualitas penelitian seperti data-data yang diperoleh dari Institut Agama Islam Negeri Sultan Maulana Hasanuddin Banten, Universitas Islam Syekh Yusuf Tangerang, dan Universitas Negeri Sultan Ageng Tirtayasa Serang melalui observasi, wawancara dan studi dokumentasi. Serta triangulasi kepada para nara sumber maupun sumber data lain yang kompeten. Member check dilakukan oleh peneliti guna pembuatan disertasi, pembimbingan serta ujian sidang disertasi.

B. Pendekatan dan Strategi Penelitian

Pendekatan ini menggunakan acuan dalam menentukan strategi dengan pendekatan studi deskriptif untuk memecahkan masalah atau menentukan suatu tindakan yang diperlukan sejumlah informasi. Ada beberapa informasi yang dapat diperoleh

melalui penelitian deskriptif untuk pemecahan masalah, yaitu: Pertama, informasi tentang keadaan saat ini; Kedua, informasi yang penulis inginkan, informasi ini bertolak dari hasil analisis; Interpretasi dan kesimpulan terhadap informasi pertama diadakan penelitian untuk menghimpun informasi yang kedua, informasi ini berkenaan dengan program pendidikan dan latihan yang dikembangkan oleh mereka; Ketiga, bagaimana mencapainya yaitu bagaimana merealisasikan program pendidikan dan latihan, untuk itu diperlukan informasi yang diperoleh dari penelitian kualitatif terhadap daerah atau lembaga yang telah melaksanakan.

Penggunaan pendekatan studi deskriptif didasarkan atas beberapa alasan: Pertama, deskripsi atau penggambaran apa adanya merupakan hal yang alamiah; Kedua, studi deskriptif mempunyai makna yang lebih luas mencakup deskriptif kualitatif; Ketiga, kajian studi deskriptif lebih lengkap dari metode penelitian, karena mencakup penelitian melalui pengamatan dan studi dokumentasi; Keempat, studi deskriptif merupakan metode penelitian yang paling besar dari penelitian-penelitian non-eksperimental, dan Kelima, studi deskriptif lebih sesuai dengan para peneliti yang menginginkan apa adanya dan tidak melakukan manipulasi atau memberikan perlakuan-perlakuan tertentu terhadap variabel.

Strategi kualitatif akan membuat gambaran deskriptif tentang fenomena manajemen peningkatan profesionalisme dosen di IAIN SMH Banten, UNIS Tangerang, dan UNTIRTA Serang, yang kemudian dianalisis secara induktif terhadap fakta-fakta dan peristiwa-peristiwa yang bersifat khusus dan nyata (valid), sesuai dengan pendapat Nasution (1996) bahwa valid adalah apa yang

Strategi tentang peningkatan kualitas perkuliahan di UNTIRTA Serang adalah sebagai berikut: Pertama, kegiatan perkuliahan harus dilaksanakan sesuai jadwal (waktu dan tempat) yang telah ditentukan oleh pimpinan; Kedua, dosen yang terlambat datang ke kelas lebih dari 30 menit, perkuliahan dinyatakan bebas; Ketiga, mahasiswa yang datang terlambat lebih dari 15 menit tidak diperkenankan masuk kelas.

Adapun program peningkatan kualitas perkuliahan di UNTIRTA Serang meliputi: Pertama, pimpinan jurusan mengadakan rapat dosen sebulan sekali; Kedua, pimpinan fakultas mengadakan rapat dosen sekali dalam satu semester; Ketiga, aktivitas menyampaikan perkuliahan di dalam kelas dimonitor oleh tim pengawas internal kampus.

Perencanaan pengelolaan sarana prasarana di IAIN SMH Banten terdiri atas: Pertama, pengadaan tanah untuk perluasan kampus; Kedua, rehabilitasi gedung serba guna; dan Ketiga, penambahan ruang kuliah untuk Jurusan Pendidikan Guru Madrasah Ibtidaiyah.

IAIN SMH Banten punya perpustakaan institut atau perpustakaan pusat. IAIN SMH Banten juga punya perpustakaan untuk tiap fakultas. Fakultas Ushuluddin dan Dakwah mendapat sponsor dari Pemerintah Iran, sehingga terbentuklah *Iran Corner*. Fakultas Syariah dan Ekonomi Islam mendapat sponsor dari Pemerintah Sudan, sehingga terbentuklah *Africa Corner*. Perpustakaan Fakultas Tarbiyah dan Adab berkeinginan menjalin sponsor dengan pihak Pemerintah Amerika Serikat, dengan harapan nanti akan terbentuk *America Corner*. Masalahnya adalah

hadir secara berturut-turut pada pertemuan pertama, kedua, dan ketiga, akan digantikan oleh dosen yang lainnya, dengan menggunakan nama dosen semula. Dengan cara demikian, diharapkan semua dosen bisa hadir pada tiga pertemuan pertama setiap semester. Dengan kata lain, mahasiswa bisa mempelajari kontrak studi dan silabus lebih awal dengan dosen (CL E.2.03.02.2012).

Adapun program peningkatan kualitas perkuliahan di UNIS Tangerang meliputi: Pertama, pertemuan dosen sebulan sekali yang dikordinir oleh Dekan; Kedua, silabus dan satuan acara perkuliahan harus diperbaharui setiap awal semester; Ketiga, ada lembar penilaian mahasiswa terhadap aktivitas mengajar dosen di dalam kelas.

Setiap dosen diwajibkan membuat satuan acara perkuliahan dan silabusnya untuk tiap mata kuliah setiap semester. Silabus dan SAP harus diperbaharui tiap semester. Apabila seorang dosen tidak membuat silabus dan SAP, maka yang bersangkutan akan ditegur dengan cara pemberian surat, atau dipanggil oleh Ketua Program Studi, atau dipanggil oleh pimpinan Fakultas Agama Islam. Pada umumnya dosen UNIS Tangerang selalu membuat silabus dan SAP baru setiap semester (CL D.2.02.02.2012).

Perencanaan peningkatan kualitas perkuliahan yang diberlakukan di UNTIRTA Serang antara lain: Pertama, kegiatan perkuliahan dilaksanakan dengan menggunakan metode tertentu menurut pertimbangan dosen; Kedua, tidak diperkenankan menggabung dua kelas menjadi satu kelas; Ketiga, dosen dan mahasiswa tidak boleh datang terlambat.

terjadi dalam penelitian sesuai dengan apa yang terjadi di lapangan. Penelitian kualitatif, juga harus memenuhi syarat-syarat validitas internal dan validitas eksternal.

Validitas internal meliputi kesesuaian konsep peneliti dengan konsep yang ada pada responden. Istilah validitas internal dalam penelitian kualitatif menyangkut kredibilitas dan keabsahan hasil penelitian dimana peneliti meminta informasi untuk meneliti kembali informasi yang diberikannya, apakah sudah sesuai dengan informasi atau data tersebut. Sedangkan validitas eksternal menyangkut sejauhmana hasil penelitian dapat diterapkan oleh orang lain. Validitas eksternal adalah sejauh mana generalisasi dari teori temuannya dapat diterapkan atau ditransfer pada situasi lain. Validitas eksternal dalam penelitian kualitatif disebut *transferability*.

Sukmadinata (2006:27) menyatakan bahwa “penelitian kualitatif berakar pada latar belakang alamiah sebagai kebutuhan, mengandalkan manusia sebagai alat penelitian, memanfaatkan strategi kualitatif, dan melakukan analisis secara induktif”. Pandangan tersebut senada dengan Nasution (1996) yang mengemukakan reliabilitas dalam arti dapat diulangi oleh peneliti lain dengan strategi dan situasi yang sama tidak mungkin terjadi dalam penelitian kualitatif. Kartena situasi dalam penelitian kualitatif adalah bersifat natural, sehingga tidak mungkin direkonstruksi kembali oleh orang lain dalam waktu yang lain.

Analisis secara induktif menurut Moleong (2002:5) digunakan dengan alasan sebagai berikut:

1. Proses induktif lebih dapat menemukan kenyataan-kenyataan ganda yang terdapat dalam data

2. Analisis induktif lebih dapat membuat hubungan peneliti dengan responden menjadi eksplisit, dapat dikenal, dan akuntabel.
3. Analisis demikian lebih dapat menguraikan latar secara penuh dan dapat membuat keputusan tentang dapat tidaknya pengalihan kepada suatu latar lainnya.
4. Analisis induktif lebih dapat menemukan pengaruh bersama yang mempertajam berbagai hubungan.
5. Analisis demikian dapat memperhitungkan nilai-nilai secara eksplisit sebagai bagian dari struktur analitik.

Berdasarkan beberapa pendapat tentang penelitian kualitatif tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa penelitian kualitatif dapat memenuhi syarat ilmiah jika penelitiannya memenuhi kredibilitas dan hasilnya dapat diterapkan oleh orang lain. Dalam penelitian ini, secara tegas membedakan antara fakta dengan opini, hal ini dilakukan dengan mengemukakan informasi apa adanya. Penelitian kualitatif juga mempunyai ciri-ciri sebagai berikut: (1) pengambilan data dilakukan secara wajar (tidak manipulasi); (2) penelitian lebih mengutamakan proses daripada produk (deskriptif); (3) analisis data dilakukan secara kontinu; dan (4) hasil kesimpulan melalui proses verifikasi dan triangulasi.

C. Sumber Data Penelitian

Penelitian kualitatif ini dilakukan di Institut Agama Islam Negeri Sultan Maulana Hasanuddin Banten, Universitas Islam Syekh Yusuf Tangerang, dan Universitas Negeri Sultan Ageng Tirtayasa Serang yang sesuai dengan visi dan misi ketiga perguruan tinggi tersebut.

ke obyek kajian tertentu. Ada juga beberapa dosen yang memberi tugas serta keharusan mengumpulkan tugasnya melalui pemanfaatan jasa internet dalam bentuk *email* dan *blog* (CL. D.1.25.01.2012).

Peningkatan kualitas perkuliahan di lingkungan UNIS Tangerang terdiri atas: Pertama, kegiatan perkuliahan harus dilaksanakan sesuai dengan jadwal; Kedua, pada pertemuan kesatu, kedua, dan ketiga setiap awal semester dosen pengampu harus hadir; Ketiga, ada petugas khusus yang menangani tentang kehadiran dosen dalam mengajar.

Pada dasarnya pimpinan UNIS Tangerang memperhatikan kompetensi dosen. Tiga tahun terakhir, dosen yang mengajar di UNIS Tangerang harus berkualifikasi minimal S-2. Dosen UNIS tidak boleh *zig zag* keilmuannya. Dosen mata kuliah ilmu kependidikan, diambil dari Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan. Lulusan S-2 Ilmu Agama, tidak boleh memberi kuliah mata kuliah lain, selain ilmu-ilmu Agama Islam. Dosen UNIS juga mengembangkan *peer teaching*. Yang memungkinkan satu mata kuliah dibimbing oleh dua hingga tiga orang dosen (CL . E.2.03.02.2012).

Strategi yang dikembangkan untuk meningkatkan kualitas perkuliahan di UNIS Tangerang antara lain: Pertama, pada dasarnya tidak mengenal konsep asistensi dosen; Kedua, dosen yang tiga pertemuan pertama tidak hadir akan diganti fungsinya oleh dosen lain; Ketiga, pemanfaatan teknologi pembelajaran dilakukan pada mata kuliah tertentu.

Kehadiran dosen di kelas menjadi pertimbangan utama untuk penjadwalan pada semester berikutnya. Dosen yang tidak

dilaksanakan di dalam kelas di fakultas yang telah ditentukan;. Ketiga, absensi mahasiswa harus diserahkan kembali ke bagian akademik bersama-sama dengan nilai semester yang sedang berjalan.

Untuk mengevaluasi aktivitas mengajar para dosen, pimpinan IAIN SMH Banten mengembangkan beberapa sistem monitoring, melalui agenda mengajar, pembuatan silabus dan satuan acara perkuliahan, hingga kunjungan ke kelas. Sangat diharapkan bahwa dengan pemberdayaan dosen, maka motivasi mengajar para dosen semakin meningkat, sehingga kegiatan perkuliahan berjalan lancar. Selain itu, diharapkan pula kinerja setiap dosen mengalami peningkatan, agar kegiatan perkuliahan yang dikembangkannya semakin bermakna bagi mahasiswa maupun bagi dosen yang bersangkutan (CL.C.1.24.01.2012).

Adapun program peningkatan kualitas perkuliahan di IAIN SMH Banten meliputi: Pertama, sebelum kegiatan perkuliahan berjalan, absensi mahasiswa sudah disiapkan; Kedua, setiap dosen yang akan mengajar diharuskan mengisi agenda mengajarnya. Ketiga, pengolahan nilai hasil UTS, UAS, dan tugas harus segera dikumpulkan ke bagian administrasi akademik di jurusan masing-masing.

Diharapkan setiap jurusan memiliki ruang multi media, sehingga ada beberapa dosen yang menyampaikan materi perkuliahan di ruang tersebut dengan mengoptimalkan sarana dan prasarana yang ada. Mahasiswa diharapkan bisa mengikuti kegiatan perkuliahan dengan berbasis teknologi pembelajaran yakni laptop, LCD, dan infokus. Pada mata kuliah tertentu dosen membawa mahasiswa melakukan observasi atau kunjungan studi

Sumber data penelitian diambil dari informasi-informasi birokrat kampus ketiga perguruan tinggi tersebut yaitu Pembantu Rektor Bidang Akademik, Pembantu Dekan Bidang Akademik, Ketua Lembaga Jaminan Mutu, dan Ketua Jurusan ditambah dengan beberapa perwakilan dosen serta alumni dan *stakeholder*.

D. Metode pengumpulan Data

Pengumpulan data dilakukan dalam penelitian kualitatif ini untuk menjadikan penelitian yang obyektif. yang menurut Moleong (1990) ada tiga tahapan, yaitu (1) pra lapangan; (2) kegiatan lapangan; dan (3) analisis intensif. Prosedur ini dilakukan oleh peneliti dalam rangka mendapatkan data yang akurat. Prosedur pengumpulan data dalam penelitian ini sebagai berikut:

Pertama, Pengamatan Langsung. Cara ini dilakukan oleh peneliti dengan datang langsung ke lokasi penelitian yaitu di Institut Agama Islam Negeri Sultan Maulana Hasanuddin Banten, Universitas Islam Syekh Yusuf Tangerang, dan Universitas Negeri Sultan Ageng Tirtayasa Serang. Hal ini dilakukan untuk memperoleh data yang obyektif yang berhubungan dengan penelitian yaitu berupa faktor-faktor yang berpengaruh terhadap pelaksanaan manajemen peningkatan profesionalisme dosen di Provinsi Banten.

Observasi digunakan untuk terjun ke lapangan dalam pelaksanaan pengambilan data, dilaksanakan untuk melihat, memperhatikan dan mengamati secara langsung terhadap obyek, peristiwa interaksional, serta situasi transformasional yang berlangsung secara utuh di lingkungan Tiga perguruan tinggi di Banten.

Menurut Spradley (Sugiyono, 2009:69), ada tiga tahapan observasi, yaitu: 1) observasi deskriptif, 2) observasi terfokus, dan 3) observasi terseleksi. Observasi deskriptif dilakukan peneliti pada saat memasuki situasi sosial tertentu. Pada tahap ini peneliti belum membawa masalah yang akan diteliti, maka peneliti melakukan penjelajahan umum dan menyeluruh, melakukan deskripsi terhadap semua yang dilihat, didengar, dan dirasakan. Semua data direkam. Oleh karena itu, hasil dari observasi ini disimpulkan dalam keadaan yang belum tertata.

Observasi terfokus yaitu kegiatan observasi yang telah dipersempit untuk difokuskan pada aspek tertentu. Observasi ini dinamakan observasi terfokus, karena pada tahap ini peneliti melakukan analisis taksonomi, sehingga dapat menemukan fokus. Setelah melakukan observasi terfokus, peneliti melakukan observasi terseleksi. Pada tahap ini, peneliti telah menguraikan fokus yang ditemukan, sehingga datanya lebih rinci. Dengan melakukan analisis komponensial terhadap fokus, maka pada tahap ini peneliti telah menemukan karakteristik, kontras-kontras/perbedaan dan kesamaan antar kategori, serta menemukan hubungan antara satu kategori dengan kategori yang lain. Pada tahap ini diharapkan peneliti telah dapat menemukan pemahaman yang mendalam atau hipotesis.

Dalam menggunakan teknik observasi (Suharsimi, 2006:229), cara yang paling efektif adalah melengkapinya dengan format atau blangko pengamatan sebagai instrumen. Format yang disusun berisi item-item tentang kejadian atau tingkah laku yang digambarkan akan terjadi.

Setiap dosen UNTIRTA Serang diharuskan memiliki ijazah minimal S-2, karena itu dosen-dosen yang masih berijazah S-1 sekarang ini sedang mengikuti pendidikan S-2 sebanyak 130 orang. Dosen-dosen UNTIRTA Serang yang sudah memiliki ijazah S-2 didorong untuk melanjutkan studi ke jenjang S-3, yang saat ini berjumlah 60 orang. Selanjutnya semua dosen dipacu untuk mengurus kepangkatan akademik, dari semula Asisten Ahli didorong untuk meningkatkan kepangkatannya menjadi Lektor; Dosen berpangkat Lektor didorong untuk meningkatkan kepangkatannya menjadi Lektor Kepala. Dosen berpangkat akademik Lektor Kepala disarankan untuk mengajukan kepangkatan akademik menuju Guru Besar (CL.A.3.07.02 2012).

Perencanaan kualitas perkuliahan yang dicanangkan di IAIN SMH Banten terdiri atas: Pertama, proses perkuliahan dianjurkan menggunakan teknologi pembelajaran; Kedua, dosen yang mendapat tugas tambahan sebagai birokrat kampus jumlah jam mengajarnya hanya sedikit; Ketiga, kegiatan perkuliahan dilaksanakan di kelas yang telah ditentukan.

Dosen Jurusan Pendidikan Agama Islam berjumlah 25 orang. Di dalam statuta disebutkan bahwa dosen tersebut milik fakultas, bukan milik jurusan. Mestinya setiap dosen dan setiap Guru Besar itu *base-camp*-nya di jurusan, sehingga ketika akreditasi bisa mendongkrak nilai akreditasi Jurusan Pendidikan Agama Islam (CL. D.1.25.01.2012).

Strategi yang dikembangkan untuk mencapai kualitas perkuliahan di IAIN SMH Banten meliputi: Pertama, Setiap dosen diarahkan menjadi dosen mandiri dengan pangkat penata pada golongan III/c; Kedua, kegiatan perkuliahan harus

Strategi manajemen kinerja dosen yang dikembangkan di UNTIRTA Serang antara lain: Pertama, dalam mata kuliah tertentu diberlakukan sistem *team teaching*, sehingga satu mata kuliah terdiri atas dua hingga tiga orang dosen; Kedua, disarankan agar semua dosen menyampaikan materi perkuliahan dengan menggunakan teknologi pembelajaran; Ketiga, selama seorang dosen mengikuti perkuliahan dalam program pascasarjana, yang bersangkutan harus tetap mengajar di Kampus.

Masing-masing jurusan ada absensi untuk dosen dan karyawan. Ada petugas khusus yang mengatur ruang kuliah setiap dosen. Sebelum dan sesudah kuliah berlangsung, pintu kelas dikunci oleh petugas; dengan cara demikian, dosen tidak bisa datang terlambat atau pulang lebih cepat. Setiap jurusan punya laporan semester, tentang rekap kehadiran dosen. Setiap jurusan juga memiliki laporan yang disebut dengan EPSBED (Evaluasi Program Studi Berbasis Evaluasi Diri). Dikembangkan pula Standar Pengawasan Internal (SPI) dan Audit Mutu Akademik Internal (AMAI). Kalau ketiganya berjalan baik, maka sangat diharapkan bahwa proses perkuliahan dan kualitas lulusan UNTIRTA Serang akan semakin baik (CL.A.3.07.02 2012).

Adapun program manajemen kinerja dosen yang dicanangkan di UNTIRTA Serang meliputi: Pertama, setiap dosen harus datang ke ruang perkuliahan dengan tepat waktu, agar tidak berbenturan dengan jadwal mengajar dosen yang lainnya; Kedua, setiap kenaikan pangkat/golongan diharuskan menulis artikel ilmiah di jurnal; dan Ketiga, dosen yang tidak lagi menjadi pejabat di lingkungan UNTIRTA Serang diharuskan tetap aktif mengajar.

Kedua, Wawancara. Pengumpulan data dengan wawancara dilakukan oleh peneliti dalam rangka mendapatkan informasi yang akurat dari responden mengenai manajemen peningkatan profesionalisme dosen di Institut Agama Islam Negeri Sultan Maulana Hasanuddin Banten, Universitas Islam Syekh Yusuf Tangerang, dan Universitas Negeri Sultan Ageng Tirtayasa Serang dapat dipertanggungjawabkan. Wawancara ini dilakukan dengan pimpinan ketiga perguruan tinggi yaitu Pembantu Rektor Bidang Akademik, Pembantu Dekan Bidang Akademik, Ketua Lembaga Jaminan Mutu, Ketua Jurusan, dan beberapa orang dosen, alumni, dan stakeholder. Dari data-data tersebut diharapkan dapat menghasilkan penelitian yang obyektif.

Wawancara ditujukan kepada Pembantu Rektor Bidang Akademik, Pembantu Dekan Bidang Akademik, Ketua Lembaga Jaminan Mutu, dan Ketua Jurusan serta beberapa perwakilan dosen di Institut Agama Islam Negeri Sultan Maulana Hasanuddin Banten, Universitas Islam Syekh Yusuf Tangerang, dan Universitas Negeri Sultan Ageng Tirtayasa Serang. Hasil wawancara tersebut selanjutnya dirumuskan dan dikembangkan sebagai hasil penelitian, yaitu menyusun program manajemen peningkatan profesionalisme dosen yang mengacu pada hasil penelitian di lapangan maupun kajian teoritik sebagai landasan model yang dapat dikembangkan.

Wawancara digunakan sebagai teknik pengumpulan data apabila peneliti ingin melakukan studi pendahuluan untuk menemukan permasalahan yang harus diteliti, serta apabila peneliti ingin mengetahui hal-hal (tertentu) dari responden yang lebih mendalam. Teknik pengumpulan data ini mendasarkan diri

pada laporan tentang diri sendiri atau setidaknya-tidaknya pada pengetahuan dan atau keyakinan pribadi (Sugiyono, 2009:72).

Penggunaan teknik ini untuk lebih mempermudah menemui responden pada setiap saat dengan kemampuan tertentu, baik di kampus maupun di tempat lain. Penggunaan teknik ini dimaksudkan untuk mendapatkan gambaran tentang perasaan, pikiran, pendapat, keinginan dan persepsi subyek penelitian mengenai fokus masalah yang diteliti (manajemen peningkatan profesionalisme dosen) yang ditujukan kepada nara sumber.

Sutrisno Hadi (1986) mengemukakan bahwa anggapan yang perlu dipegang oleh peneliti dalam menggunakan metode interview (wawancara) adalah:

1. Bahwa subjek (responden) adalah orang yang paling tahu tentang dirinya
2. Bahwa apa yang dinyatakan oleh subyek kepada peneliti adalah benar dan dapat dipercaya
3. Bahwa interpretasi subyek tentang pertanyaan-pertanyaan yang diajukan peneliti kepadanya adalah sama dengan apa yang dimaksudkan oleh peneliti.

Secara garis besar (Suharsimi, 2006:227), ada dua macam pedoman wawancara, yaitu:

1. Pedoman wawancara tidak terstruktur, yaitu pedoman wawancara yang hanya memuat garis besar yang akan ditanyakan. Tentu saja kreativitas pewawancara sangat diperlukan, bahkan hasil wawancara dengan jenis pedoman ini lebih banyak tergantung dari pewawancara.
2. Pedoman wawancara terstruktur, yaitu pedoman wawancara yang disusun secara terperinci, sehingga menyerupai *check-list*. Pewawancara tinggal membubuhkan tanda *chek* (v) pada nomor yang sesuai.

Salah satu program kerja UNIS Tangerang adalah mendorong dosen melanjutkan studi ke jenjang S-2 maupun ke jenjang S-3. Dalam hal ini, pihak yayasan memberikan bantuan dana berupa bantuan biaya pendidikan. Quota untuk tiap fakultas adalah: dua orang untuk melanjutkan studi ke jenjang S-2 dan satu orang untuk melanjutkan studi ke jenjang S-3. Dengan catatan bidang ilmu yang ditekuninya harus linier antara ijazah S-1, S-2 dan S-3 yang dimilikinya (CL. A.2. 30.01.2012).

Perencanaan manajemen kinerja dosen di lingkungan UNTIRTA Serang meliputi: Pertama, setiap dosen diwajibkan mengikuti pelatihan metodologi pembelajaran di perguruan tinggi; Kedua, setiap dosen harus memberikan materi perkuliahan sesuai dengan bidang keahliannya; Ketiga, dosen yang tidak menyerahkan silabus dan satuan acara perkuliahan tidak diperkenankan memasuki ruangan dan menyampaikan materi perkuliahan.

Core bisnis bidang pendidikan di perguruan tinggi terletak pada bagian akademik atau bagian kurikulum, yang menjadi garapan Pembantu Rektor Bidang Akademik. Dengan demikian, kualitas perguruan tinggi bisa dilihat dari lulusannya, berapa lama menunggu pekerjaan, sudah menjadi apa para alumninya. Untuk menyukseskan hal tersebut, faktor dosen memegang peran kunci. Profesionalisme dosen menjadi pilihan utama untuk segera diwujudkan, melalui studi lanjut ke jenjang S-2 dan S-3, penguasaan kompetensi pedagogik, profesional, kepribadian, dan sosial, serta setiap dosen harus mengikuti pelatihan metodologi pembelajaran di perguruan tinggi (CL.A.3.07.02 2012).

Strategi tentang manajemen kinerja dosen UNIS Tangerang meliputi: Pertama, setiap dosen hanya dibolehkan memberikan materi kuliah yang sesuai dengan bidang keilmuannya; Kedua, dosen yang melanjutkan studi ke jenjang S-2 maupun S-3 bidang ilmunya harus sesuai dengan ijazah sebelumnya atau dengan mata kuliah binaannya. Ketiga, selama dosen tertentu melakukan studi lanjut ke jenjang S-2 ataupun ke jenjang S-3, yang bersangkutan harus tetap mengajar di kampus UNIS Tangerang.

Kalau BAN-PT berorientasi pada peningkatan kualifikasi akademik dosen hingga berpendidikan S-3, sekalipun pangkat akademiknya Lektor, dianggap nilainya bagus. Sedangkan pihak Dikti berorientasi pada kepangkatan akademik, sehingga seorang dosen dengan pangkat akademik Lektor Kepala, sekalipun ijazahnya masih S-1, dianggap nilainya bagus. Untuk memenuhi kepentingan tersebut, pihak UNIS lebih cenderung pada pendapat Dikti, yang mendorong dosen memiliki kepangkatan akademik setinggi mungkin yakni Guru Besar. Namun pihak UNIS juga menyadari bahwa saat ini, prasyarat menjadi Guru Besar harus memiliki Ijazah S-3. Jadi lebih baik dua-duanya dijalankan (CL. A.2. 30.01.2012).

Adapun program manajemen kinerja dosen UNIS Tangerang antara lain: Pertama, pergantian birokrat kampus dilakukan empat tahun sekali melalui mekanisme rapat dosen; Kedua, setiap dosen minimal harus berijazah S-2 dalam bidang ilmu yang sesuai dengan formasi yang ada; Ketiga, setiap dosen harus mampu menjadi pembimbing mahasiswa dalam kegiatan kuliah kerjanya.

Ketiga, Dokumentasi. Pengumpulan data ini dengan membaca atau mempelajari buku-buku diktat hasil kuliah serta diskusi kelas, maupun diskusi kelompok yang ada relevansinya dengan penelitian. Sedangkan dokumentasi adalah setiap bahan tertulis seperti buku-buku, majalah, dokumen, peraturan-perturan, notulen, catatan harian dan sebagainya (Arikunto, 1998:149). Cara tersebut dilakukan dalam rangka menghasilkan penelitian yang dapat dipertanggungjawabkan oleh publik dalam hal manajemen peningkatan profesionalisme dosen di Banten (Institut Agama Islam Negeri Sultan Maulana Hasanuddin Banten, Universitas Islam Syekh Yusuf Tangerang, dan Universitas Negeri Sultan Ageng Tirtayasa Serang).

Studi dokumentasi, menurut Suharsimi (2006:158), dalam melaksanakan studi dokumentasi, peneliti menyelidiki benda-benda tertulis seperti buku-buku, majalah, dokumen, peraturan-peraturan, notulen rapat, catatan harian, dan sebagainya. Lebih jauh Suharsimi (2006:159) menyatakan bahwa dokumen bukan hanya yang berwujud tulisan saja, tetapi dapat berupa benda-benda peninggalan seperti prasasti dan simbol-simbol. Jika peneliti cermat dan mencari bukti-bukti dari landasan hukum dan peraturan atau ketentuan, maka penggunaan metode dokumentasi menjadi tidak terhindarkan.

Dokumen merupakan catatan peristiwa yang sudah berlalu. Dokumen bisa berbentuk tulisan, gambar, atau karya-karya monumental dari seseorang. Studi dokumentasi merupakan pelengkap dari penggunaan metode observasi dan wawancara dalam penelitian kualitatif. Studi dokumentasi menggunakan strategi pengambilan data dengan menggunakan foto, tape

recorder, dan pencatatan berupa tulisan atau berupa dokumen yang ada kaitannya dengan masalah yang sedang diteliti, kemudian dicatat pada buku catatan khusus kegiatan penelitian, seperti data tentang personil, prestasi akademik, prestasi non-akademik, dan prestasi kampus serta data dokumen administrasi kampus lainnya yang berada pada Tiga perguruan tinggi di lokasi penelitian di Banten.

E. Analisis dan Penafsiran Data

Analisis dan penafsiran data dalam penelitian kualitatif merupakan proses penyederhanaan data ke dalam bentuk yang lebih mudah diinterpretasikan dan dipahami serta dibaca, karena data sebagai produk dari proses interpretasi dalam penelitian yang di dalamnya terdapat nilai-nilai yang bermakna. Dengan kata lain analisis data dalam penelitian kualitatif merupakan upaya mencari dan menata secara sistematis catatan hasil observasi, hasil dokumentasi dan hasil wawancara yang dilakukan oleh peneliti.

Muhajir (1992:183) menyatakan bahwa analisis dan penafsiran data merupakan kegiatan yang terjalin secara terpadu. Sedangkan Moleong (1990:19) menyatakan bahwa analisis data telah dimulai sejak pengamatan langsung ke lapangan.

Nasution (1988) mengemukakan bahwa analisis data kualitatif adalah proses menyusun data agar dapat ditafsirkan. Berikut ini langkah-langkah analisis data yang dilakukan oleh peneliti adalah sebagai berikut:

1. Setelah data terkumpul, peneliti mengadakan reduksi data dengan jalan merangkum laporan lapangan, mencatat masalah-masalah yang urgen yang relevan dengan penelitian ini;

dosen disarankan mengikuti program penelitian individual maupun kelompok di lingkungan institut.

Program kerja Tahun 2014, diprediksi IAIN SMH Banten punya 40 orang doktor. Kemungkinan jumlah itu akan terlampaui, mengingat di Fakultas Tarbiyah dan Adab punya SDM banyak yang sedang menempuh studi S-3. IAIN SMH Banten mengarahkan dosen agar ketika menempuh studi S-3 harus *matching* minimal dengan salah satu ijazah sebelumnya. Bisa *matching* antara ijazah S-1 dengan S-3 atau antara ijazah S-2 dengan ijazah S-3, agar mereka bisa mencapai kepangkatan Guru Besar (CL A.1 20.01.2012).

Perencanaan manajemen kinerja dosen UNIS Tangerang meliputi: Pertama, setiap dosen yang mengajar mata kuliah tertentu harus membuat silabus dan satuan acara perkuliahan; Kedua, setiap dosen yang melanjutkan studi ke jenjang S-2 maupun S-3 mendapat bantuan biaya pendidikan dari pengurus yayasan; Ketiga, dosen yang mengajarnya rajin mendapat tugas tambahan sebagai birokrat kampus, setelah melalui mekanisme rapat senat.

Ke depan ada rancangan yang bagus. Kalau restrukturisasi dosen berjalan, nanti ada dua tipologi dosen, yaitu Dosen Tetap Yayasan, dimana jam kerjanya 48 jam perminggu, dengan penghasilan diperbanyak. Kemudian Dosen Tidak Tetap, dimana mereka hanya menjadi “konsultan” kependidikan di UNIS Tangerang. Sejak tahun 2007, UNIS Tangerang hanya menerima dosen baru yang memiliki ijazah minimal S-2. Dosen dengan pangkat akademik Asisten Ahli tidak berhak membimbing dan menguji skripsi (CL. A.2. 30.01.2012)

mengajar; Ketiga, setiap dosen pada umumnya diberikan tugas mengajar sebanyak 12 sks, sebagaimana ketentuan yang diberlakukan oleh Dirjen Pendidikan Tinggi.

Dalam strategi manajemen kinerja dosen di IAIN SMH Banten mengacu pada rumusan visi yang mengandung makna bahwa strategi peningkatan profesionalisme dosen mengantisipasi tantangan ke depan. IAIN SMH Banten menempatkan kekuatan integrasi aspek keislaman, keilmuan, kemanusiaan dan keindonesiaan sebagai landasan sekaligus dunia citra yang ingin dicapai melalui berbagai upaya pendidikan yang diselenggarakannya, termasuk pengembangan ilmu pengetahuan, teknologi dan seni. Titik pusat keunggulan terdapat pada dua konstruksi penting, yaitu: Pertama, mewujudkan insan akademis yang cerdas dan berakhlak mulia; dan Kedua, menumbuhkembangkan etos ilmu, etos kerja, dan etos pengabdian yang tinggi, serta berpartisipasi aktif dalam memberdayakan segenap potensi masyarakat.

