

KINERJA DOSEN DAN UPAYA-UPAYA PENINGKATANNYA
(Studi pada Fakultas Tarbiyah IAIN Syekh Nurjati Cirebon)

DISERTASI

Diajukan Untuk Memenuhi Syarat Memperoleh Gelar Doktor
Pada Program Studi Pendidikan Islam Program Pascasarjana
Universitas Islam Negeri Sunan Gunung Djati Bandung

Oleh :

ARIS

NIM : 047.038



PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
SUNAN GUNUNG DJATI
BANDUNG
1432 H/2011 M

**KINERJA DOSEN DAN UPAYA-UPAYA
MENINGKATKANNYA**
(Studi pada Fakultas Tarbiyah IAIN Syekh Nurjati Cirebon)

DISERTASI

Diajukan Untuk Memenuhi Syarat Memperoleh Gelar Doktor
Pada Program Studi Pendidikan Islam Program Pascasarjana
Universitas Islam Negeri Sunan Gunung Djati Bandung

Oleh :

ARIS

NIM : 047.038



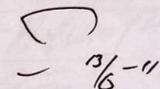
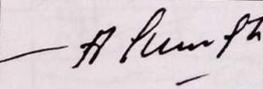
**PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
SUNAN GUNUNG DJATI
BANDUNG
1432 H/2011 M**

LEMBAR PERSETUJUAN DISERTASI

**KINERJA DOSEN DAN UPAYA-UPAYA
MENINGKATKANNYA**
(Studi pada Fakultas Tarbiyah IAIN Syekh Nurjati Cirebon)

Oleh :
ARIS SUHERMAN
NIM. 047. 038

TIM PROMOTOR :

1.	Prof. Dr. H. A. Tafsir	
2.	Prof. Dr. H. Afifuddin, MM	

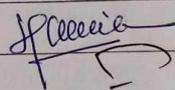
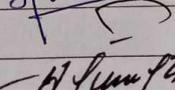
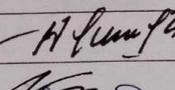
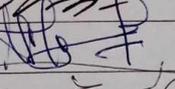
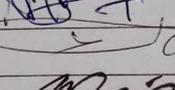
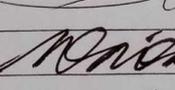
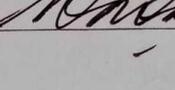
LEMBAR PENGESAHAN DISERTASI

**KINERJA DOSEN DAN UPAYA-UPAYA
MENINGKATKANNYA**
(Studi pada Fakultas Tarbiyah IAIN Syekh Nurjati Cirebon)

Oleh :
ARIS SUHERMAN
NIM. 047. 038

Telah diuji dan dinyatakan Lulus dalam Sidang Tertutup pada Hari Kamis
Tanggal 31 Maret 2011 dan disetujui untuk Ujian Sidang Terbuka oleh :

TIM PENGUJI :

NO	N A M A	TANDA TANGAN
1.	Prof. Dr. H. Dadang Kahmad, M.Si	
2.	Prof. Dr. H. A. Tafsir	
3.	Prof. Dr. H. Afifuddin, MM	
4.	Prof. Dr. H. Nanat Fatah Natsir, MS	
5.	Prof. Dr. H. Sudarja Adiwikarta	
6.	Prof. Dr. H. Sanusi Uwes, M.Pd	
7.	Prof. Dr. H. Agus Salim Mansyur, M.Pd	

PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa :

1. Karya tulis saya, disertasi ini adalah asli dan belum pernah diajukan untuk mendapatkan gelar akademik Doktor, baik di Universitas Islam Negeri Sunan Gunung Djati Bandung maupun di Perguruan Tinggi lainnya.
2. Karya tulis ini murni gagasan, rumusan dan penelitian saya sendiri, tanpa bantuan pihak lain kecuali arahan Tim Promotor.
3. Dalam karya tulis ini tidak terdapat karya atau pendapat yang telah ditulis atau dipublikasikan orang lain, kecuali karya tulis secara tertulis dengan jelas dicantumkan sebagai acuan dalam naskah dengan disebutkan nama pengarang dan dicantumkan dalam daftar pustaka.
4. Pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya dan apabila di kemudian hari terdapat penyimpangan dan ketidakbenaran dalam pernyataan ini, maka saya bersedia menerima sanksi akademik berupa pencabutan gelar yang telah diperoleh karena karya tulis ini, serta sanksi lainnya sesuai dengan norma yang berlaku di Perguruan Tinggi ini.

Bandung,
Yang membuat pernyataan,



ABSTRAK

Aris Suherman : *Kinerja Dosen dan Upaya-upaya meningkatkannya (Studi pada Fakultas Tarbiyah IAIN Syekh Nurjati Cirebon)*

Peranan Perguruan Tinggi dalam pengembangan ilmu pengetahuan dan teknologi tidak saja berasal dari kontribusi lulusannya yang bermutu, akan tetapi juga dari hasil penelitiannya yang relevan terhadap pengembangan keilmuan dan kebutuhan masyarakat. Untuk melaksanakan fungsi, peran dan kedudukan yang sangat strategis tersebut diperlukan dosen yang profesional. Kompetensi dosen menentukan kualitas pelaksanaan tri dharma Perguruan Tinggi sebagaimana ditunjukkan dalam kegiatan profesional dosen. Dosen yang kompeten dalam melaksanakan tugasnya secara profesional adalah dosen yang memiliki kompetensi pedagogis, profesional, kepribadian dan sosial yang diperlukan dalam praktek pendidikan, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat. Secara khusus penelitian ini bertujuan untuk menggambarkan, mendeskripsikan, menganalisisa dan menemukan komponen instrument tentang upaya-upaya peningkatan mutu kinerja dosen di Fakultas Tarbiyah IAIN Syekh Nurjati Cirebon.

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif analitis, dengan menggunakan pendekatan kualitatif dan diharapkan dapat mengungkap secara mendalam fenomena-fenomena yang terjadi dan ditemukan berdasarkan partisipan, sehingga dapat diketahui secara menyeluruh tentang upa-upaya peningkatan mutu kinerja dosen.

Hasil penelitian ini menunjukkan; 1) kondisi kinerja dosen Fakultas Tarbiyah cukup baik, walaupun masih terdapat beberapa kelemahan baik di bidang pengajaran, penelitian maupun di bidang pengabdian kepada masyarakat; 2) perencanaan program pembinaan kinerja dosen mengacu kepada visi, misi dan tujuan Fakultas Tarbiyah; 3) program pembinaan kualitas kinerja dosen dilakukan melalui program pendidikan lanjutan S2 dan S3; 4) upaya-upaya implementasi program pembinaan kinerja dosen antara lain ; memberikan bantuan dana untuk biaya studi, meningkatkan kualitas proses pembelajaran, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat dan 5) beberapa kelemahan dalam upaya-upaya peningkatan kinerja dosen antara lain; terbatasnya anggaran keuangan lembaga sehingga tidak dapat memenuhi seluruh keinginan dan minat dosen, berkembangnya perguruan tinggi yang sejenis di berbagai tempat dan kurangnya koordinasi dengan institusi terkait, sehingga tidak terjadi komunikasi dan kerjasama yang baik. Kekuatannya adalah; besarnya minat dosen untuk mengembangkan dan meningkatkan wawasan pengetahuan dan keterampilan,

Berdasarkan hasil penelitian, penulis merekomendasikan 1) para pimpinan

lembaga sebaiknya mengupayakan dukungan sarana dan prasarana dalam kegiatan pembelajaran serta memberikan kesempatan kepada dosen untuk meningkatkan kualifikasi pendidikan baik melalui jalur formal maupun non formal dan peningkatan profesi maupun non profesi, 2) para pimpinan Fakultas sebaiknya membentuk tim pengajar yang kompak dan berketeladanan serta berwawasan pendidikan yang islami, 3) sebaiknya dosen harus meningkatkan penguasaan dibidang keilmuannya serta komitmen dalam profesinya, dan 4) semestinya mahasiswa memiliki sikap ilmiah, profesional serta memiliki kepribadian guru.

KATA PENGANTAR

Penulis mengucapkan syukur Alhamdulillah atas selesainya penyusunan disertasi ini. Karena berkat rahmat dan karunia Allah, penulis dapat menyusun disertasi ini dengan judul: Pembinaan Peningkatan Mutu Kinerja Dosen (Studi pada Fakultas Tarbiyah IAIN Syekh Nurjati Cirebon).

Disertasi ini diajukan untuk memenuhi salah satu syarat untuk memperoleh gelar Doktor di bidang Pendidikan Islam di Universitas Islam Negeri Sunan Gunung Djati Bandung. Penulis mengakui dan menyadari bahwa dalam penyusunan disertasi ini masih banyak kekurangan disebabkan keterbatasan pengetahuan yang penulis miliki. Berkat bantuan berbagai pihak, disertasi ini dapat diselesaikan.

Oleh karena itu, di lembaran singkat ini, penulis ingin menyampaikan ucapan terima kasih, khususnya kepada Bapak Prof. Dr. H. Ahmad Tafsir, MA, Prof. Dr. H. Afifuddin, MM, dan Prof. Dr. H. Abdul Latif M.Pd sebagai dosen promotor yang membimbing dalam penyusunan disertasi ini.

Akhirnya, penulis sumbangkan disertasi ini kepada Almamater semoga bermanfaat bagi dunia pendidikan. Tidak ada kata yang lebih pantas penulis sampaikan, kecuali ucapan terima kasih atas segalanya. Penulis tidak lupa mengharapkan saran dan masukan yang konstruktif terhadap disertasi ini, sebab penulis menyadari adanya banyak kesalahan dan kekeliruan dalam penulisan disertasi ini. Dengan memohon kepada Allah Swt, semoga disertasi ini dapat bermanfaat. Amiin.....

Cirebon, April 2011

Aris

UCAPAN TERIMA KASIH

Segala puji bagi Allah Tuhan semesta alam, Shalawat serta salam semoga tercurah dan terlimpah kepada junjungan kita yakni Nabi besar Muhammad saw, keluarga, para sahabat para tabi'it-tabi'in dan para pengikutnya sampai akhir zaman. Ucapan terima kasih patut penulis sampaikan kepada:

1. Bapak Prof. Dr. H. Ahmad Tafsir, MA selaku promotor yang telah banyak memberikan arahan dalam penulisan disertasi ini.
2. Bapak Prof. Dr. H. Afifuddin, MM selaku promotor yang banyak memberikan berbagai saran yang bermanfaat.
3. Bapak Prof. Dr. H. Abdul Latif, MPd, selaku promotor yang banyak memberikan berbagai saran yang bermanfaat, di tengah kesibukan yang luar biasa beliau masih berkenan memberikan berbagai masukan sejak awal penulisan.
4. Bapak Prof. Dr. H. Dadang Kahmad, M.Si, Direktur Pascasarjana UIN Sunan Gunung Djati Bandung yang telah banyak memberikan bimbingan, arahan dan masukan dalam penyusunan dan penulisan disertasi ini.
5. Bapak Prof. Dr. H. Maksun, MA, Rektor IAIN Syekh Nurjati Cirebon yang telah bersedia meluangkan waktu memberikan bimbingan untuk kelanjutan penulisan disertasi ini.
6. Bapak Prof. Dr. H. Abdul Latif, M.Pd, (Almarhum) Dekan Fakultas Tarbiyah dan seluruh jajaran staf Fakultas Tarbiyah yang telah membantu memberikan informasi data-data pada pelaksanaan penelitian, dan penulisan disertasi ini.

7. Seluruh Dosen pada Program Studi Pendidikan Islam Pascasarjana UIN Sunan Gunung Djati Bandung, dengan berbagai nasihat dan ilmu yang selalu penulis ingat.
8. Bapak dan Ibu petugas Administrasi Program Doktor Pascasarjana UIN Sunan Gunung Djati Bandung yang telah memberikan pelayanan sangat baik sejak penulis menjadi mahasiswa sampai saat ini.
9. Istriku dan Anak - anakku tersayang yang telah memberikan dorongan baik moral maupun spiritual serta do'anya kepada penulis sehingga penyusunan disertasi ini dapat diselesaikan.
10. Teman-teman seangkatan yang tidak bisa penulis sebutkan satu per-satu Program Doktor Pascasarjana UIN Sunan Gunung Djati Bandung.
11. Pihak-pihak lain, yang tidak dapat dituliskan pada kesempatan ini, yang telah membantu memberi dorongan dan bantuan sampai disertasi ini selesai.

Tentu saja di atas semuanya penulis mengucapkan terimakasih yang amat besar kepada kedua orang tua penulis, yang telah mendidik dan menyekolahkan serta mendo'akan penulis sehingga dapat menyelesaikan disertasi ini. Akhirnya, harus pula dikatakan bahwa meskipun begitu banyak yang terlibat dalam penulisan disertasi ini, namun pertanggungjawaban akademik karya ini sepenuhnya berada di tangan penulis. Amien.

Bandung, April 2011

Aris

DAFTAR ISI

LEMBAR PERSETUJUAN	i
LEMBAR PENGESAHAN	ii
PERNYATAAN	iii
ABSTRAK	iv
KATA PENGANTAR	vii
UCAPAN TERIMA KASIH	viii
DAFTAR ISI	x
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR GAMBAR	xiv
DAFTAR LAMPIRAN-LAMPIRAN	xv
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Perumusan Masalah	14
C. Tujuan Penelitian	15
D. Manfaat Penelitian	15
E. Kerangka Pemikiran	16
BAB II PEMBINAAN DAN KINERJA DOSEN	20
A. Kinerja Dosen	20
1. Konsep Tentang Kinerja	20
2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja	22

3. Penilaian Tentang Kinerja	29
B. Budaya Kerja	33
1. Konsep Tentang Budaya Kerja	33
2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Budaya Kerja	34
C. Profesionalisme	35
1. Konsep Tentang Profesionalisme	35
2. Aspek-aspek Penting Profesionalisme	37
D. Pembinaan Dosen	38
1. Konsep Tentang Pembinaan	38
2. Azas-azas Tentang Pembinaan	41
E. Penelitian Terdahulu	43
BAB III METODOLOGI DAN PROSEDUR PENELITIAN	47
A. Metodologi Penelitian	47
1. Metode Penelitian	47
2. Objek Penelitian	51
3. Sumber Data Penelitian	52
4. Sample Penelitian	52
5. Langkah-langkah Pengumpulan Data	52
6. Validitasi Data	55
7. Langkah-langkah Analisis Data	56
B. Prosedur Penelitian	58
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	63
A. Hasil Penelitian	63
1. Kebijakan Pembinaan Kinerja Dosen Fakultas Tarbiyah	
IAIN Syekh Nurjati Cirebon.....	63

2.	Kinerja Dosen Fakultas Tarbiyah IAIN Syekh Nurjati Cirebon	
	dalam Implementasi Tridharma Perguruan Tinggi	75
	a. Kegiatan Bidang Pengajaran	75
	b. Kegiatan Bidang Penelitian	102
	c. Kegiatan Bidang Pengabdian kepada Masyarakat	114
3.	Upaya-upaya Program Pembinaan Kinerja Dosen Fakultas Tarbiyah IAIN Syekh Nurjati Cirebon.....	117
4.	Faktor Penunjang dan Penghambat Implementasi Program Pembinaan Kinerja Dosen Fakultas Tarbiyah IAIN Syekh Nurjati Cirebon	118
B.	Pembahasan..	125
BAB V KESIMPULAN DAN REKOMENDASI HASIL PENELITIAN ..		182
A.	Kesimpulan	182
B.	Rekomendasi	184
DAFTAR PUSTAKA		187
LAMPIRAN		193