Strategi yang dikembangkan IAIN SMH Banten adalah setiap dosen harus menempuh studi lanjut ke jenjang S-2 maupun ke jenjang S-3. Bidang ilmu yang ditekuninya harus linier antar ijazah yang dimiliki, serta memiliki kepangkatan akademik minimal Lektor (CL A.1 20.01.2012).

Program manajemen kinerja dosen yang dicanangkan IAIN SMH Banten adalah: Pertama, setiap dosen diberikan tugas sebagai pembimbing akademik bagi mahasiswa baru; Kedua, setiap dosen diberikan kesempatan untuk menjadi pembimbing kegiatan KUKERTA (Kuliah Kerja Nyata); dan Ketiga, setiap

2. Menyusun secara sistematis berdasarkan kategori dan klasifikasi tertentu;
2. Membuat display dalam bentuk tabel ataupun gambar, sehingga hubungan antara data yang satu dengan lainnya menjadi jelas dan utuh;
3. Mengadakan *cross site* analisis dengan cara menyandingkan dan menganalisis data secara mendalam;
4. Menyajikan temuan, dan menarik kesimpulan dalam bentuk kecenderungan umum dan implikasinya serta rekomendasi bagi pengembangan.

Metode tersebut di atas bagi peneliti cukup efektif dalam mempertajam perumusan masalah penelitian, mengingat menyusun kerangka teoritis, membina komunikasi dengan responden, mengumpulkan data, menganalisis data, dan menyusun laporan penelitian. Upaya-upaya tersebut dilakukan agar penelitian ini dapat dipertanggungjawabkan akurasi dan kredibilitasnya sebagai persyaratan ilmiah.

F. Keabsahan Data

Dalam melakukan keabsahan data, maka peneliti mengecek ulang informasi-informasi dari responden dengan triangulasi, yaitu mengecek kembali kebenaran data dengan cara membandingkannya dengan data dari sumber data lain. Pengecekan kembali ini dilakukan secara vertikal dan horisontal. Upaya triangulasi, misalnya membandingkan hasil wawancara dengan hasil pengamatan di lapangan, dan memperbanyak subyek sumber data untuk setiap fokus penelitian.

mempunyai perencanaan yang matang menyangkut keberadaan dosen.

Secara kualifikasi bidang keahlian, komposisi dosen IAIN SMH Banten belum terpenuhi. Sebab, menurut kepentingan akreditasi, setiap mata kuliah harus ada dosen yang menjadi pengampunya. Masih banyak mata kuliah di kampus IAIN SMH Banten yang belum ada dosen pengampunya (CL A.1 20.01.2012).

Perencanaan kinerja (dosen) merupakan salah satu faktor penentu dalam pengembangan lembaga pendidikan tinggi, termasuk perguruan tinggi di Provinsi Banten. Oleh karena itu, pengembangan kinerja dosen perlu direncanakan secara sistematis, selaras dengan perjalanan institusi sesuai dengan potensi dan minat dosen. Sehingga dalam perencanaan kinerja dosen, IAIN SMH Banten merencanakan sebagai berikut: Pertama, perbaikan proses serta ketentuan peraturan akademik untuk menciptakan suasana akademik yang lebih baik bagi kalangan civitas akademika; Kedua, mengefektifkan program-program kerjasama, baik dengan pemerintah daerah, dunia usaha maupun lembaga lainnya dalam kegiatan penelitian, konsultasi, dan pelatihan kegiatan lainnya; Ketiga, melibatkan mekanisme dalam kegiatan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat bersama tenaga pengajar untuk mendapatkan pengalaman praktis.

Strategi manajemen kinerja dosen di IAIN SMH Banten adalah sebagai berikut: Pertama, menetapkan keberadaan dosen sebagai dosen fakultas, sehingga DP3 dosen ditandatangani oleh dekan; Kedua, pihak pimpinan jurusan hanya mengelola “kelompok dosen” tertentu dalam rangka pembuatan jadwal

BAB XI

DESKRIPSI HASIL PENELITIAN

A. Perencanaan, Strategi dan Program Manajemen Kinerja Dosen

Perencanaan kebutuhan dosen tidak hanya mencakup jumlah, namun juga kualifikasi akademik dosen yang dibutuhkan, yaitu memiliki gelar akademik dari pendidikan tinggi program pascasarjana yang terakreditasi sesuai dengan bidang keahlian dalam mengampu mata kuliahnya. Perencanaan ini sesuai dengan Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 yang mengamanatkan bahwa dosen sebagai tenaga pendidik di perguruan tinggi harus mempunyai kualifikasi akademik minimum dan sertifikasi sesuai dengan jenjang kewenangan mengajarnya. Sementara itu, Peraturan Pemerintah Nomor 42 Tahun 2007 tentang Sertifikasi Dosen, secara tegas menyebutkan bahwa dosen harus memiliki strata pendidikan satu tingkat lebih tinggi dari para mahasiswa yang diajarnya.

Dalam perencanaan peningkatan profesionalisme dosen, IAIN SMH Banten merencanakan pengembangan program untuk meningkatkan profesionalisme dosen dengan cara mendorong dosen untuk melanjutkan studi ke jenjang S-2 maupun S-3 serta peningkatan kepangkatan akademik dosen.

Perencanaan yang baik adalah perencanaan yang efektif dan efisien, yaitu bagaimana bisa melihat perkembangan ke depan dunia pendidikan dan disesuaikan dengan perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi dan seni. IAIN SMH Banten harus

BAB IV

TEORI-TEORI PENDUKUNG

A. Teori Manajemen

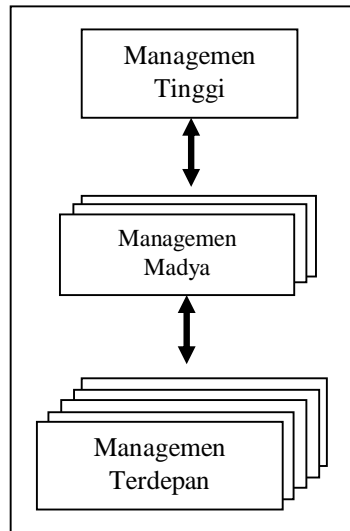
Menurut Made Pidarta (2004:1), ada kaitan yang erat antara organisasi, administrasi, dan manajemen. Organisasi adalah sekumpulan orang dengan ikatan tertentu yang merupakan wadah untuk mencapai cita-cita mereka. Administrasi adalah keseluruhan proses kerjasama para anggota organisasi berdasarkan rasional tertentu untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Sedangkan manajemen adalah proses mengintegrasikan sumber-sumber yang tidak berhubungan menjadi sistem total untuk menyelesaikan suatu tujuan.

Pada bagian lainnya, Made Pidarta (2004:4) menyatakan bahwa dalam konteks pendidikan, manajemen diartikan sebagai aktivitas memadukan sumber-sumber pendidikan agar terpusat dalam usaha mencapai tujuan pendidikan yang telah ditetapkan sebelumnya. Dipilih manajemen sebagai aktivitas, agar konsisten dengan istilah administrasi sebagai pelaksananya. Dekan misalnya, bisa berperan sebagai administrator dalam mengemban misi atasan, sebagai manajer dalam memadukan sumber-sumber pendidikan, dan sebagai supervisor dalam membina dosen pada proses belajar mengajar (perkuliahan).

Dengan demikian, administrasi adalah kerjasama antara anggota organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan, yang mengenai kegiatan-kegiatan rutin, yang menangani gejala positif maupun gejala negatif, yang membutuhkan pemikiran dan

aktivitas khusus untuk menyelesaikannya. Hubungan antara organisasi, administrasi dan manajemen adalah sebagai berikut:

Gambar 2.1
Hubungan antara Organisasi, Administrasi dan Manajemen Pendidikan



Pada hakekatnya, aktivitas manajemen ada pada setiap unit sekolah maupun perguruan tinggi. Di dalam perpustakaan sekolah misalnya, ada juga manajemen, sebab ia dapat dipandang sebagai satu organisasi yaitu bagian dari organisasi sekolah. Begitu pula halnya dengan unit bimbingan dan konseling, unit laboratorium, dan semuanya memiliki manajemen sekolah. Namun dalam sehari-hari, kepala unit kerja itu tidak biasa disebut sebagai manajer, sehingga seolah-olah di situ tidak ada manajemen, walaupun mereka melakukan pekerjaan sebagai manajer.

Fakultas Ekonomi sebanyak 87 orang. Bila dilihat dari kualifikasi akademiknya, sebagian besar dosen Fakultas Ekonomi Untirta Serang (61 orang) sudah memiliki kualifikasi akademik S-2, sebagian lagi masih memiliki kualifikasi akademik S-1 (23 orang), dan sebagian kecil sudah berijazah S-3 (3 orang).

Pada saat penulis melakukan penelitian, Maret – April 2011, dosen Fakultas Ekonomi Untirta Serang yang sedang melanjutkan studi ke jenjang S-2 berjumlah 11 orang (tempat studinya di: IPB Bogor, UNPAD Bandung, UNDIP Semarang, UGM Yogyakarta, dan perguruan tinggi di PRANCIS), serta dosen yang sedang melanjutkan studi ke jenjang S-3 berjumlah 32 orang (tempat studinya di: UNPAD Bandung, UNS Solo, IPB Bogor, UNDIP Semarang, UGM Yogyakarta, Universitas Borobudur Jakarta, dan perguruan tinggi di Malaysia).

Berdasarkan jenjang kepangkatan akademiknya, sebagian besar dosen Fakultas Ekonomi Untirta Serang masih memiliki kepangkatan akademik Asisten Ahli (31 orang), sebagian telah memiliki kepangkatan akademik Lektor (22 orang), sebagian lagi sudah memiliki kepangkatan akademik Lektor Kepala (21 orang), sebagian kecil masih berstatus sebagai Tenaga Pengajar (12 orang), dan satu orang dosen sudah berpangkat akademik Guru Besar atau Profesor.

Bandung, UNDIP Semarang, UGM Yogyakarta, IPWIJA Jakarta, UNS Solo, USAHID Jakarta, UPI Bandung, UHAMKA Jakarta, UNJ Jakarta, ITB Bandung, UNTIRTA Serang, ITS Surabaya, UIN Bandung, Universitas PESLA, Universitas Trisakti Jakarta, perguruan tinggi di Jepang, Prancis, dan Belanda); dan dosen yang sedang melaksanakan studi lanjut S-3 berjumlah 129 orang (tempat studinya di: Universitas Jaya Raya Jakarta, UNISBA Bandung, UI Jakarta, UNPAD Bandung, UGM Yogyakarta, UNDIP Semarang, UNS Solo, Universitas Borobudur Jakarta, IPB Bogor, USAHID Jakarta, UNINUS Bandung, UIN Bandung, UNJ Jakarta, UPI Bandung, ITS Surabaya, UID Jakarta, Universitas PESLA, perguruan tinggi di Belanda, Jerman, Taiwan, Korea Selatan, Turki, Prancis, Australia, Malaysia dan Jepang.

Berdasarkan jenjang kepangkatan akademiknya, sebagian besar kepangkatan akademik dosen Untirta Serang sudah mencapai Lektor (152 orang), sebagian masih berpangkat akademik Asisen Ahli (150 orang), sebagian lagi telah memiliki pangkat akademik Lektor Kepala (81 orang), sebagiannya lagi masih berstatus sebagai Tenaga Pengajar (95 orang), dan sebagian kecil sudah berpangkat akademik Guru Besar (3 orang). Banyaknya Tenaga Pengajar di kampus Untirta Serang menunjukkan bahwa dosen Untirta Serang banyak yang memiliki kualifikasi ijazah S-1, karena pada saat penerimaan pegawainya sebagai Pegawai Negeri Sipil dengan formasi dosen masih memungkinkan menggunakan ijazah S-1. Pada saat itu, Untirta Serang baru saja menjadi perguruan tinggi negeri.

Mengingat penelitian ini difokuskan pada Fakultas Ekonomi Untirta Serang, dapat diketahui bahwa jumlah dosen

Tugas manajer adalah menyiapkan segala sesuatu yang diperlukan sebelum memulai pekerjaan. Pendapat tentang macam tugas itu tidak sama bagi semua ahli. Perbedaan pendapat ini rupanya dipengaruhi oleh perkembangan administrasi dengan manajemen sebagai salah satu aktivitas beserta faktor-faktor yang mempengaruhi perkembangan tersebut.

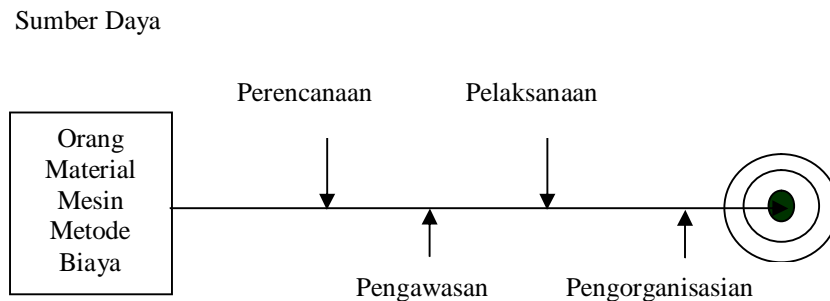
Fungsi-fungsi manajemen banyak ragamnya seperti merencanakan, mengorganisasi, menyusun staf, mengarahkan, mengoordinasi dan mengontrol, mencatat dan melaporkan, serta menyusun anggaran biaya. Kemudian dibuat menjadi lebih sederhana, sehingga terdiri dari: merencanakan, mengorganisasi, memberi komando, mengoordinasi, dan mengontrol. Selanjutnya hanya disebut empat fungsi saja yaitu: merencanakan, mengorganisasi, memotivasi, dan mengontrol.

Manajemen atau seringkali disebut pula “pengelolaan” merupakan kata yang digunakan sehari-hari, sehingga diandaikan semua orang tahu artinya. Definisi manajemen ternyata banyak sekali, tergantung pada cara pandang, kepercayaan, atau pengertian seseorang. Ada yang mendefinisikan sebagai “kekuatan yang mengendalikan bisnis, sehingga menentukan berhasil tidaknya bisnis”. Ada pula yang menyebutnya sebagai “bagaimana mendapatkan sesuatu melalui orang lain”. Salah satu definisi yang dapat digunakan misalnya yang dirumuskan oleh Terry sebagai berikut:

“Management is a distinct process consisting of planning, organizing, actuating, and controlling, performed to determine and accomplish stated objectives by use of human beings and other resources”.

Jadi, ada aktivitas yang jelas berupa proses manajemen. Selanjutnya, aktivitas dilakukan untuk mencapai tujuan tertentu dan dilakukan melalui orang lain dengan bantuan sumber daya lain pula. Yang dimaksud orang dan sumber daya lain biasa disebut 5 M, yaitu: *man, materials, machines, methods, dan money*. Hubungan kelima konsep tersebut dalam konteks manajemen (Indrajit dan Djokopranoto, 2006: 28) dapat terlihat pada gambar berikut:

Gambar 2.2
Arti Manajemen



Kata “manajemen” berarti pula kumpulan manajer atau pimpinan yang memimpin suatu perusahaan. Namun manajemen dalam arti proses, yakni proses yang terjadi dalam aktivitas manajemen, meliputi: perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), penggerakan (*actuating*), dan pengawasan (*controlling*), sering pula disebut sebagai fungsi manajemen.

Pemikiran manajemen modern mengembangkan manajemen ke dalam beberapa aliran utama yang mengembangkan manajemen lebih spesifik. Secara singkat,

mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, inovatif, kompetitif, mandiri, dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggungjawab terhadap kelangsungan hidup bangsa dan negara Republik Indonesia; (2) Mengembangkan Universitas Sultan Ageng Tirtayasa sebagai pusat unggulan ilmu pengetahuan, teknologi dan seni untuk kemaslahatan umat manusia; (3) Terbina dan berkembangnya budaya bangsa yang mempunyai nilai-nilai luhur dan universal; (4) Tercapainya peningkatan budaya akademik dan kegiatan kemahasiswaan; (5) Tercapainya peningkatan sarana dan prasarana pendukung pelaksanaan Tridharma perguruan tinggi; (6) Tercapainya manajemen Universitas Sultan Ageng Tirtayasa yang akuntabel dan transparan; serta (7) Tercapainya kerjasama yang baik dengan lembaga-lembaga pemerintah, swasta, alumni, dan masyarakat luas.

Berdasarkan data dari bagian Kasubag Kepegawaian Untirta Serang, per 31 Juli 2011, jumlah seluruh dosen Untirta Serang adalah 491 Orang. Bila dilihat dari komposisi kualifikasi akademik, keadaannya adalah: sebagian besar dosen Untirta Serang (283 orang) sudah memiliki kualifikasi akademik S-2, sebagian lagi (181 orang) masih memiliki kualifikasi akademik S-1, dan sebagian kecil sudah memiliki ijazah S-3 (27 orang). Saat ini, sebagian dosen yang masih berijazah S-1 dan berusia muda sedang menempuh studi lanjut ke jenjang S.2.

Pada saat penulis melakukan penelitian, Maret – April 2011, dosen Untirta Serang yang sedang melaksanakan studi lanjut S-2 berjumlah 80 orang (tempat studinya di: UID Jakarta, Universitas Jaya Raya Jakarta, UI Jakarta, IPB Bogor, UNPAD

Bahasa Indonesia. Pendidikan vokasi meliputi program studi D.III Perpajakan, D. III Keuangan Perbankan, D.III Pemasaran, dan D.III Akumtansi (Profil Untirta, Serang, Desember 2010).

Visi Untirta Serang adalah terwujudnya universitas terbaik yang memiliki kemandirian, kreativitas, inovasi, unggul, dan kompetitif dalam bidang pendidikan, penelitian, serta pengembangan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni dalam rangka pengabdian kepada masyarakat. Misi didirikannya Untirta Serang antara lain: (1) Meningkatkan kualitas dosen dan tenaga kependidikan lainnya dalam melaksanakan berbagai program pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat sesuai dengan kebutuhan *stakeholders*; (2) Membangun dan mengembangkan jejaring kerja (*networking*) untuk mendorong percepatan peningkatan kualitas pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat serta kerjasama; (3) Membangun dan mengembangkan sistem manajemen mutu menuju efisiensi dan profesional; (4) Menyelenggarakan pendidikan tinggi dengan kualitas terbaik dan relevan dengan kebutuhan masyarakat kini dan mendatang; (5) Mengembangkan sistem teknologi informasi yang dapat memacu terwujudnya perguruan tinggi yang unggul, mandiri, kreatif, inovatif, dan kompetitif; dan (6) Meningkatkan tanggungjawab sosial Universitas Negeri Sultan Ageng Tirtayasa bersama pemerintah daerah, membawa modernisasi dan memelihara nilai-nilai luhur Banten.

Tujuan didirikannya institusi Untirta Serang antara lain: (1) Menyiapkan dan menghasilkan tenaga ahli yang berkemampuan akademik, profesi, dan/atau vokasi yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak

menurut Indrajit dan Djokopranoto (2006:26-27), manajemen dikategorikan ke dalam tujuh aliran, yaitu:

1. Manajemen Ilmiah (*Scientific Management*)

Berasal dari *engineering management*, yang mencari elemen dasar pekerjaan seseorang, melalui metode ilmiah untuk menggantikan metode kira-kira. Kemudian aliran ini berkembang dalam *industrial engineering*. Pengembangan aliran meliputi manajemen produksi, manajemen persediaan, manajemen pergudangan dan sejenisnya.

2. Manajemen Organisasi (*Organization Management*)

Semula berkembang dari manajemen tradisional dan kemudian berkembang menjadi manajemen antardisiplin. Pengembangan proses, pengembangan organisasi, dan sejenisnya termasuk dalam aliran ini.

3. Manajemen Personalia (*Personal Management*)

Berkembang dari manajemen personalia, hubungan antar orang, pengetahuan tentang tingkah laku orang, dan sebagainya. Aliran ini meliputi: rekrutmen, renumerasi, manajemen pelatihan, manajemen perubahan, dan sejenisnya..

4. Manajemen Kuantitatif (*Quantitative Management*)

Berkembang dalam *management science* dan *operation research*. Banyak peralatan manajemen yang dikembangkan dari aliran ini, seperti *economic order quantity (EOQ)* dan *management by objective (MBO)*.

5. Manajemen Akuntansi (*Accounting Management*)

Disebut pula manajemen keuangan, merupakan salah satu aliran yang paling kuno dalam manajemen.

6. Manajemen Ekonomi (*Economic Management*)

Manajemen ekonomi adalah pengembangan ekonomi makro ke dalam ekonomi mikro, dimana teori ekonomi diterapkan dalam manajemen perusahaan. Manajemen marketing, manajemen logistik, manajemen pembelian, manajemen transportasi, manajemen distribusi, dan sejenisnya adalah pengembangan dari aliran ini.

7. Manajemen Informasi (*information management*)

Dapat dianggap sebagai aliran baru dalam manajemen, menanggapi zaman informasi, dengan ditemukannya teknologi komputer dan telekomunikasi yang makin canggih. Teknologi informasi, sistem manajemen informasi, manajemen pengetahuan dan sejenisnya berkembang dalam aliran ini.

Berdasarkan beberapa pengertian di atas, dapat disimpulkan bahwa manajemen merupakan seni dan ilmu yang harus dimiliki oleh seseorang dalam mengendalikan sebuah organisasi, terutama menyangkut faktor orang, serta sarana dan prasaana organisasi. Pada umumnya, manajemen sangat terkait dengan keberadaan faktor manusia dalam sebuah organisasi. Dalam kaitannya dengan penelitian ini, keberadaan faktor dosen dalam sebuah perguruan tinggi menjadi salah satu kajian ilmu manajemen, khususnya dalam sub kajian manajemen pemberdayaan dosen.

organisasi, akademik, maupun di bidang kemahasiswaan dan kerjasama.

Universitas Negeri Sultan Ageng Tirtayasa saat ini menyelenggarakan program pendidikan akademik dan program pendidikan vokasi. Program pendidikan akademik terdiri atas program pendidikan sarjana (S-1) sebanyak 6 fakultas dan 1 Program Pendidikan Magister (Pascasarjana), yaitu (1) Fakultas Hukum, (2) Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan, (3) Fakultas Teknik, (4) Fakultas Pertanian, (5) Fakultas Ekonomi, (6) Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, dan (7) Program Pasca Sarjana. Pendidikan vokasi meliputi: D.III Perpajakan, D. III Keuangan Perbankan, D.III Pemasaran, dan D.III Akuntansi.

Jurusan/Program Studi yang saat ini dimiliki sebanyak 20 buah untuk program sarjana, 2 program studi untuk program magister dan 4 pendidikan vokasi Diploma III, dengan rincian: Program Studi S-1 meliputi: Jurusan Ilmu Hukum, Jurusan Ilmu Pendidikan, meliputi: Program Studi PLS dan PGSD; Jurusan Pendidikan Bahasa, meliputi Program Studi Pendidikan Bahasa Indonesia dan Program Studi Pendidikan Bahasa Inggris; Jurusan Pendidikan MIPA, meliputi: Program Studi Pendidikan Matematika dan Biologi; Jurusan Teknik Elektro, Jurusan Teknik Mesin, Jurusan Teknik Sipil, Jurusan Teknik Kimia, Jurusan Teknik Industri, dan Jurusan Teknik Metalurgi; Jurusan Agribisnis, Jurusan Agroekoteknologi dan Perikanan; Jurusan Manajemen, Jurusan Akuntansi, Jurusan Ekonomi dan Studi Pembangunan; Jurusan Ilmu Administrasi Negara, dan Jurusan Ilmu Komunikasi. Program Pascasarjana baru membuka Program Studi Teknologi Pembelajaran dan Program Studi Pendidikan

pada tahun 1982, yang kemudian STT bergabung dengan Yayasan Pendidikan Tirtayasa untuk persiapan berdirinya Universitas Tirtayasa Banten.

Universitas Tirtayasa Banten merupakan penggabungan dari STIH, STT dan STKIP berdasarkan SK Mendikbud RI Nomor 0596/9/1984, tanggal 28 November 1984, masing-masing sekolah tinggi berubah status menjadi Fakultas Hukum, Fakultas Teknik, serta Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan.

Dari tahun ke tahun Universitas Tirtayasa Banten berkembang pesat dengan berdirinya Fakultas Pertanian berdasarkan SK mendikbud RI Nomor: 0123/0/1989, tanggal 8 Mei 1989, dan Fakultas Ekonomi dengan SK Mendikbud nomor: 0331/0/1989, tanggal 30 Mei 1989.

Perubahan sosial politik yang terjadi di Indonesia telah ikut mempengaruhi perubahan yang terjadi pada Universitas Tirtayasa Banten, dan mendorong Pengurus Yayasan Pendidikan Tirtayasa serta tokoh-tokoh masyarakat Banten untuk mengusulkan penergian Universitas Tirtayasa Banten kepada Pemerintah Pusat C.q. Depdiknas. Selanjutnya pada tanggal 13 Oktober 1999 terbitlah Keppres RI Nomor 130/1999 tentang Persiapan Perguruan Tinggi Negeri Universitas Sultan Ageng Tirtayasa. Pada tahun 2001, berdasarkan Keputusan Presiden RI Nomor 32 tanggal 19 Maret 2001, Universitas Sultan Ageng Tirtayasa secara resmi ditetapkan menjadi Perguruan Tinggi Negeri.

Universitas Negeri Sultan Ageng Tirtayasa sebagai perguruan tinggi negeri yang baru terus berupaya melakukan perubahan-perubahan dan perbaikan-perbaikan, baik di bidang

B. Teori Profesionalisme Dosen

Dosen sebagai tenaga pendidik mempunyai posisi strategis. Ia mempunyai pengaruh langsung terhadap proses belajar mahasiswa. Mutu proses dan hasil belajar pada akhirnya ditentukan oleh mutu pertemuan antara dosen dan mahasiswa. Ilmu mereka yang empiris maupun yang rasional serta berbagai keterampilan yang dimilikinya akan diteruskan menjadi alat pengembangan sikap keilmuan mahasiswa.

Keunggulan kedudukan dosen disebabkan setiap kegiatan di perguruan tinggi pada dasarnya selalu melibatkan dosen. Keterlibatan ini disebabkan oleh: (a) sifat organisasi perguruan tinggi dan fungsi dosen pada perguruan tinggi.

Menurut Uwes (1999:28), dosen yang bermutu ditandai oleh sifat tanggungjawabnya yang tercermin pada perilaku yang *rabbany, zuhud, ikhlas, sabar, jujur* dan kebabakan, dapat mengambil keputusan yang berwibawa secara mandiri dan proporsional, memiliki keahlian teknis pendidikan, mampu membelajarkan mahasiswa, serta menguasai konsep, proses dan dasar filosofis iptek modern.

Menurut Sukmadinata (2006:8), banyak masalah mutu dihadapi dalam dunia pendidikan, seperti mutu lulusan, mutu pengajaran, bimbingan dan latihan dari guru/dosen, serta mutu profesionalisme dan kinerja guru/dosen. Mutu-mutu tersebut terkait dengan mutu manajerial para pimpinan pendidikan, keterbatasan dana, sarana dan prasarana, fasilitas pendidikan, media, sumber belajar, alat dan bahan latihan, iklim sekolah, lingkungan pendidikan, serta dukungan dari pihak-pihak yang terkait dengan pendidikan.

Pada bagian berikutnya, Sukmadinata menegaskan bahwa upaya-upaya untuk meningkatkan mutu pendidikan merupakan hal yang amat penting. Untuk itu perlu diperhatikan beberapa dasar yang kuat, yaitu sebagai berikut:

1. Komitmen pada perubahan

Pemimpin atau kelompok yang ingin menerapkan program mutu harus memiliki komitmen atau tekad untuk berubah. Pada intinya peningkatan mutu adalah melakukan perubahan ke arah yang lebih baik dan lebih berbobot. Lazimnya, perubahan tersebut menimbulkan rasa takut, sedangkan komitmen dapat menghilangkan rasa takut.

2. Pemahaman yang jelas tentang kondisi yang ada

Banyak kegagalan dalam melaksanakan perubahan, karena melakukan sesuatu sebelum sesuatu itu jelas.

3. Mempunyai visi yang jelas terhadap masa depan

Hendaknya, perubahan yang akan dilakukan berdasarkan visi tentang perkembangan, tantangan, kebutuhan, masalah, dan peluang yang akan dihadapi pada masa yang akan datang. Pada awalnya, visi tersebut hanya dimiliki oleh pimpinan atau seorang inovator, kemudian dikenalkan kepada orang-orang yang akan terlibat dalam perubahan tersebut. Visi dapat menjadi pedoman yang akan membimbing tim dalam perjalanan pelaksanaan program mutu.

4. Mempunyai rencana yang jelas

Mengacu pada visi, sebuah tim menyusun rencana dengan jelas. Rencana menjadi pegangan dalam proses pelaksanaan program mutu. Pelaksanaan program mutu dipengaruhi oleh faktor-faktor internal ataupun eksternal.

Mengingat penelitian ini difokuskan di Fakultas Agama Islam, dapat diketahui bahwa jumlah dosen Fakultas Agama Islam sebanyak: 28 orang. Bila dilihat dari kualifikasi akademiknya, dapat diklasifikasikan menjadi: sebagian besar dosen Fakultas Agama Islam UNIS Tangerang (21 orang) sudah memiliki kualifikasi akademik S-2, sebagian lagi masih memiliki kualifikasi akademik S-1 (2 orang), dan sebagian kecil sudah berijazah S-3 (5 orang).

Pada saat penulis melakukan penelitian, Pebruari – April 2011, tidak ada dosen Fakultas Agama Islam yang sedang melaksanakan studi lanjut ke jenjang S-2, sedangkan dosen yang sedang melaksanakan studi lanjut ke jenjang S-3 berjumlah satu orang.

Berdasarkan jenjang kepangkatan akademiknya, sebagian besar (15 orang) dosen Fakultas Agama Islam UNIS Tangerang sudah memiliki kepangkatan akademik Lektor, sebagian lagi sudah memiliki kepangkatan akademik Asisten Ahli (6 orang), dan telah memiliki kepangkatan Lektor Kepala (5 orang), sebagian kecil sudah berpangkat akademik Guru Besar (2 orang). Di Fakultas Agama Islam tidak ada lagi dosen yang berstatus Tenaga Pengajar.

C. Profil UNTIRTA Serang

Yayasan Pendidikan Tirtayasa yang didirikan pada tanggal 1 Oktober 1980, mendirikan Sekolah Tinggi Ilmu Hukum (STIH) pada tahun 1981 dan Sekolah Tinggi Keguruan dan Ilmu Pendidikan (STKIP) pada tahun 1982. Selanjutnya Yayasan Krakatau Steel Cilegon mendirikan Sekolah Tinggi Teknik (STT)

Berdasarkan data dari bagian Kasubag Kepegawaian UNIS Tangerang, per 31 Desember 2010, jumlah seluruh dosen UNIS Tangerang adalah 206 Orang. Bila dilihat dari komposisi kualifikasi akademik, keadaannya adalah: sebagian besar dosen UNIS Tangerang (119 orang) masih memiliki kualifikasi akademik S-1, sebagian lagi (63 orang) sudah memiliki ijazah S-2 dan sebagian kecil sudah memiliki ijazah S-3 (24 orang). Saat ini, sebagian dosen yang masih berijazah S-1 dan berusia muda sedang menempuh studi lanjut ke jenjang S.2).

Pada saat penulis melakukan penelitian, Pebruari – April 2011, ada sejumlah dosen UNIS Tangerang yang sedang melaksanakan studi lanjut, jumlahnya adalah: Dosen yang sedang melaksanakan studi lanjut S-2 berjumlah 19 orang; dan dosen yang sedang melaksanakan studi lanjut S-3 berjumlah 6 orang.

Berdasarkan jenjang kepangkatan akademiknya, dapat diketahui bahwa sebagian besar kepangkatan akademik dosen UNIS Tangerang masih berada pada level Tenaga Pengajar (111 orang), sebagian telah berpangkat akademik Asisen Ahli (30 orang), sebagian lagi telah memiliki pangkat akademik Lektor (27 orang), sebagiannya lagi sudah berpangkat akademik Lektor Kepala (24 orang), dan sebagian kecil sudah berpangkat akademik Guru Besar (14 orang). Banyaknya Tenaga Pengajar di kampus UNIS Tangerang menunjukkan bahwa dosen UNIS Tangerang banyak yang berstatus sebagai Pegawai Negeri Sipil di instansi pemerintah yang menyempatkan diri ikut memberikan perkuliahan di Kampus UNIS. Diantara mereka ada yang berstatus sebagai pejabat Pemerintahan Daerah Kota Tangerang ataupun instansi pemerintah yang berlokasi di wilayah Kota Tangerang.

Faktor-faktor internal dan eksternal tersebut akan selalu berubah. Rencana harus selalu di-*up dated* sesuai dengan perubahan-perubahan. Tidak ada program mutu yang terhenti (*stagnan*) dan tidak ada dua program yang identik, karena program mutu selalu berdasarkan dan sesuai dengan kondisi lingkungan. Program mutu merefleksikan lingkungan pendidikan di mana pun ia berada.