DAFTAR TABEL

Tabel	Hal
4.1 Instrumen Audit Kinerja Dosen untuk Aspek Pengetahuan / Keterampilan / Kompetensi	94
4.2 Jumlah Penelitian Dosen Fakultas Tarbiyah IAIN Syekh Nurjati Yang terlibat dalam Kegiatan Penelitian Tahun Akademik 2009/2010	105
4.3 Jumlah Penelitian dan Jumlah Dosen yang terlibat dalam Kegiatan Penelitian pihak ketiga Tahun Akademik 2009/2010	106
4.4 Jumlah Penelitian dan Jumlah Dosen Fakultas Tarbiyah Cirebon yang terlibat dalam Kegiatan Penelitian Tahun Akademik 2009/2010	107
4.5 Data Penelitian Dosen Fakultas Tarbiyah Jurusan Pendidikan Agama Islam Tahun Akademik 2009/2010	108
4.6 Penelitian Dosen Fakultas Tarbiyah Jurusan Pendidikan IPA Biologi Tahun Akademik 2009/2010	109
4.7 Data Penelitian Dosen Fakultas Tarbiyah Jurusan Pendidikan Matematika Tahun Akademik 2009/2010	110
4.8 Data Penelitian Dosen Fakultas Tarbiyah Jurusan Pendidikan Bahasa Inggris Tahun Akademik 2009/2010	111

4.9	Data Penelitian Dosen Fakultas Tarbiyah Jurusan Pendidikan IPS Tahun Akademik 2009/2010	112
4.10	Jumlah Dosen Fakultas Tarbiyah yang Melakukan Kegiatan Seminar Intern Tahun Akademik 2009/2010	113
4.11	Jumlah Dosen Fakultas Tarbiyah yang terlibat dalam Kegiatan Pengabdian Kepada Masyarakat Tahun Akademik 2009/2010	115
4.12	Analisis SWOT program pembinaan dosen fakultas Tarbiyah IAIN Syekh Nurjati Cirebon	124

DAFTAR GAMBAR

Gambar		Hal
Gambar 1.1	Paradigma Penelitian	14
Gambar 1.2	Kerangka Pemikiran	19
Gambar 2.1	Faktor-faktor Pembentuk Produktivitas.....	22
Gambar 4.1	Model Strategi Pembinaan Dosen	173
Gambar 4.2	Empat Faktor Strategi Pembinaan Dosen	177
Gambar 4.3	Konseptualisasi Model Pembinaan Kinerja Dosen	181

DAFTAR LAMPIRAN-LAMPIRAN

Lampiran 1	Gambaran Umum Lokasi Penelitian	194
Lampiran 2	Surat Keputusan Rektor UIN Sunan Gunung Djati Bandung Program Pasca Sarjana tentang Pembimbing Penyusunan Disertasi Mahasiswa Program Doktor Pasca Sarjana UIN Sunan Gunung Djati Bandung.....	217
Lampiran 3	Surat Keterangan Penelitian Fakultas Tarbiyah IAIN Syekh Nurjati Cirebon	218
Lampiran 4	Instrumen Penelitian	219
Lampiran 5	Format Laporan Kinerja Dosen	222
Lampiran 6	Daftar Riwayat Hidup	224

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Peranan Perguruan Tinggi dalam pengembangan ilmu pengetahuan dan teknologi tidak saja berasal dari kontribusi lulusannya yang bermutu, akan tetapi juga dari hasil penelitiannya yang relevan terhadap pengembangan keilmuan dan kebutuhan pembangunan masyarakat.

Perguruan Tinggi memiliki tradisi untuk menjadikan mutu sebagai suatu yang penting dikedepankan. Namun dewasa ini ada kecenderungan bahwa Perguruan Tinggi agak menjauh dari itu sejalan dengan semakin meningkatnya tuntutan masyarakat akan akuntabilitas. Salah satu prasyarat untuk keberhasilan fungsi dan manajemen Perguruan Tinggi terletak pada adanya hubungan yang baik antara lembaga Perguruan Tinggi dan masyarakat. Hubungan itu harus didasarkan atas prinsip-prinsip kebebasan akademik yang sangat esensial bagi terpeliharanya institusi Perguruan Tinggi sebagai suatu komunitas yang memiliki kebebasan untuk mencari dan menampilkan fungsi-fungsi kreatif dan kritis dalam masyarakat. Sementara Perguruan Tinggi dapat dan mesti memainkan peran aturan-aturan yang dibuatnya, mutu dan kemandirian Perguruan Tinggi itu sendiri semestinya lebih dikedepankan. (Dedi Supriadi,2001:394)

Akuntabilitas harus nampak pada lulusan Perguruan Tinggi. Perguruan Tinggi memiliki tanggung jawab kepada masyarakat untuk menilai dan menentukan sistem dan

institusi Perguruan Tinggi dalam merespon perubahan-perubahan mendasar yang mungkin terjadi di masa yang akan datang. Untuk itu ada empat faktor yang harus mendapat perhatian mendasar bagi Perguruan Tinggi. (1) Apa yang diharapkan dan diperlukan dari Perguruan Tinggi bagi masyarakat, (2) faktor-faktor apa yang akan mempengaruhi keperluan dan harapan masyarakat terhadap Perguruan Tinggi di masa yang akan datang, (3) sejauh mana kinerja Perguruan Tinggi dapat memenuhi kebutuhan dan harapan masyarakat dan (4) adakah kesenjangan dan solusinya antara kinerja Perguruan Tinggi dengan kebutuhan masyarakat. (Dedi Supriadi,2001:396)

Isu tentang relevansi juga sangat berkaitan dengan lulusan Perguruan Tinggi, seperti pendidikan profesional, pendidikan umum, pendidikan guru dan kewirausahaan. Kebutuhan akan relevansi telah mendapat perhatian dan semakin penting sejalan dengan tuntutan kebutuhan masyarakat terhadap tersedianya lulusan yang mampu mempelajari keterampilan-keterampilan yang tidak hanya menjadi pencari kerja melainkan mampu menciptakan pekerjaan dimasyarakat yang terus berubah.

Menjadi fenomena bahwa pemerintah tidak akan terus menerus mengalokasikan dana bagi perguruan tinggi, tanpa Perguruan Tinggi itu sendiri menunjukkan akuntabilitasnya. Dengan statusnya Perguruan Tinggi harus didorong untuk lebih inovatif dalam mengembangkan pendekatan-pendekatan baru dalam manajemen dan praktek pembelajaran. Pimpinan Perguruan Tinggi tentunya harus mampu mengelola dana-dana yang diperolehnya dan menggunakannya sesuai dengan kebutuhan pengembangan Perguruan Tinggi itu sendiri. Hal ini akan lebih mendorong kepada Perguruan Tinggi itu untuk mencari solusi terhadap masalah-masalah pendanaan yang dihadapinya dengan cara menggunakan dengan baik aset yang dimilikinya.

Kondisi Perguruan Tinggi tentunya banyak tergantung pada stafnya, baik staf pengajar (dosen), peneliti maupun administratif. Dan perlu diketahui bahwa kontribusi staf pengajar (dosen) merupakan faktor penting bagi pengembangan Perguruan Tinggi.

Dosen adalah pendidik profesional dan ilmuan dengan tugas utama mentransformasikan, mengembangkan, dan menyebarluaskan ilmu pengetahuan, teknologi dan seni melalui pendidikan, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat. (Undang-undang No.14 tahun 2005 tentang guru dan dosen).

Perguruan Tinggi, dosen merupakan salah satu kebutuhan utama. Dosen ibarat mesin penggerak bagi segala hal yang terkait dengan aktivitas ilmiah dan akademis. Tanpa dosen, tidak mungkin sebuah lembaga pendidikan disebut Perguruan Tinggi atau universitas. Sebab itu, di negara-negara maju, sebelum mendirikan sebuah universitas, hal yang dicari terlebih dahulu adalah dosen. Setelah para dosennya ditentukan, baru universitas didirikan, bukan sebaliknya. Demikian pentingnya dosen ini hingga tidak sedikit perguruan tinggi menjadi terkenal karena kemasyhuran para dosen yang bekerja di dalamnya. Beberapa Universitas di Eropa dan Amerika juga menjadi terkenal di dunia karena memiliki dosen dan guru besar yang mumpuni.

Dalam posisi perguruan tinggi, dosen sangat menentukan mutu pendidikan dan lulusan yang dihasilkan perguruan tinggi tersebut, di samping secara umum kualitas perguruan tinggi itu sendiri. Jika para dosennya bermutu tinggi, maka kualitas perguruan tinggi tersebut juga akan tinggi, demikian pula sebaliknya. Sebaik apapun program pendidikan yang dicanangkan, bila tidak didukung oleh para dosen bermutu tinggi, maka akan berakhir pada hasil yang tidak memuaskan. Hal itu karena untuk menjalankan program pendidikan yang

baik diperlukan para dosen yang bermutu. Dengan memiliki dosen-dosen yang bermutu tinggi, perguruan tinggi dapat merumuskan program serta kurikulum modern untuk menjamin lahirnya lulusan-lulusan yang berprestasi dan berkualitas. Atas dasar itulah, pengembangan profesionalisme dosen menjadi upaya yang penting dalam rangka peningkatan kualitas perguruan tinggi.

Dosen adalah salah satu komponen esensial dalam suatu sistem pendidikan di perguruan tinggi. Peran, tugas dan tanggung jawab dosen sangat penting dalam mewujudkan tujuan pendidikan nasional, yaitu mencerdaskan kehidupan bangsa, meningkatkan kualitas manusia Indonesia, meliputi kualitas iman dan takwa, akhlak mulia dan penguasaan ilmu pengetahuan, teknologi dan seni, serta mewujudkan masyarakat Indonesia yang maju, adil dan makmur serta beradab. Untuk melaksanakan fungsi, peran dan kedudukan yang sangat strategis tersebut, maka diperlukan dosen yang profesional. Sebagaimana diamanatkan dalam undang – undang nomor 14 Tahun 2005 tentang guru dan dosen, dosen dinyatakan sebagai pendidik profesional dan ilmuan dengan tugas utama mentransformasikan, mengembangkan dan menyebarkan ilmu pengetahuan, teknologi dan seni melalui pendidikan, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat. (Undang-undang no.14 tahun 2005 tentang guru dan dosen)

Sementara itu profesional dinyatakan sebagai pekerjaan atau kegiatan yang dilakukan oleh seseorang atau menjadi sumber penghasilan kehidupan yang memerlukan keahlian, kemahiran, atau kecakapan yang memenuhi standar mutu atau norma tertentu serta memerlukan pendidikan profesi.

Kualifikasi akademik dosen dan berbagai aspek unjuk kerja, merupakan salah satu elemen penentu kewenangan dosen mengajar di suatu jenjang pendidikan. Di samping itu, penguasaan kompetensi dosen juga merupakan persyaratan penentu kewenangan mengajar. Kompetensi tenaga pendidik, khususnya dosen diartikan sebagai seperangkat pengetahuan, ketrampilan dan perilaku yang harus dimiliki, dihayati, dikuasai dan diwujudkan oleh dosen dalam melaksanakan tugas profesionalnya. Kompetensi tersebut meliputi kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial dan kompetensi profesional.

Kompetensi dosen menentukan kualitas pelaksanaan Tridharma Perguruan Tinggi sebagaimana yang ditunjukkan dalam kegiatan profesional dosen. Dosen yang kompeten untuk melaksanakan tugasnya secara profesional adalah dosen yang memiliki kompetensi pedagogik, profesional, kepribadian dan sosial yang diperlukan dalam praktek pendidikan, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat.

Salah satu faktor utama yang menentukan mutu pendidikan adalah guru dan dosen. Dosen lah yang berada di garda terdepan dalam menciptakan kualitas sumber daya manusia. Dosen berhadapan langsung dengan para mahasiswa di kelas maupun diluar kelas melalui proses pembelajaran. Di tangan dosen lah akan dihasilkan peserta didik yang berkualitas, baik secara akademis, keahlian, kematangan emosional dan moral serta spiritual. Oleh karena itu diperlukan sosok dosen yang mempunyai kualifikasi, kompetensi dan dedikasi yang tinggi dalam menjalankan tugas profesinya.

Profesi dosen merupakan bidang pekerjaan khusus yang dilaksanakan berdasarkan prinsip sebagai berikut : (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 tanggung jawab atas pelaksanaan tugas profesionalnya; (6) memperoleh penghasilan yang ditentukan sesuai dengan prestasi kerja; (7) memiliki kesempatan untuk mengembangkan profesionalnya secara berkelanjutan; (8) memiliki jaminan perlindungan hukum dalam melaksanakan tugasnya; (9) memiliki organisasi profesi yang mempunyai kewenangan mengatur hal-hal yang berkaitan dengan tugas profesi guru. Pemberdayaan profesi guru dan 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. (Undang-undang no.14 tahun 2005 tentang guru dan dosen).

Salah satu perguruan tinggi negeri adalah IAIN Syekh Nurjati Cirebon bersama-sama dengan perguruan tinggi lainnya memikul tugas dan tanggung jawab untuk meningkatkan mutu sumber daya manusia Indonesia. IAIN Syekh Nurjati Cirebon bertujuan untuk menghasilkan lulusan yang memiliki keimanan dan ketakwaan kepada Tuhan Yang Maha Esa, kepribadian dengan akhlak mulia, serta keilmuan dan keterampilan profesional. Pembangunan

Indonesia menempatkan IAIN Syekh Nurjati Cirebon pada posisi penting dan strategis. Tujuan di atas selaras dengan tujuan pembangunan nasional, yaitu untuk menciptakan manusia Indonesia seutuhnya yang memiliki keimanan dan ketakwaan serta menguasai ilmu pengetahuan.

Ditengah paradigma baru perguruan tinggi persoalan yang dihadapi IAIN Syekh Nurjati Cirebon semakin bertambah kompleks. Arah kebijakan pendidikan tinggi kini harus didukung oleh pengetahuan dan teknologi, khususnya teknologi dan informasi. Titik berat program pembangunan pendidikan tinggi di Indonesia meliputi; (1) penataan sistem pendidikan; (2) peningkatan kualitas dan relevansi pendidikan tinggi dengan dunia kerja dan (3) peningkatan pemerataan kesempatan memperoleh pendidikan tinggi. (Oom Komarudin, 2008:5) Selanjutnya agar lulusan IAIN Syekh Nurjati Cirebon mampu bersaing dalam pasar tenaga kerja, seluruh sivitas akademika dituntut untuk secara terbuka menyadari sejauh mana konsekuensi dan implikasi yang akan dialami oleh IAIN Syekh Nurjati Cirebon sebagai perguruan tinggi agama jika tidak merespon isu-isu strategis dalam era globalisasi dan era perkembangan teknologi.

Sejalan dengan arah kebijakan dan strategi pembangunan bidang pendidikan yang menitikberatkan pada pemerataan kesempatan, relevansi, kualitas, efisiensi dan paradigma pendidikan masa depan, IAIN Syekh Nurjati Cirebon bertekad untuk memainkan peran strateginya di masa datang sebagai lembaga pendidikan tinggi agama Islam dan bercita-cita untuk ikut mengembangkan kualitas sumber daya manusia yang mempunyai keahlian

dalam bidang ilmu pengetahuan dan teknologi namun tetap berada didalam dan tidak tercabut dari nilai-nilai agama.

Dengan berbagai pertimbangan tersebut diatas, maka IAIN Syekh Nurjati Cirebon sebagai institusi pendidikan tertantang untuk melakukan pembenahan sebagai upaya mempersiapkan dan mengembangkan diri secara institusional mengarah kedalam format yang lebih jelas, yaitu menjadi sebuah perguruan tinggi islam yang mampu mencetak lulusan sesuai dengan kebutuhan masyarakat, baik untuk dunia kerja maupun pengembangan dan pemberdayaan masyarakat.

Penataan yang sudah dilakukan adalah pembenahan diberbagai bidang, seperti pengembangan kelembagaan, ketenagaan, kurikulum, perpustakaan, penelitian dan penerbitan, pengabdian kepada masyarakat, kemahasiswaan, sarana dan prasarana, kerjasama, manajemen, serta pemanfaatan kemajuan teknologi informasi dan komunikasi dalam penyelenggaraan administrasi pendidikan.

Namun sementara itu tantangan yang dihadapi IAIN Syekh Nurjati Cirebon khususnya Fakultas Tarbiyah adalah menyangkut kinerja dan kualifikasi akademik dosen. Diakui bahwa kekurangan-kekurangan itu pada dasarnya tidak berdiri sendiri. Kekurangan itu berkaitan dengan kebijaksanaan dan program yang lainnya khususnya pembinaan personil dosen, seperti perencanaan, recruitment dan pengangkatan, serta manajemen kemahasiswaan pada satu sisi serta kelemahan komitmen, keberanian kemampuan membelajarkan mahasiswa sesuai dengan perkembangan iptek modern pada

sisi lain. Permasalahan ini manakala dibiarkan berlarut-larut akan merugikan pembangunan pendidikan nasional, khusus-nya tingkat dasar dan menengah yang secara formal ditangani para alumni Fakultas Tarbiyah IAIN Syekh Nurjati Cirebon.

IAIN Syekh Nurjati Cirebon merupakan salah satu perguruan Tinggi Islam di Indonesia, mendapatkan kepercayaan dari masyarakat terbukti dari masyarakat sekitar yang mendaftarkan diri ke IAIN Syekh Nurjati Cirebon khususnya pada Fakultas Tarbiyah Tahun Akademik 2009/2010 sebanyak 1.415 Orang.(Data akademik PCMB Fakultas Tarbiyah 2009/2010). Namun disisi lain masih terdapat beberapa kelemahan, tentunya dapat menurunkan kinerja dosen yang akan berdampak pada mutu lulusan Fakultas Tarbiyah IAIN Syekh Nurjati Cirebon.

Beberapa kelemahan yang penulis temukan dalam observasi dilapangan, antara lain :

- a. Terdapat beberapa dosen yang kurang efektif menggunakan jam tatapmuka pembelajaran di kelas. Semestinya sesuai dengan beban tatapmuka pembelajaran di kelas sebanyak 16 kali pertemuan persemester. Namun ditemui beberapa dosen melakukan tatap muka pembelajaran hanya sebanyak 6 sampai dengan 7 kali tatap muka pembelajaran di kelas. Hal ini ditemui jumlah dosen tetap 120 orang dan tidak tetap 20 orang jumlah seluruhnya 140 dosen. Dosen yang melakukan tatap muka 16 kali sejumlah 105 dosen, yang belum maksimal 35 dosen. Jadi baru 75 % dosen melakukan tatap muka pembelajaran maksimal dan 25 % masih belum maksimal. Hal ini dimungkinkan akan berdampak pada

penurunan kualitas pembelajaran (arsip akademik Fakultas Tarbiyah Tahun Akademik 2009/2010).

- b. Terdapat beberapa dosen yang kurang maksimal menggunakan jadwal pertemuan untuk bimbingan studi mahasiswa. Dari sejumlah dosen tetap 120 orang berkewajiban membimbing studi mahasiswa sesuai dengan beban tugas dosen sebanyak 8 kali pertemuan dalam satu semester. Namun ditemui hanya 90 dosen yang melakukan kegiatan tersebut secara maksimal. Ditemui sejumlah 30 dosen masih belum maksimal melakukan kegiatan tersebut, dan bahkan ada yang hanya satu kali pertemuan dan itu juga hanya menandatangani kartu rencana studi pada awal semester. Jadi baru 75 % dosen tetap Fakultas Tarbiyah melakukan pembimbingan bidang akademik bagi mahasiswa bimbingannya, dan 25 % belum maksimal melakukan bimbingannya. (Arsip Akademik Fakultas Tarbiyah Tahun Akademik 2009/2010).
- c. Terdapat beberapa dosen yang belum mengumumkan dan menyerahkan hasil evaluasi kerja mahasiswa sesuai waktu yang telah ditentukan. Semestinya dosen berkewajiban mengevaluasi hasil kerja mahasiswa dan segera melaporkannya kepada pihak Fakultas serta mempublikasikan hasil evaluasi tersebut kepada mahasiswa sesuai tempat dan waktu yang telah disediakan. Hal ini ditemukan sejumlah dosen tetap maupun tidak tetap yang memberikan penilaian hasil kerja mahasiswa secara terbuka dan segera melaporkannya ke pihak Fakultas sejumlah 70 orang. Jadi hanya 50 % dari jumlah seluruh dosen yang tepat waktu memberikan hak kepada mahasiswanya. Jika Hal ini selalu terjadi tidak menutup kemungkinan akan menghambat pada proses kegiatan pembelajaran selanjutnya (Arsip Akademik Fakultas Tarbiyah Tahun Akademik 2009/2010).

- d. Terdapat sebagian dosen belum menggunakan teknologi pembelajaran dalam perkuliaannya. Hal ini diduga kemungkinan terbatasnya alat atau media pembelajaran yang dimiliki baik oleh dosen maupun lembaga.
 - e. Dalam melaksanakan perkuliahan masih terdapat beberapa dosen yang menyampaikan materi belum akurat dengan apa yang tercantum dalam kurikulum dan silabi. Dan juga masih belum adanya upaya untuk melakukan inovasi sesuai dengan perkembangan ilmu dan teknologi.
 - f. Dari sebagian dosen Fakultas Tarbiyah belum sepenuhnya melakukan penelitian. Dari jumlah dosen tetap 120 orang yang melakukan penelitian diketahui hanya sejumlah 22 orang. Jadi baru 20 % dosen Fakultas Tarbiyah melakukan tridharma bidang penelitian. Dari 22 judul penelitian dosen Fakultas Tarbiyah yang dipublikasikan dan diserap oleh masyarakat hanya didapat 5 judul penelitian yang berkaitan dengan proses pembelajaran di sekolah. Jadi hanya 25 % hasil penelitian dosen Fakultas Tarbiyah yang dimanfaatkan oleh masyarakat. (Arsip P3M IAIN Syekh Nurjati Cirebon).
 - g. Kegiatan pengabdian kepada masyarakat dosen Fakultas Tarbiyah juga belum seluruhnya melakukan secara maksimal. Hal ini diketahui hanya beberapa dosen yang melakukan pengabdian kepada masyarakat. Diketahui salah satu faktor rendahnya minat dosen untuk melakukan kegiatan ini adalah kurangnya informasi dan pemahaman tentang masalah-masalah yang berkaitan dengan pengabdian serta kurangnya kemampuan untuk mennggali ide-ide pengabdian di masyarakat.
- Dari data di atas dapat diketahui bahwa pelaksanaan Tridarma Perguruan Tinggi Fakultas Tarbiyah IAIN Syekh Nurjati Cirebon belum maksimal dilakukan sebagaimana mestinya. Artinya fungsi dan beban dosen belum sepenuhnya dilakukan sebagaimana

tuntutan dan kewajiban dosen sesuai dengan amanah akademik, yaitu bahwa perguruan tinggi merupakan sebuah tempat pembelajaran yang urgen bagi mahasiswa dan dosen.

Ketika fenomena itu terjadi secara terus menerus maka akan mempengaruhi kinerja lembaga. Tentunya kinerja lembaga dibangun dari kinerja individu. Ketika kinerja individu tinggi, maka kinerja lembaga pun akan tinggi.

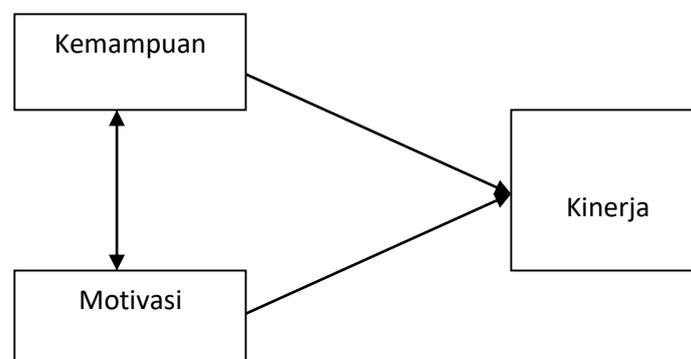
Fakultas Tarbiyah IAIN Syekh Nurjati Cirebon merupakan bagian dari sistem perguruan tinggi, tentunya tidak akan lepas dari fenomena diatas. Kinerja dosen yang terdapat di Fakultas Tarbiyah memudar seiring dengan tidak terbentuknya kinerja Fakultas yang maksimal. Kelemahan kinerja dosen Fakultas Tarbiyah salah satunya disebabkan oleh kemampuan dosen yang lemah. Hal ini dapat dilihat dari kurangnya hasil-hasil karya dosen berupa buku, jurnal dan yang lainnya. Jika ada hanyalah sebatas memenuhi kewajiban untuk kenaikan jabatan fungsionalnya. Padahal kemampuan dosen tumpuan harapan untuk kemajuan Fakultas dan jurusan. Ukuran kemampuan dosen dapatlah dilihat secara riil dalam pelaksanaan tridharma Perguruan Tinggi yakni pendidikan dan pengajaran, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat.

Tetapi ternyata kinerja dosen yang lemah tidak hanya diakibatkan oleh kemampuan dosen yang lemah terdapat penyebab lain yakni motivasi kerja dosen yang rendah. Motivasi tidaklah sama dengan semangat karena semangat merupakan bagian dari motivasi. Motivasi dosen Fakultas Tarbiyah lemah diakibatkan oleh iklim kerja yang kurang akademis.

Dari uraian di atas pokok pikiran penelitian ini adalah rendahnya realitas kinerja dosen saat ini di Fakultas Tarbiyah IAIN Syekh Nurjati Cirebon dibandingkan dengan

kinerja dosen yang diharapkan sesuai dengan visi misi dan strategi pembinaan kinerja dosen. Rendahnya realitas kinerja dosen ini ditelaah secara konseptual dan faktual guna merekonstruksi konsep model pembinaan kinerja dosen Fakultas Tarbiyah IAIN Syekh Nurjati Cirebon guna peningkatan kualitas kerjanya. Konseptualisasi model pembinaan tersebut menjadi dasar atau pedoman dalam merumuskan dan atau mengembangkan visi, misi dan strategik pembinaan kinerja dosen. Pokok pikiran dalam penelitian ini adalah seperti yang tersaji dalam Gambar 1.1 di bawah ini.

Gambar 1.1 Paradigma Penelitian



Berdasarkan penjabaran masalah di atas, faktor penyebab yang kuat mempengaruhi kinerja dosen di Fakultas Tarbiyah, yang selanjutnya menentukan produktivitas Fakultas adalah kemampuan dan motivasi dosen.

Penelitian ini penulis analisis dengan melalui pendekatan deskriptif kinerja dosen di Fakultas Tarbiyah IAIN Syekh Nurjati Cirebon.

B. Perumusan Masalah

Mengacu kepada latarbelakang masalah di atas penelitian ini berusaha untuk mengungkap bagaimana realitas kinerja dosen dan upaya-upaya peningkatannya di Fakultas Tarbiyah IAIN Syekh Nurjati Cirebon. Secara rinci permasalahan tersebut selanjutnya dirumuskan kedalam beberapa pertanyaan dibawah ini :

1. Bagaimanakah kebijakan pembinaan kinerja dosen Fakultas Tarbiyah IAIN Syekh Nurjati Cirebon?
2. Bagaimanakah realitas kinerja dosen Fakultas Tarbiyah IAIN Syekh Nurjati Cirebon?
3. Upaya-upaya apa yang dilakukan lembaga untuk Meningkatkan Kinerja Dosen Fakultas Tarbiyah IAIN Syekh Nurjati Cirebon?
4. Apa faktor Penunjang dan penghambat Implementasi kebijakan pembinaan peningkatan kinerja dosen Fakultas Tarbiyah IAIN Syekh Nurjati Cirebon?

C. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini secara rinci adalah:

1. Mendeskripsikan dan menganalisis kebijakan pembinaan kinerja Dosen Fakultas Tarbiyah IAIN Syekh Nurjati Cirebon.
2. Mendeskripsikan dan menganalisis kinerja Dosen Fakultas Tarbiyah IAIN Syekh Nurjati Cirebon.
3. Mendeskripsikan dan menganalisis upaya-upaya yang dilakukan lembaga untuk meningkatkan kinerja Dosen Fakultas Tarbiyah IAIN Syekh Nurjati Cirebon.

4. Menemukan faktor penunjang dan penghambat implementasi kebijakan pembinaan peningkatan kinerja Dosen Fakultas Tarbiyah IAIN Syekh Nurjati Cirebon.

D. Manfaat Penelitian

Manfaat yang diharapkan dari hasil penelitian ini khususnya bagi Fakultas Tarbiyah IAIN Syekh Nurjati Cirebon adalah sebagai berikut:

1. Manfaat teoritis penelitian ini adalah sebagai bahan pengembangan ilmu administrasi pendidikan serta bahan penelitian lebih lanjut dalam rangka peningkatan kualitas dan produktivitas khususnya peningkatan kinerja dosen di perguruan tinggi.
2. Manfaat praktis dari penelitian ini adalah sebagai berikut :
 - a. sebagai bahan masukan bagi para pengelola dan administrator IAIN Syekh Nurjati Cirebon dalam rangka upaya-upaya peningkatan kinerja dosen.
 - b. sebagai bahan masukan bagi para pimpinan baik tingkat lembaga, fakultas, jurusan dan prodi dalam menjaga dan meningkatkan kinerja dosen.
 - c. memberikan kontribusi terhadap upaya-upaya peningkatan mutu kinerja dosen khususnya dalam peningkatan kualitas pekerjaan sehingga menciptakan output yang berkualitas.
 - d. penelitian ini memberikan informasi mengenai upaya-upaya peningkatan kinerja dosen, sehingga informasi ini dapat

dijadikan sebagai bahan acuan pelaksanaan pembinaan peningkatan kinerja.

E . Kerangka Pemikiran

Perguruan tinggi merupakan institusi yang didalamnya terdapat komponen dosen, mahasiswa dan staf administrasi yang masing-masing mempunyai tugas tertentu. Sebagai institusi pendidikan formal, perguruan tinggi dituntut menghasilkan lulusan yang mempunyai kemampuan akademis tertentu, keterampilan, sikap dan mental serta kepribadian sehingga mereka dapat melanjutkan pendidikan yang lebih tinggi atau bekerja pada lapangan pekerjaan yang sesuai dengan yang dimilikinya.

Dosen sebagai profesi dalam bidang keilmuan memiliki kedudukan dan peran penting untuk mewujudkan output yang kompeten dalam bidangnya masing-masing. Fungsi dosen adalah sebagai pengemban Tri dharma perguruan tinggi, yaitu bahwa dosen bukan sekedar pandai dalam menyampaikan materi perkuliahan, juga dituntut untuk melakukan penelitian-penelitian ilmiah dan pengabdian kepada masyarakat.

Dosen sebagai tenaga akademisi yang bekerja dalam suatu organisasi lembaga perguruan tinggi memiliki peran penting. Agar para dosen dapat melaksanakan tugasnya dengan baik dan efektif dosen dituntut untuk memiliki kemampuan, motivasi kerja, disiplin kerja, etika kerja, budaya kerja, etos kerja dan semangat kerja yang tinggi. Jika demikian maka sebutan dosen yang produktif akan melekat pada setiap diri dosen sendiri.

Keberhasilan Perguruan Tinggi tergantung pula pada kemampuan dan profesi dosen. Undang-undang RI no.20 tahun 2003 tentang sistem pendidikan nasional menyatakan : “bahwa pengembangan profesi dosen meliputi empat kompetensi dasar” yaitu :

1. Kompetensi pedagogis, atau kemampuan dosen mengelola pembelajaran.
2. Kompetensi profesional, atau kemampuan dosen untuk menguasai konten dan metodologi pembelajaran.
3. Kompetensi kepribadian, atau standar kewibawaan, kedewasaan dan keteladanan.
4. Kompetensi sosial, atau kemampuan dosen untuk melakukan komunikasi sosial, baik dengan mahasiswa maupun masyarakat sosial.