Dalam bahasa populer, *profesionalisme* dikontraskan dengan *amatiran*. Seorang amatir dianggap belum mampu bekerja secara terampil, cekatan, dan baru taraf belajar. Dalam dunia olah raga, pemain profesional adalah pemain yang berhak mendapatkan bayaran sebagai imbalan dari kesetaraannya dalam pertandingan. Di pihak lain, pemain amatir, bermain bukan dibayar, melainkan untuk bermain dan memenangkan pertandingan, meskipun mendapatkan bayaran juga dari induk organisasinya (Saud, 2009:4).

Pada bagian berikutnya, Saud (2009:6) berpendapat bahwa suatu profesi umumnya berkembang dari pekerjaan (*vocation*) yang kemudian berkembang makin matang. Selain itu, dalam bidang apapun profesionalisme seseorang ditunjang oleh tiga hal. Tanpa ketiga hal ini dimiliki, sulit seseorang mewujudkan profesionalismenya. Ketiga hal itu ialah keahlian, komitmen, dan keterampilan yang relevan yang membentuk sebuah segitiga sama sisi yang ditengahnya terletak profesionalisme.

Pendidikan dan pembelajaran yang berkualitas tidak tergantung kepada beberapa komponen, antara lain berupa program kegiatan pembelajaran, murid, sarana dan prasarana

pembelajaran, dana, lingkungan masyarakat dan kepemimpinan kepala sekolah atau rektor. Semua komponen yang teridentifikasi di atas tidak akan berguna bagi terjadinya perolehan pengalaman belajar maksimal bila tidak didukung oleh keberadaan guru atau dosen yang profesional.

Semua komponen dalam proses belajar dan pembelajaran tidak akan banyak memberikan dukungan yang maksimal tanpa didukung oleh keberadaan guru atau dosen yang secara kontinu berupaya mewujudkan gagasan, ide dan pemikiran dalam bentuk perilaku dan sikap yang terunggul dalam tugasnya sebagai pendidik (Bafadal, 2009:4).

Pada bagian berikutnya, Bafadal (2009:4-7) berkesimpulan bahwa guru (termasuk dosen) yang profesional adalah guru (atau dosen) yang memiliki visi yang tepat dan berbagai aksi inovatif. Peningkatan profesionalisme guru maupun dosen harus dilakukan secara sistematis, dalam arti direncanakan secara matang, dilaksanakan secara taat asas, dan dievaluasi secara objektif.

Program peningkatan profesionalisme guru maupun dosen sebaiknya ditempuh melalui langkah-langkah yang sistematis, seperti:

1. Mengidentifikasi kekurangan, kelemahan, kesulitan, atau masalah-masalah yang seringkali dimiliki atau dialami pegawai;
2. Menetapkan program pengembangan yang sekiranya diperlukan untuk mengatasi kekurangan, kelemahan, kesulitan, dan masalah-masalah yang seringkali dimiliki atau dialami guru maupun dosen;
3. Merumuskan tujuan yang diharapkan dapat dicapai pada akhir program pengembangan;

masyarakat luas melalui layanan yang terfokus, efektif dan berkualitas tinggi; (4) Menjunjung tinggi nilai-nilai moral dan akhlak serta menggalang kesatuan dan persatuan dalam masyarakat akademik; dan (5) Mengandalkan keahlian yang berwawasan lingkungan serta membina dan mengembangkan kemitraan institusional dalam bidang perguruan tinggi, baik nasional maupun internasional.

Adapun tujuan institusi UNIS Tangerang, antara lain: (1) Mencerdaskan kehidupan bangsa dan mengembangkan manusia Indonesia yang beriman dan bertaqwa kepada Allah SWT, berkualitas dan berbudi pekerti luhur; (2) Menyiapkan peserta didik menjadi anggota masyarakat yang cerdas, kompetitif, yang dapat mengembangkan dan menciptakan ilmu pengetahuan, teknologi dan seni guna meningkatkan kesejahteraan masyarakat; (3) Mengembangkan penelitian dan inovasi teknologi guna memanfaatkan sumber daya alam secara optimal dan berkelanjutan, sehingga dapat mempercepat proses pembaharuan, pengembangan serta penerapan ilmu pengetahuan, teknologi dan seni; (4) Membina dan mengembangkan kehidupan masyarakat akademik melalui sistem manajemen pendidikan tinggi yang profesional; (5) Membina dan mengembangkan fasilitas sarana dan prasarana pendidikan serta teknologi informasi yang berkualitas sesuai dengan perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi dan seni, dan (6) Mengembangkan mahasiswa dan alumni secara terpadu dan berkelanjutan untuk menumbuhkan budaya kebanggaan dan cinta almamater melalui kerjasama antar mahasiswa, alumni dan seluruh civitas akademika.

Proses dan dinamika pembangunan menuntut peningkatan mutu sumber daya manusia agar memiliki kinerja yang baik bercirikan disiplin dan produktif sesuai profesi serta spesialisasi maupun dalam lingkup bertanggungjawab sosial. Hal tersebut pada dasarnya merupakan upaya konkrit untuk meningkatkan mutu para eksekutif serta tenaga edukatif.

Dalam kaitan ini, UNIS Tangerang pada tahun akademik 2000/2001 membuka Program Pascasarjana (S-2) dalam bidang Ilmu Administrasi, dengan Konsentrasi Program Studi Ilmu Administrasi Negara. Program ini telah Terakreditasi Berdasarkan SK Dirjen Dikti no. 293/KEP/DIKTI/2000 oleh Departemen Pendidikan Nasional. Tahun Akademik 2002/2003. Program Pascasarjana membuka kembali dua konsentrasi program studi yaitu Ilmu Administrasi Bisnis dan Ilmu Administrasi Pendidikan (Buku Panduan UNIS Tageramg, Maret 2010).

Visi UNIS Tangerang adalah menjadikan UNIS sebagai pusat unggulan sumber daya manusia yang melahirkan Insan Pejuang (Mujahid), Insan Pemikir (Mujtahid), dan Insan Pembaharu (Mujaddid) yang beriman dan bertaqwa kepada Allah SWT. Misi UNIS Tangerang meliputi: (1) Menyelenggarakan pendidikan akademik secara profesional untuk menghasilkan SDM yang berkualitas, yang dapat beradaptasi serta mampu menghadapi tantangan dan perubahan masa depan; (2) Melaksanakan pengembangan ilmu pengetahuan dan teknologi melalui penelitian guna menghasilkan penemuan baru yang dapat disumbangkan kepada masyarakat untuk kesejahteraan umat manusia; (3) Meningkatkan tanggungjawab sosial universitas dengan keahlian dan menawarkan program yang relevan kepada

4. Menetapkan dan merancang materi dan media yang akan digunakan dalam pengembangan;
5. Menetapkan dan merancang metode dan media yang akan digunakan dalam pengembangan;
6. Menetapkan bentuk dan mengembangkan instrumen penilaian yang akan digunakan dalam mengukur keberhasilan program pengembangan;
7. Menyusun dan mengalokasikan program-program pengembangan;
8. Melaksanakan program pengembangan dengan materi, metode dan media yang telah ditetapkan dan dirancang;
9. Mengukur keberhasilan program pengembangan;
10. Menetapkan program tindak lanjut pengembangan pegawai pada masa yang akan datang. (Bafadal, 2009:63).

Berdasarkan beberapa identifikasi di atas, dapat disimpulkan bahwa profesionalisme seorang dosen ditentukan dengan tiga hal, yakni keahlian, komitmen, dan keterampilan. Keahlian seorang dosen dibuktikan dengan kesesuaian antara bidang ilmu yang digelutinya dengan bidang kajian (mata kuliah) yang dibinanya; Komitmen ditunjukkan dengan kesetiaan seorang dosen untuk terus menerus memberikan perkuliahan selama hayat masih dikandung badan; adapun keterampilan dibuktikan dengan kemampuan seorang dosen dalam memanfaatkan teknologi penunjang proses pembelajaran, seperti laptop dan program internet.

Pada umumnya prasyarat profesionalisme dosen ditunjukkan dengan pemilikan ijazah atau kualifikasi akademik minimal lulusan program Strata dua (S-2). Dalam kaitannya dengan penelitian ini, profesionalisme dosen dijadikan pedoman umum untuk memilih kategori dosen yang sudah berdaya dan

perlu diperdayakan lebih lanjut dengan dosen yang belum berdaya atau perlu secepatnya diperdayakan.

C. Teori Pemberdayaan Dosen

Dalam Pasal 7 ayat (2) Undang-Undang Guru dan Dosen Tahun 2005, disebutkan bahwa pemberdayaan profesi guru atau pemberdayaan profesi dosen diselenggarakan melalui pengembangan diri yang dilakukan secara demokratis, berkeadilan, tidak diskriminatif, dan berkelanjutan dengan menjunjung tinggi hak asasi manusia, nilai keagamaan, nilai kultural, kemajemukan bangsa, dan kode etik profesi.

Agar sebuah perguruan tinggi menarik, dan membentuk citra baik terhadap publik, maka perlu adanya dosen bermutu yang dapat dibanggakan. Dalam kaitan ini, pandangan mahasiswa tentang dosen yang baik, sebagaimana dikemukakan oleh Alma (2008:22-23) yaitu:

1. Kompetensi Keilmuan

Seorang dosen yang baik ialah dosen yang menguasai ilmu dan materi yang akan diajarkan, dosen tampil dengan penuh percaya diri, tidak ragu-ragu, sehingga materi perkuliahan tidak banyak menyimpang dari yang seharusnya dibahas. Namun demikian diharapkan pula dosen mempunyai pengetahuan yang bersifat umum.

2. Penguasaan Metode Mengajar

Sangat diharapkan oleh para mahasiswa, dosen dapat memberi kuliah dengan lancar, sistematis dan mudah dimengerti, dapat menguasai kelas, sehingga kelas tidak gaduh, mahasiswa tidak merasa mengantuk. Dosen harus

1,2 hektar. Keseluruhan biaya pembangunan gedung tersebut ditanggung oleh pihak APS-FI. Tanahnya disediakan oleh Pemerintah Daerah Kabupaten Tangerang.

Tanggal 8 Pebruari 1982 merupakan hari yang bersejarah bagi UNIS Tangerang. Pada hari itu, UNIS Tagerang menempati Kampus Baru di Jalan Harapan III. Sebelum menempati kampus ini, UNIS Tangerang ber-kampus di Jalan Salam (sekarang Jalan Syekh Yusuf), yang saat ini dipakai untuk SD dan SMP Syekh Yusuf. Perpindahan ini membawa hikmah dan kemajuan yang besar bagi perkembangan UNIS Tangerang. Sebab, selain tempatnya cocok untuk kegiatan proses belajar mengajar (karena jauh dari kebisingan kota), juga tanah untuk pengembangan gedung perkuliahan masih tersedia cukup luas, sehingga pada tahun 1985, UNIS Tangerang berhasil merampungkan pembangunan Gedung III yang dananya bersumber dari Bantuan Konsentrasi Departemen Pendidikan dan Kebudayaan melalui Kopertis Wilayah IV Jawa Barat dan swadaya UNIS sendiri.

Pembangunan prasarana fisik untuk menunjang proses belajar mengajar di UNIS Tangerang berlangsung terus, hingga yang terakhir diresmikan adalah Penggunaan Gedung IV (Lantai II) bersamaan dengan Dies Natalis ke-28, tepatnya pada tanggal 14 April 1994. Pembangunan gedung ini pun tidak terlepas dari bantuan para pengusaha dan masyarakat Tangerang bersam-sama dengan Pemerintah Daerah Kabupaten Tangerang. Mulai tahun akademik 1995/1996 telah dibangun Gedung Fakultas Tehnik dan Fakultas Ekonomi yang terdri dari dua lantai, berdekatan dengan Gedung Fakultas Teknik yang lama, yang diperuntukan bagi ruang kuliah, laboratorium, dan perkantoran.

dengan nama Jalan Syekh Yusuf. Pada tahun 1970, Fakultas HESP dikembangkan menjadi Tiga Fakultas, yaitu Fakultas Hukum, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, dan Fakultas Ushuluddin, sebagai pengganti dari Fakultas Ekonomi.

Dengan terbitnya peraturan yang tidak membenarkan kelas jauh bagi perguruan tinggi swasta, maka pada tanggal 4 September 1975, UNIS Tangerang melepaskan diri dari induknya yaitu UNIS Jakarta, berdasarkan Piagam Pelepasan Nomor 123/UNIS-IX/75, dan berada dibawah binaan Yayasan UNIS Tangerang. Sejak itu, UNIS Tangerang terdaftar di Kopertis Wilayah III/sekarang Kopertis Wilayah IV Jawa Barat dan Banten di Bandung, yang terdiri dari Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Fakultas Hukum, dan Fakultas Teknologi Tekstil. Fakultas Ushuluddin terdaftar di Kopertais Wilayah I Jakarta.

Tahun 1979, UNIS Tangerang dikembangkan dengan membuka Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan, Jurusan Administrasi dan Supervisi Pendidikan. Jurusan Pendidikan Dunia Usaha pada fakultas ini dibuka pada tahun akademik 1981/1982.

Tumbuh dan berkembangnya UNIS Tangerang tidak terlepas dari perhatian Pemerintah Daerah Kabupaten Tangerang dan masyarakat Kabupaten Tangerang pada umumnya. Hal ini terbukti bahwa sejak berdirinya, UNIS Tangerang senantiasa mendapat bantuan dari aparat pemerintah daerah, baik selaku pribadi maupun secara kedinasan, juga dari para pengusaha yang bermukim di wilayah Tangerang. Pada tahun 1980, UNIS Tangerang bekerjasama dengan APS-FI dan Pemerintah Daerah Kabupaten Tangerang yang memulai pembangunan kampus baru di Jalan Harapan III (sekarang Jalan Maulana) di atas tanah seluas

mengajar dengan serius, disamping ada pula waktu humor, tidak monoton, dapat membaca situasi atau suasana kelas, dan tidak ngotot terus mengajar.

3. Pengendalian Emosi

Mahasiswa menyatakan dosen baik, bila dosennya tidak emosional, tidak mudah tersinggung, tidak berwajah angker, jangan sok pintar, dan dapat berkomunikasi secara baik dengan mahasiswa.

4. Disiplin

Para mahasiswa senang dengan dosen yang disiplin, selalu hadir dalam memberi kuliah dan berwibawa, serta datang tepat waktu. Jika berhalangan, memberitahukan lebih dulu, sehingga mahasiswa tidak membuang waktu percuma.

Pada bagian berikutnya, Alma (2008:23) juga menunjukkan adanya beberapa oknum dosen yang perilakunya bermasalah, terutama dalam hal sebagai berikut:

1. Kebanyakan dosen kurang referensi bahan perkuliahan, literatur yang dibaca kurang bervariasi dan sangat minim, literatur yang dibaca masih terbitan tahun lama, jarang sekali membeli buku-buku terbaru sehingga dosen kekurangan bahan dalam mengisi materi perkuliahan. Akibatnya jam tatap muka tidak diisi secara "full". Jam kuliah yang seharusnya 2 x 50 menit = 100 menit hanya diisi 60 menit, dengan cara datang atau masuk kelas terlambat, dan selesai kuliah lebih awal. Seringkali bahan kuliah yang diberikan menyimpang, tidak sesuai dengan apa yang seharusnya dibahas, serta aturan main sks tidak dilaksanakan sebagaimana mestinya.
2. Kemampuan berbahasa asing terutama Bahasa Inggris sangat rendah, sehingga menyulitkannya menelaah literatur asing. Hal ini akan berakibat lebih parah lagi dalam penampilannya

mengucapkan konsep atau istilah dalam Bahasa Inggris yang tidak benar.

3. Dosen dan mahasiswa yang masuk ke dalam sistem perguruan tinggi berasal dari berbagai kelas sosial, daerah, etnis, usia, perilaku, profesi dan sebagainya berbaur menjadi satu *civitas academika* perguruan tinggi. Variabel *input* ini kadang-kadang sulit mengendalikan akses yang timbul. Sebab mereka semua adalah manusia biasa, yang memiliki akal dan nafsu, sehingga menimbulkan tragedi-tragedi yang menghancurkan citra terhadap lembaga.
4. Juga ada masalah dihadapi perguruan tinggi sehubungan dengan tenaga yang baru direkrut yang menimbulkan persoalan salah tempat, kurang sesuai dengan kualifikasi yang diperlukan dan ini dapat melemahkan disiplin dan ketidakserasian dengan lembaga.

Mengapa harus pemberdayaan dosen? Untuk menjawabnya, paling tidak, ada 5 argumentasi dasar (Wrihatnolo dan Dwidjowijoto, 2007:37-38) yaitu: *Pertama*, demokratisasi proses pembangunan; Konsep pemberdayaan dipercaya mampu menjawab tantangan pelibatan aktif setiap warga negara (termasuk dosen) dalam proses pembangunan, dan evaluasinya. *Kedua*, penguatan peran organisasi kemasyarakatan lokal; Konsep pemberdayaan dipercaya mampu menjawab tantangan bagaimana melibatkan organisasi kemasyarakatan lokal berfungsi dalam pembangunan. *Ketiga*, penguatan lokal sosial; Konsep pemberdayaan diyakini mampu menggali dan memperkuat ikatan sosial di antara para warga (dosen). *Keempat*, penguatan kapasitas birokrasi lokal; Konsep pemberdayaan diyakini mampu meningkatkan fungsi pelayanan publik dan pemerintahan, khususnya kepada penduduk setempat.

B. Profil UNIS TANGERANG

Gagasan berdirinya perguruan tinggi di Tangerang dicetuskan dan diprakarsai oleh mahasiswa yang kuliah di Jakarta yang tergabung dalam organisasi Kesatuan Aksi Mahasiswa Indonesia (KAMI), yang dipelopori oleh Muh. Astary, M. Thamrin HR, dan M. Sanny Iskandar.

Pada tanggal 13 Maret 1966, dibentuklah Panitia Persiapan Pendirian Universitas Islam Syekh Yusuf Jakarta Cabang Tangerang. Dengan bekerja keras, panitia mempersiapkan segala sesuatu yang diperlukan untuk mendirikan universitas yang pertama di Tangerang. Akhirnya, Universitas Islam Syekh Yusuf Cabang Tangerang berdiri pada tanggal 14 April 1966 berdasarkan Surat Keputusan Yayasan UNIS Jakarta Nomor 290-UNIS- XXVII-KPTS-1966.

Pada tanggal 10 November 1966, UNIS Tangerang memulai perkuliahannya yang pertama dengan diresmikan oleh Bupati Kabupaten Tangerang, H. E. Muhti, dengan membuka satu fakultas yaitu Fakultas HESP (Hukum, Ekonomi, Sosial dan Politik). Gedung UNIS yang pertama merupakan pemberian dari Pemerintah Daerah Kabupaten Tangerang, yaitu Gedung eks SMA Baperki di Babakan Ledeng, yang sekarang digunakan oleh SMP 17 Tangerang.

Setahun setelah menempati gedung yang pertama itu, gedung perkuliahan dipindahkan ke gedung Eks SD Baperki yang sekarang dipergunakan oleh SD dan SMP Syekh Yusuf. Gedung ini juga pemberian Pemerintah Daerah Kabupaten Tangerang, yang terletak di Jalan Salam. Sebagai bentuk penghargaan kepada UNIS, oleh Pemerintah Daerah, jalan tersebut diganti namanya

(14 orang), sebagian masih berstatus calon dosen (28 orang), serta sebagian kecil sudah berpangkat Guru Besar dengan sebutan profesor (7 orang).

Mengingat penelitian ini difokuskan ke Fakultas Tarbiyah dan Adab, dapat diketahui bahwa jumlah dosen Fakultas Tarbiyah dan Adab sebanyak 84 orang. Bila dilihat dari kualifikasi akademiknya, sebagian besar dosen Fakultas Tarbiyah dan Adab (65 orang) sudah memiliki kualifikasi akademik S-2, sebagian lagi masih memiliki kualifikasi akademik S-1 (10 orang), dan sebagian kecil sudah berijazah S-3 (9 orang).

Pada saat penulis melakukan penelitian, Januari – April 2011, dosen Fakultas Tarbiyah dan Adab IAIN SMH Banten yang sedang melanjutkan studi ke jenjang S-2 berjumlah 5 orang (tempat studinya di: UNINUS Bandung, UNJ Jakarta, dan UPI Bandung); dan dosen yang sedang menyelesaikan studi S-3 berjumlah 19 orang (tempat studinya di: UNINUS Bandung, UNJ Jakarta, UPI Bandung, UNIVERSITAS IBNU KHALDUN Bogor, dan UIN SUNAN KALIJAGA Yogyakarta).

Berdasarkan jenjang kepangkatan akademiknya, sebagian besar (43 orang) dosen Fakultas Tarbiyah dan Adab IAIN SMH Banten sudah memiliki kepangkatan akademik Lektor, sebagian sudah memiliki kepangkatan akademik Lektor Kepala (23 orang), sebagian lagi masih berpangkat akademik Asisten Ahli (9 orang) dan masih berstatus sebagai Calon Dosen (7 orang). Hanya dua orang dosen yang bergelar akademik Guru Besar atau Profesor (Ilzamuddin Ma'mur dan Encep Syarifudin).

Berdasarkan beberapa identifikasi di atas, dapat disimpulkan bahwa pemberdayaan dosen perlu dilakukan agar seorang dosen mampu menunjukkan dirinya sebagai dosen yang bermutu dan dapat dibanggakan. Pada umumnya, dosen yang bermutu atau dosen yang sudah berdaya memiliki ciri: kompetensi keilmuannya memadai, menguasai berbagai metode mengajar atau memberi perkuliahan, mampu mengendalikan emosi, dan mampu pula menegakan kedisiplinan di dalam kelas. Dalam kaitannya dengan studi ini, pemberdayaan dosen diperlukan untuk menggerakkan sebagian dosen yang kinerjanya kurang maksimal, sekalipun telah memiliki kualifikasi akademik S-2, berpangkat akademik lektor, serta telah memiliki sertifikat sebagai dosen profesional.

D. Teori Kepemimpinan

Menurut Indrafachrudi (2006:2), kepemimpinan adalah suatu kegiatan dalam membimbing suatu kelompok, sedemikian rupa sehingga tercapailah tujuan kelompok itu. Tujuan tersebut merupakan tujuan bersama. Dalam usaha untuk mencapai tujuan bersama itu, pemimpin dan kelompok yang satu bergantung pada pemimpin dan kelompok yang lain. Sedangkan Effendy (1997:6) mengartikan kepemimpinan sebagai kemampuan seseorang untuk meyakinkan orang lain untuk diajak melakukan sesuatu perbuatan atau tindakan dalam rangka pelaksanaan *amal ma'ruf nahi mungkar* dengan ikhlas dengan menggunakan keunggulan pribadinya untuk mencapai keridhaan Allah. Effendy (1997:2) berpendapat pula bahwa kepemimpinan merupakan suatu sifat dari aktivitas kelompok, sehingga setiap orang (sebagai anggota

kelompok), dapat memberikan sumbangan untuk kesuksesan kelompoknya.

Pada bagian berikutnya, Indrafachrudi (2006:2) juga berpendapat bahwa dalam membicarakan kepemimpinan, sebaiknya kita berpegang pada teori tertentu, misalnya Teori Sifat dan Teori Situasi, sebagaimana diungkapkan berikut ini:

1. Jika seseorang dijadikan pemimpin, ia harus memenuhi syarat tertentu. Apabila dalam dirinya terdapat sifat serta sikap tertentu, barulah ia dijadikan pemimpin. Kepemimpinan yang didasarkan pada sifat-sifat tertentu itu disebut *personal qualities theory* atau teori sifat.
2. Jika seseorang dijadikan pemimpin dalam situasi-situasi tertentu karena kelebihan keterampilan dan sifat tertentu yang tampak padanya, sehingga dapat memecahkan masalah kelompok, maka kepemimpinan ini didasari oleh situasi yang ada. Teori itu disebut *situational theory* atau teori situasi.

Menurut Mochtar Effendy (1997:21-35), kepemimpinan terbagi ke dalam Empat tipe, yaitu: kepemimpinan otoriter, kepemimpinan paternalistik, kepemimpinan intelektualistik, dan kepemimpinan demokratik. Berikut ini adalah deskripsi tentang tipe-tipe kepemimpinan yang dimaksud.

1. Kepemimpinan Otoriter

Kepemimpinan otoriter adalah kepemimpinan yang biasanya memaksakan kehendaknya sendiri, agar dituruti dan ditaati. Semua perintahnya wajib ditaati, semua kehendaknya wajib dituruti. Dia tidak tahan kritik, dan karena itu dia tidak memperdulikan kritik, dia selalu cemburu, selalu curiga, selalu iri hati terhadap orang lain sekalipun temannya sendiri. Dia selalu bangga akan dirinya, orang lain dianggapnya remeh.

keislaman agama Islam dan seni yang dijiwai oleh nilai-nilai keislaman, serta mengupayakan penggunaannya untuk meningkatkan taraf kehidupan masyarakat dan memperkaya kebudayaan nasional.

Berdasarkan data dari bagian Kasubag Kepegawaian IAIN SMH Banten per 30 April 2011, jumlah seluruh dosen IAIN SMH Banten adalah 187 Orang. Sebagian besar dosen IAIN SMH Banten (148 orang) sudah memenuhi standar minimal kualifikasi akademik dosen yakni berijazah S-2. Sebagian lagi (22 orang) sudah memiliki ijazah S-3 dan sebagian lagi masih memiliki ijazah S-1 (17 orang). Saat ini seluruh dosen yang masih berijazah S-1 sedang menempuh studi lanjut ke jenjang S.2).

Pada saat penulis melakukan penelitian, Januari – April 2011, dosen IAIN SMH Banten yang sedang melaksanakan studi lanjut ke jenjang S-2 berjumlah 28 orang (tempat studinya di: UNPAD, IPB, IAIN BANDA ACEH, UGM, UNIV. SAHID, STIA YAPPAN, dan STIMMA IMMI, UNJ, UPI, UNIDA, dan STMIK ERESHA); Dosen yang sedang melaksanakan studi lanjut ke jenjang S-3 berjumlah 49 orang (tempat studinya di: UIN Bandung, UNINUS Bandung, UIN Jakarta, UNIV. KEBANGSAAN Malaysia, UNJ Jakarta, MELBURN AUSTRALIA, UNISBA Bandung, UIN Malang, UNIVERSITAS IBNU KHALDUN Bogor, dan UIN SUNAN KALIJAGA Yogyakarta).

Berdasarkan jenjang kepangkatan akademiknya, sebagian besar dosen IAIN SMH Banten telah berpangkat akademik Lektor (86 orang), sebagian sudah berpangkat akademik Lektor Kepala (52 orang), sebagian lagi masih berpangkat akademik Asisten Ahli

memekarkan fakultas yang ada (tiga fakultas) menjadi enam fakultas yakni Fakultas Tarbiyah, Fakultas Syari'ah, Fakultas Ushuluddin, Fakultas Adab, Fakultas Ekonomi Islam, dan Fakultas Dakwah. Guna memenuhi rencana pemekaran fakultas tersebut, telah dibuka beberapa jurusan baru yakni: Bahasa dan Sastra Arab, Bimbingan dan Konseling Islam, dan Ekonomi Islam. Beberapa jurusan lainnya sedang dalam proses izin penyelenggaraan yakni Jurusan Sastra Inggris, Jurusan Perpustakaan Islam, Jurusan Pendidikan Matematika dan Jurusan Pendidikan IPA. Jurusan yang akan segera diproses perizinannya adalah Jurusan Pendidikan Bahasa Indonesia, dan Jurusan Teknologi Pendidikan.

Visi IAIN SMH Banten adalah terbentuknya lembaga pendidikan tinggi agama Islam terkemuka di Indonesia yang mampu mengembangkan dan mengintegrasikan aspek keislaman, keilmuan, kemanusiaan dan keindonesiaan. Misi IAIN SMH Banten adalah: (1) Menyelenggarakan tri dharma perguruan tinggi yang Islami dan berkualitas; (2) Mewujudkan insan akademis yang cerdas dan berakhlak mulia; dan (3) Menumbuhkembangkan etos ilmu, etos kerja dan etos pengabdian yang tinggi, serta berpartisipasi aktif dalam memberdayakan segenap potensi masyarakat.

Adapun tujuan didirikannya IAIN SMH Banten antara lain: (1) Menyiapkan mahasiswa agar menjadi anggota masyarakat yang memiliki akhlak karimah, kemampuan akademik dan/atau profesional yang dapat menerapkan, mengembangkan, dan/atau menciptakan ilmu-ilmu keislaman dan seni yang dijiwai oleh nilai-nilai keislaman; (2) Menyebarluaskan ilmu-ilmu

Untuk menyingkirkan orang yang dianggapnya lawan atau penghalang, dia dapat melakukan apa saja, tanpa memperhitungkan apakah tindakan itu halal atau haram. Jika perlu dia melakukan pembunuhan untuk menyingkirkan orang yang dicurigai atau dianggap penghalang, sekalipun dahulunya adalah teman dekatnya, agar tidak ada orang lain yang dikhawatirkan menjadi saingannya.

Dalam keadaan yang selalu curiga, dia tidak dapat menilai secara wajar dan objektif terhadap kritik, advis atau nasehat sekalipun dari teman dekatnya sendiri. Bagi dia, kekuasaan atau kelanggengan kekuasaan adalah diatas segalanya. Untuk mendapatkan atau untuk mempertahankan kekuasaan itu semua cara diatasi. Untuk mendapatkan atau untuk mempertahankan kekuasaan itu semua cara adalah halal demi tujuan kekuasaan atau untuk mempertahankan kekuasaan.

Karena merasa berhasil, berkuasa, merasa kuat, mereka superior, dan orang lain adalah orang yang tidak perlu diperhitungkan. Maka muncul sifat kesombongannya, yang menganggap remeh orang lain. Sombong adalah sangat berbahaya, karena dengan kesombongannya itu dia memandang remeh orang lain, menganggap murah nyawa orang lain demi untuk memenuhi kerakusan dan kesombongan. Demi kekuasaannya, tidak ada maaf dan rasa belas kasih.

Allah sangat melarang umatnya memuji diri sendiri, seperti di dalam Firman-Nya:

فَلَا تُزَكُّوْا اَنْفُسَكُمْ ۗ هُوَ اَعْلَمُ بِمَنْ اَتَقَىٰ

“Maka janganlah engkau menganggap bersih dirimu sendiri saja, dia (Allah) lebih mengetahui siapa yang paling takwa.” (Q.S. An-Najm:32)

2. Kepemimpinan Paternalistik

Kepemimpinan paternalistik adalah kepemimpinan berdasarkan kebapakan. Dia memimpin orang-orang sebagai seorang yang memimpin anak-anaknya. Dia menyayangi orang-orang, yang buruk, yang jelak, maupun yang baik. Yang dibencinya adalah akhlaknya, tetapi bukan pribadinya, seburuk (apapun) orang yang dipimpinya itu tetap disayangnya.

Pemimpin tipe ini tidak mau mengecewakan orang-orangnya, dia akan berusaha untuk menyenangkan hati bawahannya dan menyenangkan semua pihak. Dia yakin dengan sikap kebapakannya, orang-orang dianggapnya tidak akan mengkhianatinya. Karena dia sendiri suka memaafkan orang.

Di dalam jabatan politik, pemimpin tipe kebapakan ini sering menemui kegagalan, karena demikian banyaknya hak yang terselip yang tidak diketahui oleh sang pemimpin yang berlainan dari apa yang sebenarnya diperbuat oleh golongan *profitir* (pengambil kesempatan) yang akhirnya kepemimpinan menjadi lemah dan digerogeti kekuasaannya.

Allah memperingatkan di dalam Firman-Nya:

- b. Jurusan/program Studi *Jinayah Siyashah*
 - c. Jurusan/program Studi *Mu'amalah*.
2. Fakultas Tarbiyah dan Adab, terdiri dari:
 - a. Jurusan/Program Studi Pendidikan Agama Islam
 - b. Jurusan/Program Studi Pendidikan Bahasa Arab
 - c. Jurusan/program Studi Tadris Bahasa Inggris
 - d. Jurusan/Program Studi Sejarah Peradaban Islam
 - e. Program Diploma II Pendidikan Guru Madrasah Ibtidaiyah
 3. Fakultas Ushuluddin dan Dakwah, terdiri dari:
 - a. Jurusan/Program Studi Aqidah Filsafat
 - b. Jurusan/Program Studi Komunikasi dan Penyiaran Islam
 - c. Jurusan/program Studi Tafsir Hadits.

Pada tahun akademik 2010/2011, IAIN SMH Banten membuka Program Pascasarjana (S-2) dengan Program Studi Pendidikan Agama Islam dan Hukum Keluarga Islam. Penerimaan mahasiswa baru dilakukan setiap semester. Angkatan pertama berjumlah 40 orang, terdiri dari 28 orang menekuni Program Studi Pendidikan Agama Islam dan 11 orang menekuni Program Studi Hukum Keluarga Islam. Angkatan kedua berjumlah 60 orang, terdiri dari 40 orang menekuni Program Studi Pendidikan Agama Islam dan 20 orang menekuni Program Studi Hukum Keluarga Islam. Angkatan ketiga berjumlah 54 orang, terdiri dari 40 orang menekuni Program Studi Pendidikan Agama Islam dan 14 orang menekuni Program Studi Hukum Keluarga Islam.

Memasuki tahun akademik 2012/2013, civitas akademika IAIN Sultan Maulana Hasanuddin Banten berupaya untuk

Hidayatullah Jakarta beralih menjadi Fakultas Syari'ah Cabang Serang dibawah Koordinasi IAIN Sunan Gunung Djati Bandung.