Kinerja dosen bukan saja dalam bidang pendidikan dan pengajaran, namun lebih dari itu dituntut untuk berupaya melakukan peningkatan kualitas pekerjaannya sehingga dapat menciptakan output yang berkualitas.

Keith Davis (A. Anwar Prabu Mangkunegara,2000:84) mengemukakan bahwa : “kinerja dipengaruhi oleh faktor ability (kemampuan) dan motivation (motivasi)”.

Ability atau kemampuan akan menentukan bagaimana seseorang dapat melakukan pekerjaan, bakat akan berperan dalam membantu melaksanakan pekerjaan jika ada kesesuaian dengan jenis pekerjaannya, demikian juga halnya dengan persepsi, konsep diri, nilai-nilai, minat, emosi, kebutuhan dan kepribadian. Semua itu akan berpengaruh terhadap dorongan seseorang dalam melaksanakan pekerjaannya. Kajian tentang kinerja memerlukan juga pembahasan tentang motivasi sebab perilaku seseorang dalam melaksanakan pekerjaan tidak terlepas dari dorongan yang melatar belakangnya.

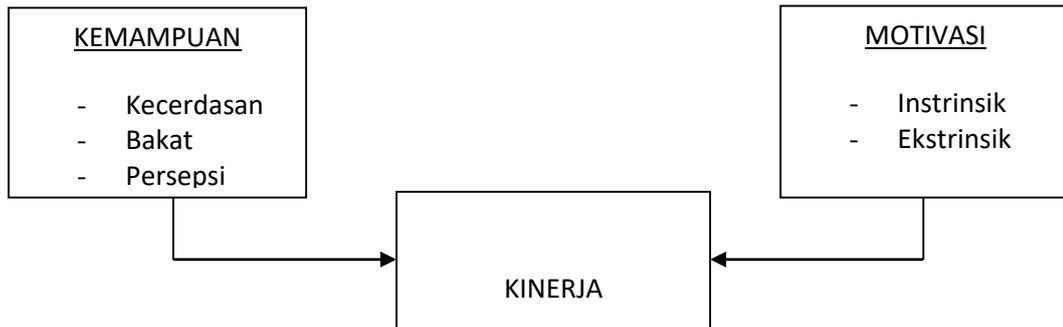
Dorongan untuk melakukan atau mengerjakan sesuatu dapat bersifat intrinsik dan ekstrinsik. Dorongan intrinsik merupakan dorongan yang timbul dari dalam diri seseorang dan mengarah pada suatu objek tertentu untuk berbuat atau berperilaku. Sementara dorongan ekstrinsik merupakan dorongan akibat rangsangan-rangsangan dari luar yang dalam hal ini faktor organisasi dan kepemimpinan dapat dipandang sebagai contoh faktor eksternal yang akan mempengaruhi pada kinerja seseorang dalam organisasi.

Kedua dorongan tersebut dapat berjalan sendiri-sendiri maupun bersamaan, perwujudan dalam bentuk perilaku pada dasarnya menunjukkan tentang intensitas dorongan tersebut. Dimana bila intensitasnya rendah maka kecenderungan perilakunya pun akan menunjukkan kualitas yang rendah demikian juga sebaliknya. Oleh karena itu pemahaman tentang motivasi dapat memperdalam pemahaman tentang apa dan bagaimana perilaku seseorang dalam mengerjakan sesuatu, baik dalam konteks kehidupan pribadi maupun dalam kehidupan organisasi. Dorongan merupakan daya penggerak kinerja, namun demikian tanpa dibarengi dengan kemampuan, kinerja yang akan terwujud tidak akan optimal sesuai dengan yang diharapkan.

Sebagaimana nampak pada gambar dibawah ini.

Gambar 1.2
Kerangka Pemikiran





BAB II

KINERJA DOSEN

A. Kinerja

1. Konsep Tentang Kinerja

Kinerja merupakan suatu kemampuan kerja atau prestasi kerja yang diperlihatkan oleh seorang pegawai untuk memperoleh hasil kerja yang optimal. Dengan demikian istilah kinerja mempunyai pengertian akan adanya suatu tindakan atau kegiatan yang ditampilkan oleh seseorang dalam melaksanakan aktivitas tertentu. Kinerja seseorang akan nampak pada situasi dan kondisi kerja sehari-hari. Aktifitas-aktivitas yang dilakukan oleh seseorang dalam melaksanakan pekerjaannya menggambarkan bagaimana ia berusaha mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Menurut A. Dale Timpe (Ch. Suprpto,1999:14) mengemukakan bahwa : “Kinerja adalah akumulasi dari

tiga elemen yang saling berkaitan yaitu keterampilan, upaya dan sifat-sifat keadaan eksternal”. Keterampilan dasar yang dibawa seseorang ketempat pekerjaan dapat berupa pengetahuan, kemampuan, kecakapan interpersonal dan kecakapan teknis. Keterampilan diperlukan dalam kinerja karena keterampilan merupakan aktivitas yang muncul dari seseorang akibat suatu proses dan pengetahuan, kemampuan, kecakapan interpersonal dan kecakapan teknis. Upaya dapat digambarkan sebagai motivasi yang diperlihatkan untuk menyelesaikan pekerjaan. Tingkat keterampilan berhubungan dengan apa yang dapat dilakukan, sedangkan upaya berhubungan dengan apa yang akan dilakukan. Kondisi eksternal adalah faktor-faktor yang terdapat dilingkungannya yang mempengaruhi kinerja. Kondisi eksternal merupakan fasilitas dan lingkungan kerja yang mendukung produktivitas kinerja karyawan, interaksi antara faktor internal dengan eksternal untuk menghasilkan sesuatu dengan kualitas tertentu merupakan unsur yang membentuk kinerja.

Dalam mencapai tujuan tidak terlepas dari unsur manusia dan unsur non manusia. Oleh karena itu, kinerja yang ditunjukkan oleh unsur-unsur tersebut akan menunjukkan kemampuan organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya. Sebagai pegawai akan selalu dituntut tentang sejauh mana kinerja pegawai tersebut dalam melaksanakan dan menyelesaikan pekerjaannya, apakah mereka berkinerja tinggi dan memuaskan atau berkinerja rendah atau jelek.

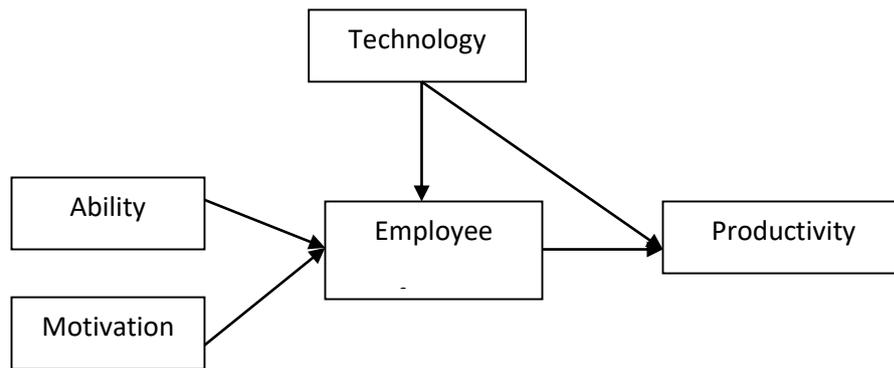
Dari pendapat di atas penulis dapat menyimpulkan bahwa kinerja merupakan suatu kemampuan kerja atau prestasi kerja yang diperlihatkan oleh seseorang dalam memperoleh hasil kerja yang optimal. Sejalan dengan itu menurut pendapat Sudarmayanti (2001:42) pengertian kinerja dengan menunjuk pada ciri-cirinya sebagai berikut : "Kinerja dalam suatu organisasi dapat dikatakan meningkat jika memenuhi indikator-indikator antara lain : kualitas hasil kerja, ketepatan waktu, inisiatif, kecakapan dan komunikasi yang baik".

2. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Kinerja menunjukkan suatu penampilan kerja seseorang dalam menjalankan peran dan fungsinya dalam suatu lingkungan tertentu termasuk dalam organisasi. Dalam kenyataannya, banyak faktor yang mempengaruhi perilaku seseorang, sehingga bila diterapkan pada pekerjaan maka bagaimana dia bekerja akan dapat menjadi dasar untuk menganalisis latar belakang yang mempengaruhinya.

Menurut Sutermeister (A. Anwar Prabu Mangkunegara,2000:28) mengemukakan bahwa : "produktivitas ditentukan oleh kinerja pegawai dan teknologi, sedangkan kinerja pegawai itu sendiri tergantung pada dua hal yaitu kemampuan dan motivasi". Bila digambarkan akan nampak sebagai berikut :

Gambar 2.1 Faktor-faktor pembentuk produktivitas



Sementara itu Gibson (A. Anwar Prabu Mangkunegara,2000:32), memberikan gambaran lebih rinci dan komprehensif tentang faktor-faktor yang berpengaruh terhadap performance atau kinerja, yaitu :

- a. Variabel Individu, meliputi kemampuan, keterampilan, mental fisik, latar belakang keluarga, tingkat sosial, pengalaman dan demografi (umur, asal-usul dan jenis kelamin).
- b. Variabel Organisasi, meliputi sumber daya, kepemimpinan, imbalan, struktur desain pekerjaan.
- c. Variabel Psikologis yang meliputi persepsi, sikap, kepribadian, belajar dan motivasi.

Pendapat tersebut menggambarkan tentang hal-hal yang dapat membentuk atau mempengaruhi kinerja seseorang. Faktor individu dengan karakteristik psikologisnya yang khas serta faktor organisasi berinteraksi dalam suatu proses yang dapat mewujudkan suatu kualitas kinerja yang dilakukan oleh seseorang dalam melaksanakan peran dan tugasnya dalam organisasi.

Kinerja seseorang berkaitan dengan berbagai faktor yang dapat mempengaruhinya baik yang bersifat internal yang melekat dalam individu itu sendiri maupun yang bersifat eksternal dari lingkungan kerja. Dengan disatukannya kedua hal tersebut sesuai unsur yang dipengaruhi oleh berbagai

faktor menunjukkan bahwa kinerja dan motivasi merupakan sesuatu yang terus menerus berinteraksi, kinerja merupakan dimensi perwujudan dari perilaku sedangkan motivasi merupakan dimensi internal dari perilaku seseorang. Pertama ada faktor kebutuhan yang perlu dipuaskan dan perwujudannya ditentukan oleh bagaimana sikap manajer dan organisasi dalam berupaya memenuhinya. Keadaan ini akan diikuti dengan langkah-langkah yang dilakukan oleh organisasi dengan menawarkan pemuas kebutuhan.

Penawaran pemuasan tersebut akan diperhatikan dan direspon sesuai dengan pertimbangan perbandingan antara pemuas dan tindakan yang disyaratkan atau diminta oleh organisasi. Jika penilaian terhadap pemuas kebutuhan tersebut positif maka seseorang pekerja akan terdorong untuk melakukan atau meningkatkan upaya-upaya dalam melaksanakan pekerjaan, namun upaya tersebut tidaklah cukup melainkan perlu dibarengi dengan kemampuan yang berkaitan dengan pekerjaan yang harus dilakukan. Kombinasi antara upaya yang termotivasi dengan kemampuan akan melahirkan kinerja. Dengan kinerja yang telah diwujudkan maka akan diperoleh pemuas kebutuhan, kemudian hal itu akan dinilai oleh pekerja yang akan memutuskan apakah akan melanjutkan dengan kinerja yang sama atau tidak.

Kinerja merupakan gambaran tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan atau program dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi. Oleh karena itu bila ingin tercapainya tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya, maka perlu memperhatikan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja tersebut. Faktor yang mempengaruhi pencapaian

kinerja adalah faktor kemampuan (*Ability*) dan faktor motivasi (*Motivation*). Hal ini sesuai dengan pendapat Keith Davis (A. Anwar Prabu Mangkunegara, 2000:84) mengemukakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah :

a. Faktor Kemampuan

Secara psikologis kemampuan pegawai terdiri dari kemampuan potensi dan kemampuan *reality*. Artinya pegawai yang memiliki IQ diatas rata-rata 110-120 dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu, pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.

Berdasarkan pendapat ahli di atas jelaslah bahwa faktor kemampuan dapat mempengaruhi kinerja karena dengan kemampuan yang tinggi maka kinerja pegawai pun akan tercapai. Sebaliknya bila kemampuan pegawai rendah atau tidak sesuai dengan keahliannya maka kinerja pun tidak akan tercapai. Begitu juga dengan faktor motivasi yang merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai untuk berusaha mencapai prestasi kerja secara maksimal.

Sementara itu Ainsworth (2002:22) mengemukakan bahwa model kinerja yang komprehensif adalah dimana kinerja (*performance = P*) merupakan fungsi dari kejelasan peran (*role clarity = Rc*), kompetensi

(*competence* = C), lingkungan (*environment* = E), nilai (*Value* = V), kesesuaian preferensi (*preferences fit* = Pf), imbalan (*reward* = R) ditambah umpan balik (*feedback* = F) secara matematis model ini diformulasikan menjadi sebuah rumus :

$$P = R_c \times C \times E \times V \times P_f \times R + f$$

Dimana : P (Performance) didefinisikan dan diukur dengan cara-cara yang tepat. Apakah P = Produktivitas bisa dikuantifikasi atau apakah P = Kinerja (pertimbangan kualitatif) atau apakah P = mungkin (pertimbangan subyektif yang tinggi). Rc (Role clarity). Apakah orang-orang sebaiknya bekerja satu demi satu dan kolektif, apa yang diharapkan dari mereka ?, kompetensi (*coin petence*).

Apakah orang-orang memiliki pengetahuan dan keterampilan untuk mengerjakan apa yang diharapkan dari mereka ?, kekurangan-kekurangan apa yang mungkin ada ? Pengetahuan dan keterampilan apa yang dibutuhkan sekarang ? apa yang dibutuhkan di masa yang akan datang ?.

Lingkungan (*environment*) adalah elemen-elemen yang diperlukan untuk mengerjakan sesuatu secara kondusif yang terdiri dari : (1) lingkungan fisik alat-alat dan kondisi fisik tempat kerja. (2) lingkungan manusia faktor-faktor kelompok seperti : kecocokan, keterpaduan tim, dan faktor penting kepemimpinan. (3) lingkungan organisasi-kejelasan dari struktur, sistem, titik berat dan prioritas komunikasi, dan budaya di tempat kerja. Nilai (*value*) apakah orang-orang secara umum menerima apa yang mereka minta untuk

dikerjakan dan apa yang dilakukan oleh organisasi tidak keliru ?. Kesesuaian preferensi (*Preference fit*).

Apakah orang-orang secara umum mengetahui aktifitas pekerjaan yang mereka inginkan ? pada tingkat mana preferensi dan permintaan individual dan pekerjaan memperlihatkan kesesuaian bersama untuk mempengaruhi kepuasan kerja, manajemen tim di antara kebebasan menentukan waktu dan tugas-tugas khusus yang bisa, kesiapan untuk bekerja di luar jam normal (bila relevan), dan retensi bakat. Imbalan (reward) apakah orang-orang diberikan penghargaan dengan tepat menurut harapan, kinerja, motivasi individual, dan kebutuhan mereka untuk umpan balik ? imbalan di sini mungkin mencakup eksplisit (sesuatu yang manajer atau organisasi tentukan atau katakana) atau intrinsic terhadap pekerjaan langsung (imbalan yang memotivasi individu).

Sedangkan umpan balik (feedback) adalah salah satu keterampilan kunci di dalam mengembangkan dan memelihara kinerja yang baik adalah memberikan umpan balik. Bila pemberian umpan balik dilakukan dengan baik maka akan dapat membantu memecahkan masalah, mengurangi ketidakpastian, membangun hubungan kerja yang positif, membangun kepercayaan dan kerja tim yang efektif, dan memperbaiki kualitas kerja. Umpan balik yang diberikan bisa positif dan negatif. Sementara itu Dale Furtwengler (A. Anwar Prabu Mangkunegara, 2000:92) menyebutkan bahwa faktor-faktor yang sangat mempengaruhi kinerja adalah : “Keterampilan interpersonal, mental untuk sukses, terbuka untuk perubahan, kreatifitas, keterampilan berkomunikasi dan inisiatif”.

Dari beberapa pendapat Pakar sebagaimana dikemukakan di atas, bila digabungkan nampak bahwa banyak faktor yang dapat mempengaruhi kinerja yaitu : Kemampuan (*ability*), Motivasi, Bakat (*aptitude*), Persepsi (*perception*), Kreativitas, inisiatif, Nilai-nilai (*values*), Imbalan (*reward = R*), Minat (*interest*), Emosi (*emotions*), Kebutuhan (*needs*), Kepribadian (*personality*), Kejelasan peran (*role clarity = Rc*), Kompetensi (*competence = C*), Lingkungan (*environment = E*), Nilai (*valule = V*), Kesesuaian preferensi (*prepencec fit = Pf*), Umpan balik (*feedback = F*), Keterampilan interpersonal, mental untuk sukses, terbuka untuk perubahan, keterampilan berkomunikasi.

Berdasarkan beberapa pendapat ahli mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja, penulis dapat menyimpulkan bahwa kinerja pegawai akan efektif apabila memperhatikan faktor-faktor yang dapat mempengaruhinya, dan ini berarti bahwa upaya untuk mengembangkan kinerja pegawai kearah yang diinginkan oleh organisasi sesuai dengan kebutuhan organisasi dan tuntunan perubahan, jelas menuntut pencermatan akan faktor-faktor tersebut, baik itu faktor dari dalam individu itu sendiri maupun faktor dari luar. Hal ini pun berlaku dalam kaitannya dengan kinerja inovatif, dimana jika kinerja inovatif ingin ditumbuh kembangkan dalam suatu organisasi, maka faktor-faktor yang dapat mempengaruhi perlu mendapat perhatian, sehingga kebijakan pimpinan dalam organisasi dapat menciptakan kondisi yang kondusif bagi terwujudnya hal tersebut.

b. Faktor Motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi. Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong diri pegawai untuk berusaha mencapai prestasi kerja secara maksimal. Pegawai akan mampu mencapai kinerja maksimal jika ia memiliki motivasi yang tinggi.

3. Penilaian Tentang Kinerja

Kinerja baik secara individu maupun organisasi mempunyai peran yang besar dalam keberlangsungan organisasi menjalankan peran dan tugasnya di masyarakat, setiap organisasi perlu memperhatikan bagaimana upaya untuk terus meningkatkan kinerja karyawannya agar dapat memberi kontribusi optimal bagi meningkatnya kinerja organisasi dengan demikian perhatian pada kinerja harus menjadi fokus dan semangat organisasi.

Untuk itu organisasi perlu memahami bagaimana kondisi kinerja pegawai untuk dapat melakukan pengelolaan dan pengembangan bagi kepentingan organisasi, untuk itu diperlukan suatu penilaian kinerja dalam rangka tersebut. Penilaian kinerja merupakan tahapan penting dalam manajemen kinerja suatu organisasi, dalam tahapan ini dapat diperoleh informasi yang dapat dijadikan dasar bagi kebijakan yang berkaitan dengan pengembangan sumber daya manusia, baik itu kebijakan penggajian, promosi, demosi dan sebagainya.

Penilaian kinerja merupakan suatu kegiatan guna menilai perilaku pegawai dalam pekerjaannya baik secara kualitatif maupun kuantitatif. Berikut

ini akan dikemukakan beberapa pengertian evaluasi kinerja yang dikemukakan para pakar : Robert Bacal (Surya Dharma,2001:113) Mengemukakan bahwa “Evaluasi kinerja adalah proses dimana kinerja perseorangan dinilai dan dievaluasi ini dipakai untuk menjawab pertanyaan, seberapa baik kinerja seseorang karyawan pada suatu periode tertentu”.

Penilaian pelaksanaan pekerjaan adalah suatu sistem yang digunakan untuk menilai dan mengetahui sejauhmana seorang telah melaksanakan pekerjaan masing-masing secara keseluruhan.

Dari pengertian di atas, nampak bahwa penilaian kinerja pada dasarnya merupakan langkah yang diperlukan untuk mengetahui kondisi kinerja pegawai. Pengetahuan ini akan sangat membantu dalam mengelola dan memanfaatkan pegawai dan mengembangkannya untuk pencapaian tujuan organisasi. Dengan penilaian kinerja dapat diketahui bagaimana prestasi kerja pegawai, kinerja yang terjadi, serta potensi-potensi yang mungkin dapat dikembangkan bagi kepentingan organisasi.

Dengan demikian, penilaian kinerja atau penilaian prestasi kerja merupakan langkah penting dalam melihat suatu kondisi organisasi serta orang-orang yang berada di dalamnya, sehingga dapat diperoleh informasi penting bagi pengembangan organisasi baik secara individual maupun kelembagaan. Secara umum perlunya penilaian kinerja menurut Gary Dessler (1998:2) adalah “untuk memberikan informasi tentang dapat dilakukannya promosi dan penetapan gaji dan memberi peluang untuk meninjau perilaku yang berhubungan dengan kinerja bawahan atau pegawai”.

Mengetahui kondisi yang ada dari kinerja pegawai serta bagaimana meningkatkan kinerja mereka merupakan hal penting dalam upaya meningkatkan kemampuan organisasi mencapai tujuan yang telah ditetapkan, dengan adanya penilaian kinerja, manajemen organisasi dapat mengelola sumber daya manusia secara efektif dan efisien, serta dapat ditentukan pengembangan SDM yang bagaimana yang dapat dilakukan untuk meningkatkan kualitas kinerja pegawai. (Surya Dharma,2001:120)

mengemukakan bahwa Penilaian prestasi kerja mempunyai tujuan yaitu :

- a. Meningkatkan prestasi kerja karyawan baik secara individu maupun sebagai kelompok.
- b. Mendorong kinerja sumber daya manusia secara keseluruhan yang direfleksikan dalam kenaikan produktivitas.
- c. Merangsang minat dalam pengembangan pribadi dengan tujuan meningkatkan hasil kerja dan prestasi kerja.
- d. Membantu perusahaan untuk dapat menyusun program pengembangan dan pelatihan karyawan yang lebih tepat guna.
- e. Menyediakan alat dan sarana untuk membandingkan prestasi kerja pegawai dengan gajinya atau imbalannya.
- f. Memberikan kesempatan pada pegawai untuk mengeluarkan perasaannya tentang pekerjaan atau hal-hal yang ada kaitannya.

Lebih lanjut menurut Wayne F. Cascio (1999:45) Penilaian kinerja bertujuan :

- a. Sebagai dasar pemberian reward and punishment.
- b. Sebagai kriteria dalam riset personil.
- c. Sebagai prediktor.
- d. Sebagai dasar untuk membantu merumuskan tujuan program training.
- e. Sebagai feedback bagi karyawan itu sendiri.
- f. Sebagai bahan kajian bagi organisasi dan pengembangannya.

Dengan demikian penilaian kinerja dalam setiap organisasi mutlak diperlukan, karena akan mendorong peningkatan kualitas organisasi serta unsur-unsur di dalam organisasi yang bersangkutan. Evaluasi atau penilaian

kinerja dapat menjadi landasan penting bagi upaya meningkatkan produktivitas suatu organisasi serta dapat menjadi umpan balik atas kinerja untuk melihat hubungannya dengan tujuan dan sasaran.

Dengan memahami uraian di atas nampak bahwa masalah kinerja merupakan hal yang sangat penting untuk mendapat perhatian sungguh-sungguh dalam setiap organisasi. Untuk itu posisi penilaian kinerja menjadi sangat penting sebagai upaya untuk memahami kondisi kinerja aktual dalam perbandingannya dengan kinerja seharusnya yang diharapkan oleh suatu organisasi.

Suatu hal yang sangat penting dalam penilaian kinerja adalah obyektivitas, artinya penilaian tidak boleh didasarkan pada suka tidak suka melainkan harus mengacu pada suatu yang obyektif dan baku, untuk itu diperlukan penentuan standar atau ukuran-ukuran kinerja yang dapat digunakan untuk melakukan evaluasi terhadap kinerja.

Dalam mewujudkan kinerja yang baik diperlukan evaluasi, baik evaluasi proses ataupun evaluasi hasil akhir, dan agar penilain kinerja itu dapat mencapai tujuannya, maka dalam pencapaian tersebut diperlukan pedoman-pedoman yang merupakan dasar bagi penilaian agar diperoleh tingkat obyektivitas yang baik.

Dengan demikian untuk mengetahui kualitas *kinerja* seseorang pegawai atau karyawan diperlukan suatu *performance appraisal* atau penilain kinerja, dan hal ini dapat dilakukan bila ada standar kinerja sebagai dasar agar dapat diketahui perbandingan antara kinerja aktual dengan kinerja yang ideal

(seharusnya), Standar kinerja dimaksudkan untuk menjaga agar penilaian kinerja yang dilakukan dapat bersifat objektif. Lebih jauh agar objektivitas dalam penilaian kinerja dapat tercipta, maka perlu dihindari beberapa kesukaran dalam pelaksanaannya yaitu ; (a) Kekurangan standar; (b) Standar yang tidak relevan atau subyektif; (c) Standar yang tidak realistis; (d) Ukuran yang jelek atas kinerja; (e) Kesalahan menilai; (f) Umpan balik yang jelek terhadap karyawan; (g) Komunikasi yang negatif dan (h) Kegagalan untuk menerapkan data evaluasi.

Apabila masalah-masalah seperti tersebut di atas dapat dihindari, maka pelaksanaan penilaian kinerja dapat dipertanggungjawabkan dalam segi keobyektifannya, serta tujuan dilaksanakannya penilaian kinerja dapat tercapai secara optimal sehingga dapat diperoleh manfaat yang besar bagi peningkatan kinerja.

B. Budaya Kerja

1. Konsep tentang Budaya Kerja

Pengertian tentang budaya kerja yaitu berkenaan dengan nilai-nilai, keyakinan, perilaku dan asumsi-asumsi yang dianut bersama oleh anggota organisasi. Juga budaya kerja mempengaruhi perilaku dan sebagai system nilai serta kepercayaan yang dianut bersama, berinteraksi saling mempengaruhi dengan anggota organisasi, struktur dan system pengawasan untuk menghasilkan norma-norma perilaku.

Budaya kerja terbentuk melalui tiga tahapan proses yaitu ; tahap pertama, bermula dari filosofi yang ditetapkan oleh pendiri organisasi seperti,

tradisi, kepercayaan dan ideology. Tahap kedua, adalah proses seleksi anggota organisasi untuk mencari kesesuaian antara nilai-nilai individu dengan filosofi organisasi. Tahap ke tiga adalah proses sosialisasi system nilai berjalan dengan baik maka akan berbentuk budaya kerja yang baik. Perspektif budaya kerja tampak memberikan pemahaman bahwa budaya kerja tidak hanya dapat di devinisikan melainkan diwujudkan dalam berbagai aktifitas organisasi oleh seluruh unsur yang ada. (Moeljono Djokosantoso,2003:18)

2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Budaya Kerja

Budaya kerja bersifat relative sesuai dengan karakteristiknya. Karakteristik organisasi, ditentukan oleh faktor-faktor yang mempengaruhinya, seperti latar belakang, tujuan dan sasaran serta waktu dan tempat.

Robbins (1988:248) mengemukakan bahwa Faktor-faktor penting yang mempengaruhi budaya kerja, adalah sebagai berikut :

- a. Aturan-aturan perilaku, yang dapat dijadikan pedoman dalam hubungan antara anggota organisasi, komunikasi, terminologi dan upacara-upacara ritual.
- b. Norma-norma berupa aturan-aturan tak tertulis yang menentukan bagaimana cara bekerja.
- c. Nilai-nilai dominan, mengandung konsepsi yang jelas atau keyakinan tentang hal-hal yang diinginkan atau diharapkan oleh anggota organisasi, seperti konsepsi nilai tentang kualitas, efisiensi tinggi, absensi rendah dan sebagainya.
- d. Filosofi, berkaitan dengan kebijaksanaan organisasi menyangkut cara memperlakukan anggota organisasi dan pihak yang berkepentingan.
- e. Peraturan-peraturan, yang berisi petunjuk tentang pelaksanaan tugas-tugas dalam organisasi.
- f. Iklim organisasi, yang menggambarkan lingkungan fisik organisasi, perilaku hubungan antara anggota, juga hubungan organisasi dengan pihak luar organisasi.

Dinamika organisasi setiap unsurnya saling ketergantungan dan saling berpengaruh. Salah satu indikasi yang diduga peningkatan produktifitas dipengaruhi oleh budaya yang berlaku di dalam maupun di luar organisasi.

Pengaruh budaya kerja terhadap organisasi dapat dibedakan atas tiga aspek pengaruh, yaitu mengarahkan, merambatkan dan menguatkan : pertama, pengaruh mengarahkan, berarti budaya akan menyebabkan atau menggerakkan organisasi mengikuti suatu arah atau tujuan tertentu. Budaya akan mempengaruhi perilaku dalam pencapaian tujuan organisasi. Kedua, pengaruh merambatkan, adalah derajat dimana budaya sudah merambat atau meresap dan menjadi wawasan bersama di antara anggota organisasi. Ketiga, pengaruh menguatkan, adalah derajat dimana budaya sudah mengakar kuat pada setiap anggota organisasi. Budaya dilaksanakan tanpa adanya paksaan atau arahan.(wirawan,2009:84)

Budaya merupakan pengaruh positif pada organisasi jika menimbulkan perilaku pada arah tujuan yang benar, meresap secara meluas pada anggota organisasi untuk mengikuti budaya yang telah ditetapkan. Sebaliknya budaya berpengaruh negatif pada organisasi jika mengakibatkan perilaku pada arah tujuan yang salah.(Thoah Miftah,1999:92)

C. Profesionalisme

1. Konsep tentang Profesionalisme

Profesionalisme menurut kamus bahasa Indonesia mempunyai makna : mutu, kualitas dan tindak tanduk yang merupakan ciri suatu profesi atau yang professional. Artinya sebuah kegiatan yang menjelaskan bahwa setiap

pekerjaan hendaklah dikerjakan oleh seseorang yang mempunyai keahlian dalam bidangnya atau profesinya. Penggunaan istilah profesionalisme menunjuk pada derajat penampilan seseorang sebagai professional atau penampilan suatu pekerjaan sebagai suatu profesi, ada yang profesionalismenya tinggi, sedang dan rendah. Profesionalisme juga mengacu kepada sikap dan komitmen anggota profesi untuk bekerja berdasarkan standar yang tinggi, kode etik dan profesinya.