Pada tahun 1997, Fakultas Syari'ah IAIN Sunan Gunung Djati Cabang Serang menjadi perguruan tinggi yang otonom sebagai Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri (STAIN) "Sultan Maulana Hasanuddin Banten" di Serang. Berdasarkan Keputusan Presiden Nomor 11 Tahun 1997 tanggal 25 Maret 1997, STAIN "Sultan Maulana Hasanuddin Banten" di Serang memiliki Lima Jurusan, yaitu:

1. Jurusan Adab, dengan satu program studi yaitu Sejarah Peradaban Islam
2. Jurusan Dakwah, dengan satu program studi yaitu Komunikasi dan Penyiaran Islam
3. Jurusan Syari'ah, dengan tiga program studi, yaitu *Al-ahwal Al-Syakhshiyah*, *Jinayah Siyasah*, dan *Mu'amalah*.
4. Jurusan Tarbiyah, dengan tiga program studi yaitu Pendidikan Agama Islam, Pendidikan Bahasa Arab, dan Tadris Bahasa Inggris.
5. Jurusan Ushuluddin, dengan dua program studi yaitu Akidah Filsafat dan Tafsir Hadits.

Pada tahun 2004, Berdasarkan Keputusan Presiden RI Nomor 91 Tahun 2004 tanggal 18 Oktober 2004 berubah status dari Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri (STAIN) "Sultan Maulana Hasanuddin Banten" Serang menjadi Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Sultan Maulana Hasanuddin Banten dengan 3 fakultas dan 11 jurusan, yaitu:

1. Fakultas Syari'ah dan Ekonomi Islam, terdiri dari:
 - a. Jurusan /Program Studi *Al-Ahwal Al-Syakhshiyah*

يَأْتِيهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا لَا تَتَّخِذُوا بِطَانَةً مِّن دُونِكُمْ لَا يَأْلُونَكُمْ خَبَالًا
وَدُوًّا مَا عِنْتُمْ قَدَّ بَدَتِ الْبَغْضَاءُ مِنْ أَفْوَاهِهِمْ وَمَا تُخْفِي صُدُورُهُمْ
أَكْبَرُ قَدَّ بَيْنَنَا لَكُمْ الْآيَاتُ ۗ إِن كُنْتُمْ تَعْقِلُونَ

"Hai orang-orang yang beriman. Jangankah ambil orang lain yang menjadi pemimpin rahasia kamu. Orang itu tidak meninggalkan upayanya buat memberi kemelaratan (kesukaran) padamu. Sesungguhnya telah terang keluar beberapa perkataan benci dari mulutnya dan apa-apa yang disembunyikan di dalam hati mereka (kebencian) adalah lebih besar lagi. Sesungguhnya telah kami terangkan kepadamu ayat-ayat (kami) jika kamu mau memahaminya." (Q.S. Ali Imran: 118)

3. Kepemimpinan Intelektualistik

Kepemimpinan Intelektualistik adalah seorang pemimpin yang memimpin orang-orangnya dengan pendekatan dan pertimbangan secara ilmiah. Penilaian, pertimbangan di dalam menentukan pendekatan, pengarahannya, penggunaan wewenang, penyelesaian dan pembuatan keputusan dinilai dan ditimbang berdasarkan pertimbangan ilmiah. Kepemimpinan intelektualistik dapat diharapkan lebih berhasil karena ia melakukan penilaian dan pertimbangan berdasarkan rasional, akal sehat dan tidak emosional. Keputusan-keputusannya diharapkan akan lebih teliti berdasarkan kalkulasi dan pertimbangan, berdasarkan ilmu dan akal sehat.

Dalam masyarakat dimana hampir semua kegiatan dan pekerjaan lebih kompleks, maka kepemimpinan intelektualistik lebih diperlukan.

Namun tipe kepemimpinan ini juga terdapat kelemahan-kelemahan di suatu masyarakat yang sedang bergolak dengan cepat, dimana kadang-kadang diperlukan keputusan pemimpinnya dengan cepat, maka kepemimpinan intelektualitas ini kadang bergerak lamban. Sebab dia sebagai seorang intelektual memerlukan data-data yang lengkap, memerlukan berbagai masukan dan perbandingan untuk sampai membuat keputusan.

4. Kepemimpinan Demokratik

Kepemimpinan Demokratik adalah tipe kepemimpinan dimana dia melakukan kepemimpinan atas dasar musyawarah, selalu menghargai pendapat orang lain, sekalipun dari bawahannya.

Pendekatan bermusyawarah (demokratik) bukan karena kelemahan atau kedudukan seorang pemimpin, bukan karena tidak mempunyai pendirian, bukan karena reformis atau oportunistis, tetapi menunjukkan kebesaran jiwa dan rasa mengikutsertakan semua pengikutnya di dalam tugas. Hal ini adalah salah satu bentuk dari akhlak Islam (moral Islam). Karena itu pula, masyarakat Islam haruslah ditegakkan dan dibina menjadi masyarakat yang demokratis, dimana setiap anggota masyarakat berhak berbicara, menyatakan pendapat dan fikirannya. Hak mereka untuk berbicara dan berfikir ini wajib dihormati oleh setiap penguasa dan pemimpin.

BAB X PROFIL PERGURUAN TINGGI DI BANTEN

A. Profil IAIN SMH BANTEN

Masyarakat Banten yang dipelopori oleh Rd. Muh. Nur Atmadibrata (Residen Banten) selaku Ketua Panitia Penyelenggara Pendirian Fakultas Hukum Islam Syari'ah Karesidenan Banten yang diangkat oleh Koordinator Pelaksana Kuasa Perang Rem Banten No. KPTS 20/KPKP/5/61, bersama Korem 064 Maulana Yusuf, pada tanggal 1 Juni 1961 mendirikan perguruan tinggi yang bernama Fakultas Syari'ah Islam Maulana Yusuf, yang kuliah perdananya dimulai pada tanggal 16 Oktober 1961. Setahun kemudian, tepatnya pada tanggal 16 Oktober 1962, berdasarkan Surat Keputusan Menteri Agama Nomor 67 Tahun 1962, Fakultas Syari'ah Islam Maulana Yusuf diintergrasikan menjadi Fakultas Syari'ah IAIN *Al-Jami'ah Islamiyah Al-Hukumiyah* Cabang Serang yang berada dibawah Koordinasi IAIN Yogyakarta (Anonimus, 2009: 1).

Sejalan dengan perkembangannya, maka berdasarkan Keputusan Menteri Agama Nomor 49 Tahun 1963, IAIN yang semula berpusat di Yogyakarta kemudian menjadi dua, IAIN Pusat di Yogyakarta menjadi IAIN Sunan Kalijaga Yogyakarta dan IAIN Cabang Jakarta menjadi IAIN Syarif Hidayatullah Jakarta. Fakultas Syari'ah Cabang Serang menjadi salah satu fakultas dalam lingkungan IAIN Syarif Hidayatullah Jakarta.

Berdasarkan Keputusan Menteri Agama Nomor 1 Tahun 1976, tanggal 5 Maret 1976, yang semula Fakultas Syari'ah Cabang Serang yang berada dibawah koordinasi IAIN Syarif

perguruan tinggi mencakup aspek pendidikan dan pengajaran, aspek penelitian dan pengembangan, serta aspek pengabdian kepada masyarakat. Pada umumnya kegiatan tri dharma perguruan tinggi terfokus pada bidang pendidikan dan pengajaran. Bidang penelitian dan pengembangan masih perlu diberikan motivasi atau hadiah yang menarik minat dan perhatian dosen, seperti pemberian hibah penelitian dan penelitian *block grant*. Dalam kaitannya dengan penelitian ini, bidang tri dharma perguruan tinggi akan dijadikan alat ukur utama guna memahami kinerja dan kompetensi dosen secara individual.

Dalam hal ini, Allah berfirman:

وَلَقَدْ كَرَّمْنَا بَنِي آدَمَ وَحَمَلْنَاهُمْ فِي الْوَعْدِ وَالْبَحْرِ وَرَزَقْنَاهُمْ مِنْ
الطَّيِّبَاتِ وَفَضَّلْنَاهُمْ عَلَى كَثِيرٍ مِمَّنْ خَلَقْنَا تَفْضِيلًا

“Demi sesungguhnya, Kami memuliakan anak Adam dan Kami tempatkan mereka di daratan dan di lautan serta Kami beri rezekinya dengan sebaik-baiknya dan Kami lebihkan dari kebanyakan makhluk lain dan kami jadikan mereka sebenar-benarnya berkelebihan.” (Q.S. Al-Isra:70)

Rasul Allah mempunyai sifat yang mulia, akhlak yang baik, dan selalu di dalam bimbingan Allah. Semua perbuatan dan perkataannya selalu di dalam Hidayah dari Allah. Jadi perbuatannya selalu dibimbing Allah, namun beliau tetap juga selalu bermusyawarah dengan para sahabat dan stafnya.

5. Kepemimpinan Rasul Allah

Kepemimpinan yang dilakukan oleh Rasul Allah sangat sempurna, karena itu haruslah menjadi panutan. Karena Allah berfirman:

لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ لِّمَن كَانَ يَرْجُوا اللَّهَ وَالْيَوْمَ
الْآخِرَ وَذَكَرَ اللَّهَ كَثِيرًا

“Sesungguhnya Telah ada pada (diri) Rasulullah itu suri teladan yang baik bagimu (yaitu) bagi orang yang mengharap (rahmat) Allah dan (kedatangan) hari kiamat dan dia banyak menyebut Allah.” (Q.S. Al-Ahzab: 21)

Pada Nabi Muhammad SAW adalah terkumpul semua sifat, akhlak, akhlak yang baik, terpuji dan mulia (*Akhlakul Karimah*). Karena itu, semua sifat, tindakan, perbuatan, dan perilakunya wajib dicontoh, juga dalam cara dan teknik kepemimpinannya. Kemudian budi pekerti dan perilakunya dinyatakan Allah dalam firman-Nya:

وَإِنَّكَ لَعَلَىٰ خُلُقٍ عَظِيمٍ

“Sesungguhnya Engkau (Muhammad) mempunyai budi pekerti yang luhur” (Q.S. Al-Qalam:4).

Kepemimpinan Rasul Allah sangat luwes (fleksibel). Pada saat tertentu beliau bertindak sebagai *paternalistik* (kebakakan), seperti waktu beliau menyelesaikan perselisihan antara kaum Quraisy tentang siapa yang hendak memasang kembali *Hajarul Aswad*.

Kadang-kadang beliau melakukan pendekatan kepemimpinannya dengan pendekatan *intelektualistik* yang walaupun disebut Nabi yang “*ummi*” (buta huruf). Memang beliau buta huruf, tetapi beliau tidak buta ilmu, karena memang beliau dilahirkan dengan sifat *fathonah* (cerdik). Tetapi juga beliau selalu mendapat *hidayah* dan petunjuk mengenai semua rahasia dan tugas ke Rasulannya.

Hal ini dapat kita lihat ketika beliau memutuskan rumusan “Perdamaian Hudaibiyah” yang hampir semua sahabat menyatakan “merupakan salah satu kekalahan pihak Islam”, tetapi banyaknya persyaratan akhirnya memenangkan dan menguntungkan Islam. Tetapi sekalipun demikian, beliau

b. Kegiatan pengabdian kepada masyarakat, meliputi:

- 1) Menduduki jabatan pimpinan dalam lembaga pemerintahan/pejabat negara, sehingga harus dibebaskan dari jabatan organiknya;
- 2) Melaksanakan pengembangan hasil pendidikan dan penelitian yang dapat dimanfaatkan oleh masyarakat;
- 3) Memberi latihan/penyuluhan/penataran pada masyarakat;
- 4) Memberi pelayanan kepada masyarakat atau kegiatan lain yang menunjang pelaksanaan tugas umum pemerintah dan pembangunan;
- 5) Membuat/menulis karya pengabdian kepada masyarakat.

Adapun kegiatan unsur penunjang tri darma perguruan tinggi, meliputi:

- 1) Menjadi anggota dalam suatu panitia/badan pada perguruan tinggi;
- 2) Menjadi anggota panitia/badan pada lembaga pemerintah;
- 3) Menjadi anggota organisasi profesi;
- 4) Mewakili perguruan tinggi/lembaga pemerintah duduk dalam panitia atau lembaga;
- 5) Menjadi anggota delegasi nasional ke pertemuan internasional;
- 6) Berperan serta aktif dalam pertemuan ilmiah;
- 7) Mendapat tanda jasa/penghargaan;
- 8) Menulis buku pelajaran SLTA ke bawah;
- 9) Mempunyai prestasi di bidang olahraga/kesenian/sosial.

Berdasarkan beberapa identifikasi di atas, dapat disimpulkan bahwa kegiatan dosen dalam bidang tri dharma

Kegiatan di bidang tri darma perguruan tinggi mencakup tiga aspek utama, yakni aspek pendidikan dan pengajaran, aspek penelitian dan pengembangan, dan aspek pengabdian kepada masyarakat. Deskripsi lengkapnya sebagai berikut:

Kegiatan pendidikan dan pengajaran, meliputi:

- (1) Melaksanakan perkuliahan/tutorial dan menguji serta menyelenggarakan kegiatan pendidikan di laboratorium, praktik keguruan, praktik bengkel/studio/ kebun percobaan, dan teknologi pengajaran;
- (2) Membimbing seminar mahasiswa;
- (3) Membimbing Kuliah Kerja Nyata (KKN), Praktik Kerja Nyata, dan Praktik Kerja Lapangan (PKL);
- (4) Membimbing tugas akhir penelitian mahasiswa, termasuk membimbing pembuatan laporan hasil penelitian tugas akhir;
- (5) Penguji pada ujian akhir;
- (6) Membina kegiatan mahasiswa di bidang akademik dan kemahasiswaan;
- (7) Mengembangkan program perkuliahan;
- (8) Mengembangkan bahan pengajaran;
- (9) Menyampaikan orasi ilmiah;
- (10) Membina kegiatan mahasiswa di bidang akademik dan kemahasiswaan;
- (11) Membimbing dosen yang lebih rendah jabatannya;
- (12) Melaksanakan kegiatan *detasering* dan pencangkakan dosen.

a. Kegiatan penelitian dan pengembangan, meliputi:

- 1) Menghasilkan karya penelitian;
- 2) Menerjemahkan/menyadur buku ilmiah;
- 3) Mengedit/menyunting karya ilmiah;
- 4) Membuat rancangan dan karya teknologi;
- 5) Membuat rancangan karya seni.

pun selalu bermusyawarah dengan para sahabat dan stafnya. Walaupun sebenarnya beliau sendiri dapat membuat keputusan dengan ilmunya dan petunjuk Allah. Ini menunjukkan beliau seorang demokratik tulen yang didasarkan Tauhid.

Selanjutnya, menurut Indrafachrudi (2006:17-22), berdasarkan cara pelaksanaannya, ada empat tipe kepemimpinan, yaitu: kepemimpinan otokrasi, kepemimpinan *pseudo-demokratis*, kepemimpinan *laissez-faire*, dan kepemimpinan demokratis. Deskripsi lengkapnya tentang keempat tipe kepemimpinan tersebut dapat dikaji pada bagian berikut ini:

1. Kepemimpinan Otokrasi

Seorang pemimpin yang otokratis ingin memperlihatkan kekuasaannya dan ingin berkuasa. Ia berpendapat bahwa tanggung jawabnya sebagai pemimpin besar sekali. Hanya dialah yang bertanggungjawab dalam kepemimpinannya. Maju mundurnya kampus yang dipimpin sangat bergantung kepadanya. Sehubungan dengan itu, dengan bekerja keras, teliti dan tertib, ia menghendaki dan mengharapkan agar bawahannya juga harus bekerja keras dan bersungguh-sungguh. Ia takut dan merasa cemas kalau-kalau pekerjaan yang dilakukan bawahannya tidak sesuai dengan yang diharapkannya. Oleh sebab itu pengawasannya sangat ketat.

2. Kepemimpinan pseudo-Demokratis

Seorang pemimpin yang bersifat pseudo-demokratis sering memakai "topeng". Ia pura-pura memperlihatkan sifat

demokratis di dalam kepemimpinannya, ia memberi hak dan kuasa kepada guru-guru untuk menetapkan dan memutuskan sesuatu, tetapi sesungguhnya ia bekerja dengan perhitungan. Ia mengatur siasat agar kemauannya terwujud kelak.

Dengan tingkah laku, bahasa yang dipakai, dan sikapnya, ia ingin memberi kesan bahwa ia adalah pemimpin yang sungguh-sungguh demokratis. Demikian pula dengan pekerjaannya di kampus. Ia berusaha supaya di dalam pergaulan disenangi dan disegani. Ia sangat sopan dan selalu ingin memberi pertolongan kepada bawahannya, jika diminta. Tetapi sifat-sifat dan sikapnya itu ditonjolkan dengan maksud supaya mendapat kepercayaan dari pihak yang dikasihinya.

3. Kepemimpinan Laissez-Faire

Pemimpin yang bersifat Laissez-Faire menghendaki supaya kepada bawahannya diberikan banyak kebebasan. Ia berpendapat "biarlah guru-guru/dosen bekerja sesuka hatinya", berinisiatif, dan menurut kebijaksanaan sendiri. Berikan kepercayaan kepada mereka. Hargailah usaha-usaha mereka masing-masing, jangan menghalang-halangi mereka dalam pekerjaan, dan mereka tidak usah diawasi dalam melaksanakan tugas. Segala sesuatu pasti akan beres.

Ia yakin bahwa guru-guru/dosen akan bekerja dengan kegembiraan. Pemimpin tipe ini bekerja tanpa rencana. Dia berpendapat bahwa suatu rencana akan mengekang kebebasan guru/dosen. Oleh karena itu, bimbingan pun tidak diberikan kepada mereka. Karena ia membiarkan guru-guru/dosen bekerja sesuka hatinya. Pekerjaan mereka tentu tidak teratur.

ilmuwan secara bertanggungjawab serta bersedia mengabdikan sebagian keahliannya untuk kepentingan masyarakat luas. Pada umumnya, mutu dosen dapat dilihat langsung dari kesungguhannya memberikan perkuliahan serta kemampuannya melakukan penelitian secara individual dan berlangsung terus menerus sepanjang karirnya sebagai dosen.

Dalam kaitannya dengan penelitian ini, mutu dosen akan dijadikan pedoman untuk mengevaluasi dosen yang telah diberdayakan dan dosen yang belum pernah diberdayakan atau dosen yang telah berusaha untuk memberdayakan dirinya dengan dosen yang tidak memiliki usaha sungguh-sungguh dalam memberdayakan dirinya.

C. Tri Dharma Perguruan Tinggi

Menurut Keputusan Menko Wasbang Tahun 1999 tentang Jabatan Fungsional Dosen dan Angka Kreditnya, unsur kegiatan yang dinilai dalam memberikan angka kredit meliputi unsur kegiatan utama dan unsur kegiatan penunjang. Unsur kegiatan utama terdiri atas bidang pendidikan dan bidang tri darma perguruan tinggi (Anonimus, 2003: 6).

Kegiatan di bidang pendidikan, meliputi:

- (1) Mengikuti pendidikan sekolah dan memperoleh gelar/sebutan.
- (2) Mengikuti pendidikan sekolah dan memperoleh gelar/sebutan tambahan yang setingkat atau lebih tinggi di luar bidang ilmunya.
- (3) Mengikuti pendidikan dan pelatihan fungsional dosen dan memperoleh Surat Tanda Tamat Pendidikan dan Pelatihan (STTPL), termasuk yang berbentuk kegiatan magang dosen junior.

profesional, dan kompetensi sosial. Deskripsi keempat kompetensi tersebut (Hidayat, 2007:10-11) adalah:

1. Kompetensi kepribadian

Kompetensi kepribadian merupakan kemampuan personal yang mencerminkan kepribadian yang mantap, stabil, dewasa, arif dan berwibawa, menjadi teladan bagi peserta didik dan berakhlak mulia.

2. Kompetensi Pedagogik

Kompetensi pedagogik meliputi pemahaman terhadap peserta didik, perancangan dan pelaksanaan pembelajaran, evaluasi hasil belajar dan pengembangan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimilikinya.

3. Kompetensi Profesional

Kompetensi profesional merupakan penguasaan materi pembelajaran secara luas dan mendalam yang mencakup penguasaan materi kurikulum mata pelajaran di sekolah atau kampus dan substansi keilmuan yang menaungi materinya serta penguasaan terhadap struktur dan metodologi keilmuannya.

4. Kompetensi Sosial

Kompetensi sosial adalah kemampuan guru atau dosen untuk berkomunikasi dan bergaul secara efektif dengan peserta didik, sesama pendidik, tenaga kependidikan, orangtua/wali peserta didik dan masyarakat sekitar.

Berdasarkan beberapa identifikasi di atas, dapat disimpulkan bahwa dosen yang bermutu adalah dosen yang mampu melaksanakan tugasnya sebagai pendidik dan juga sebagai

Karena pekerjaan guru/dosen tidak teratur, pekerjaan secara keseluruhan di sekolah/di kampus umumnya juga sangat tidak teratur.

4. Kepemimpinan Demokratis

Macam kepemimpinan yang baik dan yang sesuai dewasa ini ialah kepemimpinan demokratis. Semua guru di sekolah/dosen di kampus bekerja untuk mencapai tujuan bersama. Semua putusan diambil melalui musyawarah dan mufakat serta harus ditaati. Pemimpin menghormati dan menghargai pendapat tiap guru/dosen dan memberi kesempatan kepada guru-guru/dosen untuk mengembangkan inisiatif dan daya kreatifnya. Pemimpin mendorong guru-guru/dosen dalam hal mengembangkan keterampilannya bertalian dengan usaha-usaha mereka untuk mencoba suatu metode baru yang bermanfaat bagi pendidikan dan pengajaran di sekolah/di kampus.

Pemimpin demokratis tidak melaksanakan tugasnya sendiri. Ia bersifat bijaksana di dalam pembagian pekerjaan dan tanggung jawab. Dapat dikatakan bahwa tanggung jawab terletak pada pundak dewan guru/dosen seluruhnya, termasuk pemimpin sekolah/kampus. Ia bersifat ramah-tamah dan selalu bersedia menolong bawahannya dengan memberi nasehat, anjuran, serta petunjuk, jika dibutuhkan. Ia menginginkan supaya guru-guru/dosen maju dan berusaha mencapai kesuksesan dalam usaha mereka masing-masing. Di dalam kepemimpinannya, ia berusaha supaya bawahannya kelak dapat menjalankan tugasnya sebagai pemimpin.

Berdasarkan beberapa definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan sebagai kemampuan seseorang dalam meyakinkan orang lain untuk dajak melakukan sesuatu perbuatan atau tindakan. Pada umumnya, pola kepemimpinan yang cocok dikembangkan di perguruan tinggi adalah pola kepemimpinan intelektual. Kepemimpinan intelektualistik adalah kemampuan seorang pemimpin dalam memimpin orang-orangnya dengan pendekatan dan pertimbangan secara ilmiah. Penilaian, pertimbangan di dalam menentukan pendekatan, pengarah, penggunaan wewenang, penyelesaian dan pembuatan keputusan dinilai dan ditimbang berdasarkan pertimbangan ilmiah. Dalam penelitian ini, pola kepemimpinan intelektual akan menjadi idola bagi penulis. Dengan mengembangkan kepemimpinan intelektual, civitas akademika merasa diperlakukan secara manusiawi oleh atasan maupun oleh bawahan.

Menurut Permadi dan Arifin (2007: 43), kepemimpinan merupakan sebuah kemampuan yang perlu dimiliki oleh seorang pemimpin dalam menggerakkan seluruh sumber daya organisasi terutama sumber daya manusianya untuk melakukan apa yang dia harapkan. Kemampuan inilah yang akan menentukan bahwa seorang pemimpin tersebut baik atau tidak. Semakin memiliki kemampuan yang bagus dalam menggerakkan sumber daya manusia, maka semakin baik juga kepemimpinannya. Kepemimpinan diartikan pula sebagai kemampuan yang dimiliki oleh seorang pemimpin dalam memberdayakan seluruh potensi yang ada dalam mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkannya.

ditegaskan oleh Peraturan Pemerintah No. 60 tahun 1999 tentang Pendidikan Tinggi, terutama Pasal 17, yang menyebutkan bahwa:

- (1) Kebebasan akademik termasuk kebebasan mimbar akademik dan otonomi keilmuan merupakan kebebasan yang dimiliki anggota sivitas akademika untuk melaksanakan kegiatan yang terkait dengan pendidikan dan pengembangan ilmu pengetahuan dan teknologi secara bertanggungjawab dan mandiri;
- (2) Pimpinan perguruan tinggi mengupayakan dan menjamin agar setiap anggota civitas akademika dapat melaksanakan kebebasan akademik dalam rangka pelaksanaan tugas dan kaidah keilmuan.
- (3) Dalam melaksanakan kegiatan akademik sebagaimana dimaksud pada ayat (1), setiap anggota civitas akademika harus mengupayakan agar kegiatan serta hasilnya meningkatkan pelaksanaan kegiatan akademik perguruan tinggi yang bersangkutan.
- (4) Dalam melaksanakan kebebasan akademik, setiap anggota civitas akademika harus bertanggung jawab secara pribadi atas pelaksanaan dan hasilnya sesuai dengan norma dan kaidah keilmuan.
- (5) Dalam melaksanakan kegiatan akademik sebagaimana dimaksud pada ayat (1), pimpinan perguruan tinggi dapat mengizinkan penggunaan sumber daya perguruan tinggi, sepanjang kegiatan tersebut tidak ditujukan untuk merugikan pribadi lain, semata-mata untuk memperoleh keuntungan materi bagi pribadi yang melakukannya.

Dalam Undang-Undang Nomor 14 tahun 2005 tentang Guru dan Dosen dan Peraturan Pemerintah Nomor 19 tentang Standar Nasional Pendidikan dinyatakan bahwa kompetensi guru maupun kompetensi dosen sebagai agen pembelajaran meliputi kompetensi kepribadian, kompetensi akademik, kompetensi

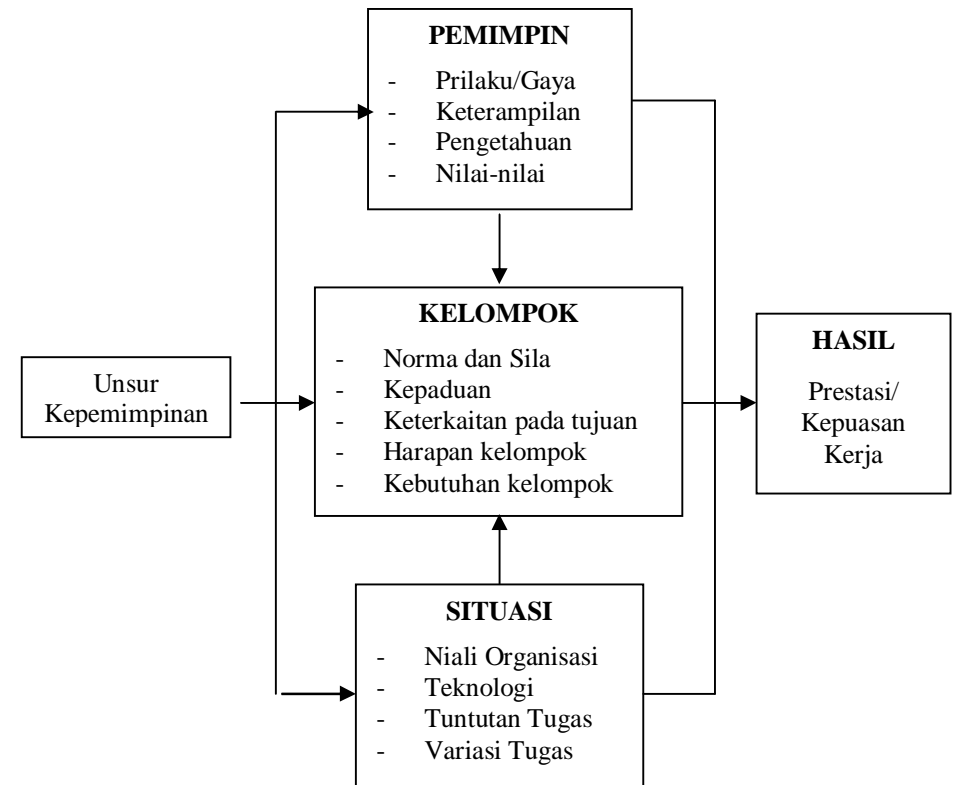
Dalam kaitan dengan tugas pendidikan dan pengajaran, dosen yang bermutu (Uwes, 1999: 147) adalah dosen yang melaksanakan tugas-tugas sebagai berikut:

- (1) Membuat silabi dan SAP yang mengandung kejelasan konsep, teori serta aplikasi ilmu pengetahuan, sesuai dengan perkembangan ilmu pengetahuan dalam disiplin akademiknya. Kandungan tersebut teruraikan, baik dalam formulasi tujuan, bahan ajar, bahan bacaan, metodologi maupun evaluasi.
- (2) Hadir di kelas sesuai jadwal perkuliahan. Bukti kehadiran adalah penandatanganan daftar hadir atau kartu hadir kuliah dan pengisian agenda perkuliahan.
- (3) Mengemukakan syarat-syarat perkuliahan secara jelas pada mahasiswa.
- (4) Meningkatkan efektivitas mengajar, mencari cara-cara baru dalam menyampaikan materi kuliah, memotivasi belajar mahasiswa serta memberi contoh menghormati hak orang lain untuk berbeda pendapat.
- (5) Memberi latihan dan responsi serta nilai mata kuliah secara objektif, sesuai dengan tugas pengajaran yang jadi tugasnya, baik yang berhubungan dengan hasil ujian, makalah, skripsi, praktek laboratorium, praktek keguruan, praktek bengkel kerja, dan praktek lapangan.
- (6) Melaksanakan tugas-tugas lainnya yang dipercayakan institut seperti memimpin/mengelola laboratorium/studio, memimpin dan membimbing praktek di bengkel kerja dan praktek di lapangan, membuat laporan kerja praktek di laboratorium, di bengkel kerja dan di lapangan; membantu praktekum di laboratorium atau praktek keguruan, praktek bengkel kerja dan praktek di lapangan atau asistensi kuliah.

Layaknya seorang ilmuwan dan sekaligus seorang peneliti, dosen memiliki hak untuk menegakkan kebebasan akademik, kebebasan mimbar akademik, serta otonomi keilmuan. Hal ini

Unsur-unsur yang melekat pada kepemimpinan berkenaan dengan aspek pemimpin, aspek pengikut, dan aspek situasi. Interaksi ketiga unsur tersebut dapat diilustrasikan pada gambar (Permadi dan Arifin, 2007:44) berikut ini.

Gambar 2.4
Unsur-Unsur Kepemimpinan



Merujuk pada gambar di atas, maka proses kepemimpinan dalam mencapai prestasi dan kepuasan kerja, sangat erat kaitannya dengan unsur pemimpin, orang yang dipimpin, dan unsur situasi. Unsur pimpinan, berkenaan dengan variabel pelaku atau gaya-

gaya kepemimpinan, keterampilan, pengetahuan dan nilai-nilai yang melekat pada kepribadian pimpinan. Unsur kelompok, berkenaan dengan variabel norma dan nilai-nilai kelompok, kepaduan, keterkaitan pada tujuan, harapan kelompok dan kebutuhan kelompok. Unsur situasi, berkenaan dengan variabel nilai organisasi, pengaruh teknologi, tuntutan tugas, dan variasi tugas.

Seorang pemimpin pendidikan dituntut untuk memiliki kemampuan membimbing, menggerakkan, serta mendorong dan mengarahkan orang-orang yang ada dalam lembaga pendidikan, yaitu bagaimana pemimpin dapat memberdayakan tenaga edukatif serta peserta didik untuk mencapai tujuan pendidikan yang telah dirumuskan sebelumnya.

- (1) Jenjang jabatan akademik dosen pada dasarnya terdiri atas: asisten ahli, lektor, lektor kepala, dan guru besar.
- (2) Wewenang dan tata cara pengangkatan dan pemberhentian jabatan akademik diatur sesuai dengan ketentuan perundang-undangan yang berlaku.

Menurut Uwes (1999:57), penelaahan tentang mutu dosen tidak dapat dilakukan secara memadai tanpa pembahasan mengenai lingkungan tempat ia hidup dan bekerja. Implikasinya adalah bahwa mengembangkan mutu dosen, harus diadakan secara simultan dengan mengembangkan lingkungannya.

Pengembangan lingkungan fisik suatu lembaga pendidikan adalah pengembangan fasilitas pendidikan (bangunan, kelas, laboratorium, lapangan, bengkel, jalan, kebun percobaan dan sebagainya), yang pada gilirannya akan membantu meningkatkan cara dan gaya proses belajar dan pembelajaran. Adapun pengembangan lingkungan nonfisik, baik yang berbentuk gagasan ataupun informasi, khususnya iklim akademik yang mendorong pengembangan intelektual dan afeksional.

Pelaksanaan darma pendidikan dan pengajaran, terdiri atas tiga tingkat kewenangan (SK Menpan No.58/1987), yakni Mandiri (M), Ditugaskan (D), dan Membantu (B). Mandiri adalah dosen yang sudah memiliki kewenangan dan tanggungjawab secara penuh dalam praktek pendidikan dan pengajaran. Ditugaskan adalah dosen yang kewenangannya berdasarkan tanggungjawab tenaga pengajar yang lebih senior yang sudah memiliki wewenang dan tanggungjawab penuh dalam bidang tugasnya. Sedangkan membantu adalah dosen yang kewenangannya hanya membantu tenaga pengajar yang lebih senior.