Konsep profesionalisme memiliki lima muatan, yaitu : (a) afiliasi komunitas yaitu menggunakan ikatan profesi sebagai acuan, termasuk didalamnya organisasi formal atau kelompok-kelompok kolega informal sumber ide utama pekerjaan. Melalui ikatan profesi ini para professional membangun kesadaran profesi; (b) kebutuhan untuk mandiri merupakan suatu pandangan bahwa seseorang yang profesional harus mampu membuat keputusan sendiri tanpa tekanan dari pihak lain. Setiap adanya campur tangan yang datang dari luar dianggap sebagai hambatan terhadap kemandirian secara professional. Banyak yang menginginkan pekerjaan yang memberikan hak-hak istimewa untuk membuat keputusan dan bekerja tanpa diawasi secara ketat. Rasa kemandirian dapat berasal dari kebebasan melakukan apa yang terbaik menurut yang bersangkutan dalam situasi khusus; (c) keyakinan terhadap peraturan sendiri atau profesi dimaksud bahwa yang paling berwenang dalam menilai pekerjaan profesional adalah rekan sesama profesi, bukan orang luar yang tidak mempunyai kompetensi dalam bidang ilmu dan pekerjaan mereka; (d) dedikasi pada profesi dicerminkan dari dedikasi professional dengan

menggunakan pengetahuan dan kecakapan yang dimiliki. Keteguhan tetap untuk melaksanakan pekerjaan meskipun imbalan ekstrinsik di pandang berkurang. Sikap ini merupakan ekspresi dari pencurahan diri yang total terhadap pekerjaan. Pekerjaan didefinisikan sebagai tujuan. Totalitas ini sudah menjadi komitmen pribadi, sehingga kompensasi utama yang diharapkan dari pekerjaan adalah kepuasan rohani dan setelah itu baru materi, dan (e) kewajiban sosial, merupakan pandangan tentang pentingnya profesi serta manfaat yang diperoleh baik oleh masyarakat maupun professional karena adanya pekerjaan tersebut. (Kunandar, 2007:45)

Uraian di atas merupakan kriteria yang digunakan untuk mengukur derajat sikap profesional seseorang. Berdasarkan definisi tersebut maka profesionalisme adalah konsepsi yang mengacu pada sikap seseorang, yang berhasil memenuhi unsur-unsur tersebut secara sempurna.

2. Aspek-aspek penting Profesionalisme

Berbagai pemikiran bahwa aspek kualitas dalam profesionalisme mendapat penekanan utama, karena aspek kualitas itu sendiri dapat dianalisis dari beberapa unsur penting. Dikemukakan ada beberapa aspek profesionalisme yaitu : (a) sesuai sifat pekerjaan itu sebagai suatu profesi. Maka berarti pekerjaan itu harus didasarkan pada suatu keahlian dan keterampilan yang diperoleh melalui pendidikan dan latihan. Dari rumusan ini dapat dibedakan profesi di satu pihak dan pekerjaan yang bukan profesi di pihak lain; (b) Justru profesi memiliki apa yang disebut standar of performance yang menunjuk pada bakuan-bakuan keahlian dan keterampilan yang di

persyaratkan bagi seseorang yang melakukan suatu pekerjaan secara profesional. Profesional berarti memenuhi syarat-syarat keahlian dan keterampilan yang menjadi standar dari profesi itu. Seorang profesional mesti ahli dalam bidangnya dan mengetahui apa yang menjadi standar mutu yang dipersyaratkan bagi profesi itu. Tatanan profesional ini menyangkut kode etik yang mengatur hubungan professional baik dengan teman sejawat dan (c) profesionalitas mengacu pada suatu yang melampaui keahlian dan keterampilan.

Profesionalisme tercermin juga dalam kualitas dan integritas diri, yang meliputi ; kepribadian, intelektual, moral dan religius. Dari perspektif ini, maka profesionalitas seseorang yang professional harus mencerminkan kualitas pribadi, Intelektual, moral dan religius. Tuntutan integritas ini sangat penting karena integritas mencerminkan keutuhan. Artinya dengan integritas kepribadian seorang profesional tidak akan tampil terkotak-kotakan. Dengan memiliki integritas pribadi seorang professional akan bertindak sebagai diri sendiri, konsekuen, memiliki komitmen yang kuat terhadap nilai yang menjadi rujukan profesinya.

D. Pembinaan

1. Konsep Tentang Pembinaan

Pembinaan berasal dari Bahasa Arab, yaitu dari kata bina yang berarti bangun. Pembinaan pegawai merupakan suatu usaha yang dilaksanakan dengan tujuan penggunaan tenaga kerja manusia secara efisien, penciptaan dan pemeliharaan serta pengembangan situasi kerja yang dapat menyenangkan kerjasama antar pribadi.

Sudjana (2000:209) mengemukakan bahwa: “pembinaan adalah upaya pengendalian secara profesional terhadap semua unsur organisasi agar unsur-unsur tersebut berfungsi sebagaimana mestinya sehingga rencana untuk mencapai tujuan dapat terlaksana secara berdaya guna dan berhasil guna”.

Sedangkan pengertian pembinaan yang dikemukakan oleh Saydam (1996:197) “adalah pembaharuan, penyempurnaan atau usaha tindakan atau kegiatan yang dilaksanakan secara berdaya guna dan berhasil guna untuk memperoleh hasil yang lebih baik”.

Pendapat lain mengenai pembinaan dikemukakan oleh Watkins (Moenir,1992:153) bahwa : “Pembinaan pegawai mencurahkan perhatiannya pada pribadi-pribadi dalam hubungannya dengan pekerjaan dan perusahaan”.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa pembinaan adalah suatu upaya atau kegiatan yang dilakukan agar setiap unsur yang ada dalam organisasi, baik itu sumber daya manusia maupun material dapat berdaya guna dan berhasil guna, sehingga tujuan organisasi dapat tercapai.

Musanef (1990:16) mengungkapkan bahwa tujuan pembinaan sebagai berikut :

- a. Diarahkan untuk menjamin penyelenggaraan tugas-tugas pemerintahan dan pembangunan secara berdaya guna dan berhasil guna baik dalam sektor-sektor pemerintahan maupun badan usaha milik negara/swasta.
- b. Untuk meningkatkan mutu dan keterampilan serta memupuk kegairahan bekerja sehingga dapat menjamin terwujudnya kesempatan berpartisipasi dalam melaksanakan pembangunan secara menyeluruh.
- c. Diarahkan kepada terwujudnya suatu komposisi pegawai, baik dalam bentuk jumlah maupun mutu yang memadai, serasi dan harmonis sehingga mampu menghasilkan prestasi kerja secara optimal.

- d. Diarahkan kepada terwujudnya pegawai-pegawai yang setia dan taat kepada Pancasila, Undang-Undang Dasar 1945, negara dan pemerintah sehingga pegawai hanya mengabdikan diri kepada kepentingan negara dan masyarakat, demi terwujudnya aparatur yang bersih dan berwibawa.
- e. Ditujukan kepada terwujudnya suatu iklim kerja yang serasi dan menjamin terciptanya kesejahteraan jasmani maupun rohani secara adil dan merata sehingga mampu melaksanakan tugas-tugas pemerintahan dan pembangunan dengan sebaik-baiknya.
- f. Diarahkan kepada penyaluran, penyebaran dan pemanfaatan pegawai secara teratur, terpadu dan berimbang atas dasar kriteria-kriteria objektif baik secara individu maupun secara kelompok sehingga dapat memberikan manfaat bagi instansi/unit organisasi yang bersangkutan.
- g. Diarahkan pada pembinaan sistem karir dan pembinaan prestasi kerja yang dalam pelaksanaannya dapat diwujudkan dalam bentuk : (1) Pembinaan tertib administrasi, (2) Pembinaan mutu, (3) Pembinaan kesejahteraan, dan (4) Pembinaan karir.

Oleh karena itu, dengan adanya pembinaan diharapkan bahwa setiap pegawai yang ada dalam organisasi yang bersangkutan dapat memberikan prestasi kerja yang sebaik-baiknya sehingga benar-benar dapat berfungsi sebagai penghasil kerja yang tepat guna dan berhasil guna sesuai dengan sasaran-sasaran organisasi yang hendak dicapainya.

Adapun landasan mengenai pembinaan pegawai menurut Musanef (1990:23) adalah sebagai berikut :

- a. Pembinaan pegawai dilandasi jiwa bahwa Pegawai Negeri Sipil sebagai warga Negara merupakan aparatur negara, abdi negara dan abdi masyarakat yang penuh kesetiaan dan ketaatan kepada Pancasila, Undang-Undang 1945, negara dan pemerintah serta bersatu padu, bermental baik, berwibawa, berdaya guna, bersih, bermutu tinggi dan sadar akan tanggungjawabnya untuk menyelenggarakan tugas-tugas pemerintahan dan pembangunan.
- b. Pembinaan pegawai merupakan totalitas kegiatan yang meliputi perencanaan, pengaturan dan penggunaan pegawai sehingga menjadi pegawai yang mampu mengemban tugas menurut bidangnya masing-masing agar dapat mencapai kinerja (prestasi kerja) yang efektif dan efisien.

Dengan adanya landasan tersebut, maka pembinaan pegawai akan lebih terarah dan terencana sesuai dengan yang telah ditentukan sebelumnya, dan sadar akan tanggungjawabnya untuk menyelenggarakan tugas-tugas yang diberikan oleh organisasinya.

2. Azas-azas tentang Pembinaan

Azas-Azas pembinaan yang dikemukakan oleh Musanef (1990:22) adalah:

- a. Setiap tenaga dipergunakan dan dimanfaatkan untuk kepentingan tugas (*mission*).
- b. Penempatan orang-orang yang tepat pada jabatan-jabatan didasarkan pada perencanaan kepegawaian yang efektif ke arah *carrier planning*.
- c. Memperbesar kemampuan dan kecakapan pegawai melalui proses pendidikan dan pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan dan perkembangan organisasi.
- d. Diusahakan agar setiap orang atau pegawai berhasrat untuk mencapai prestasi kerja yang sebesar-besarnya.
- e. Kesadaran nasional dipelihara dan ditingkatkan sebagai kepribadian Pegawai Negeri Sipil sebagai anggota Korpri.

Berdasarkan pendapat yang dikemukakan oleh ahli di atas, maka dapat diketahui bahwa azas-azas pembinaan pegawai akan bermanfaat bagi kepentingan tugas, apabila disertai dengan meningkatkan kemampuan pegawai melalui proses pendidikan dan pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan dan perkembangan organisasi sehingga dapat mengarah pada *carrier planning* masing-masing pegawai.

Supaya pembinaan pegawai mencapai hasil yang diharapkan perlu adanya teknik-teknik yang harus diterapkan. Moenir (1992:160) memberikan teknik-teknik pembinaan pegawai yang harus dipenuhi sebagai berikut :

- a. Pengembangan pegawai

Pengembangan pegawai adalah suatu usaha yang ditunjukkan untuk memajukan pegawai baik dari segi karir maupun kemampuan.

b. Disiplinisasi

Disiplinisasi adalah usaha yang dilakukan untuk menciptakan keadaan di suatu lingkungan kerja yang tertib, berdaya guna dan berhasil guna melalui sistem pengaturan yang tepat.

c. Penghargaan

Penghargaan adalah ucapan terima kasih seseorang yang telah bekerja semata-mata bukan untuk keperluan sendiri melainkan untuk keperluan orang lain.

d. Keselamatan, keamanan dan kesehatan kerja

Keselamatan, keamanan dan kesehatan kerja merupakan satu kondisi yang mendukung pegawai untuk dapat bekerja dengan rasa aman dan nyaman.

e. Pemberian perangsang

Pemberian perangsang adalah pemberian benda atau hal lain yang immaterial yang menarik sehingga selalu menimbulkan kegairahan untuk mendapati atau memilikinya.

Berdasarkan pendapat ahli di atas, diketahui bahwa dengan diterapkannya teknik-teknik pembinaan maka pembinaan pegawai akan mencapai hasil yang diharapkan yaitu melalui pengembangan pegawai, disipliniasi, penghargaan, keselamatan, keamanan dan kesehatan kerja dan pemberian perangsang.

Pembinaan sumber daya manusia perlu dilakukan oleh seorang pemimpin terhadap bawahan yang ada di bawah tanggung jawabnya, agar bawahan mempunyai kemampuan memadai yang dapat mendukung kelancaran dan keberhasilan pencapaian tujuan organisasi yang dipimpinya.

Saydam (1996:165) mengemukakan bahwa kegiatan-kegiatan pembinaan sumber daya manusia yang dapat dilakukan oleh seorang pemimpin, yaitu:

a. Pengendalian

Seorang pemimpin itu harus bertanggung jawab atas berbagai macam kegiatan yang berada di bawah pengarahannya. Pengendalian memungkinkan seorang pemimpin mengukur kemajuan dan memutuskan apakah hasil kerja yang dilakukan bawahan itu memuaskan atau rencana kerja itu harus diperbaiki.

b. Pendelegasian

Pemimpin melakukan pendelagasian tugas dan wewenang kepada seorang bawahan berarti ada upaya mengembangkan kapasitas seorang bawahan sehingga yang bersangkutan semakin percaya pada diri sendiri dan kemampuan yang dimilikinya.

c. Pengarahan

Pemimpin memberi perintah atau memberi tahu kepada bawahan secara tepat tentang apa yang diinginkan untuk dikerjakan oleh mereka.

d. Konsultasi

Seorang pemimpin yang berpengalaman akan mengolah seni mendengarkan, dan berupaya keras untuk memberikan jalan keluar jika memungkinkan.

e. Pelatihan keterampilan

Pemberian keterampilan diperlukan bagi bawahan. Hal tersebut dikarenakan teknologi semakin berkembang, begitupun tuntutan pelayanan yang harus diberikan kepada masyarakat juga semakin meningkat sehingga sistem dan prosedur kerja serta mekanisme yang ada harus selalu diperbaharui mengikuti tuntutan dimaksud.

Berdasarkan pendapat ahli di atas maka dapat diketahui bahwa kegiatan-kegiatan pembinaan yang dapat dilakukan oleh seorang pimpinan harus mampu untuk

mengendalikan, mendelegasikan, memberi pengarahan yang tepat, mengkonsultasikan berbagai masalah kepada bawahan secara terbuka dan selalu mengadakan pelatihan secara berkala sehingga dapat memotivasi para pegawai bawahan untuk dapat menyelesaikan pekerjaannya secara tepat waktu atau lebih cepat dari yang direncanakan.

E. Penelitian Terdahulu

Pertama, Thamrin Abdullah (1998:31) dalam penelitiannya mengenai “Analisis Korelasi Sederhana antara Lingkungan Kerja dengan Kepuasan Kerja”. yang dilaksanakan di IKIP Jakarta, mengkaji tentang motivasi kerja, aspek lingkungan kerja, penilaian kemampuan manajerial, dan kepuasan kerja dengan menggunakan pendekatan korelatif.

Penelitian tersebut menemukan bahwa seseorang yang bekerja memiliki harapan agar dapat meningkatkan taraf hidupnya. Kepuasan kerja akan nampak apabila ternyata sesuatu yang didapat dalam bekerja lebih besar dari pada yang diinginkan sebelumnya. Selanjutnya, kedudukan dan penghargaan lebih dipengaruhi oleh kemampuan. Penelitian merekomendasikan agar lembaga Perguruan Tinggi lebih memperhatikan motivasi, kepuasan, dan kemampuan kerja pegawai administrasi di Perguruan Tinggi.

Kedua, Yayat Hayati Djatmiko (2000:33) dalam penelitian deskriptif kualitatif tentang “Pengambilan Keputusan oleh Pimpinan dalam Pengembangan Tenaga Pengajar pada Perguruan Tinggi”, memusatkan kajiannya pada unsur-unsur dasar pengambilan keputusan. Penelitian yang dilaksanakan di IKIP Bandung dan ITB itu menyimpulkan bahwa model dan gaya pengambilan keputusan pimpinan

dalam pengembangan tenaga pengajar menghasilkan kinerja yang tinggi. Rekomendasi penelitian menyatakan bahwa dalam pengambilan keputusan hendaknya menghindari rasa takut dan rasa tertekan bagi para anggota, karena sikap demikian tidak memberi rasa aman dan mengekang sikap demokrasi dalam pengambilan keputusan.

Ketiga, penelitian Dyah Kusumastuti (2001:84) tentang “Manajemen Sistem Pengembangan Sumber daya Dosen sebagai Penjamin Mutu di Perguruan Tinggi” menelaah hubungan korelasional faktor-faktor profil dan ciri dosen sebagai penjamin mutu, iklim organisasi, dan dukungan sumberdaya. Penelitian ini menemukan hubungan-hubungan regresional yang bermakna antara proses transformasi kompetensi individu (intelektual, personal, dan sosial) dosen menjadi kinerja dosen dengan variabel-variabel iklim organisasi (kepemimpinan, sistem reward, hubungan kerja sama, dan kejelasan kerja) dan dukungan sumberdaya (sarana-prasarana, kepakaran, dan teknologi informasi). Rekomendasi penelitian ini antara lain dengan pengembangan dosen sebagai penjamin mutu dan profesionalisme perlu dibuat *career planning*-nya untuk mempertimbangkan mutu dan kesejahteraan.