Menurut Pasal 104 PP No. 60 tahun 1999 tentang Pendidikan Tinggi, disebutkan bahwa syarat untuk menjadi dosen adalah:

- (1) Beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa;
- (2) Berwawasan Pancasila dan Undang-Undang Dasar 1945;
- (3) Memiliki kualifikasi sebagai tenaga pengajar;
- (4) Mempunyai moral dan integritas yang tinggi;
- (5) Memiliki rasa tanggungjawab yang besar terhadap masa depan bangsa dan negara.

Mengenai klasifikasi dosen, dalam Pasal 101 Peraturan Pemerintah No. 60 tahun 1999 tentang Pendidikan Tinggi disebutkan bahwa:

- (1) Tenaga kependidikan di perguruan tinggi terdiri atas dosen dan tenaga penunjang akademik.
- (2) Dosen adalah seorang yang berdasarkan pendidikan dan keahliannya diangkat oleh rektor perguruan tinggi yang bersangkutan.
- (3) Dosen dapat merupakan dosen biasa, dosen luar biasa, dan dosen tamu.
- (4) Dosen biasa adalah dosen yang diangkat dan ditempatkan sebagai tenaga tetap pada perguruan tinggi yang bersangkutan.
- (5) Dosen luar biasa adalah dosen yang bukan tenaga tetap pada perguruan tinggi yang bersangkutan.
- (6) Dosen tamu adalah seorang yang diundang untuk mengajar pada perguruan tinggi selama jangka waktu tertentu.

Khusus mengenai jenjang karir seorang dosen, disebutkan pula dalam Pasal 102 Peraturan Pemerintah No. 60 tahun 1999 bahwa:

BAB V

KONSEP DASAR MOTIVASI DAN KINERJA

A. Konsep Motivasi

Motivasi berasal dari kata “motif”, yang menunjukkan mengapa seseorang berbuat sesuatu. Dalam hal ini, Sardiman (2006:73) mengartikan motif sebagai daya upaya yang mendorong untuk melakukan sesuatu. Motif dapat juga dikatakan sebagai daya penggerak dari dalam dan di dalam subjek untuk melakukan aktivitas-aktivitas tertentu demi mencapai suatu tujuan.

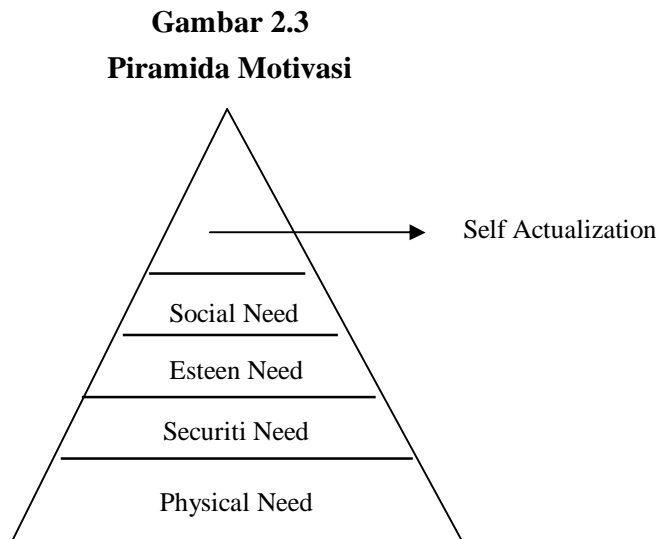
Pada bagian berikutnya, Sardiman (2006:7), mendefinisikan motivasi sebagai: (1) Sesuatu yang kompleks, akan menyebabkan terjadinya suatu perubahan energi pada diri manusia, sehingga akan bergayut dengan persoalan gejala kejiwaan, perasaan dan juga emosi, untuk kemudian bertindak atau melakukan sesuatu; (2) Serangkaian usaha untuk menyediakan kondisi-kondisi tertentu, sehingga seseorang mau dan ingin melakukan sesuatu, dan bila ia tidak suka, maka akan berusaha untuk meniadakan atau mengelakan perasaan tidak suka itu.; dan (3) Keseluruhan daya penggerak di dalam diri siswa yang menimbulkan kegiatan belajar, yang menjamin kelangsungan dari kegiatan belajar dan yang memberikan arah pada kegiatan belajar, sehingga tujuan yang dikehendaki dapat tercapai.

Sementara itu, Winardi (2004:5) mengartikan motivasi sebagai sebuah determinan penting bagi kinerja individual. Motivasi dapat bersifat positif maupun negatif. Motivasi positif kadang-kadang dinamakan ”motivasi yang mengurangi perasaan cemas, seperti ditawari sesuatu yang bernilai (berupa uang, pujian,

dan kemungkinan menjadi karyawan tetap). Sedangkan motivasi negatif seringkali dinamakan "pendekatan tingkat pemukul" yang menggunakan ancaman hukuman (teguran, ancaman PHK, ancaman diturunkan pangkatnya, dan sebagainya).

Konsep motivasi akhir-akhir ini penting untuk dikaji. Dosen, misalnya, sebagai pelaksana pendidikan di perguruan tinggi tentu menghadapi banyak masalah yang harus dipecahkan yang erat kaitannya dengan motivasi. Berbagai keputusan yang diambil oleh seorang dosen maupun kelompok dosen tidak lepas dari motivasi. Untuk itu, teori tentang motivasi perlu diketahui sebagai bahan kajian motivasi kerja dosen.

Teori motivasi yang sampai saat ini masih berlaku adalah seperti yang dikemukakan oleh Abraham Maslow. Maslow mengemukakan teori motivasi yang dapat digambarkan sebagai berikut (Permadi dan Arifin, 2007:84):



profesionalitas diperlukan untuk menganalisis kemampuan, kualifikasi akademik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial, kompetensi profesional, dan kompetensi pedagogik minimal seorang dosen.

B. Mutu Dosen

Menurut Uwes (1999:27), istilah mutu mengandung dua hal. Pertama sifat dan kedua taraf. Sifat adalah sesuatu yang menerangkan keadaan benda, sedangkan taraf menunjukkan kedudukannya dalam suatu skala. Tiap manusia memiliki pandangan yang berbeda tentang sifat dan taraf tersebut. Demikian juga halnya terhadap sifat dan taraf mutu pendidikan. Terdapat deskripsi tentang sifat dan taraf yang berbeda. Deskripsi pendekatan ekonomi akan berbeda dengan deskripsi pendekatan intrinsik dan instrumental pendidikan.

Mutu dosen dapat didefinisikan berdasarkan pendekatan dua dimensi, yakni dimensi intrinsik dan dimensi instrumental. Pendekatan intrinsik orientasinya substantif, sedangkan pendekatan instrumental orientasinya situasional dan institusional.

Dosen yang bermutu pada dasarnya adalah dosen yang melaksanakan tugas secara bertanggungjawab. Ghaffar (1984:15) menekankan mutu dosen itu (terletak) pada sikap dan kepribadian dalam melaksanakan tri dharma perguruan tinggi serta penguasaan keahlian teknis. Secara spesifik ditunjukkan Sanusi (1990: 24) dengan kemampuan dasar mengenai keguruan, yakni kemampuan membelajarkan siswa yang untuk sekarang merupakan suatu *conditio sine qua non* untuk memiliki penguasaan iptek modern dalam arti konsep, proses dan dasar filosofinya.

1. memiliki bakat, minat, panggilan jiwa, dan idealisme;
2. memiliki komitmen untuk meningkatkan mutu pendidikan, keimanan, ketakwaan, dan akhlak mulia;
3. memiliki kualifikasi akademik dan latar belakang pendidikan sesuai dengan bidang tugas;
4. memiliki kompetensi yang diperlukan sesuai dengan bidang tugas;
5. memiliki tanggungjawab atas pelaksanaan tugas keprofesionalan;
6. memperoleh penghasilan yang ditentukan sesuai dengan prestasi kerja;
7. memiliki kesempatan untuk mengembangkan keprofesionalan secara berkelanjutan dengan belajar sepanjang hayat;
8. memiliki jaminan perlindungan hukum dalam melaksanakan tugas keprofesionalan; dan
9. memiliki organisasi profesi yang mempunyai kewenangan mengatur hal-hal yang berkaitan dengan tugas keprofesionalannya.

Berdasarkan beberapa identifikasi di atas, dapat disimpulkan bahwa dosen sebagai sebuah profesi merupakan salah satu jenis pekerjaan yang menuntut keahlian khusus serta memerlukan pendidikan dan latihan yang cukup lama. Pada umumnya, profesi dosen membutuhkan syarat minimal: memiliki kualifikasi akademik lulusan strata dua (S-2) dari berbagai bidang ilmu untuk menjadi pengampu pada berbagai bidang keahlian. Ditambah dengan komitmen meningkatkan mutu pendidikan serta berkemampuan untuk melakukan aktivitas pembelajaran sepanjang hayat. Dalam kaitannya dengan penelitian ini, prinsip

Model hierarki kebutuhan manusia menurut Maslow terdiri dari lima tingkatan. Tingkatan paling dasar adalah kebutuhan fisiologi manusia, seperti makan, minum, dan seks. Tingkatan kebutuhan kedua adalah keamanan, seperti perlunya manusia mempunyai tempat berlindung seperti rumah. Tingkatan kebutuhan ketiga adalah cinta atau kasih sayang. Tingkatan kebutuhan keempat adalah harga diri; dan Tingkatan kebutuhan kelima adalah aktualisasi diri.

Menurut Maslow (Permadi dan Arifin, 2007:84), manusia akan selalu berupaya untuk memenuhi dulu kebutuhan dasar (fisik), seperti makan, minum, dan seks; untuk selanjutnya secara bertahap memenuhi kebutuhan lainnya. Tingkatan kebutuhan tersebut secara bertahap dapat dilalui manusia dan tidak mungkin meloncat-loncat. Orang tidak akan termotivasi untuk memenuhi tuntutan harga diri, bila kebutuhan untuk makan, minum, seks, perumahan, dan cinta belum terpenuhi.

Menurut Mc Clelland, seseorang dianggap memiliki motivasi untuk berprestasi jika ia mempunyai keinginan untuk melakukan suatu karya berprestasi lebih baik dari prestasi karya orang lain. Menurut Mc Clelland, ada tiga jenis kebutuhan manusia, yaitu kebutuhan untuk berprestasi, kebutuhan untuk kekuasaan, dan kebutuhan untuk berafiliasi. Deskripsi lengkapnya sebagai berikut:

1. Kebutuhan akan prestasi (n-Ach)

Kebutuhan akan prestasi merupakan dorongan untuk mengungguli, berprestasi sehubungan dengan seperangkat standar, bergulat untuk sukses. Kebutuhan ini, pada hirarki Maslow,

terletak antara kebutuhan akan penghargaan dan kebutuhan akan aktualisasi diri. Ciri-ciri individu yang menunjukkan orientasi tinggi antara lain bersedia menerima resiko yang relatif tinggi, keinginan untuk mendapatkan umpan balik tentang hasil kerja mereka, dan keinginan mendapatkan tanggungjawab atas pemecahan suatu masalah.

n-Ach adalah motivasi untuk berprestasi. Karena itu karyawan akan berusaha mencapai prestasi tertingginya. Pencapaian tujuan tersebut bersifat realistis, tetapi menantang, dan kemajuan dalam pekerjaan. Karyawan perlu mendapat umpan balik dari lingkungannya sebagai bentuk pengakuan terhadap prestasinya tersebut.

2. Kebutuhan akan kekuasaan (n-Pow)

Kebutuhan akan kekuasaan adalah kebutuhan untuk membuat orang lain berperilaku dalam suatu cara dimana orang-orang itu tanpa dipaksa tidak akan berperilaku demikian atau suatu bentuk ekspresi dari individu untuk mengendalikan dan mempengaruhi orang lain. Kebutuhan ini pada teori Maslow terletak antara kebutuhan akan penghargaan dan kebutuhan aktualisasi diri. Mc Clelland menyatakan bahwa kebutuhan akan kekuasaan sangat berhubungan dengan kebutuhan untuk mencapai suatu posisi kepemimpinan.

n-Pow adalah motivasi terhadap kekuasaan. Karyawan memiliki motivasi untuk berpengaruh terhadap lingkungannya, memiliki karakter kuat untuk memimpin dan memiliki ide-ide untuk menang. Ada juga motivasi untuk peningkatan status dan prestise pribadi.

- (1) Memiliki pengalaman kerja sebagai pendidik pada perguruan tinggi sekurang-kurangnya 2 (dua) tahun;
- (2) Memiliki jabatan akademik sekurang-kurangnya asisten ahli;
- (3) Lulus sertifikasi yang dilakukan oleh perguruan tinggi yang menyelenggarakan program pengadaan tenaga kependidikan pada perguruan tinggi yang ditetapkan oleh pemerintah.

Syarat menjadi dosen (Pasal 48 Undang-Undang Guru dan Dosen Tahun 2005) adalah:

- (1) Memiliki kualifikasi akademik yang diperoleh melalui pendidikan tinggi program pascasarjana yang terakreditasi sesuai dengan bidang keahlian;
- (2) Memiliki kualifikasi akademik minimum lulusan program magister untuk program diploma atau program sarjana; dan lulusan program doktor untuk program pascasarjana.

Pasal 78 Undang-Undang Guru dan Dosen Tahun 2005 menyebutkan bahwa dosen yang diangkat pemerintah yang tidak menjalankan kewajibannya dikenai sanksi, berupa:

- (1) Teguran
- (2) Peringatan tertulis
- (3) Penundaan pemberian hak dosen
- (4) Penurunan pangkat dan jabatan akademik
- (5) Pemberhentian dengan hormat, atau
- (6) Pemberhentian dengan tidak hormat.

A. Prinsip-prinsip Profesionalitas

Menurut Pasal 7 ayat (1) Undang-Undang Guru dan Dosen Tahun 2005, disebutkan bahwa profesi guru dan profesi dosen merupakan bidang pekerjaan khusus yang dilaksanakan berdasarkan prinsip-prinsip sebagai berikut:

Selanjutnya diperoleh keterangan bahwa profesi merupakan suatu jabatan atau pekerjaan yang menuntut keahlian atau keterampilan dari pelakunya. Profesional adalah orang yang menyanggah suatu jabatan atau pekerjaan yang dilakukan dengan keahlian atau keterampilan yang tinggi. Profesionalisme merupakan komitmen para anggota suatu profesi untuk meningkatkan kemampuannya secara terus menerus. Profesionalisasi adalah proses atau perjalanan waktu yang membuat seseorang atau kelompok orang menjadi profesional. Profesionalitas merupakan sikap para anggota profesi yang benar-benar menguasai, dan sungguh-sungguh tertarik kepada profesinya (<http://nuritaputranti.wordpress.com/2008/05/08/186/>).

Dari berbagai penjelasan di atas, dapat disimpulkan bahwa pada hakekatnya profesi merupakan suatu pekerjaan tertentu yang menuntut persyaratan khusus dan istimewa, sehingga meyakinkan dan memperoleh kepercayaan pihak yang memerlukannya (Saud, 2009: 3-4).

Pasal 1 Peraturan Pemerintah Nomor 37 Tahun 2009 tentang Dosen, disebutkan bahwa dosen adalah pendidik profesional dengan tugas utama mentransformasikan, mengembangkan, dan menyebarkan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni melalui pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat. Selanjutnya disebutkan pula bahwa sertifikat pendidik adalah bukti formal sebagai pengakuan yang diberikan kepada dosen sebagai tenaga profesional.

Syarat memperoleh sertifikat pendidik (Pasal 2 Peraturan Pemerintah Nomor 37 Tahun 2009 tentang Dosen), sebagai dosen profesional adalah sebagai berikut:

3. Kebutuhan untuk berafiliasi atau bersahabat (n-Afi)

Kebutuhan akan afiliasi adalah hasrat untuk berhubungan antar pribadi yang ramah dan akrab. Individu merefleksikan keinginan untuk mempunyai hubungan yang erat, kooperatif dan penuh sikap persahabatan dengan pihak lain. Individu yang mempunyai kebutuhan afiliasi yang tinggi umumnya berhasil dalam pekerjaan yang memerlukan interaksi sosial yang tinggi.

Mc Clelland mengatakan bahwa kebanyakan orang memiliki kombinasi karakteristik tersebut. Akibatnya akan mempengaruhi perilaku karyawan dalam bekerja atau mengelola organisasi. Karakteristik dan sikap motivasi berprestasi ala Mc Clelland antara lain: Pencapaian lebih penting daripada materi. Mencapai tujuan atau tugas memberikan kepuasan pribadi yang lebih besar daripada menerima pujian atau pengakuan.

Menurut Mc Clelland, ada beberapa karakteristik orang yang berprestasi tinggi, antara lain: suka mengambil resiko yang moderat; memerlukan umpan balik yang segera; memperhitungkan keberhasilan; dan menyatu dengan tugas (mrian89.blogspot.Com).

B. Teori Kinerja

Kirkpatrick dan Nixon mengartikan kinerja sebagai ukuran kesuksesan dalam pencapaian tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Murphy dan Cleveland memberi pengertian kinerja sebagai perhitungan hasil akhir atau dalam istilah Rue dan Syars sebagai tingkat pencapaian hasil atau penyelesaian terhadap tujuan organisasi. Sedangkan Peter F. Drucker menyatakan bahwa kinerja adalah uji tuntas terhadap institusi (Sagala, 2007:179).

Menurut Sagala (2007:180), kinerja adalah manifestasi hasil karya yang dicapai oleh suatu institusi. Ukuran keberhasilan suatu institusi mencakup seluruh kegiatan setelah melalui uji tuntas terhadap tujuan usaha yang telah ditetapkan dan dilaksanakan. Terdapat beberapa unsur penting yang ada dalam suatu kinerja. *Pertama*, adanya institusi, baik berupa lembaga atau pranata. *Kedua*, adanya tujuan yang telah ditetapkan dan diusahakan pencapaiannya. *Ketiga*, adanya instrumen yang digunakan dalam pelaksanaan uji tuntas.

Menurut Armstrong dan Baron dalam Wibowo (2009:2), kinerja adalah kemampuan melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut. Kinerja adalah apa yang dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya. Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen, dan memberikan kontribusi ekonomi.

Wibowo (2009:4) mendefinisikan kinerja sebagai implementasi dari rencana yang telah disusun. Implementasi kinerja dilakukan oleh sumber daya manusia yang memiliki kemampuan, kompetensi, motivasi, dan kepentingan. Bagaimana organisasi menghargai dan memperlakukan sumber daya manusianya akan mempengaruhi sikap dan perilakunya dalam menjalankan kinerja.

Pada bagian lainnya, Wibowo (2009:11-12) menyatakan bahwa manajemen kinerja bekerja atas beberapa prinsip dasar yang dapat dijadikan acuan bersama agar mencapai hasil yang diharapkan. Prinsip dasar manajemen kinerja menjadi pondasi yang kuat bagi kinerja organisasi untuk mencapai tujuan. Sebagai

BAB IX

KONSEP DASAR

PROFESIONALISME DOSEN

Ada empat konsep profesionalisme yang saling terkait, yaitu konsep profesi, profesional, profesionalisme, dan profesionalitas. Menurut Permadi dan Arifin (2010: 11-13), pengertian keempat konsep tersebut antara lain:

1. Profesi adalah spesialisasi dari jabatan intelektual yang diperoleh melalui studi dan *training*, yang bertujuan menciptakan keterampilan, pekerjaan yang bernilai tinggi, sehingga keterampilan dan pekerjaan itu diminati, disenangi oleh orang lain, dan dia dapat melakukan pekerjaan itu dengan mendapat imbalan berupa bayaran, upah, dan gaji
2. Profesional adalah pekerjaan atau kegiatan yang dilakukan oleh seseorang dan menjadi sumber penghasilan kehidupan yang memerlukan keahlian, kemahiran atau kecakapan yang harus memenuhi standar mutu atau norma tertentu serta memerlukan pendidikan profesi.
3. Profesionalisme adalah kegiatan atau usaha meningkatkan kompetensi kearah yang lebih baik, dilihat dari berbagai aspek demi terselenggaranya suatu optimalisasi pelayanan yang memiliki makna penting.
4. Profesionalitas adalah suatu profesi atau pekerjaan sesuai dengan standar yang diinginkan dan mendapat pengakuan secara positif dari masyarakat atas hasil yang dicapai dari profesi yang dilakukannya.

bidang yaitu: kemampuan internal, kemampuan eksternal, kemampuan masa kini, dan kemampuan masa depan. Pada umumnya, indikator pemberdayaan digunakan untuk mengoptimalkan potensi kerja karyawan. Dalam kaitannya dengan penelitian ini, indikator pemberdayaan digunakan untuk memahami tingkat keberdayaan dosen pada tiga perguruan tinggi di Provinsi Banten yaitu di IAIN "SMH" Banten, UNTIRTA Serang, dan UNIS Tangerang.

prinsip dasar dalam manajemen kinerja adalah mengajari kejujuran, memberikan pelayanan, tanggungjawab, dirasakan seperti bermain, adanya perasaan kasihan, adanya perumusan tujuan, terdapat konsensus dan kerja sama, sifatnya berkelanjutan, terjadi komunikasi dua arah, dan mendapatkan umpan balik.

Bernadin, Kane dan Johnson dalam Akdon (2007:166) mendefinisikan kinerja sebagai *outcome* hasil kerja keras organisasi dalam mewujudkan tujuan strategis yang ditetapkan organisasi, kepuasan pelanggan serta kontribusinya terhadap perkembangan ekonomi masyarakat. Sedangkan Bates dan Holton mendefinisikan kinerja sebagai bentuk bangunan yang multi dimensional, sehingga cara mengukurnya sangat bervariasi tergantung kepada banyak faktor.

Selama ini, keberhasilan suatu instansi pemerintah lebih ditekankan kepada kemampuan instansi dalam menyerap sumber daya (terutama anggaran) sebanyak-banyaknya, walaupun hasilnya sangat mengecewakan. Seharusnya keberhasilan suatu instansi pemerintah lebih dilihat dari kemampuan instansi tersebut berdasarkan sumber daya yang dikelolanya untuk mencapai hasil sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan (Akdon, 2007: 167).

Pada bagian lainnya, Akdon (2007:168) menyatakan bahwa terdapat 5 (lima) macam indikator kinerja yang umumnya digunakan yakni: indikator kinerja *input*, indikator kinerja *output*, indikator kinerja *outcome*, indikator kinerja manfaat dan indikator kinerja dampak. Deskripsi selengkapnya sebagai berikut:

1. Indikator kinerja *input* (masukan) adalah segala sesuatu yang dibutuhkan agar pelaksanaan kegiatan dapat menghasilkan

keluaran yang ditentukan; misalnya dana, SDM, informasi, kebijakan, dan lain-lain.

2. Indikator kinerja *output* (keluaran) adalah sesuatu yang diharapkan langsung dicapai dari suatu kegiatan yang dapat berupa fisik maupun non fisik.
3. Indikator kinerja *outcome* (hasil) adalah segala sesuatu yang mencerminkan berfungsinya keluaran (output) kegiatan pada jangka menengah (efek langsung).
4. Indikator kinerja benefit (manfaat) adalah sesuatu yang terkait dengan tujuan akhir dari pelaksanaan kegiatan.
5. Indikator kinerja *impact* (dampak) adalah pengaruh yang ditimbulkan baik positif maupun negatif pada setiap tingkatan indikator berdasarkan asumsi yang telah ditetapkan.

Manajemen kinerja mempunyai peranan penting untuk mencapai tujuan organisasi, namun pelaksanaannya tidak mudah. Sebagian organisasi sukses menjalankannya dan tidak sedikit yang mengalami kegagalan. Manajemen kinerja dapat dinyatakan berhasil (Wibowo, 2007:29-31) apabila memenuhi kriteria sebagai berikut:

1. Proses manajemen kinerja telah memungkinkan pengalaman dan pengetahuan yang diperoleh individu dari pekerjaan dapat dipergunakan untuk memodifikasi tujuan organisasi.
2. Terdapat komitmen dan dukungan dari manajemen puncak untuk menjalankan manajemen kinerja.
3. Proses penyelenggaraan manajemen kinerja dapat disesuaikan dengan pekerjaan sebenarnya dari organisasi dan bagaimana kinerja pada umumnya dikelola.
4. Manajemen kinerja dapat memberi nilai tambah dalam bentuk hasil jangka pendek maupun pengembangan jangka panjang.
5. Proses manajemen kinerja diintegrasikan dengan proses perencanaan strategis dan bisnis.
6. Proses manajemen kinerja dapat bekerja secara fleksibel untuk disesuaikan dengan kebutuhan lingkungan lokal atau khusus.

“pencerahan” dalam bentuk pemberian penyadaran bahwa mereka mempunyai hak untuk mempunyai “sesuatu”. Misalnya target diberikan pemahaman tentang pentingnya memiliki keterampilan menulis karya ilmiah. Pada tahap pengkapisitasan, target yang hendak diberdayakan diberikan daya atau kuasa, agar yang bersangkutan harus mampu terlebih dahulu. Misalnya, sebelum membuat buku ajar, seharusnya target diberikan pelatihan penulisan buku ajar tertebih dahulu agar mereka menguasai teknik dan seluk beluk penulisan buku ajar. Pada tahap pemberian daya, target diberikan daya, kekuasaan, otoritas, atau peluang sesuai dengan kualitas kecakapan yang telah dimiliki. Misalnya diberikan program Block Grant penulisan buku ajar.

Agar fokus dan tujuan pemberdayaan dapat diketahui, diperlukan berbagai indikator yang dapat menunjukkan seseorang itu berdaya atau tidak. Segenap upaya dapat dikonsentrasikan pada aspek-aspek apa saja dari sasaran perubahan yang perlu dioptimalkan. Schuler, Hashemi dan Riley mengembangkan beberapa indikator pemberdayaan, yang mereka sebut sebagai *empowerment index* atau indeks pemberdayaan (Suharto, 2009:63).

Keberhasilan pemberdayaan masyarakat dapat dilihat dari keberdayaan mereka yang menyangkut kemampuan ekonomi, kemampuan mengakses manfaat kesejahteraan, serta kemampuan kultural dan politis. Ketiga aspek tersebut dikaitkan dengan empat dimensi kekuasaan, yaitu: kekuasaan di dalam, kekuasaan untuk, kekuasaan atas, dan kekuasaan dengan.

Berdasarkan beberapa pengertian di atas, dapat disimpulkan bahwa indikator pemberdayaan meliputi empat

Third, they needed the company to give them the right resources- tools, materials, facilities, time, and money.

Fourth, they needed Joe's support - approval, authorization, encouragement, coaching, feedback, reinforcement, and recognition.

Berdasarkan beberapa pengertian di atas, dapat disimpulkan bahwa pemberdayaan adalah kesempatan yang diberikan oleh pemimpin organisasi kepada semua anggotanya untuk menggali lebih banyak potensinya dan juga meningkatkan sejumlah kompetensi yang telah dimilikinya. Bisa juga dikatakan bahwa pemberdayaan adalah peluang yang dimiliki oleh semua anggota organisasi untuk menggali lebih jauh potensi kerja dirinya maupun koleganya serta mengoptimalkan sejumlah kompetensi yang telah dimilikinya.

Pada umumnya pemberdayaan diperlukan oleh sekelompok orang yang kurang berdaya untuk meningkatkan kinerja, semangat dan motivasi kerjanya, serta diprogramkan oleh segelintir orang yang sudah berdaya. Dalam kaitannya dengan penelitian ini, konsep pemberdayaan memegang peran penting, mengingat fokus utamanya yaitu manajemen pemberdayaan dan peningkatan profesionalisme dosen.

D. Indikator Pemberdayaan

Pemberdayaan adalah sebuah proses menjadi, bukan proses instant. Sebagai proses, pemberdayaan mempunyai tiga tahapan: penyadaran, pengkapasitasan, dan pendayaan (Wrihatnolo dan Dwidjowijoto, 2007: 2-3). Pada tahap penyadaran, target yang hendak diberdayakan diberi

7. Proses manajemen kinerja siap diterima oleh semua yang berkepentingan sebagai kompensasi alamiah manajemen yang baik dan praktek pekerjaan.
8. Semua *stakeholder* organisasi terlibat dalam desain pengembangan dan pengenalan manajemen kinerja.
9. Proses manajemen kinerja berjalan secara transparan dan bekerja secara jujur dan adil.
10. Manajer dan *team leader* melakukan tindakan untuk memastikan bahwa terdapat saling pengertian bersama, biasanya tentang visi, strategi, tujuan dan nilai-nilai organisasi.
11. Proses manajemen kinerja memahami bahwa terdapat kepentingan masyarakat dalam organisasi dan menghargai kebutuhan individual.
12. Proses manajemen kinerja dipergunakan oleh manajer dan *team leader* untuk membantu orang agar merasa bahwa mereka dihargai oleh organisasi.
13. Proses manajemen kinerja membantu menyesuaikan tujuan organisasi dan individu.
14. Fokus manajemen kinerja pada pengembangan orang dan pertimbangan tentang dukungan yang mereka perlukan.
15. Tujuan dan pelaksanaan manajemen kinerja dan tentang manfaatnya bagi semua yang berkepentingan, dikomunikasikan secara meluas dan efektif.
16. Pendapat semua *stakeholder* diperhatikan tentang seberapa baik skemanya berjalan dan tindakan diambil sesuai keperluan untuk memperbaiki berbagai proses.

Berdasarkan beberapa pengertian di atas, dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah kemampuan yang seharusnya dapat dimiliki oleh seseorang dalam melakukan suatu pekerjaan serta bagaimana kiat-kiat dalam menyelesaikan sebuah pekerjaan yang dimaksud. Pada umumnya kinerja seseorang akan mencapai tingkat optimal apabila diikuti dengan insentif yang jelas dan perlakuan kesejahteraan diri dan keluarganya yang menjanjikan.

Dalam kaitannya dengan studi ini, teori kinerja diharapkan akan membantu memahami naik turunnya kinerja dosen pada momen-momen tertentu.

C. Gejala Stress dan Cara Menanggulangnya

Menurut Permadi dan Arifin (2007:78), stres adalah gejala ketidaknyamanan emosi berupa tekanan, yang dalam bekerja dihubungkan dengan rasa frustrasi, cemas, atau juga tekanan terhadap keamanan dan kepercayaan diri. Stres merupakan penyakit manusia modern yang bukan hanya menyerang pada mereka dengan kondisi sosial ekonomi yang mapan (kaya), tetapi juga mereka yang tingkat sosial ekonominya rendah (miskin). Bila stres tidak dikelola dengan baik, tidak mustahil stres inilah yang menyebabkan timbulnya penyakit-penyakit lain, seperti maag, jantung, tekanan darah tinggi, lever, dan penyakit lainnya. Banyak pejabat dan juga kepala sekolah yang secara tiba-tiba jatuh sakit, dengan salah satu penyebabnya adalah stres. Gejala stres terdiri dari dua macam (Permadi dan Arifin, 2010: 149-150), yaitu:

1. Enstres adalah stres yang baik, biasanya stres yang sedang-sedang saja dan bisa dikelola atau dapat meningkatkan produktivitas dalam bekerja atau dalam kehidupan.
2. Distres adalah stres yang berat yang menyebabkan sakit badan dan kejiwaan. Pemutusan Hubungan Kerja (PHK) akan menyebabkan orang mengalami stres yang berat. Banyak contoh, orang jadi gila, bahkan sampai bunuh diri, bila menderita stres berat yang berkepanjangan.

Pada bagian berikutnya disebutkan bahwa gejala-gejala penyebab stres (Permadi dan Arifin, 2007:78) adalah:

1. Konflik; konflik yang terjadi di kampus bisa berbentuk konflik vertikal antara Ketua Jurusan dengan atasan serta konflik

Sedangkan William C. Byham (1992:viii) mendefinisikan pemberdayaan (*empowerment*) sebagai mesin yang menggerakkan masyarakat pada jalurnya. Masyarakat termotivasi untuk terus melakukan peningkatan yang berkelanjutan karena mereka menikmati proses ini dari pekerjaan yang harus dicapai; sebagaimana pernyataan berikut ini:

Empowerment is the engine that moves people along on this road. People are motivated to make continuous improvements because they enjoy the sense of pride they obtain from their accomplishments.

Sesungguhnya, apa yang dibutuhkan masyarakat terhadap bidang pendidikan? Kemungkinan jawabannya adalah sebagai berikut: *Pertama*, mereka membutuhkan perintah dari atasan agar orang-orang bekerja pada tempatnya. *Kedua*, mereka membutuhkan berbagai jenis ilmu pengetahuan. *Ketiga*, mereka membutuhkan lembaga yang memberikan sumber yang tepat seperti fasilitas, material, waktu dan uang; dan *Keempat*, mereka membutuhkan dukungan dalam persetujuan kekuasaan dan pendudukan, pelatihan, umpan balik, penguatan dan pengenalan. Sebagaimana diungkapkan oleh William C. Byham (1988:133) bahwa:

First, they needed direction. It was Joe's job to get people to work on the right things, He did this by establishing key result, areas, goals, and measurements.

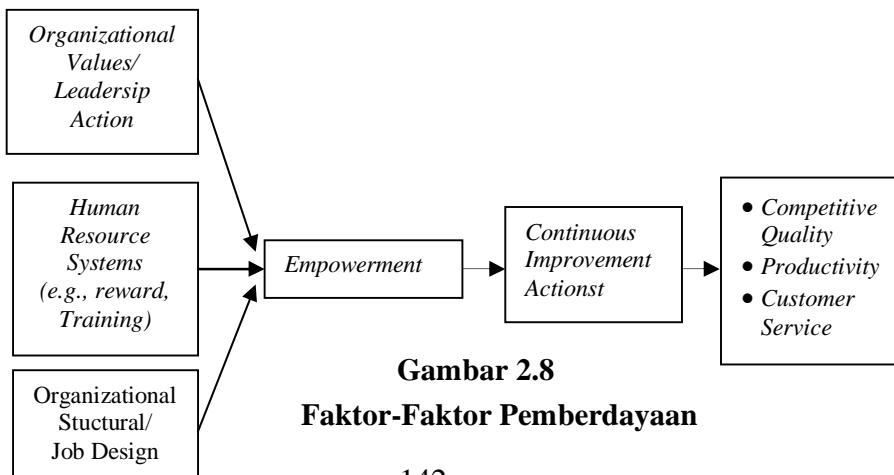
Second, they needed various types of knowledge. They needed job skills, technical training, information, data, understanding, expertise, and so on.

kemampuan seseorang/individu/kelompok untuk mewujudkan keinginannya, kendatipun terpaksa menentang lainnya.

Pemberdayaan atau "empowering" berasal dari kata "power" yang artinya pengawasan, kekuasaan, atau dominasi. Kemudian mendapat awalan "em" yang artinya meletakkan atau mencakup. Jadi, pemberdayaan diartikan sebagai pemilikan kekuasaan dan tanggungjawab, sebagaimana tampak pada pernyataan Richard S. Wellins (1991: 22) berikut ini:

Power means "control, authority, dominion". The prefix "em" means "to put on to" or "to cover with". Empowering, then, is passing on authority and responsibility. As we refer to it here, empowerment occurs when power goes to employees who then experience of ownership and control over their jobs.

Pada bagian berikutnya: Richard S. Wellins menyatakan bahwa pemberdayaan difasilitasi oleh kombinasi beberapa faktor, seperti nilai-nilai yang berkembang, aksi kepemimpinan, struktur pekerjaan, pelatihan, dan sistem penggajian, sebagaimana tampak pada gambar berikut ini.



Gambar 2.8
Faktor-Faktor Pemberdayaan

horizontal yang terjadi antara Ketua Jurusan dengan bawahan (dosen dan karyawan). Bila konflik ini tidak bisa dikelola dengan baik, maka tidak mustahil akan menyebabkan pimpinan perguruan tinggi menjadi frustrasi yang menyebabkan stres.

2. **Beban Peran;** jabatan Ketua Jurusan menuntut berbagai peran yang harus dilakukan. Dia harus berperan banyak dalam mengelola civitas akademika di jurusannya. Peranan menuntut tanggungjawab, dan tanggung jawab akan menjadi beban yang harus dipikul oleh seorang Ketua Jurusan.
3. **Pengambilan Keputusan;** sebuah keputusan yang diambil Ketua Jurusan akan berdampak luas dan bisa menjadi keputusan yang positif atau negatif. Untuk itu, Ketua Jurusan harus bertindak hati-hati dalam mengambil keputusan.
4. **Beban Kerja dan Moral;** sejumlah pekerjaan harus dilakukan oleh Ketua Jurusan dimulai dari kantor, dan ada pekerjaan yang harus dilakukan di rumah. Beban kerja yang berlebihan sangat mempengaruhi kondisi fisik, apalagi bila sudah berusia di atas 50 tahun. Beban moral juga bisa menyebabkan stres. Banyak hal yang menyangkut moral yang menjadi beban bagi Ketua Jurusan. Instruksi atasan tentang kesuksesan meraih nilai IPK/Yudisium tinggi pada saat pelaksanaan Ujian Sidang Skripsi merupakan beban moral yang berat. Karena di satu pihak, dia adalah bawahan yang dituntut loyal kepada atasan; di pihak lain, sebagai orang yang beragama, dia takut dengan hukum Tuhan. Hal inilah yang menjadi perang dalam batin yang akan mendorong terjadinya stres.
5. **Beban Kehidupan Rumah Tangga;** beban kehidupan saat ini dirasakan bertambah berat. Beban ekonomi rumah tangga misalnya, merupakan beban yang sulit untuk dipecahkan mengingat kesejahteraan kaum pendidik seperti guru dan dosen masih jauh dari harapan. Gaji serta tunjangan lainnya yang diterima tiap bulan umumnya masih belum memadai apalagi bila tenaga pendidik tersebut mempunyai banyak anak, dan biaya yang dirasakan berat tetapi sangat perlu, seperti biaya pendidikan anak di perguruan tinggi.

6. Manajemen Skill tidak sesuai dengan Tuntutan Pekerjaan; prinsip "the right man on the right place" di lingkungan pendidikan, termasuk lingkungan perguruan tinggi, lambat dilakukan. Orang yang punya kompetensi di bidang tertentu untuk menduduki jabatan tertentu kadang-kadang terkontaminasi dengan budaya kolusi dan nepotisme. Sebagai akibatnya, banyak pejabat kampus yang terpaksa bekerja dalam jabatan tertentu yang tidak sesuai dengan kompetensi pokoknya. Tuntutan pekerjaan yang memerlukan kompetensi tinggi tentu akan memberikan tekanan pada jabatan tersebut, apalagi pada saat sekarang, bukan hanya tuntutan untuk bekerja dengan baik, tetapi juga ancaman yang datang dari pihak luar dan atau pihak dalam. Dengan demikian, wajar bila tuntutan, tekanan, dan ancaman tersebut bisa mengakibatkan stres terhadap seseorang.

Beberapa upaya menanggulangi gejala stres bila menimpa diri dosen dapat dilakukan hal-hal sebagai berikut (Permadi dan Arifin, 2007:81-83):

1. Manajemen Waktu; Waktu yang diperlukan untuk mengerjakan pekerjaan rutin maupun pekerjaan tambahan di luar kantor pasti sangat padat. Pembagian waktu menjadi amat penting agar semua pekerjaan bisa diselesaikan tepat waktu. Salah satu yang perlu diperhatikan adalah jangan sekali-kali menunda pekerjaan, karena akan berdampak makin menumpuknya pekerjaan. Beban pekerjaan yang belum dapat diselesaikan akan menimbulkan pikiran dan tidak mustahil akan menyebabkan stres; karena bisa saja pihak-pihak lain, seperti atasan, konsumen, dan *stakeholder* lainnya menekan pihak pimpinan perguruan tinggi atas hasil kerja atau pelayanan yang mereka harapkan.
2. Manajemen Kebutuhan Pribadi; Kebutuhan dan keperluan manusia sangat banyak dan semakin hari semakin bertambah, sedangkan kemampuan untuk memenuhi kebutuhan tersebut sangat terbatas. Peribahasa "besar pasak daripada tiang" harus

'kekuasaan untuk' (*power to*), 'kekuasaan atas' (*power over*), dan 'kekuasaan dengan' (*power with*).

Konsep pemberdayaan dalam wacana pembangunan masyarakat selalu dihubungkan dengan konsep mandiri, partisipasi, jaringan kerja, dan keadilan. Pada dasarnya pemberdayaan diletakkan pada kekuatan tingkat individu dan sosial.

Menurut Rappaport, pemberdayaan diartikan sebagai pemahaman secara psikologis pengaruh kontrol individu terhadap kekuatan sosial, kekuatan politik, dan hak-haknya menurut Undang-Undang. McArdie mengartikan pemberdayaan sebagai proses pengambilan keputusan oleh orang-orang yang secara konsekwen melaksanakan keputusan tersebut. Craig dan Mayo berpendapat bahwa partisipasi merupakan komponen penting dalam pembangkitan kemandirian dan proses pemberdayaan. Menurut Payne, pemberdayaan adalah sebuah pertanyaan tentang kesanggupan pemenuhan kebutuhan diri sendiri. (Hikmat, 2006: 3).

Pada awal gerakan modern, konsep pemberdayaan bertujuan untuk menemukan alternatif-alternatif baru dalam pembangunan masyarakat. Pada hakekatnya, proses pemberdayaan dapat dipandang sebagai *depowerment* dari sistem kekuasaan yang mutlak-absolut (intelektual, religius, politik, ekonomi dan militer).

Pemberdayaan akan menjadi masalah bila secara konseptual bersifat *zero-sum*, maksudnya, proses pemberdayaan itu dibarengi oleh adanya *power* kelompok terhadap kelompok lainnya. Weber (Hikmat, 2006: 3) mendefinisikan *power* sebagai

Pemberdayaan menunjuk pada kemampuan orang, khususnya kelompok rentan dan lemah, untuk (a) memiliki akses terhadap sumber-sumber produktif yang memungkinkan mereka dapat meningkatkan pendapatannya dan memperoleh barang dan jasa yang mereka perlukan; dan (b) berpartisipasi dalam proses pembangunan dan keputusan-keputusan yang mempengaruhi mereka.

Beragam definisi pemberdayaan menjelaskan bahwa pemberdayaan adalah sebuah proses dan tujuan. Sebagai proses, pemberdayaan adalah serangkaian kegiatan untuk memperkuat kekuasaan atau keberdayaan kelompok lemah dalam masyarakat, termasuk individu-individu yang mengalami masalah kemiskinan. Sebagai tujuan, maka pemberdayaan menunjuk pada keadaan atau hasil yang ingin dicapai oleh sebuah perubahan sosial; yaitu masyarakat miskin yang berdaya, memiliki kekuasaan atau mempunyai pengetahuan dan kemampuan dalam memenuhi kebutuhan hidupnya baik yang bersifat fisik, ekonomi, maupun sosial seperti memiliki kepercayaan diri, mampu menyampaikan aspirasi, mempunyai mata pencaharian, berpartisipasi dalam kegiatan sosial, dan mandiri dalam melaksanakan tugas-tugas kehidupannya. Pengertian pemberdayaan sebagai tujuan seringkali digunakan sebagai indikator keberhasilan pemberdayaan sebagai sebuah proses.

Keberhasilan pemberdayaan keluarga miskin dapat dilihat dari keberdayaan mereka yang menyangkut kemampuan ekonomi, kemampuan mengakses manfaat kesejahteraan, dan kemampuan kultural dan politis. Ketiga aspek tersebut dikaitkan dengan empat dimensi kekuasaan, yaitu: 'kekuasaan di dalam' (*power within*),

menjadi pedoman dalam memenuhi kebutuhan hidup. Perilaku konsumtif memang sekarang sedang menggejala di masyarakat Indonesia yang salah satu penyebabnya adalah tayangan media massa terutama televisi yang tidak mendidik orang untuk hidup hemat. Sebaiknya seorang dosen membuat urutan prioritas atas kebutuhan pribadi yang perlu didahulukan dan yang perlu ditunda.

3. Olahraga; Olah raga baik yang ringan maupun yang cukup berat besar manfaatnya, baik bagi kesehatan tubuh maupun untuk mengatasi stres. Olahraga akan memberi dampak lenturnya otot-otot, terbuangnya garam dalam tubuh melalui keringat, lancarnya pencernaan, serta meningkatkan daya tahan tubuh terhadap penyakit. Namun harus diingat, agar kegiatan olahraga disesuaikan dengan kondisi fisik serta usia, sehingga tidak berdampak buruk. Olahraga yang murah dan tidak banyak mengeluarkan biaya adalah jalan kaki, senam dan jogging di pagi hari sambil menghirup udara segar.
4. Gizi yang Seimbang; Pengaruh gizi bagi kesehatan tubuh sangat kuat. Sayur-sayuran harus dikonsumsi dengan seimbang. Nutrisi yang tidak seimbang disebabkan kelebihan zat-zat dalam tubuh, seperti glukosa (gula), kolesterol (bagian dari daging dan lemak), serta garam akan menyebabkan timbulnya penyakit tekanan darah tinggi, vertigo, serta penyakit lainnya yang cenderung berbahaya terutama bila diderita oleh orang dengan usia lanjut.
5. Berfikir Positif; Berfikir positif perlu dilatihkan pada setiap orang. Jangan sesuatu persoalan dilihat dari aspek negatif. Semua masalah pasti ada jalan keluarnya asal kita mau ikhtiar dan berdoa. Dalam Agama Islam, setiap muslim diimbuhi untuk selalu "*Husnudzan*" (berbaik sangka) bukan sebaliknya yaitu "*Suudzan*" (berburuk sangka pada perilaku orang lain). Hindarkan sikap sinis pada orang lain serta kembangkan sikap empati terhadap orang lain. Bila ditimpa musibah hendaknya selalu tabah dan percaya bahwa akan ada hikmah dibalik musibah itu yang tidak diperhitungkan oleh manusia.

6. Mengembangkan Hubungan Antarpribadi; Setiap dosen hendaknya berupaya menjalin hubungan baik dengan *stakeholder* pendidikan, seperti mahasiswa dan orang tua mahasiswa serta pihak-pihak yang mendukung kegiatan pendidikan di perguruan tinggi. yang simbiosis mutualisme atau saling menguntungkan. Jalinlah hubungan antara pribadi yang memberi dampak terhadap kelancaran program-program kerja yang masih dicanangkan.
7. Meditasi (Berdoa); Meditasi adalah pemusatan pikiran pada sesuatu yang diyakini. Olahraga misalnya, salah satu gerakannya adalah meditasi. Bagi penganut agama tertentu melalui peribadatan; Meminta pertolongan kepada Allah SWT melalui sholat dan berdoa bagi umat muslim merupakan upaya yang melengkapi ikhtiar yang optimal untuk memanfaatkan pertolongan Allah. Perlu juga melakukan *kontemplasi* (perenungan) terhadap apa yang kita lakukan yang berguna. Perlu pula upaya lainnya bila dirasa upaya yang telah dilakukan masih belum berhasil.
8. Jangan Menunda Pekerjaan dan Masalah; Tugas seorang dosen sangat banyak. Dari hari ke hari tugasnya terus bertambah dan perlu segera untuk dilaksanakan. Masalah pun setiap hari terus bermunculan, mulai dari masalah yang ringan sampai masalah yang berat. Untuk menghadapi berbagai tugas dan masalah tersebut, diperlukan upaya dan tenaga yang tentunya akan sangat membutuhkan energi dan konsentrasi. Untuk menghindari tekanan yang menyebabkan stres, cara yang paling tepat adalah: *Pertama*, jadikan tugas-tugas yang harus dikerjakan menjadi lebih ringan dengan memakai gaya kepemimpinan *delegating* atau pelimpahan tugas tersebut kepada bawahan yang tepat dengan motto "*the right man on the right job*". Dan *Kedua*, Jadikan masalah yang besar menjadi kecil dan masalah kecil dianggap tidak ada masalah adalah salah satu pepatah dari Negeri Cina, yaitu "*jadikan masalah besar menjadi masalah kecil dan jadikan masalah kecil menjadi tidak ada masalah*".

2. Penyediaan ruang bagi masyarakat untuk menegaskan kebudayaan serta kesejahteraan spiritualnya, dan pembelajaran sosial yang bertumpu pada pengalaman, termasuk penerapan kearifan lokal.
3. Akses terhadap tanah dan sumber daya lainnya, pendidikan untuk perubahan, dan fasilitas perumahan serta kesehatan.
4. Akses terhadap pengetahuan dan keterampilan (dari dalam maupun dari luar) untuk mempertahankan kekayaan alam secara konstan dan kapasitas dalam menerima buangan;
5. Partisipasi dalam proses pengambilan keputusan oleh semua orang.

Pemberdayaan pada akhirnya memberikan kepada komunitas yang paling miskin dan terpinggirkan kapasitas yang sesungguhnya agar mampu menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan, baik sebagai masyarakat maupun komunitas. Transisi ini membutuhkan kesadaran sosial, partisipasi sosial yang lebih tinggi, pemanfaatan pemahaman baru atas proses ekologi perubahan dan pembaharu diri. Tekanan terbesar dalam proses pemberdayaan dalam pembangunan berkelanjutan dan pengentasan kemiskinan adalah pemberdayaan sosio-ekonomi, pemberdayaan listrik, pemberdayaan pendidikan, pemberdayaan teknologi dan pemberdayaan kebudayaan atau spiritual.

Pemberdayaan menunjuk pada usaha pengalokasian kembali kekuasaan melalui pengubahan struktur sosial (Swift dan Levin (1987: xiii). Pemberdayaan adalah suatu cara dengan mana rakyat, organisasi, dan komunitas diarahkan agar mampu menguasai (atau berkuasa atas) kehidupannya (Rappaport, 1984: 3).

Dalam kosa kata pembangunan, konsep pemberdayaan adalah konsep yang paling sering diplesetkan (disalah-artikan) karena menyangkut gangguan pada para pemegang kekuasaan saat ini (baik nasional maupun internasional), para pihak yang tidak berdaya (*powerlessness*) serta perubahan sosial.

Pemberdayaan dalam kaitannya dengan pembangunan dan pengentasan kemiskinan sering dikaitkan dengan beberapa hal berikut:

1. Tata relasi kekuasaan yang demokratis, transparan dan diakui publik (*good governance*).
2. Transformasi ekonomi menjadi komunitas yang mandiri, berbasis pada sumber daya lokal, dan penguatan sumber daya manusia.
3. Promosi pengembangan komunitas melalui kekuatan sendiri dan berporos pada proses, dibandingkan dengan penyelesaian suatu proyek.
4. Sebuah proses yang memungkinkan pengambilan keputusan kolektif dan dilanjutkan dengan tindakan kolektif.
5. Partisipasi penuh atau sebuah proses yang melibatkan seluruh lapisan masyarakat (tanpa terkecuali) dalam pengembangan agenda komunitas.

Menemukenali elemen-elemen atau kondisi yang dibutuhkan bagi pemberdayaan menjadi kebutuhan utama dalam memahami manifestasi konkrit pemberdayaan di tingkat basis. Elemen-elemen pemberdayaan termasuk:

1. Swadaya dan otonomi lokal dalam proses pengambilan keputusan masyarakat di tingkat desa, dan partisipasi representatif yang lebih luas.

BAB VI

KONSEP DASAR MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

A. Konsep Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) menurut Hasibuan (2008:10) adalah suatu bidang manajemen yang khusus mempelajari hubungan dan peranan manusia dalam organisasi perusahaan. Fokus yang dipelajari MSDM hanyalah masalah yang berhubungan dengan tenaga kerja manusia saja. Sementara itu, Yuniarsih dan Suwatno (2008:3) mendefinisikan MSDM sebagai serangkaian kegiatan pengelolaan sumber daya manusia yang memusatkan kepada praktek dan kebijakan, serta fungsi-fungsi manajemen untuk mencapai tujuan organisasi. Adapun langkah-langkah manajemen SDM tersebut (Hasibuan, 2008: 21-23) adalah sebagai berikut:

1. Planning

Planning (perencanaan) adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif dan efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan. Perencanaan dilakukan dengan menetapkan program kepegawaian. Program kepegawaian meliputi pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian karyawan. Program kepegawaian yang baik akan membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

2. Organizing

Organizing (pengorganisasian) adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi. Organisasi hanya merupakan alat untuk mencapai tujuan. Dengan organisasi yang baik akan membantu terwujudnya tujuan secara efektif.

3. Directing

Directing (pengarahan) adalah kegiatan mengarahkan semua karyawan, agar mau bekerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Pengarahan dilakukan pimpinan dengan menegaskan bawahan agar mengerjakan semua tugasnya dengan baik.

4. Controlling

Controlling (pengendalian) adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan agar mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana. Apabila terdapat penyimpangan atau kesalahan, diadakan tindakan perbaikan dan penyempurnaan rencana. Pengendalian karyawan meliputi kehadiran, kedisiplinan, perilaku, kerjasama, pelaksanaan pekerjaan, dan menjaga situasi lingkungan pekerjaan.

5. Procurement

Procurement (pengadaan) adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan.

pendapat, bebas dari kelaparan, bebas dari kebodohan, dan bebas dari kesakitan; (b) menjangkau sumber-sumber produktif yang memungkinkan mereka dapat meningkatkan pendapatannya serta memperoleh barang-barang dan jasa yang mereka perlukan; dan (c) berpartisipasi dalam proses pembangunan dan keputusan-keputusan yang mempengaruhi mereka.

Selanjutnya menurut Lie sebagaimana dikutip oleh Suharto (2009: 59), pemberdayaan memuat dua pengertian kunci yakni kekuasaan dan kelompok lemah. Kekuasaan disini diartikan sebagai penguasaan klien atas:

1. Pilihan-pilihan personal dan kesempatan-kesempatan hidup
2. Pendefinisian kebutuhan
3. Ide atau gagasan
4. Lembaga-lembaga
5. Sumber-sumber
6. Aktivitas ekonomi
7. Reproduksi.

Lebih jauh Suharto juga menyimpulkan bahwa pemberdayaan adalah sebuah proses dan tujuan. (Ibid, hal. 59). Sebagai sebuah proses, pemberdayaan adalah serangkaian kegiatan untuk memperkuat kekuasaan atau keberdayaan kelompok lemah dalam masyarakat, termasuk individu-individu yang mengalami masalah kemiskinan. Sebagai sebuah tujuan, pemberdayaan adalah keadaan atau hasil yang ingin dicapai oleh sebuah perubahan sosial, yaitu masyarakat yang berdaya, memiliki kekuasaan atau mempunyai pengetahuan dan kemampuan dalam memenuhi kebutuhan hidupnya, baik yang bersifat fisik, ekonomi, maupun sosial.

Cara pendekatan baru yang dapat dipergunakan untuk mengembangkan sumber daya manusia tersebut sekarang ini lebih dikenal sebagai pemberdayaan sumber daya manusia, yaitu suatu pendekatan yang lebih bersifat *bottom-up* (Wibowo, 2009: 135).

Konsep pemberdayaan (*empowerment*) mulai tampak ke permukaan sekitar dekade 1970-an, dan terus berkembang sepanjang dekade 1980-an hingga 1990-an (akhir abad ke-20). Kemunculan konsep ini hampir bersamaan dengan aliran-aliran seperti eksistensialisme, fenomenologi, dan personalisme. Disusul kemudian oleh masuknya gelombang pemikiran neo-marxisme, freudianisme, termasuk di dalamnya aliran-aliran strukturalisme dan sosiologi kritik sekolah Frankfurt. Bermunculan pula konsep-konsep seperti elite, kekuasaan, anti kemapanan, gerakan populis, anti struktur, legitimasi, ideologi, pembebasan, dan *civil society*.

Konsep pemberdayaan dapat dipandang sebagai bagian atau sejiwa sedarah dengan aliran yang muncul pada paruh abad ke-20 yang lebih dikenal sebagai aliran post-modernisme. Aliran ini menitik beratkan pada sikap dan pendapat yang berorientasi pada jargon anti sistem, anti struktur, dan anti deferminisme yang diaplikasikan pada dunia kekuasaan. Munculnya konsep pemberdayaan merupakan akibat dari dan relasi terhadap alam pemikiran, tata-masyarakat, dan tata-budaya sebelumnya yang berkembang di suatu negara (Hikmat, 2006:1).

Suharto {2009: 57-58) menegaskan bahwa pemberdayaan menunjuk pada kemampuan orang, khususnya kelompok rentan dan lemah sehingga mereka memiliki kekuatan atau kemampuan dalam: (a) memenuhi kebutuhan dasarnya sehingga mereka memiliki kebebasan (*freedom*) dalam arti bebas mengeluarkan

6. Development

Development (pengembangan) adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan harus sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini dan masa depan.

7. Compensation

Compensation (kompensasi) adalah pemberian balas jasa langsung dan tidak langsung, uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak. Adil diartikan sesuai dengan prestasi kerjanya, layak diartikan dapat memenuhi kebutuhan primernya serta berpedoman pada batas upah minimum pemerintah dan berdasarkan internal dan eksternal konsistensi.

8. Intergration

Integration (pengintegrasian) adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerjasama yang serasi dan saling menguntungkan. Perusahaan memperoleh laba, karyawan dapat memenuhi kebutuhan dari hasil pekerjaannya. Pengintegrasian merupakan hal yang penting dan sulit dalam Manajemen SDM, karena mempersatukan dua kepentingan yang bertolak belakang.

9. Maintenance

Maintenance (pemeliharaan) adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan, agar mereka tetap mau bekerja sama sampai

pensiun. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan yang berdasarkan.

10. Kedisiplinan

Kedisiplinan merupakan fungsi Manajemen SDM yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan, karena tanpa disiplin yang baik, sulit terwujud tujuan yang maksimal. Kedisiplinan adalah keinginan dan kesadaran untuk mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan norma-norma sosial.

11. Separation

Separation (pemberhentian) adalah putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiun, dan sebab-sebab lainnya. Pelepasan ini diatur oleh Undang-Undang No. 12 tahun 1964.

B. Pentingnya Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Manajemen terdiri dari enam unsur yaitu: *men, money, methode, materials, machines, dan market*. Unsur *men* (manusia) berkembang menjadi suatu bidang ilmu manajemen yang disebut manajemen sumber daya manusia disingkat MSDM, yang merupakan terjemahan dari *man power managementt* (Hasibuan, 2008: 9).

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) menurut Hasibuan (2008: 10) adalah suatu bidang manajemen yang khusus

dengan pemberdayaan akan dapat membangun motivasi manusia untuk bekerja lebih optimal. Dengan pemberdayaan, para pegawai akan merasa percaya diri dalam melakukan pekerjaannya.

Perusahaan-perusahaan yang diberdayakan juga telah menyaksikan atau berharap akan menyaksikan sejumlah keuntungan dari upaya memberdayakan staf mereka. Diantaranya adalah:

1. Kualitas, bahwa TQM menuntut komitmen tingkat tinggi pada pengenalan dan pemecahan masalah di ketiga tingkatan, yakni individual, tim, dan organisasional.
2. Inovasi, bahwa aspek penting dari pemberdayaan adalah membebaskan kreativitas dan komitmen karyawan.
3. Loyalitas staf, bahwa ada logika kuat yang mendukung keterlibatan karyawan yang efektif.
4. Produktivitas dan laba, bahwa perusahaan –perusahaan yang telah sukses memberdayakan karyawan mereka mencapai peningkatan produktivitas sebesar 30 hingga 50 persen.
5. Organisasi pembelajar, bahwa karyawan yang diberdayakan seringkali harus mengemban peran-peran yang secara tradisional tidak ada dalam *job description* mereka, dengan cara memberi mereka akses menuju alat-alat belajar (Clutterbuck, 2010:18-23).

Pada masa yang lalu, meningkatkan kemampuan sumber daya manusia dilakukan melalui pelatihan dan pengembangan atau disebut pula sebagai pembinaan sumber daya manusia. Cara pandang tersebut secara bertahap mulai ditinggalkan, karena dinilai terlalu bersifat *top-down*, sehingga kurang mampu mengembangkan kreativitas dan inovasi sumber daya manusia.

5. Pemberdayaan bisa mengungkapkan sumber-sumber bakat manajerial, yang dulunya tidak dikenali, dengan menciptakan situasi dan kondisi dimana bakat bisa tumbuh subur.
6. Staf tidak lagi disiapkan untuk menerima sistem-sistem kontrol dan komando. Semakin luasnya ketersediaan pendidikan, penekanan lebih besar pada pengembangan sepanjang hidup.

Upaya pemerdayaan terhadap pegawai dan pekerja di setiap organisasi menjadi suatu keharusan. Keharusan itu didasarkan pada dua faktor, yakni faktor internal dan faktor eksternal. Dalam kaitan ini, **Wibowo** (2009: 140) menegaskan bahwa ada 4 faktor eksternal yang mendorong perlunya pemberdayaan. Faktor-faktor yang dimaksud adalah: semakin intensifnya persaingan, inovasi teknologi yang berjalan cepat, permintaan yang tetap akan kualitas yang tinggi, dan perkembangan ekologi.

Sejalan dengan pertumbuhan ekonomi, maka tumbuhlah perusahaan-perusahaan penyedia barang dan jasa serta lembaga-lembaga sosial lainnya yang meningkat dengan pesat. Hal ini menimbulkan persaingan yang ketat diantara mereka. Hanya lembaga, organisasi sosial, dan perusahaan yang mampu bekerja secara efektif dan efisien saja yang akan berkembang. Untuk itu, pemberdayaan merupakan suatu keharusan bagi anggota organisasi, lembaga, dan perusahaan tersebut.

C. Manfaat Pemberdayaan

Pemberdayaan memposisikan manusia sebagai individu yang memiliki potensi untuk diberdayakan. Hal ini berarti bahwa

mempelajari hubungan dan peranan manusia dalam organisasi perusahaan. Fokus yang dipelajari MSDM hanyalah masalah yang berhubungan dengan tenaga kerja manusia saja. Sementara itu, Yuniarsih dan Suwatno (2008: 3) mendefinisikan bahwa MSDM adalah serangkaian kegiatan pengelolaan sumber daya manusia yang memusatkan kepada praktek dan kebijakan, serta fungsi-fungsi manajemen untuk mencapai tujuan organisasi.

Menurut beberapa ahli, fungsi manajemen SDM (Hasibuan, 2007: 24) adalah sebagai berikut: Menurut Edwin B. Flippo, fungsi manajemen SDM terdiri atas: *planning, organizing, directing, controlling, procurement, development, compensation, integration, maintenance, dan separation.*

Menurut Dale Yoder, fungsi manajemen SDM terdiri atas staffing, yang mencakup: *recruitment, selection, promotion, dan placement; Employee, development and training, labour relation, wage and salary administration, Employees, benefit and service, serta Research including the meritment of record.*

Menurut M. Manulang, fungsi manajemen SDM terdiri atas: Precuring (membuat anggaran kerja bagi perusahaan, membuat *job analysis, job description*, dan *job spesifikasi*, menentukan dan menghubungkan sumber-sumber tenaga kerja, serta mengadakan seleksi), *developing*, yang mencakup: melatih dan mendidik pegawai, mempromosikan dan memindahkan pegawai, serta mengadakan penilaian kecakapan), dan *Maintenancing*, yang meliputi: mengurus pemberhentian, mengurus pensiun, mengurus kesejahteraan karyawan, termasuk pembayaran upah, pemindahan, dan motivasi.

Menurut Moekijat, fungsi manajemen SDM terdiri atas: Perencanaan, penilaian prestasi, seleksi, pengembangan dan latihan, administrasi gaji dan upah, lingkungan kerja, pengawasan pelaksanaan pekerjaan, hubungan perburuhan, kesejahteraan sosial, serta penilaian dan riset.

Menurut Malayu Hasibuan, manajemen SDM terdiri atas: Perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian. Perbandingan pendapat dari keempat tokoh tersebut adalah:

Edwin B.Flippo	Dale Yoder	M. Manulang	Moekijat	Malayu Hasibuan
Planning Organizing Directing Controlling Procurement Development Compensation Integration Maintenance Separation	Staffing - Recruitment - Selection - Promotion - Placement Employes, Development and Training Labour relation Wage and Salary Administraton Employes, Benefit and Service Research including the meritment of Record	Precuring Membuat anggaran kerja bagi perusahaan -Membuat job analysis, job description, dan job specification Menentukan dan menghubungi sumber- sumber tenaga kerja Mengadakan seleksi Developing: Melatih dan mendidik pegawai Mempromosikan dan memindahkan pegawai Mengadakan penilaian kecakapan Maintenancing: Mengurus pemberhentian Mengurus pensiun Mengurus kesejahteraan karyawan, termasuk pembayaran upah, pemindahan, dan lain- lain' Motivasi	Perencanaan Penilaian Prestasi Seleksi Pengembangan dan latihan Administrasi gaji dan upah Lingkungan kerja Pengawasan Pelaksanaan Pekerjaan Hubungan Perburuhan Kesejahteraan sosial Penilaian dan Riset	Perencanaan Pengorganisasian Pengarahan Pengendalian Pengadaan Pengembangan Pengendalian Pengadaan Pengembangan Kompensasi Pengintegrasian Pemeliharaan Kedisiplinan Pemberhentian

lebih berkemampuan, dengan cara memberikan kepercayaan, kewenangan, dan bantuan fasilitas sehingga dapat mengatasi masalah yang dihadapi.

B. Pentingnya Pemberdayaan

Michael Osbaldeston dalam Clutterbuck (2010:15) menegaskan mengapa ia menganggap pemberdayaan telah menjadi begitu penting akhir-akhir ini, antara lain karena :

1. Kecepatan perubahan yang semakin tinggi, turbulensi lingkungan, cepatnya respon persaingan dan akselerasi permintaan pelanggan menuntut kecepatan dan fleksibilitas tanggapan yang sudah tidak cocok dengan cara kerja organisasi dengan model kontrol dan komando gaya lama.
2. Organisasi-organisasi sendiri tengah berubah, akibat dari perampingan, pemangkasan hirarki struktur, dan desentralisasi. Upaya mencapai kinerja dalam situasi dan kondisi baru menuntut agar staf mengemban tanggungjawab yang jauh lebih besar.
3. Organisasi-organisasi menuntut kerja yang lebih lintas fungsi, kerjasama lebih padu diantara bidang-bidang, integrasi lebih baik dalam proses jika organisasi yang bersangkutan ingin memenuhi kebutuhan pelanggan.
4. Bakat manajerial yang benar-benar bagus semakin dipandang langka dan mahal. Pemberdayaan memungkinkan bakat manajerial untuk lebih difokuskan pada tantangan-tantangan eksternal dan bukan pada problem-problem internal.

- (4) Peralihan kekuasaan secara terkendali dari manajemen ke karyawan untuk mencapai tujuan jangka panjang perusahaan secara keseluruhan.
- (5) Upaya mencapai situasi dan kondisi dimana orang-orang bisa menggunakan kualitas dan kemampuan mereka di tingkat maksimum untuk mewujudkan tujuan bersama.
- (6) Energi psikologis yang mengaktifkan kita.

Menurut Wibowo (2009:137) dalam bukunya “*Manajemen Kinerja*”, pemberdayaan adalah suatu proses untuk menjadikan orang-orang menjadi lebih berdaya atau lebih berkemampuan untuk menyelesaikan masalahnya sendiri dengan cara memberikan kepercayaan dan kewenangan sehingga menumbuhkan rasa tanggungjawab”.