Keempat, Djoko Murti (2000:53) dalam penelitiannya tentang “Kualitas Pengelolaan Perguruan Tinggi Swasta” mengkaji korelasi antara tingkat keinovatifan dengan kualitas pengelolaan Perguruan Tinggi Swasta Wilayah III Jakarta. Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa tingkat keinovatifan, aktualisasi diri, dan etos kerja memiliki hubungan yang signifikan dengan kualitas pengelolaan Perguruan Tinggi Swasta. Dari ketiga hubungan sederhana atas

variabel-variabel yang diteliti, diperoleh kekuatan hubungan variabel tingkat keinovatifan dengan kualitas pengelolaan yang lebih tinggi dibanding hubungan aktualisasi diri maupun etos kerja.

Secara teoretik hal tersebut memberi implikasi bahwa hubungan keduanya berbentuk secara linier sinergis dalam arti apabila tingkat keinovatifan ditingkatkan maka kualitas pengelolaan dengan sendirinya meningkat. Oleh karena itu, disarankan agar PTS memperhatikan hal-hal berikut: pengelola dan staf harus bertindak rasional, harus memiliki disiplin yang tinggi, harus mempunyai tekad untuk kerja keras, dan berorientasi pada prestasi.

Kelima, Penelitian *inquiry naturalistik* oleh Syamsudin H. Chalid (1994:83) tentang “Manajemen Pengembangan Staf Pimpinan dalam Konteks Budaya Organisasi di Universitas Muhammadiyah Malang” mengkaji budaya organisasi Perguruan Tinggi dan menyimpulkan bahwa (1) budaya organisasi Muhammadiyah ternyata telah terformulasikan dalam berbagai dokumen persyarikatan (*explicit culture*) yang dengan mudah dapat diketahui dan kemungkinannya ditransformasikan melalui satuan-satuan pendidikan yang lahir dari rahim organisasi; (2) pimpinan universitas sebagai pengembang *management by objective* (MBO) dan pengembang staf pimpinan, mempunyai kewajiban moral terhadap persyarikatan untuk mengemban amanat tersebut, (3) manajemen personel telah dilaksanakan dengan pola dan gaya manajemen tertentu dengan program-program yang saling terkait, bersifat simultan dan menyeluruh, dan melalui proses manajemen semampunya; dan (4) pengembangan staf pimpinan sebagai kader pelanjut kesinambungan pimpinan yang berwawasan Muhammadiyah, telah

dikembangkan dengan metode/teknik tertentu yang sejalan secara alami dengan intervensi manajemen tradisional.

BAB III

METODOLOGI DAN PROSEDUR PENELITIAN

Dalam Bab ini dikemukakan metodologi dan prosedur penelitian.

A. Metodologi Penelitian

Metodologi penelitian menguraikan: (1) metode penelitian, (2) objek penelitian, (3) sumber data, (4) sample penelitian, (5) langkha-langkah pengumpulan data penelitian, (6) validitasi data, dan (7) langkah-langkah analisis data dan penyusunan laporan.

1. Metode Penelitian

Bogdan dan Biklen (1982:2) berpendapat bahwa “pemilihan metode penelitian harus sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian.

Dalam arti yang lebih luas, metodologi berarti sebagai proses, prinsip dan prosedur yang digunakan”. Prosedur berkaitan dengan pendekatan untuk mengkaji persoalan yang muncul sebagai upaya mencari jawaban yang lebih tepat.

Metode penelitian diupayakan memenuhi syarat-syarat penelitian ilmiah yaitu:

- a. Mengikuti metode yang ketat, rigorous; berpegang teguh pada aturan-aturan tertentu agar mencapai hasil yang objektif
- b. Sedapat mungkin membatasi kekeliruan atau kesalahan-kesalahan dalam data yang diperoleh atau dalam penafsirannya.
- c. Mempublikasikan hasil penelitian agar terdapat keterbukaan kritik dari semua pihak untuk membantah atau menolak atau menerima hasil-hasil penelitian.

Penelitian tentang kinerja dan upaya-upaya meningkatkan mutu dosen harus diterapkan dalam rangka mengimplementasikan Tri Dharma Perguruan Tinggi di Fakultas Tarbiyah IAIN Syekh Nurjati Cirebon. Penelitian ini menggunakan pendekatan metode kualitatif. Pendekatan ini dilakukan untuk menemukan dan menggambarkan secara induktif berbagai kecenderungan dalam manajemen perguruan tinggi untuk mendukung proses belajar mengajar.

Sebagai alasan yang mendasari penetapan metode kualitatif, yaitu adanya pertimbangan tentang penyesuaian metode yang lebih mudah jika dihadapkan dengan kenyataan ganda adanya hubungan langsung antara peneliti

dan responden dan kemungkinan melakukan penyesuaian dengan banyak penajaman pengaruh bersama terhadap pola-pola nilai yang dihadapi.

Dalam pelaksanaannya penelitian ini mempunyai ciri-ciri yang sesuai dengan pendekatan kualitatif antara lain peranan peneliti sebagai alat pengumpul data (*human instrument*) tanpa perantara bersifat deskriptif yang bertumpu pada proses serta analisis data bersifat induktif (spesifik umum) dengan pemberian makna yang tajam. Mengingat hal tersebut maka penggunaan pendekatan kualitatif dipandang sebagai metode yang paling tepat sebab memiliki karakteristik yang sesuai dengan karakteristik penelitian yang akan dilakukan, seperti yang dikemukakan oleh Robert Bogdan dan Biklen (1982:3)

”Pendekatan kualitatif juga dilakukan untuk mengamati orang dalam lingkungan hidupnya, berinteraksi dengan mereka, berusaha memahami dan tafsiran mereka tentang dunia sekitarnya artinya dengan menggunakan pendekatan kualitatif, maka akan mengiring peneliti untuk melihat fenomena yang nyata di lingkungan penelitian dan berusaha memahami serta memberi makna terhadap rangkaian peristiwa yang dilihatnya”.

Kegiatan yang dilakukan oleh peneliti secara umum memiliki ciri yang sama seperti yang disebutkan di atas yaitu:

- a. Kegiatan penelitian diupayakan secara wajar dan alamiah sehingga tidak mengganggu kegiatan rutin di lapangan.
- b. Penelitian dilakukan dengan mengikuti proses kegiatan di lapangan.
- c. Hasil penelitian dianalisis secara induktif.

Penelitian ini didasarkan atas pemikiran bahwa studi tentang manajemen institusi tidak sebatas menghitung jumlah dana yang dikeluarkan untuk kegiatan pendidikan melainkan menyangkut pengembangan perguruan

tinggi secara kualitatif yang erat kaitannya dengan pengembangan mutu dosen dan kualifikasi akademik.

Penelitian ini pada dasarnya merupakan penelitian yang berupaya memperoleh gambaran lebih mendalam tentang peristiwa secara keseluruhan dalam manajemen pendidikan di Fakultas Tarbiyah sehingga diperoleh pemahaman secara holistik.

Dalam hal ini Nasution (1988:78) mengemukakan beberapa karakteristik penelitian kualitatif yaitu sebagai berikut :

- a. Data diangkat dari situasi yang wajar dan apa adanya (*natural setting*) dan peneliti berperan sebagai instrumen utama penelitian. Peneliti mengumpulkan data lain dari sumber data secara langsung dan memasuki situasi lapangan secara wajar untuk mendapatkan gambaran sebenarnya.
- b. Data umumnya berupa informasi kualitatif yang kaya tentang apa yang diteliti meskipun diperoleh data kuantitatif seperti angka-angka namun diinterpretasikan secara kualitatif.
- c. Peneliti lebih mempertimbangkan proses daripada hasil atau keluaran
- d. Analisis data cenderung dilakukan secara induktif.
- e. Pemberian makna merupakan sasaran utama untuk memahami situasi.
- f. Peneliti terjun langsung ke lapangan guna memperdalam pengamatan atau wawancara secara langsung.
- g. Data atau informasi dari satu pihak harus dicek kebenarannya dengan cara memperoleh data dari sumber lain dari pihak kedua atau ketiga dengan menggunakan metode yang berbeda. Hal ini penting dilakukan untuk mendapatkan tingkat kepercayaan dan objektivitas data.
- h. Menonjolkan rincian kontekstual, penelitian mengumpulkan dan mencatat data terperinci mengenai hal-hal yang dianggap berkaitan dengan masalah yang diteliti.
- i. Mengutamakan perspektif emic yaitu pandangan responden tentang bagaimana ia memaknai dan berpendirian tentang dunia yang terjadi dan berkaitan dengan masalah.
- j. Verifikasi penelitian harus mencari kasus-kasus yang berbeda atau yang bertentangan dengan apa yang telah ditemukan. Hal ini dilakukan untuk mencapai tingkat kepercayaan data yang lebih

tinggi dan luas sehingga apa yang tadinya bertentangan dapat disesuaikan.

- k. Subjek yang diteliti berkedudukan sama dengan yang diteliti, jadi tidak sebagai objek atau yang lebih rendah kedudukannya.
- l. Menggunakan *audit trail*, melacak kebenaran laporan untuk disesuaikan dengan data yang diperoleh.
- m. *Sampling purposive*, bukan *sampling* acak dan tidak menggunakan populasi dan sampel yang banyak, sebab data yang diperlukan bersifat khusus.
- n. Partisipasi tanpa mengganggu penelitian menjadi orang dalam yang terlibat langsung dalam situasi yang diteliti.
- o. Analisis data dilakukan sejak awal penelitian dan sepanjang penelitian.

Sasaran akhir dari penelitian tentang pembinaan perguruan tinggi yang dikaitkan dengan peningkatan mutu kinerja dosen dan kualifikasi akademik ini bukan untuk menguji hipotesis, melainkan mengemukakan suatu konsep, makna, esensi, pola yang lambat laun berkembang menjadi suatu teori yang didasarkan atas data tersebut. Karakteristik tersebut terkandung di dalam ciri penelitian kualitatif sebagaimana yang dinyatakan oleh Lexy J. Moleong (1997:4) bahwa “pencarian data bukan dimaksudkan untuk membuktikan hipotesis yang telah dirumuskan sebelumnya”. Analisis induktif yang dilakukan merupakan pembentukan abstraksi berdasarkan bagian-bagian yang telah dikumpulkan kemudian dikelompokkan. Dengan demikian dapat diartikan bahwa pembentukan teori berasal dari bawah ke atas, yakni dari sejumlah bagian data yang dikumpulkan dan saling berhubungan.

2. Objek Penelitian

Lokasi penelitian adalah Fakultas Tarbiyah IAIN Syekh Nurjati Cirebon sebagai dasar pertimbangannya bahwa Fakultas Tarbiyah adalah lembaga pendidikan islam dimana peneliti salah satu tenaga pengajar pada Fakultas

tersebut, sehingga dalam penelitian ini penulis akan lebih mudah dan lebih dekat untuk mendapatkan data-data dan informasi yang berkaitan dengan penelitian ini baik secara langsung maupun tidak langsung untuk keperluan penyusunan penelitian ini. Dari sisi lain, waktu penelitian, dana dan sarana-sarana lainnya akan lebih efektif dan efisien dimana peneliti menggunakan sesuai waktu yang direncanakan. Sepengetahuan peneliti judul dan masalah penelitian ini belum ada yang melakukan baik di Fakultas Tarbiyah maupun di tingkat Jurusan.

3. Sumber Data Penelitian

Sumber data penelitian ini terdiri atas dua bagian, yaitu : a. Sumber data primer (utama) yaitu berupa ; (1) situasi proses pembelajaran, (2) para pimpinan Fakultas sebagai pembina proses pembelajaran baik di tingkat Jurusan maupun Prodi, (3) para Dosen sebagai pembimbing akademik mahasiswa baik di tingkat Jurusan maupun Prodi, dan (4) para mahasiswa sebagai peserta didik. b. Sumber data sekunder (penunjang), yaitu segala sesuatu yang dianggap menunjang data-data primer, antara lain ; (1) dokumen-dokumen resmi secara tertulis tentang Fakultas Tarbiyah, (2) peraturan-peraturan dan pedoman-pedoman akademik Fakultas yang diketahui oleh para dosen dan mahasiswa.

4. Sample Penelitian

Penentuan jumlah responden penelitian diambil secara *purposive sampling*, meskipun demikian jumlah responden dapat bertambah selama proses penelitian berjalan (*snow ball sampling*). Penentuan individu-individu

sebagai responden didasarkan kepada bobot informasi yang dibutuhkan sebab dinilai mengandung makna tinggi sebagai sumber informasi.

5. Langkah-langkah Pengumpulan Data

Langkah-langkah penelitian yang dilakukan sebagai berikut: penelitian dilakukan dalam jangka waktu sekitar dua belas bulan dari november tahun 2009 sampai dengan Oktober 2010. Adapun langkah-langkah pengumpulan data dilakukan sebagai berikut:

a. Langkah Pendahuluan

Penelitian diawali dengan mengadakan studi pendahuluan di Fakultas Tarbiyah IAIN Syekh Nurjati Cirebon . Penelitian dilanjutkan dengan melaksanakan kegiatan wawancara dan observasi untuk mendapatkan informasi dan data dengan para pejabat yang terkait di lingkungan Fakultas Tarbiyah. Penelitian dimulai proses pengumpulan data untuk pembuatan pra-desain penelitian dengan mempertimbangkan kemungkinan-kemungkinan perolehan data lebih lanjut atau berlangsungnya aktivitas penelitian sampai dengan tuntas.

Dengan mempertimbangkan ketersediaan data yang relevan dengan permasalahan yang akan diteliti, peneliti memutuskan untuk menganalisis data tentang program pembinaan kinerja dosen yang seperti apa yang harus diterapkan untuk mengimplementasikan Tri Dharma Perguruan Tinggi di Fakultas Tarbiyah IAIN Syekh Nurjati Cirebon . Rencana penelitian ini disusun dalam bentuk pra desain dan diseminarkan di depan

para dosen Pembina bidang Studi Ilmu Pendidikan Islam PPS UIN Sunan Gunung Djati Bandung.

b. Langkah Kegiatan di Lapangan

Penelitian lapangan tahap kedua ini dimulai dengan studi dokumentasi tentang Peningkatan Kinerja Dosen Fakultas Tarbiyah IAIN Syekh Nurjati Cirebon . Data yang dikumpulkan berkenaan dengan Peningkatan Kinerja dosen tahun 2009/2010. Dalam tahapan ini peneliti secara langsung mencatat dan memahami segala dokumen yang berkaitan dengan strategi peningkatan mutu kinerja dosen dan kualifikasi akademik. Di samping melalui studi dokumentasi, peneliti juga mengadakan wawancara kepada personil yang menangani kegiatan peningkatan mutu dosen yaitu Biro Administrasi Perencanaan dan Sistem Informasi, pimpinan unit akademik sebagai penyusun program dan strategi. Fokus wawancara berkisar pada prosedur peningkatan kinerja dosen dan kualifikasi akademik.

Selain melaksanakan kegiatan wawancara, peneliti melakukan pengamatan terhadap kegiatan-kegiatan yang dilakukan Biro Administrasi Perencanaan dan Sistem Informasi (BAPSI) IAIN Syekh Nurjati Cirebon maupun unit-unit lain yang terkait. Adapun data yang diperoleh tentang akuntabilitas pengelolaan data meliputi :

a. Data utama, terdiri atas:

- 1). Data tentang dokumentasi program pembinaan dosen tahun 2009/2010.
- 2). Data dokumentasi tentang kinerja dosen tahun 2009/2010
- 3). Data tentang upaya-upaya peningkatan kinerja dosen tahun 2009/2010.