Pemberdayaan senantiasa didasarkan pada asumsi bahwa yang akan diberdayakan itu memiliki potensi. Sebagai contoh, pemerintah membuat program wajib belajar sembilan tahun. Tetapi jika pemerintah berasumsi bahwa pada dasarnya masyarakat memiliki potensi untuk melayani dirinya sendiri (melalui pembukaan sekolah-sekolah swasta tingkat pendidikan dasar), maka beban pelayanan yang harus ditanggung pemerintah akan menjadi ringan. Berdasarkan asumsi ini, maka pemerintah memberi bantuan (seperti Bantuan Operasional Sekolah atau BOS) untuk mengaktualkan potensi yang ada pada masyarakat agar mencapai kebutuhannya sendiri.

Menurut berbagai sumber yang telah disebutkan di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwa pemberdayaan adalah suatu upaya untuk membuat seseorang atau sekelompok orang yang semula berada dalam kondisi tidak berdaya menjadi lebih berdaya atau

Manajemen sumber daya manusia tidak lebih sebagai serangkaian aktivitas yang dilakukan dalam pengelolaan SDM. Serangkaian aktivitas tersebut dilakukan secara berkelanjutan, sehingga tercipta SDM yang mampu mendukung organisasi. Dengan demikian, ada jaminan bagi kemajuan dan perkembangan organisasi secara menyeluruh.

Menurut D. Harvey dan R. Bown (1996) dalam Sulistiyani (2011: 53), aktivitas manajemen SDM yang perlu dilakukan adalah:

- a. *Anticipating* (Antisipasi)
Organisasi terlebih dahulu menentukan sistem MSDM-nya. Sistem ini harus dapat mengantisipasi kemungkinan-kemungkinan di masa depan, mampu mengindikasikan kecenderungan terbaru dan mengembangkan program-program yang dapat memenuhi perubahan kondisi.
- b. *Atracting* (Penarikan)
Merupakan tahap kedua dimana organisasi mulai memusatkan perhatian pada aktivitas yang ditujukan untuk meyakinkan bahwa organisasi mampu mencari orang-orang yang sesuai dengan kualifikasi yang dibutuhkan. Di antaranya meliputi analisis jabatan, penarikan, seleksi yang didahului oleh isu legal yang berkaitan dengan penerimaan pegawai.
- c. *Developing* (Pengembangan)
Setelah organisasi mencari dan menemukan orang yang sesuai dengan kualifikasi yang dibutuhkan, maka selanjutnya diikuti dengan pengembangan agar dapat menunjukkan kinerja yang tinggi. Upaya ini dimaksudkan dapat diperoleh dengan melalui pelatihan dan pengembangan pegawai, baik pada

tingkat manajer maupun pada tingkat bawahan. Termasuk dalam aktivitas ini adalah penilaian kinerja pegawai, pelatihan, pengembangan organisasi dan pengembangan karier.

d. *Motivating* (Memotivasi)

Pemeliharaan pegawai di dalam organisasi dilakukan dengan memotivasi, agar mereka bekerja dengan baik, sehingga menghasilkan kinerja yang tinggi. Untuk itu, haruslah diketahui bagaimana caranya memotivasi pegawai yang ada. Yakni dengan pemahaman mengenai sistem kompensasi yang berfungsi untuk memotivasi pegawai, seperti: gaji, insentif, benefit, dan berbagai program keterlibatan pegawai.

e. *Maintaining* (Memelihara)

Dalam aktivitas ini harus diikuti dengan adanya komunikasi yang terbuka sebagai alat utama dalam memelihara hubungan karyawan yang efektif. Hubungan karyawan merupakan faktor penting karena akan mempengaruhi berbagai aktivitas SDM.

f. *Changing for Success* (Perubahan untuk sukses)

Dalam kondisi lingkungan yang terus berubah, MSDM memberikan pendekatan untuk mengembangkan strategi-strategi baru, yakni mengadakan perubahan budaya organisasi dan mengelola keragaman SDM. Aktivitas ini akan menjadi pengkajian ulang struktur organisasi, budaya dan proses manajerial, mengelola perubahan sikap, nilai dan prosedur sehubungan dengan keragaman SDM.

memberikan ruang lingkup yang lebih besar kepada tiap individu untuk menggunakan kemampuan mereka dengan memotivasi dan membiarkannya mengambil sebuah keputusan yang berdampak luas.

Menurut Clutterbuck (1999:12) dalam bukunya yang berjudul *The Power of Empowerment*, *Empowerment* adalah “*in term encouraging and allowing individuals to take personal responsibility for improving the way they do their jobs and contribute to the organization's goal*”. Menurut definisi tersebut pemberdayaan adalah suatu istilah dalam memotivasi dan membiarkan masing-masing individu untuk mengambil tanggungjawab dalam rangka memperbaiki cara melaksanakan pekerjaannya untuk mencapai tujuan sebuah organisasi.

Sementara itu, Richard Carver dalam Clutterbuck (2010: 3), mendefinisikan pemberdayaan sebagai upaya mendorong dan memungkinkan individu-individu untuk mengemban tanggungjawab pribadi atas upaya mereka memperbaiki cara mereka melaksanakan pekerjaan dan menyumbang pencapaian tujuan organisasi.

Definisi-definisi pemberdayaan lainnya, menurut Richard Carver meliputi:

- (1) Upaya menemukan cara-cara baru untuk memusatkan kekuasaan di tangan orang-orang yang paling membutuhkannya untuk melaksanakan pekerjaannya.
- (2) Memberikan kewenangan, tanggungjawab, sumber dan hak-hak di tingkat yang paling tepat untuk masing-masing tugas.
- (3) Pendelegasian tanggungjawab atas pembuatan keputusan sampai sejauh mungkin dibawah lini manajemen.

BAB VIII

KONSEP DASAR PEMBERDAYAAN DOSEN

A. Konsep Pemberdayaan

Pemberdayaan merupakan alih kata dari *empowerment* (Bahasa Inggris) yang berasal dari kata "power" yang artinya "control, authority, dominan". Dalam konteksnya dengan manajemen, pemberdayaan atau *empowerment* itu memiliki arti yang lebih luas.

Menurut Stewart, Richard, ada lima jenis power: "the power to reward, the power to punish, authority, expertise, and referent power" (Stewart in Armstrong, 1999: 14). Kelima jenis power itu adalah: kekuasaan untuk memberikan ganjaran, kekuasaan untuk menghukum atau memberikan sanksi, kewenangan, keahlian yang tinggi, dan kepercayaan dari orang lain atau kharisma.

Dalam kenyataan sehari-hari, *power* itu akan dilihat dalam bentuk kemampuan, seperti kemampuan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan, kemampuan menyuruh orang lain melakukan sesuatu yang dikehendaki, dan kemampuan membuat keputusan akhir.

Armstrong (1999: 252) menjelaskan "empowerment is the process of giving people more scope or "power" to exercise control over, and take responsibility for, their work". Dalam definisi tersebut *empowerment* dilihat sebagai suatu proses pemberian kekuasaan kepada seseorang untuk mengambil alih serta bertanggungjawab pada pekerjaannya. Definisi tersebut diberikan penjelasan oleh Armstrong bahwa pemberdayaan itu

g. *Focusing* (Pemfokusan)

Mengukur efektivitas SDM dapat dilakukan dengan mengevaluasi sejauhmana efektivitas SDM dilakukan dalam organisasi. Berbagai alat dapat digunakan, mulai dari survey tentang sikap pegawai sampai dengan formal audit SDM. Untuk menunjang aktivitas ini diperlukan sikap dan tindakan yang pro-aktif dari para manajer SDM sehingga dapat menghadapi situasi yang terus berubah.

Enam nilai sebagaimana dikemukakan oleh Harvey & Bowin di atas merupakan strategi menuju pengelolaan SDM yang sukses. Nilai-nilai sukses tersebut sangat *inherent* dengan tuntutan *good governance*. Tindakan dan strategi antisipatif akan dapat menekan terjadinya aktivitas dan kebijakan maupun langkah-langkah yang keluar dari visi, misi dan tujuan organisasi, disamping dapat merespon perubahan yang berlangsung sangat cepat.

Menurut Fred C. Lunenburg dan Beverly J. Irby (2006: 296), proses manajemen sumber daya manusia terdiri atas empat tahap, yaitu:

- a) Rekrutmen, sumber daya internal dan eksternal digunakan untuk menempatkan applicant pelamar yang berkualifikasi untuk memuaskan kebutuhan personil sekolah (kampus);
- b) Seleksi, pelamar dalam merekrut harus dipilih secara hati-hati. Para calon yang memenuhi tuntutan kerja sekolah (kampus) yang dipilih.
- c) Pengembangan Staff, melibatkan staf pendukung pembelajaran (penjaga, juru masak, sopir bus, dan sekretaris) untuk berbagai keterampilan yang mereka

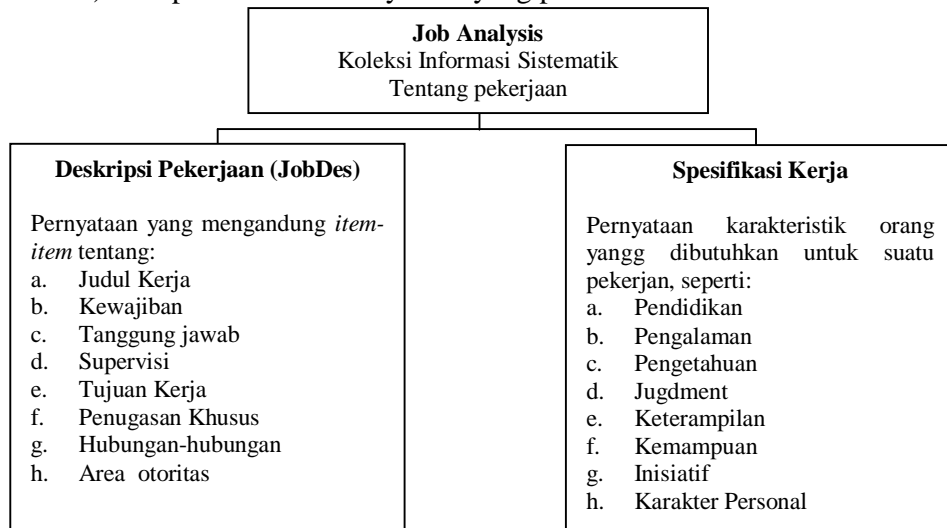
butuhkan untuk memenuhi tuntutan kerja dan tuntutan fakultas (guru, konselor, pekerja sosial, ahli jiwa) untuk menyempurnakan keterampilan mereka di dalam kelas dan dimana pun dibutuhkan.

- d) Penghargaan performa, langkah ini melibatkan evaluasi performa personil dalam kaitannya dengan tuntutan dan tujuan kerja.

Deskripsi lengkapnya sebagai berikut:

1. Recruitment (Rekrutmen)

Rekrutmen adalah proses menarik pelamar yang *qualified* untuk mengembangkan SDM sekolah/kampus. Untuk merekrut pelamar secara efektif, maka prinsipnya harus: a) memiliki analisis menyeluruh tentang tuntutan kerja; b) Paham tentang pertimbangan hukum yang mempengaruhi usaha rekrutmen; dan c) memperkuat SDM karyawan yang potensial.



Gambar 2.3 Job Analysis

minggu; menyediakan waktu luang untuk membaca buku dasar dan jurnal ilmiah terbaru minimal selama satu jam setiap harinya; menyediakan waktu minimal satu hari dalam satu pekan untuk menulis buku atau diktat; menghadiri forum ilmiah berupa seminar atau diskusi terbuka yang dapat menambah wawasan pengetahuan sesuai dengan bidang keahliannya.

organisasi lainnya agar strategi tersebut membuahkan hasil yang diharapkan.

Berdasarkan beberapa pengertian di atas, dapat disimpulkan bahwa manajemen strategis merupakan salah satu cara dalam memahami perkembangan sumber daya manusia yang kompleks dari sebuah organisasi, melalui kemampuannya dalam menganalisis sejumlah peluang yang perlu diciptakan, sejumlah tantangan yang harus dihindari, sejumlah kekuatan yang masih harus digali terus menerus, serta sebuah kelemahan yang harus diminimalisasikan.

Penerapan manajemen strategis terhadap peningkatan profesionalisme dosen bisa berbentuk: pembagian tugas membimbing skripsi, yang memungkinkan seorang dosen menjadi pembimbing utama atau pembimbing kedua; pembagian tugas menguji skripsi, yang memungkinkan seorang dosen menjadi penguji utama atau penguji kedua; pembagian jadwal perkuliahan, yang memungkinkan seorang dosen mengajar pada pagi hari atau siang hari; pembagian bidang keahlian utama dosen, yang mengharuskan seorang dosen untuk menekuni bidang keahlian utamanya, penempatan dosen pada tugas tambahan tertentu, yang memungkinkan seorang dosen untuk menduduki jabatan ketua jurusan atau sekretaris jurusan serta dekan atau pembantu dekan; dan pemilihan anggota senat fakultas maupun senat institut/universitas, yang memungkinkan seorang dosen terpilih menjadi anggota senat tingkat fakultas maupun anggota senat tingkat institut.

Kegiatan pengembangan diri dosen dalam bentuk: melakukan olah raga yang teratur minimal satu kali dalam satu

Untuk merekrut personel yang cocok untuk mengisi suatu posisi, prinsip yang harus diketahui secara rinci apa tugas-tugasnya untuk dilaksanakan, dan karakteristik personel yang diperlukan untuk melaksanakan tugas. Ketentuan ini didapatkan dari *job analysis*. Informasi yang didapat lewat *job analysis* digunakan hampir di setiap pemilihan personel, seperti seleksi pelamar, pengembangan staf, dan penghargaan performa.

Job Description adalah pernyataan tertulis tentang kewajiban dan tanggung jawab, hubungan-hubungan, dan hasil yang diharapkan dari pelaksanaan tugas. Secara umum meliputi judul pekerjaan, orang yang menjadi tujuan pelaporan kerja, dan pernyataan tentang tujuan kerja. *Spesifikasi kerja*, juga didasarkan atas analisis kerja, menspesifikasi kualifikasi minimum yang dapat diterima yang harus dimiliki untuk melaksanakan pekerjaan dengan sukses. Hal ini mengidentifikasi tingkat pendidikan yang diperlukan, sejumlah pengalaman yang diharapkan, kemampuan, dan tuntutan fisik yang diperlukan untuk dapat melaksanakan pekerjaan secara efektif.

2. Selection (Seleksi)

Ketika pelamar sudah diterima, maka langkah selanjutnya adalah proses menentukan kandidat terbaik yang memenuhi spesifikasi kerja. Langkah-langkahnya meliputi: a) *Screening* awal/pendahuluan, b) *interview* pendahuluan, c) *testing*, d) pengecekan referensi, e) *interview* mendalam, f) pengujian fisik, dan g) menentukan pilihan.

Interview mungkin merupakan teknik yang paling luas digunakan dalam proses seleksi. Tiga masalah utama dalam interview yang mesti dihindari adalah:

- a. Kekurangfamiliaran (*unfamiliarity*) dengan pekerjaan. Biasanya para pewawancara tidak familiar dengan pekerjaan.
- b. Penentuan pilihan secara prematur. Pewawancara cenderung membuat keputusan dini tentang pelamar selama beberapa menit pertama dari interview, sebelum mengumpulkan informasi yang relevan.
- c. Bias pribadi. Beberapa pewawancara cenderung memiliki pra-konsepsi dan dugaan tentang orang. Bias lain bisa juga terefleksi secara negatif apabila orangnya adalah dari kelompok minoritas.

3. *Staff Development* (**Pengembangan Staf**)

Sekolah merekrut dan memilih orang yang sedekat mungkin cocok dengan spesifikasi kerja. Namun kecocokan itu sering kali tidak sempurna. Biasanya staf pada setiap level membutuhkan pemahaman dasar untuk menerapkan kemampuannya terhadap tuntutan kerja yang spesifik. Pengembangan biasanya merujuk pada profesional pengajar yang berpengalaman tentang bagaimana mempertahankan dan bahkan meningkatkan keterampilan-keterampilan itu.

Pelatihan dan pengembangan staf secara mendasar meliputi empat langkah: a) taksiran kebutuhan, b) membuat tujuan, c) memilih metode, dan d) evaluasi program.

Menurut Siagian (2005: 27), manajemen strategis merupakan suatu proses yang dinamik, karena ia berlangsung secara terus menerus dalam suatu organisasi. Setiap strategi selalu memerlukan peninjauan ulang dan bahkan mungkin perubahan di masa depan. Salah satu alasan utama mengapa demikian halnya ialah karena kondisi yang dihadapi oleh suatu organisasi, baik yang sifatnya internal maupun eksternal selalu berubah-ubah pula. Dengan perkataan lain, strategi manajemen dimaksudkan agar organisasi menjadi satuan yang mampu menampilkan kinerja tinggi. Karena organisasi yang berhasil adalah organisasi yang tingkat efektivitas dan produktivitasnya makin lama makin tinggi.

Pada bagian lainnya, Siagian menegaskan bahwa manajemen yang berhasil adalah manajemen yang mampu menjadikan organisasi yang dipimpinnya menjadi organisasi berkinerja tinggi. Ciri-ciri organisasi berkinerja tinggi (Siagian, 2005: 27) antara lain: **Pertama**, Organisasi berkinerja tinggi mempunyai arah yang jelas untuk ditempuhnya; **Kedua**, berupaya agar dalam organisasi tersedia tenaga-tenaga berpengetahuan dan berketerampilan tinggi disertai oleh semangat kewirausahaan; **Ketiga**, para manajernya membuat komitmen kuat pada suatu rencana aksi strategis, yaitu rencana aksi yang diharapkan membuahkan keuntungan finansial yang memuaskan dan yang menempatkan organisasi pada posisi bersaing yang dapat diandalkan; **Keempat**, Orientasi suatu perusahaan berkinerja tinggi adalah "hasil" dan memiliki kesadaran yang tinggi tentang pentingnya efektivitas dan produktivitas yang meningkat; **Kelima**, Kesadarannya membuat komitmen yang mendalam pada strategi yang telah ditentukan dan berupaya bersama seluruh komponen

keputusan) serta biasanya berupa siklus yang cenderung berulang. Dengan kata lain, proses manajemen strategis akan sangat bersifat kontekstual, dimensional yaitu sejalan dengan karakteristik organisasi yang menetapkan strategi-strategi tersebut.

Proses manajemen strategis dapat ditinjau dari beberapa komponen. Hill dan Jones dalam Akdon (2007: 23) menguraikan komponen manajemen strategis dalam gambar 2.4. di atas.

Dengan menggunakan manajemen strategis sebagai instrumen untuk mengantisipasi perubahan lingkungan sekaligus sebagai kerangka kerja untuk menyelesaikan setiap masalah melalui pengambilan keputusan organisasi, maka penerapan manajemen strategis dalam suatu organisasi diharapkan akan membawa manfaat atau keuntungan sebagaimana dinyatakan oleh Wahyudi (1995: 19) berikut ini:

1. Memberikan arah jangka panjang yang akan dituju
2. Membantu organisasi beradaptasi pada perubahan-perubahan yang terjadi
3. Membuat suatu organisasi menjadi lebih efektif
4. Mengidentifikasi keunggulan komparatif suatu organisasi dalam lingkungan yang semakin beresiko.
5. Aktivitas pembuatan strategi akan mempertinggi kemampuan organisasi untuk mencegah munculnya masalah di masa datang.
6. Keterlibatan karyawan dalam pembuatan strategi akan lebih memotivasi mereka pada tahap pelaksanaannya.
7. Aktivitas yang tumpang tindih akan dikurangi.
8. Keengganan untuk berubah diri karyawan lama dapat dikurangi.

4. Performance Appraisal (Memberi Pujian terhadap Performa)

Setelah karyawan direkrut, diseleksi, dan diberikan pelatihan, maka langkah selanjutnya dalam proses MSDM adalah *memuji performa*, yaitu proses mengevaluasi kontribusi yang dilakukan karyawan dalam mencapai tujuan sekolah (kampus). Ada beberapa alasan menguji performa karyawan: *pertama*, sekolah (kampus) butuh bukti untuk menjustifikasi teknik seleksi yang digunakan. *Kedua*, pujian/apresiasi terhadap performa membutuhkan input untuk menentukan kebutuhan pengembangan baik individu maupun organisasi dan kemudian memastikan apakah hal ini berjalan efektif. *Ketiga*, evaluasi memberikan dasar untuk membuat keputusan tentang peningkatan gaji, promosi, transfer, atau terminasi. *Terakhir*, ini digunakan sebagai sarana/alat untuk berkomunikasi dengan bagaimana mereka melaksanakan dan menyarankan perubahan kebutuhan dalam bertindak, berperilaku, keterampilan, dan pengetahuan. Prinsip-prinsipnya dapat menggunakan berbagai macam teknik untuk memuji performa.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas, penulis menyimpulkan bahwa langkah-langkah manajemen SDM tersebut adalah: *recruitment*, *selection*, *maintenance*, *placement*, *development*, dan *separation*. Deskripsi lengkapnya sebagai berikut:

1. Recruitment

Recruitment (Rekrutmen) adalah kegiatan mencari dan mempengaruhi tenaga kerja agar mau melamar lowongan

pekerjaan yang masih kosong di perusahaan.”Mencari” yaitu menetapkan sumber-sumber tenaga kerja yang akan ditarik. “mempengaruhi” adalah menetapkan cara-cara penarikannya, seperti melalui iklan pada media massa atau melalui para karyawan yang ada (Hasibuan, 2003: 174).

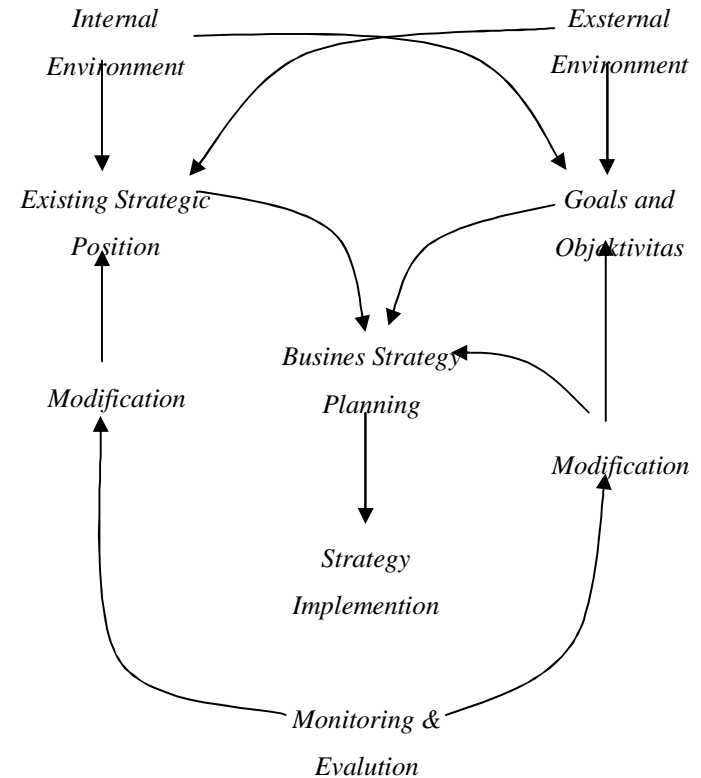
Rekrutmen adalah suatu proses ataupun kegiatan mencari, dan menemukan serta menarik para pelamar untuk mengisi posisi ataupun jabatan tertentu dalam suatu organisasi baik itu organisasi publik maupun swasta. Dalam proses penarikan ini bisa pegawai baru maupun pegawai lama yang sudah bekerja pada organisasi (Sulistiyani, 2011: 134).

Untuk dapat memperoleh sumber daya manusia yang berkualitas dan dengan jumlah yang memadai, dibutuhkan suatu metode *rekrutment* yang dapat digunakan dalam proses penarikan tersebut. Agar efektivitas dan efisiensi organisasi terwujud diperlukan proses *rekrutmen* yang tepat dengan dilandasi perencanaan yang matang.

Proses ini sangat berguna dalam proses penarikan sumber daya manusia, yang selanjutnya dalam proses ini akan sangat menentukan spesifikasi pekerjaan bagi calon pegawai atau kandidat. Biasanya dalam metode ini akan diuraikan hal-hal yang dibutuhkan organisasi yang berupa persyaratan khusus bagi para pelamar. Sebagai contoh, misalnya pendidikan, usia, skill, dan pengalaman. Ini merupakan contoh yang umum yang merupakan standar sebagaimana banyak digunakan oleh organisasi dalam mencari pegawai baru.

Sumber karyawan berasal dari sumber internal dan juga sumber eksternal. Sumber internal yakni karyawan yang akan

dihadapi oleh eksekutif dalam kepemimpinannya di masa depan. Manajemen strategis juga merupakan integrasi filosofi manajemen yang paling akurat menuju kesatuan dan pendekatan terhadap kewajiban-kewajiban kepemimpinan yang sifatnya organisasional.



Gambar 2.4
Misi dan Tujuan Organisasi

Lebih lanjut Akdon (2007:18) menyatakan bahwa proses manajemen strategis merupakan implementasi dari strategi-strategi terpilih (merujuk pada sasaran dan pola pengambilan

kemampuan; (2) tanggapan isu-isu strategis yang dikeluarkan manajemen; dan (3) manajemen yang sistematis selama implementasi strategis.

Selain itu, menurut Boseman dalam Sagala (2007:140), ada 7 tahap proses manajemen strategis, yaitu: (1) melakukan analisis SWOT secara cermat dan akurat; (2) melakukan formulasi tentang misi organisasi; (3) melakukan formulasi tentang filosofi dan kebijakan organisasi; (4) menetapkan sasaran strategi organisasi; (5) menetapkan strategi organisasi; (6) melaksanakan strategi organisasi; dan (7) melakukan kontrol strategi organisasi.

Menurut Sagala (2007: 140), analisis lingkungan terdiri dari dua unsur yaitu analisis lingkungan eksternal dan analisis lingkungan internal (analisis organisasi). Analisis lingkungan eksternal meliputi identifikasi dan evaluasi aspek-aspek sosial, budaya, politik, ekonomi, dan teknologi, serta kecenderungan yang mungkin berpengaruh pada organisasi. Kecenderungan ini biasanya merupakan sejumlah faktor yang sukar diramalkan atau memiliki derajat ketidakpastian tinggi. Hasil dari analisis lingkungan eksternal adalah sejumlah peluang (*opportunities*) yang harus dimanfaatkan oleh organisasi dan ancaman (*threats*) yang harus dicegah atau dihindari. Analisis lingkungan internal terdiri dari penentu persepsi yang realistis atas segala kekuatan (*strengths*) dan kelemahan (*weaknesses*) yang dimiliki organisasi. Suatu organisasi harus mengambil manfaat dari kekuatannya secara optimal dan berusaha untuk mengatasi kelemahannya agar terhindar dari kerugian, baik waktu maupun anggaran.

Menurut Akdon (2007:16), manajemen strategis merupakan rasionalisasi yang komprehensif tentang isu-isu yang

mengisi lowongan jabatan yang lowong, ditarik dari karyawan yang telah ada dalam perusahaan. Penarikan dilakukan dengan cara “mutasi atau transfer”, baik sifatnya vertikal (promosi) maupun horizontal (rotasi). Promosi adalah mutasi dengan menaikkan pangkat atau jabatan seseorang, sehingga *authority* dan *responsibility*-nya semakin besar, dan biasanya diikuti dengan kenaikan pendapatan. Rotasi adalah pemindahan seorang karyawan dari suatu jabatan ke jabatan lainnya, tetapi pangkatnya tetap, hanya pekerjaannya yang berbeda. Mutasi atau transfer karyawan dilakukan atas “keinginan karyawan atau keinginan perusahaan”. Mutasi bertujuan untuk penempatan kembali karyawan ke jabatan yang lebih sesuai dengan keahliannya.

Penarikan pegawai dari sumber internal bertujuan untuk: meningkatkan moral (semangat) tenaga kerja yang sudah ada, memelihara kesetiaan pegawai, memotivasi pegawai dengan terpeliharanya iklim kerja yang kondusif, memberi penghargaan atas pegawai yang berprestasi, serta efisiensi dalam proses seleksi. Adapun penarikan pegawai dari sumber eksternal bertujuan untuk: menciptakan suasana baru di lingkungan kerja, sehingga terbuka peluang tumbuhnya gagasan (*ide*) baru yang konstruktif, mengurangi timbulnya persaingan negatif antar pegawai yang sudah ada, menghindari kolusi dan nepotisme yang berlebihan, serta mendapatkan calon pegawai yang lebih kompetitif (Yuniarsih dan Suwatno, 2009: 102-103).

Cara penarikan (karyawan baru) yang sudah umum dan merupakan standar yang biasa digunakan baik oleh organisasi publik maupun swasta (Sulistiyani, 2011: 136) dapat melalui:

- a. Pusat pekerjaan
Pusat pekerjaan dapat berupa lembaga yang sifatnya eksternal. Di sini mereka menyiapkan tenaga-tenaga kerja yang dibutuhkan oleh organisasi.
- b. Agen perekrutan
Agen perekrutan biasanya sudah mempunyai daftar-daftar pelamar. Perusahaan atau organisasi yang membutuhkan daftar-daftar pelamar, biasanya dibebankan biaya untuk jasa mereka tersebut. Keuntungan dalam menggunakan agen perekrutan ini adalah penghematan waktu. Selanjutnya kelemahan menggunakan jasa agen perekrutan adalah pada biaya. Selain itu, agen tidak mengikuti kebijakan organisasi tentang pemberian kesempatan yang sama pada pelamar dan pengimplementasiannya mungkin tidak sesuai dengan yang dilakukan organisasi ketika secara internal berhadapan dengan pelamar.
- c. Agen untuk pencarian *Executtve*
Agen ini merupakan agen yang menyiapkan tenaga kerja yang dibutuhkan organisasi. Sebenarnya agen ini hampir sama dengan agen-agen perekrutan, yang membedakan hanyalah agen ini lebih spesifik, artinya tenaga kerja yang disiapkan adalah yang benar-benar ahli di bidangnya.
- d. *Casual Callers*
Casual Callers merupakan responden yang datang membaca sendiri lamaran/lowongan yang ditempel di kantor yang membutuhkan pegawai untuk mengisi

diimplementasikan oleh seluruh jajaran dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuannya.

- 8. Menurut Nawawi, manajemen strategis adalah proses atau rangkaian kegiatan pengambilan keputusan yang bersifat mendasar dan menyeluruh, disertai penetapan cara melaksanakannya, yang dibuat oleh manajemen puncak dan diimplementasikan oleh seluruh jajaran di dalam suatu organisasi, untuk mencapai tujuannya.

Manajemen strategis adalah ” *a systematic approach to a major and increasingly important responsibility of general management to position and relate the firm to its environment in a way which will assure its continued success and make it secure form surprises*” (Ansoff, 1990:xv). Ansoff berpendapat bahwa manajemen strategis adalah suatu pendekatan yang sistematis bagi suatu tanggungjawab manajemen, mengondisikan organisasi ke posisi yang dipastikan mencapai tujuan dengan cara yang akan meyakinkan keberhasilan yang berkelanjutan dan membuat perusahaan (sekolah atau kampus) menjamin atau mengamankan format yang mengejutkan. Pendekatan sistematis untuk melakukan perubahan menjadi hal penting dalam manajemen strategis. Melalui pendekatan manajemen strategis harus dipastikan bahwa tujuan akan dicapai.

Lebih lanjut Ansoff (Sagala, 2007:128) menjelaskan bahwa pendekatan manajemen strategis adalah menganalisis bagian-bagian yang dinamai dengan ”formulasi strategi”. Proses formulasi adalah merumuskan strategi bersama-sama yang diberi nama perencanaan strategis. Pendekatan strategis terdiri dari: (1) memposisikan perusahaan melalui strategi dan perencanaan

strategis antar fungsi-fungsi yang memungkinkan sebuah organisasi mencapai tujuan-tujuan masa mendatang.

2. Menurut Gluek & Jauch, manajemen strategis merupakan arus keputusan dan tindakan yang mengarah pada perkembangan suatu strategi atau strategi-strategi yang efektif untuk membantu mencapai sasaran perusahaan.
3. Menurut Hunger & Wheelen, manajemen strategis adalah serangkaian keputusan manajerial dan kegiatan-kegiatan yang menentukan keberhasilan perusahaan dalam jangka panjang.
4. Menurut Miller, manajemen strategis adalah suatu proses kombinasi antara tiga aktivitas, yaitu analisis strategi, perumusan strategi, dan implementasi strategis.
5. Menurut Jauch, manajemen strategis adalah sejumlah keputusan dan tindakan yang mengarah pada penyusunan suatu strategi atau sejumlah strategi yang efektif untuk membantu mencapai sasaran perusahaan.
6. Menurut Budiman CHR, manajemen strategis adalah serangkaian keputusan-keputusan dan tindakan-tindakan yang menuju kepada penciptaan sebuah atau beberapa strategi efektif untuk mencapai tujuan perusahaan. Manajemen strategis pada intinya adalah memilih alternatif strategi yang terbaik bagi perusahaan dalam segala hal untuk mendukung gerak usaha perusahaan.
7. Menurut Anwar, manajemen strategis diartikan sebagai rangkaian kegiatan pengambilan keputusan yang bersifat mendasar dan menyeluruh disertai penetapan cara melaksanakannya, yang dibuat oleh manajemen puncak dan

lowongan tersebut. Mereka ini tidak mendaftarkan diri ke agen-agen perekrutan.

- e. Teman atau saudara pegawai
Rekrutmen melalui teman atau saudara pegawai sangat baik bagi calon pegawai. Karena mereka sudah mempunyai gambaran tentang organisasi tersebut. Bagaimana keadilan, kesejahteraan pegawai dan lain-lain, sehingga mereka mengerti jika mereka bergabung dalam organisasi tersebut.
- f. Sekolah, Pendidikan Tinggi, Universitas
Proses ini berlangsung yaitu organisasi datang ke universitas-universitas untuk mengadakan presentasi tentang kondisi organisasi, serta ruang lingkup kerja di organisasi tersebut. Setelah mengadakan presentasi, maka organisasi menawarkan lowongan kepada mahasiswa yang berprestasi atau yang mempunyai nilai tinggi untuk bergabung dengan organisasi tersebut.
- g. Iklan
Informasi rekrutmen yang umum dan paling sering digunakan yaitu melalui iklan, baik di surat kabar, televisi, radio, majalah, dan lain-lain. Iklan akan lebih efektif apabila mampu menjual serta mampu memproyeksikan *image* dari organisasi tersebut. Maksudnya untuk menarik minat para pelamar untuk mendaftar dan bergabung di organisasi tersebut.
- h. Jalur Telpon
Alternatif kontak pertama setelah organisasi menerima informasi yang berupa surat lamaran yaitu jalur telpon.

Hal ini memudahkan organisasi untuk memanggil kandidat yang memenuhi persyaratan dan melanjutkan tes selanjutnya. Misalnya untuk panggilan tes wawancara. Pada saat ini. Jalur telpon sering disalahgunakan pihak-pihak yang tidak bertanggung jawab untuk mendapatkan keuntungan. Selain melalui telpon, organisasi juga mengirimkan surat panggilan. Hal ini untuk memperkuat dan membuktikan bahwa kandidat tersebut akan diterima.

i. Open days

Caranya yaitu dengan mengundang kandidat-kandidat yang potensial ke organisasi untuk melihat-lihat keadaan kerja organisasi. Cara ini akan memotivasi kandidat-kandidat apakah mereka ingin bergabung atau tidak dalam organisasi tersebut.

2. Selection

Selection (seleksi) adalah usaha pertama yang harus dilakukan perusahaan untuk memperoleh karyawan yang *qualified* dan kompeten yang akan menjabat serta mengerjakan semua pekerjaan pada perusahaan. Pelaksanaan seleksi harus dilakukan secara jujur, cermat dan objektif supaya karyawan yang diterima benar-benar *qualified* untuk menjabat dan melakukan pekerjaan (Hasibuan, 2008: 52).

Seleksi yang dilaksanakan perusahaan maupun organisasi sosial dalam penerimaan karyawan baru dilakukan dengan cara non-ilmiah dan metode ilmiah. Seleksi dengan cara non-ilmiah adalah seleksi yang dilaksanakan tidak didasarkan kepada kriteria, standar atau spesifikasi kebutuhan nyata pekerjaan atau jabatan,

kurikulum tingkat jurusan atau program studi, yang memungkinkan munculnya mata kuliah muatan lokal; pelatihan metodologi pembelajaran di perguruan tinggi, yang memungkinkan dosen mengembangkan berbagai model perkuliahan, workshop penulisan karya ilmiah, yang memungkinkan dosen membuat tulisan ilmiah di jurnal ilmiah, workshop pengabdian kepada masyarakat, yang memungkinkan dosen menjadi pembimbing kegiatan Kuliah Kerja Nyata; dan workshop penulisan buku dasar, yang memungkinkan seorang dosen menulis buku dasar sesuai dengan mata kuliah binaannya.

Kegiatan pengembangan diri dosen dalam bentuk peningkatan kemampuan berbahasa asing, agar memudahkan dosen dalam membaca buku teks asing dan memiliki peluang untuk melanjutkan studi di luar negeri; peningkatan kemampuan memanfaatkan teknologi pembelajaran, agar memperlancar dosen dalam menyampaikan perkuliahan di depan kelas dengan basis teknologi pembelajaran; dan peningkatan motivasi mengajar dosen, agar setiap dosen tetap bersemangat dalam memberikan perkuliahannya di dalam kelas.

B. Konsep Manajemen Strategis

Pengertian manajemen strategis ternyata mengalami perkembangan cukup pesat. Berikut ini disajikan beberapa pengertian manajemen strategis yang dimaksud sebagaimana dikutip oleh Akdon (2007: 5 – 9), antara lain:

1. Menurut Wahyudi, manajemen strategis adalah suatu seni dan ilmu dari pembuatan (*formulating*), penerapan (*implementing*) dan evaluasi (*evaluating*) tentang keputusan-keputusan

rektor, dekan, pembantu dekan, ketua lembaga, ketua unit pelaksana teknis, ketua jurusan dan sekretaris jurusan. Pengendalian mutu juga dilakukan oleh pelaksana pendidikan, seperti dosen, peneliti, petugas perpustakaan, petugas laboratorium, dan tenaga kependidikan lainnya.

Pengendalian mutu melibatkan semua personil kampus pada semua bidang kegiatan. Sebab pengendalian mutu yang baik bersifat total. Model pengendalian demikian biasa disebut "Pengendalian Mutu Total" yang berarti pengendalian semua kegiatan pada semua bidang pendidikan oleh semua personil sekolah (perguruan tinggi). Unsur pimpinan mengendalikan kegiatan para anggotanya. Sedangkan para pelaksana mengendalikan kegiatan yang menjadi tugas dan tanggung jawabnya (Syaodih, 2006: 65).

Berdasarkan beberapa pengertian di atas, dapat disimpulkan bahwa pada umumnya konsep mutu mengandung makna unik, langka dan disenangi. Sedangkan manajemen mutu bisa diartikan sebagai kiat-kiat khusus dalam mengelola sebuah lembaga (pendidikan) yang memiliki keunikan, kelangkaan dan disenangi oleh sebagian besar masyarakat. Dalam kaitannya dengan penelitian ini, manajemen mutu diperlukan dalam mengelola pemberdayaan dosen dan peningkatan profesionalisme dosen dari seluruh jenjang kepangkatan akademik, kualifikasi akademik, maupun kompetensi sebagai dosen, baik yang sudah mendapatkan sertifikat sebagai dosen profesional maupun yang belum mendapatkannya.

Penerapan manajemen mutu terhadap peningkatan profesionalisme dosen bisa berbentuk: workshop rekonstruksi

tetapi hanya didasarkan kepada perkiraan dan pengalaman saja. Pelaksanaan seleksinya tidak berpedoman kepada uraian pekerjaan dan *job specification* dari jabatan yang akan diisi.

Seleksi dengan metode ilmiah adalah seleksi yang didasarkan kepada *job specification* (ilmu pengetahuan) dan kebutuhan nyata jabatan yang akan diisi, serta berpedoman kepada kriteria dan standar-standar tertentu. Dengan seleksi ilmiah diharapkan akan diperoleh karyawan yang *qualified* dengan penempatan yang tepat, sehingga pembinaan dan pementangannya relatif lebih mudah. (Hasibuan, 2008: 54).

Kualifikasi seleksinya meliputi: umur, keahlian, kesehatan fisik, pendidikan, jenis kelamin, tampang, bakat, temperamen, karakter, pengalaman kerja, kerjasama, kejujuran, kedisiplinan, inisiatif dan kreativitas.

Adapun langkah-langkah seleksi, pada umumnya meliputi sebagai berikut:

- a. Seleksi surat-surat lamaran
- b. Pengisian blangko lamaran
- c. Pemeriksaan referensi
- d. Wawancara pendahuluan
- e. Tes penerimaan
- f. Tes kesehatan
- g. Wawancara akhir atasan langsung
- h. Memutuskan diterima atau ditolak.

Untuk mendapatkan karyawan yang *qualified* dan penempatan yang tepat perlu dilakukan seleksi yang bertingkat-tingkat. Tingkat-tingkat seleksi yang dilakukan oleh setiap perusahaan atau organisasi tidak selalu sama. Hal ini tergantung

kepada kebutuhan dan tingkat kecermatan atau ketelitian dalam penerimaan karyawan yang dilakukan oleh setiap perusahaan. Semakin mendalam ketelitian seleksi penerimaan karyawan yang dilaksanakan, karyawan yang diterima akan semakin baik dan tingkat seleksi yang dilakukan akan semakin banyak pula.

Tingkat-tingkat seleksi yang dilakukan oleh perusahaan ada tiga tingkat (Hasibuan, 2007: 62), yaitu sebagai berikut:

1) Seleksi tingkat pertama

Dalam seleksi tingkat pertama, seleksi yang dilakukan meliputi: semua prosedur seleksi sejak dari surat lamaran sampai dengan pelamar dinyatakan diterima menjadi calon karyawan dengan status masa percobaan. Seleksi tingkat pertama hanya dilakukan secara teoritis saja sehingga kemampuan atau mental pelamar dalam mengerjakan pekerjaan yang akan ditugaskan kepadanya belum diketahui secara pasti. Untuk mengetahui secara pasti kemampuan atau mental pelamar perlu dilakukan seleksi tingkat kedua.

2) Dalam seleksi tingkat kedua dilakukan seleksi atas calon karyawan yang berstatus masih percobaan. Caranya dengan mengamati dan menilai mental, perilaku dan kemampuan nyata calon karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan, serta kedisiplinan.

Seleksi tingkat kedua lamanya ada yang 3 bulan, 6 bulan atau 1 tahun. Karyawan dengan status percobaan belum menerima semua haknya, seperti gaji baru 80 % atau pakaian dinas belum diberikan. Mereka sewaktu-waktu dapat diberhentikan jika kemampuan dan mentalnya tidak

BAB VII

KONSEP DASAR

MANAJEMEN MUTU DAN MANAJEMEN STRATEGIS

A. Konsep Manajemen Mutu

Mutu dapat digunakan sebagai suatu konsep yang secara bersama-sama absolut dan relatif. Mutu dalam percakapan sehari-hari sebagian besar dipahami sebagai sesuatu yang absolut (Edward Sallis, 2008: 51), misalnya: restoran yang mahal dan mobil-mobil yang mewah. Sebagai suatu konsep yang absolut, mutu sama halnya dengan sifat baik, cantik, dan benar; merupakan suatu idealisme yang tidak dapat dikompromikan. Dalam definisi yang absolut, sesuatu yang bermutu merupakan bagian dari standar yang sangat tinggi yang tidak dapat diungguli.

Mutu dapat juga digunakan sebagai suatu konsep yang relatif. Pengertian ini memandang mutu bukan sebagai suatu atribut produk atau layanan, tetapi sesuatu yang dianggap berasal dari produk atau layanan tersebut. Mutu dapat dikatakan ada apabila sebuah layanan memenuhi spesifikasi yang ada. Mutu merupakan sebuah cara yang menentukan apakah produk terakhir sesuai dengan standar atau belum. Dalam konsep relatif, produk atau layanan yang memiliki mutu tidak harus mahal dan eksklusif. Produk atau layanan tersebut bisa cantik, tapi tidak harus selalu demikian. Produk atau layanan tersebut tidak harus special, tapi ia harus asli, wajar, dan familiar.

Untuk memelihara dan meningkatkan mutu pendidikan diperlukan pengendalian mutu. Pengendalian mutu dilakukan oleh para pengelola atau unsur pimpinan, seperti: rektor, pembantu

3. Erat kaitannya dengan nilai-nilai yang dimiliki bangsa dan negara, terutama falsafah bangsa yang mampu mendorong prestasi kerja seoptimal mungkin.
4. Pembudayaan dalam proses yang lama karena perubahan nilai-nilai lama menjadi nilai-nilai baru memerlukan waktu lama, sehingga membentuk tradisi bangsa.
5. Perilaku kerja yang tercermin dalam kerja keras, ulet, disiplin, produktif, tanggung jawab, motivasi, manfaat, kreatif, dinamis, konsekwen, konsisten, responsif, mandiri, dan berwawasan ke depan.

Melaksanakan budaya kerja sangat penting untuk membangkitkan keterpurukan ekonomi dan sosial, karena budaya kerja akan mengubah sikap dan perilaku SDM untuk mencapai produktivitas kerja yang lebih tinggi dalam menghadapi tantangan masa depan. Adapun manfaat budaya kerja (Saebani, 2012: 228). adalah sebagai berikut:

1. Menjamin hasil kerja dengan kualitas yang lebih baik
2. Membuka seluruh jaringan komunikasi, keterbukaan, kebersamaan, kegotong-royongan, kekeluargaan, menemukan kesalahan dan cepat memperbaiki, cepat menyesuaikan diri atas perkembangan dari luar.
3. Mengurangi laporan berupa data-data dan informasi yang salah dan palsu
4. Meningkatkan pergaulan yang lebih akrab, lebih disiplin, berkurangnya pengawasan fungsional, berkurangnya pemborosan, turunnya tingkat absensi, selalu menuntut ilmu, dan ingin memberikan yang terbaik bagi organisasi atau perusahaan.

sesuai dengan kebutuhan jabatan bersangkutan tanpa dilindungi oleh Undang-Undang Perburuhan .Jika dalam seleksi tingkat kedua mereka lulus, seleksi tingkat ketiga segera dilakukan.

3) Seleksi tingkat ketiga

Seleksi tingkat ketiga adalah seleksi yang dilakukan dengan mengikuti prajabatan atau latihan yang diakhiri dengan ujian-ujian. Jika mereka lulus dari prajabatan atau latihan, mereka akan dipromosikan dan diangkat menjadi karyawan tetap serta haknya akan diterima sepenuhnya. Apabila mereka akan diberhentikan harus berdasarkan Undang-Undang Perburuhan yang berlaku.

3. Maintenance

Maintenance (perawatan) berkaitan dengan upaya untuk memelihara dan mempertahankan personil yang produktif, agar mereka tetap setia terhadap organisasi. Fungsi perawatan dapat dilakukan melalui berbagai program, misalnya perlindungan K3 (Kesehatan dan Keselamatan Kerja), pembagian kerja dan pemberdayaan kompetensi yang adil, perencanaan karier yang dikomunikasikan secara jelas untuk merangsang peningkatan kinerja.

Perawatan karyawan harus mendapat perhatian yang sungguh-sungguh dari manajer. Jika perawatan karyawan kurang diperhatikan, semangat kerja, sikap, dan loyalitas karyawan akan menurun, absensi dan *turn-over* meningkat. Perawatan karyawan didasarkan atas: asas manfaat dan efisien, asas kebutuhan dan kepuasan, asas keadilan dan kelayakan, asas peraturan legal, dan

dasar kemampuan perusahaan. Adapun metode perawatannya meliputi: komunikasi, pemberian insentif, pemberian kesejahteraan karyawan, yang mencakup pelayanan kesehatan, jaminan sosial, serta keselamatan dan kesehatan kerja (Yuniarsih dan Suwatno, 2009:118-124).

4. Placement

Placement (penempatan) adalah kegiatan untuk menempatkan orang-orang yang telah lulus seleksi pada jabatan-jabatan tertentu sesuai dengan uraian pekerjaan dan klasifikasi pekerjaannya. Penempatan ini sangat penting, karena aktivitas-aktivitas perusahaan baru dapat dilakukan, jika semua jabatan ada pejabatnya (Hasibuan, 2003: 179-180).

Dalam penempatan karyawan baru harus dilakukan orientasi dan induksi. Orientasi artinya memberitahukan kepada karyawan baru tentang hak dan kewajibannya, tugas dan tanggungjawabnya, peraturan-peraturan perusahaan, sejarah dan struktur organisasi perusahaan, serta memperkenalkannya kepada karyawan baru. Induksi adalah kegiatan untuk mempengaruhi tingkah laku karyawan baru yang telah ditempatkan, agar ia mentaati peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku.

Orientasi bertujuan supaya karyawan baru merasa dirinya telah diterima dalam lingkungan pekerjaannya, sehingga ia tidak canggung lagi untuk mengerjakan tugas-tugasnya. Orientasi merupakan tugas yang harus dilakukan oleh bagian personalia perusahaan yang bersangkutan. Dengan induksi diharapkan karyawan baru dapat menyesuaikan diri dengan lingkungan

dilakukan, misalnya mendapatkan berbagai informasi melalui internet. Hubungan antar negara menjadi lebih mudah dilakukan. Pengiriman berita dapat dilakukan dalam hitungan detik. Dan dalam waktu tidak terlalu lama *e-book* akan menggantikan buku disamping edisi terbarunya bisa segera diakses, juga harganya sangat murah. Dalam banyak hal, *e-book* bisa diunduh secara cuma-cuma.

Budaya kerja merupakan inti kehidupan manusia, karena keberhasilan kerja berakar pada nilai-nilai yang dimiliki dalam budaya kerja. Nilai-nilai tersebut berasal dari adat kebiasaan, agama, norma, dan kaidah yang menjadi sumber motivasi kerja. Seseorang yang bekerja dengan cara berpijak pada pola pikir, pola idealisme yang terdapat pada jiwanya, sehingga membentuk kebiasaan, disebut telah melakukan budaya kerja (Saebani, 2012: 225).

Budaya kerja merupakan *up grading* untuk mengubah cara kerja tradisional menjadi cara kerja modern yang berorientasi pada upaya memuaskan pelanggan dan masyarakat. Budaya kerja meningkatkan kualitas produk. Kualitas produk, cara kerja dan SDM harus dapat diukur. Pengukuran kualitas antara lain dari aspek: persyaratan, bentuk, warna, estetika, ketahanan, performa atau kinerja, waktu, jaminan, pelayanan, dan lain-lain.

Hakekat budaya kerja (Saebani, 2012: 227) adalah sebagai berikut:

1. Komponen kualitas manusia yang melekat pada identitas bangsa dan menjadi tolok ukur pembangunan
2. Ikut menentukan integritas bangsa dan menjadi penyumbang utama dalam menjamin kesinambungan kehidupan bangsa

Perusahaan yang mampu berinovasi akan lebih berpeluang memenangkan persaingan. Sebab itu inovasi secara kontinyu merupakan salah satu kunci keberhasilan perusahaan. Kontribusi *Knowledge Management* dalam manajemen sangat signifikan. Namun untuk meningkatkan efisiensi internal, koordinasi internal, layanan pada pelanggan dan *profitabilitas* secara keseluruhan, setiap perusahaan perlu mengelola *tach* menjadi *explicit knowledge* serta melakukan pembaruan melalui penciptaan *knowledge* baru yang kemudian diwujudkan dalam bentuk yang nyata (Budihardjo, 2011: 115).

Sehubungan dengan *knowledge management*, O'Dell (1998) dalam (Budihardjo, 2011: 115), mengidentifikasi enam strategi utama yang digunakan oleh organisasi terkemuka untuk memperoleh nilai tambah dari pengaplikasian *Knowledge Management* yaitu:

1. *Knowledge Management* sebagai strategi utama
2. Mentransfer *Knowledge* dalam praktik manajemen
3. *Knowledge* yang berorientasi pada pelanggan
4. Setiap anggota organisasi bertanggungjawab terhadap pengembangan *knowledge*.
5. Pengelolaan aset intelektual
6. Inovasi dan kreasi *knowledge*.

Perlu dicatat pula bahwa kita menjawab banyak tantangan dunia bisnis yang semakin meng-global yang berarti bahwa persaingan semakin mendunia dan semakin ketat, sehingga organisasi dituntut bertindak secara cepat dan cerdas agar mampu bertahan dan bertumbuh. Kemajuan teknologi memungkinkan berbagai hal yang dahulu tidak bisa dilakukan menjadi bisa

pekerjaan, sehingga dapat mengerjakan tugas-tugasnya secara efektif dan efisien. Kegiatan untuk menginduksi ini dilakukan oleh atasan langsung dan para karyawan senior dalam unit kerjanya.

5. *Development*

Development (pengembangan) adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan harus sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa depan (Hasibuan, 2008: 22).

Metode latihan harus berdasarkan kepada kebutuhan pekerjaan yang tergantung pada berbagai faktor, yaitu waktu, biaya, jumlah peserta, tingkat pendidikan peserta, latar belakang peserta, dan lain-lain.

Metode-metode latihan menurut Andrew F. Sikula dalam Hasibuan (2007: 77), antara lain:

- a. *On the job*
- b. *Verstibule*
- c. *Demonstration and exsample*
- d. *Simulation*
- e. *Apprenticeship*
- f. *Classroom methode*.

Deskripsi lengkapnya sebagai berikut:

- a. *On the job*
On the job training adalah latihan langsung bekerja di tempat untuk belajar dan meniru suatu pekerjaan di bawah

bimbingan seorang pengawas. *On the job training* dapat pula berbentuk latihan yang dilakukan dengan menggunakan bagan, gambar, pedoman, contoh yang sederhana, demonstrasi, dan lain-lain. Kebaikan cara *on the job training* ialah para peserta belajar langsung pada kenyataan pekerjaan dan peralatan. Adapun keburukannya adalah pelaksanaan sering tidak teratur (tidak sistematis) dan kurang efektif jika pengawas kurang pengalaman.

b. *Vestibule*

Vestibule adalah metode latihan yang dilakukan dalam kelas atau bengkel yang biasanya diselenggarakan dalam suatu perusahaan industri untuk memperkenalkan pekerjaan kepada karyawan baru dan melatih mereka mengerjakan pekerjaan tersebut. Melalui percobaan dibuat suatu duplikat dari bahan, alat-alat, dan kondisi yang akan mereka temui dalam situasi yang sebenarnya.

c. *Demonstration and Example*

Demonstration and Example adalah metode latihan yang dilakukan dengan cara peragaan dan penjelasan bagaimana cara-cara mengerjakan sesuatu pekerjaan melalui contoh-contoh atau percobaan yang didemonstrasikan.

Demonstrasi merupakan metode latihan yang sangat efektif karena peserta melihat sendiri teknik mengerjakannya dan diberikan penjelasan-penjelasan, bahkan jika perlu boleh dicoba mempraktekannya.

d. *Simulation*

Simulation merupakan situasi atau kejadian yang ditampilkan semirip mungkin dengan situasi yang

Menurut hasil penelitian *Official End of Millenium* dalam Budihardo (2011: 76), agar aktivitas-aktivitas SDM dapat dijalankan dengan optimal. Para profesional SDM harus memiliki kompetensi antara lain sebagai berikut:

1. *Communication skills*
2. *Problem solving*
3. *Leadership*
4. *Recruiting/staffing*
5. *Employment law*
6. *Training & development*
7. *Technology*
8. *Forecasting*
9. *Compensasian design*
10. *Benefits desaign*
11. *Accounting Finance*
12. *Record kosong*

Zwell (2000) menerangkan kompetensi-kompetensi untuk membedakan karyawan berprestasi unggul dengan mereka yang berprestasi rerata. Fokus perbandingannya adalah:

1. *Influence*
2. *Result*
3. *Initiative*
4. *Interpersonal awarness*
5. *Service Orientation*
6. *Integrity and truth*
7. *Relationship building*
8. *Analytical thinking*
9. *Conceptual thinking*
10. *Information gathering*
11. *Organizational savvy*

- *Developing other*
- 5. *Leadership*
 - *Visionary Leadership*
 - *Strategic thinking*
 - *Intrapreneurial Orientation*
 - *Change Management*
 - *Building Organizational Commitment*
 - *Establishing Focus*
 - *Purpose, Principles and Values*

Untuk mengetahui sejauhmana dan kompetensi apa yang dibutuhkan telah dipenuhi, perlu dilakukan identifikasi kompetensi yang dapat didasarkan pada *job description* serta visi, misi dan strategi perusahaan. Contoh, jika strateginya adalah *prosectus*, maka kompetensi *innovativeness* harus dimiliki untuk mendukung strategi, sasaran serta visi dan misinya. Adapun langkah-langkah menyusun atau mengaplikasi kompetensi (Budihardjo, 2011: 76) antara lain sebagai berikut:

1. Mempelajari visi, misi, strategi serta sasaran perusahaan
2. Menentukan *core Competence*
3. Melakukan inventori tugas dan mengumpulkan data
4. Menganalisis pekerjaan
5. Mengembangkan tugas utama dan tanggung jawab
6. Menyusun hipotesis keterampilan, kemampuan, pengalaman, dan atribut agar pemegang jabatan berhasil.
7. Merumuskan kompetensi
8. Memvalidasi perumusan kompetensi
9. Mengaplikasi perumusan kompetensi.

sebenarnya, tapi hanya merupakan tiruan saja. Simulasi merupakan suatu teknik untuk mencontoh semirip mungkin terhadap konsep sebenarnya dari pekerjaan yang akan dijumpainya.

e. *Apprenticeship*

Metode ini adalah suatu cara untuk mengembangkan keahlian pertukangan, sehingga para karyawan yang bersangkutan dapat mempelajari segala aspek dari pekerjaannya.

f. *Classroom Methods*

Classroom methode adalah metode pertemuan dalam kelas yang meliputi *lecture* (pengajaran), *conference* (rapat), *programmed instruction*, metode kasus, *role playing*, metode diskusi dan metode seminar.

Program pengembangan SDM pada aspek fisik, psikologis, dan skill diarahkan pada tercapainya produktivitas kerja optimal. Bobot pengembangan pada masing-masing aspek dilaksanakan secara proporsional (Yuniarsih dan Suwatno, 2008:84). Pengembangan aspek fisik meliputi perbaikan atau penyempurnaan sarana prasarana yang difokuskan untuk meningkatkan layanan kesehatan, menjamin keamanan lingkungan, dan memenuhi berbagai kebutuhan fisik lainnya. Pengembangan aspek psikologis bertujuan untuk memberi kepuasan kepada *stakeholders*, memberi kenyamanan kerja, membuka jenjang karier, agar setiap pegawai bisa mengaktualisasikan diri secara optimal. Pengembangan pada aspek keterampilan bisa dilakukan melalui beberapa cara, antara lain: pendidikan, untuk menambah wawasan dan pengetahuan;

latihan, untuk meningkatkan kemampuan teknis dalam melaksanakan pekerjaan; dan mutasi, untuk menambah pengalaman serta membuka peluang jenjang karier.

Program pengembangan karyawan hendaknya disusun secara cermat dan didasarkan kepada metode-metode ilmiah serta berpedoman pada keterampilan yang dibutuhkan perusahaan saat ini maupun untuk masa depan. Pengembangan harus bertujuan untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual dan moral karyawan supaya prestasi kerjanya baik dan mencapai hasil yang optimal (Hasibuan, 2007:68).

Pengembangan karyawan dirasa semakin penting manfaatnya karena tuntutan pekerjaan atau jabatan, sebagai akibat dari kemajuan teknologi dan semakin ketatnya persaingan di antara perusahaan yang sejenis.

Setiap personil perusahaan dituntut agar dapat bekerja efektif dan efisien. Kualitas dan kuantitas pekerjaannya baik, sehingga daya saing perusahaan semakin besar. Pengembangan ini dilakukan untuk tujuan karier maupun nonkarier bagi para karyawan melalui latihan dan pendidikan.

Pimpinan perusahaan semakin menyadari bahwa karyawan baru pada umumnya hanya mempunyai kecakapan teoritis dari bangku kuliah. Jadi, perlu dikembangkan dalam kemampuan nyata untuk dapat menyelesaikan pekerjaannya. Pengembangan karyawan memang membutuhkan biaya cukup besar, tetapi biaya ini merupakan investasi jangka panjang bagi perusahaan di bidang personalia.

Selanjutnya lagi Zwell (2000) dalam Budihardjo (2011: 75) mengemukakan lima kategori kompetensi, yaitu:

1. *Task achievement*
 - *Result Orientation*
 - *Managing Performance*
 - *Influence*
 - *Initiative*
 - *Production Efficiency*
 - *Flexibility*
 - *Innovation*
2. *Relationship*
 - *Teamwork*
 - *Service Orientation*
 - *Interpersonal Awareness*
 - *Organizational Savvy*
 - *Relationship Building*
 - *Conflict Solution*
 - *Cross Cultural Sensitivity*
3. *Personal attribute*
 - *Integrity and Truth*
 - *Self Development*
 - *Decisiveness*
 - *Decision Quality*
 - *Stress Management*
 - *Analytical Thinking*
 - *Conceptual Thinking*
4. *Managerial*
 - *Building Teamwork*
 - *Motivating Others*
 - *Empowering others*

- *Teamwork & Cooperation*
 - *Team Leadership*
5. *Cognitive*
- *Analytical Thinking*
 - *Conceptual Thinking*
 - *Technical/Profesional/Managerial Expertise*
6. *Personal Effectiveness*
- *Self Control*
 - *Self Confidence*
 - *Flexibility*
 - *Organizational Commitment*
 - *Other Personal Characteristic.*

Berbeda dengan Spencer, Wood & Payne (1998) mengemukakan dua belas *competence* yang umum digunakan dalam manajemen, yaitu:

1. *Communication*
2. *Achievement orientation*
3. *Customer focus*
4. *Teamwork*
5. *Leadership*
6. *Planning*
7. *Organizing*
8. *Commercial Awareness*
9. *Flexibility*
10. *Developing Others*
11. *Problem solving*
12. *Analytical thinking.*

6. Separation

Separation (pemberhentian) adalah putusya hubungan kerja seorang karyawan dengan suatu perusahaan. Pemberhentian (PHK) disebabkan oleh keinginan perusahaan, keinginan karyawan, kontrak kerja habis, peraturan perburuhan, pensiun, atau meninggal dunia. (Hasibuan, 2003: 181).

Pemberhentian berdasarkan keinginan perusahaan, karena karyawan itu menurut perusahaan tidak akan memberikan kemampuan lagi. Misalnya, karyawan kurang cakap, usia lanjut, dan melakukan tindakan yang merugikan. Pemberhentian atas keinginan karyawan terjadi karena karyawan tersebut kurang mendapatkan kepuasan kerja di perusahaan bersangkutan. Misalnya balas jasanya rendah, perlakuan kurang baik, dan suasana lingkungan kurang baik (Manulang, 2008: 209).

Karyawan tetap dan karyawan kontrak dapat diberhentikan perusahaan tanpa memberikan pesangon, jika pemberhentian itu didasarkan karena memukul atasan atau melakukan tindakan asusila di perusahaan. Jika karyawan berhenti atas keinginan sendiri, pesangon tidak diberikan, kecuali atas kebijakan perusahaan. Bagi karyawan harian lepas, honorer dan percobaan, jika diberhentikan tidak mendapat pesangon.

C. Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi

Wright et al (1992) dalam Budihardjo (2011:70), mengemukakan beberapa kriteria sumber daya manusia agar perusahaan dapat bersaing dalam lingkungan bisnis yang kompetitif antara lain: a). Sumber daya manusia harus memberi nilai tambah bagi perusahaan; b). Sumber daya manusia harus

unggul dan kompeten, c). Sumber daya manusia harus tidak dapat digantikan. Dengan demikian, sumber daya manusia dituntut memiliki nilai-nilai kompetitif yang tinggi antara lain kreatif dan inovatif serta memiliki komitmen yang tinggi, berjiwa *intrapreneurship* serta kemauan belajar secara terus menerus.

Perbandingan karakteristik manajemen SDM konservatif dengan manajemen SDM masa depan adalah sebagai berikut:

Manajemen Sdm Konservatif Versus Masa Depan

Dimensi	Konservatif	Masa Depan
Orientasi Perencanaan	Masa kini	Masa depan
Pandangan tentang lingkungan	Stabil	Dinamis
Orientasi solusi permasalahan	Operasional	Strategis
Pandangan dasar mengenai manusia	Biaya	Modal insani
Dasar apresiasi pada SDM	Senioritas	Kompetensi
Orientasi pembelajaran	Adaptif	Adaptif &
Sifat uraian pekerjaan	Kaku	Generatif
Fungsi peran SDM	Administratif	Fleksibel
Orientasi pandangan ke depan	Regional	Strategis Dunia

Menurut Wright & Snel (1991) dalam Budihardjo (2011:71), manajemen kompetensi bertujuan meyakinkan sejauhmana sumber daya manusia yang ada dalam organisasi berkompeten dalam menjalankan strategi organisasi. Wright & Snel (1991) menemukan bahwa setidaknya ada empat kompetensi yaitu: *Competence Acquisition* menunjukkan sejauhmana kegiatan pelatihan dan seleksi mendapatkan atau meningkatkan kompetensi sumber daya manusia yang dibutuhkan. *Competence Utilization* berkaitan dengan aktivitas-aktivitas pendayagunaan keterampilan-keterampilan karyawan yang belum secara optimal digunakan. *Competence Retention* adalah suatu strategi yang bertujuan mempertahankan beragam

kompetensi melalui pelatihan dan penekanan angka *-turn over* karyawan. *Competence Displacement* terdiri dari aktivitas-aktivitas yang bertujuan mengeliminasi kompetensi-kompetensi yang tidak lagi digunakan.

Kompetensi oleh Spencer & Spencer (1991) dalam Budihardjo (2011:73) dikategorikan menjadi dua: a) kompetensi ambang adalah batas minimal kompetensi yang harus dipenuhi oleh pemegang jabatan tertentu agar ia mampu melaksanakan tugasnya, misalnya seorang wiraniaga minimal harus memiliki pengetahuan mengenai produk yang dijual; b). kompetensi pembeda adalah kompetensi yang membedakan kinerja seorang karyawan yang unggul dengan karyawan yang biasa.

Selanjutnya Spencer & Spencer (1991) mengemukakan enam dimensi kompetensi dengan dua puluh satu subnya, yaitu:

1. *Achievement Orientation*
 - *Achievment Orientation*
 - *Concern for order, Quality & Accuracy*
 - *Information Seeking*
2. *Helping & Human Service*
 - *Interpersonal Understanding*
 - *Customer Service Orientation*
3. *The Impact & Influence*
 - *The Impact & Influence*
 - *Organizational Awareness*
 - *Relationship Building*
4. *Managerial*
 - *Developing Others*
 - *Directiveness Assertiveness & use of positional power*