- b. Data penunjang yang berwujud peraturan-peraturan dan Undang-undang serta pedoman akademik Fakultas Tarbiyah IAIN Syekh Nurjati Cirebon. Setelah data diperoleh dan dipelajari, maka penelitian dilanjutkan dengan mencari data dan dokumentasi di bagian keuangan dan bagian perencanaan melalui wawancara dengan fokus pada pola pembiayaan pendidikan serta wawancara dan studi dokumentasi bendaharawan yang berhubungan dengan keterkaitan biaya dengan meliputi hal-hal yang berkenaan dengan upaya peningkatan kinerja dosen.
- c. Studi lapangan dilakukan dengan menghimpun data dokumentasi dekan, ketua jurusan/program studi. Hal-hal yang berkaitan dengan pertanggung jawaban yang meliputi fungsi kepemimpinan, pemanfaatan dan pengendalian sumber biaya, pengawasan, pembukuan dan pelaporan kinerja dosen.

Perumusan dan pengelompokan data dapat membantu peneliti dalam pengamatan dan wawancara, sehingga fokus pembicaraan dan pengamatan tidak menyimpang dari topik yang sudah direncanakan. Kegiatan wawancara dilakukan secara informal diusahakan responden tidak mengetahui maksud wawancara dan pengamatan yang sesungguhnya dimaksudkan untuk penelitian, baik wawancara dengan para pejabat terkait, karyawan maupun di kalangan mahasiswa. Data yang telah terkumpul kemudian dicatat, dikelompokkan, dianalisis, dibandingkan, dipahami, dimaknai dan didiskusikan dengan rekan-rekan yang dipandang memiliki pengetahuan tentang hal tersebut, selanjutnya disusun dalam bentuk laporan.

6. Validitas Data

Tahap ini dilakukan untuk mengecek kembali kredibilitas informasi atau data yang telah dikumpulkan baik dari hasil observasi maupun hasil wawancara yang telah dikumpulkan pada tahap eksplorasi. Seluruh data atau informasi yang menggambarkan kegiatan kinerja dosen yang diteliti kemudian dipelajari, selanjutnya dikomunikasikan kepada responden penelitian. Tahap eksplorasi dan memberchek bersifat siklus, yakni informasi atau data yang dikumpulkan selalu diperbaiki, disempurnakan sehingga kebenarannya dapat diterima.

Kriteria yang digunakan dalam pengecekan data adalah (a) Kredibilitas data dengan jalan perpanjangan waktu dilapangan strategi metode, catatan ucapan partisipan, pengamatan yang cermat, melakukan triangulasi, pemeriksaan dengan teman sejawat, mengumpulkan referensi dari ,berbagai sumber; dan (b) ketergantungan dan kepastian hasil penelitian.(Djuwita,2005:98). Untuk mengetahui keabsahan data, menurut Muhajir (1990:186) digunakan dua konsep yaitu : (a) indeksikalitas, yaitu adanya keterkaitan makna kata dan perilaku pada konteksnya; (b) refleksikalitas, yaitu adanya tata hubungan atau tata susunan sesuatu dengan atau dalam sesuatu yang lain.

Setelah tahap ini dilakukan, kemudian disusun hasil penelitian dalam bentuk final sebagai langkah akhir penyusunan disertasi.

7. Langkah-langkah Analisis Data

Analisis data dilakukan sejak awal hingga akhir penelitian. Hal ini dilakukan dengan maksud agar terdapat keseimbangan dan konsistensi sehingga data yang diperoleh dari lapangan dapat segera dituangkan dalam bentuk tulisan dan dianalisis untuk diketahui maksudnya.

Analisis data untuk mencari dan menata secara sistematis catatan dan hasil wawancara, observasi dan tata lapangan untuk mempertajam pemahaman tentang kasus yang diteliti. Analisis data dalam penelitian ini sesuai yang dianjurkan oleh S. Nasution (1988:33) yaitu melalui beberapa langkah berikut:

- a. reduksi data artinya data yang diperoleh dari lapangan ditulis atau diketik dalam bentuk uraian atau laporan yang terperinci, laporan tersebut kemudian direduksi, dirangkum, dipilih hal-hal yang pokok, difokuskan dalam hal-hal yang penting, dicari tema atau polanya dan disusun secara sistematis sehingga mudah dikendalikan,
- b. *display data*, artinya data yang banyak dan sulit ditangani serta sulit melihat hubungan antara detail, maka dapat digambarkan secara keseluruhan. Dengan demikian peneliti dapat menguasai data dan tidak tenggelam dalam tumpukan detail, dan
- c. mengambil kesimpulan dan verifikasi, artinya sejak awal penelitian sudah ditentukan pola, tema, hubungan, persamaan, hal-hal yang sering timbul, hipotesis dan sebagainya. Dengan demikian dari data yang diperoleh peneliti sejak awal sudah mencoba mengambil kesimpulan walaupun masih sangat tentatif, kabur dan diragukan.

Akan tetapi dengan bertambahnya data maka kesimpulan itu lebih “grounded”. Hal lainnya adalah kesimpulan yang diambil selalu diverifikasi selama penelitian berlangsung.

Ketiga macam kegiatan analisis yang telah disebutkan di atas saling berhubungan langsung dan terus menerus selama penelitian dilakukan. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa analisis yang dilakukan adalah suatu kegiatan yang berlangsung terus menerus sejak awal kegiatan hingga berakhirnya penelitian.

B. Prosedur Penelitian

Beberapa sumber menjelaskan tentang penelitian kualitatif, antara lain Lexy J. Moleong (1997:145) mengemukakan bahwa terdapat tiga tahapan dalam prosedur penelitian kualitatif, yaitu: (1) pra lapangan, (2) kegiatan lapangan, dan (3) analisis intensif. Sebagaimana hal serupa diungkapkan oleh S Nasution (1988:33) “menyatakan bahwa terdapat tiga tahapan, yaitu: (1) orientasi, (2) eksplorasi, dan (3) *member check*”. Sesuai dengan pendapat tersebut langkah-langkah yang dilakukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Persiapan penelitian, meliputi:

- a. Studi peninjauan kearah fokus telaahan atau permasalahan penelitian.
- b. Studi kepustakaan untuk menemukan acuan dasar penelitian.
- c. Penyusunan rancangan penelitian
- d. Penyusunan kerangka, pokok tentang jenis data yang hendak diperoleh dari lapangan disusun dalam bentuk kisi-kisi pengumpulan data.

Langkah-langkah tersebut dimulai dengan melakukan penelitian pendahuluan di Fakultas Tarbiyah IAIN Syekh Nurjati Cirebon, melalui wawancara secara informal dengan para pejabat Fakultas Tarbiyah yang dijadikan responden penelitian untuk mendapatkan gambaran dan data yang akurat dari beberapa sumber yang dibutuhkan.

2. Pelaksanaan Penelitian

Dalam pelaksanaan penelitian dilakukan langkah-langkah sebagai berikut :

- a. Menginterpretasikan, menganalisis, memprediksi data dan informasi berupa kegiatan yang dilakukan setelah peneliti berhasil mengumpulkan data yang diperlukan secara optimal sebagai kegiatan untuk mendapatkan hasil dari kegiatan penelitian yang telah dilakukan sebelumnya.
- b. Melakukan kegiatan triangulasi untuk melengkapi dan memperbaharui data dan informasi yang diterima terdahulu. Data yang telah diperoleh kemungkinan masih harus direvisi atau ditambah dengan informasi lain.

3. Member Check

S. Nasution (1988:151) menyatakan bahwa : “untuk menilai proses dan produk penelitian harus dilakukan dengan menggunakan kriteria-kriteria antara lain kredibilitas, transfarabilitas, defendabilitas dan konfirmabilitas”.

Untuk memenuhi kredibilitas penelitian dilakukan upaya-upaya sebagai berikut:

- a. Memperpanjang waktu observasi yang cukup untuk mengenal responden atau kondisi lapangan, sehingga benar-benar mendapatkan kesempatan yang sebaik-baiknya dalam pengumpulan data dan mengecek semua data yang diperlukan.
- b. Mempelajari fokus penelitian secara mendalam melalui observasi secara penuh dan terus menerus.
- c. Melakukan triangulasi data yaitu mengecek keabsahan data dari sumber lain baik dengan observasi, wawancara dan studi dokumentasi.
- d. Pembicaraan dengan kolega (*peer debriefing*), hal ini penulis membahas catatan lapangan dengan kolega, teman sejawat yang mempunyai kompetensi terkait dengan kajian.
- e. Mengadakan komparatif penelitian dengan membaca dan menelaah hasil penelitian dalam objek yang serupa yang telah dilakukan peneliti lain sebelumnya.
- f. Meminta penilaian responden terhadap kebenaran data, tafsiran dan kesimpulan atau melakukan *member check*.

Hasil penelitian ini diperoleh kemudian dikonfirmasi kembali kepada responden sehingga tidak terjadi kesalahan penafsiran dari data yang salah.

Upaya memperoleh transferabilitas (keteralihan) tergantung dari pengguna yang memanfaatkan pada situasi tertentu dalam mengupayakan kemungkinan dapat diaplikasikan pada situasi dan kondisi lain.

Pencapaian dependabilitas (ketergantungan) diupayakan dengan mengumpulkan data, pembentukan penggunaan konsep, pembuatan penafsiran serta kesimpulan penelitian dijaga supaya konsisten.

Pencapaian konfirmabilitas dilakukan melalui *audit trail* dalam mengupayakan agar hasil penelitian sesuai dengan data dan merupakan satu kesatuan antara lain dengan melalui:

- a. Merekam dan mencatat data mentah yang diambil melalui wawancara, observasi maupun studi dokumentasi harus diteliti dan cermat.
- b. Menganalisis data dengan menyeleksi, merangkum, menyusun kembali dan melakukan pembahasan dengan arahan pembimbing.
- c. Menarik kesimpulan berdasarkan analisis data
- d. Melaporkan seluruh proses penelitian sejak awal hingga akhir.

Proses pengumpulan data yang dilakukan dengan rencana langkah pada tahapan terakhir adalah melakukan validasi untuk memantapkan tingkat kepercayaan secara umum (*confidence of universal*). Berkaitan dengan kebenaran data yang diperoleh, maka tahapan ini peneliti melakukan 1) *member check* melalui konfirmasi data, artinya data yang diperoleh dikonfirmasi kebenarannya sekali lagi, kritik dan saran serta melengkapi kekurangan-kekurangan untuk penyempurnaan data, dan 2) triangulasi, artinya suatu teknik pemeriksaan keabsahan data dengan membandingkan dan

mengecek balik derajat balik kepercayaan suatu informasi yang diperoleh melalui wawancara dan alat yang berbeda dalam metode kualitatif. Hal tersebut dilakukan dengan jalan : 1) membandingkan data hasil pengamatan dengan hasil wawancara, 2) membandingkan apa dikatakan orang (responden) di depan umum dengan apa yang dikatakan secara pribadi, 3) membandingkan apa yang dikatakan orang tentang situasi penelitian dengan apa yang dikatakan sepanjang waktu, 4) membandingkan keadaan dan perspektif seseorang dengan berbagai pendapat dan pandangan orang seperti rakyat biasa, dan 5) membandingkan hasil wawancara dengan isi suatu dokumen yang berkaitan.

(Lexy J. Moleong,1997:178)

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. HASIL PENELITIAN

1. Kebijakan Pembinaan Kinerja Dosen Fakultas Tarbiyah IAIN SyekhNurjati Cirebon.

Kebijakan pembinaan kinerja dosen Fakultas Tarbiyah merupakan implementasi visi, misi dan tujuan yang telah dirumuskan. Upaya tersebut dilakukan dalam rangka meningkatkan kualitas kinerja dosen serta kuantitas sesuai dengan kebutuhan lembaga. Pembinaan kualitas kinerja dosen dilakukan melalui pengiriman dosen Fakultas Tarbiyah yang memiliki minat dan semangat serta peluang untuk mengikuti program pendidikan lanjutan seperti Pasca Sarjana atau program profesi. Dengan melalui kebijakan tersebut Fakultas Tarbiyah memiliki dosen berkualitas selain dapat memenuhi kriteria standar yang ditetapkan oleh Kementerian Agama, juga dapat meningkatkan kualitas proses dan kualitas hasil pendidikan (lulusan).

Fakultas Tarbiyah sebagai lembaga pendidikan tinggi dengan peran dan fungsi mendidik calon tenaga ahli dan profesional di bidang ketarbiyahan dan keagamaan, perlu didukung oleh sumber daya tenaga pengajar yang berkualitas. Indikator kualitas tenaga pengajar antara lain adalah kualifikasi pendidikan dan keahlian yang dimilikinya. Berdasarkan pemikiran tersebut Fakultas Tarbiyah merumuskan dasar pembinaan tenaga pengajar sebagaimana dituangkan di dalam Statuta dan Rencana Induk

Pengembangan (RIP) IAIN Syekh Nurjati Cirebon, yaitu: (a) meningkatkan kemampuan dosen sesuai dengan klasifikasi/spesialisasi dari dosen yang bersangkutan misalnya bakat, minat dan kebutuhan lembaga dan (b) untuk persyaratan kualifikasi dosen Perguruan Tinggi Islam yang sesuai dengan peraturan-peraturan Kementerian Agama.

Atas dasar asumsi dan pemikiran tersebut Fakultas Tarbiyah melakukan upaya-upaya pembinaan kinerja dosen untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, antara lain : kebijakan pendidikan dan latihan, seminar dan diskusi ilmiah, pembinaan dosen secara mandiri dan pengembangan sukarela.

a. Kebijakan pendidikan lanjutan

Peningkatan kualitas dosen yang berlatar belakang Pendidikan S1, diberikan kesempatan untuk melanjutkan pendidikan ke tingkat yang lebih tinggi, yaitu jenjang S2 dan pendidikan lanjutan jenjang S3. Dengan demikian pengembangan kualitas kinerja dosen merupakan langkah-langkah yang senantiasa dilakukan secara konsisten, dan senantiasa disosialisasikan dalam berbagai forum dan kesempatan.

Kebijakan pembinaan peningkatan kualitas kinerja dosen di Fakultas Tarbiyah telah dapat dipahami oleh seluruh dosen, namun demikian dalam pelaksanaannya masih ditemukan beberapa hambatan internal yang menyangkut motivasi, semangat dan keinginan untuk meningkatkan pengetahuan, serta pendukung lainnya di luar kebijakan program pembinaan.

Salah satu implementasi kebijakan pembinaan dosen, direalisasikan melalui bantuan biaya studi, meskipun tidak seluruhnya ditanggung oleh lembaga. Namun sebagian dari jumlah biaya yang dibutuhkan untuk keperluan studi menjadi tanggungan

Fakultas. Meskipun demikian pimpinan lembaga sudah merencanakan bahwa pada tahun-tahun mendatang seluruh biaya studi akan ditanggung, yaitu pada saat keuangan lembaga sudah memadai.

Hasil wawancara dengan para pimpinan Fakultas Tarbiyah, didapatkan kecenderungan, bahwa kebijakan pembinaan peningkatan kualitas dosen telah disosialisasikan dan diprogramkan baik untuk studi lanjut ke S2 maupun ke S3. Dosen Fakultas Tarbiyah memberikan respon yang sangat baik terhadap kebijakan pembinaan melalui pendidikan lanjutan. Dosen berpendapat bahwa kebijakan pembinaan melalui peningkatan kualitas pendidikan akan memberikan dampak positif, baik peningkatan kualitas secara individual yaitu dengan meningkatnya pengetahuan dan keterampilan serta profesi dosen, juga berdampak terhadap peningkatan kualitas lembaga.

Sambutan dosen terhadap dorongan peningkatan kualitas pendidikan sangat positif, bahkan direalisasikan dengan terdapat beberapa dosen yang secara proaktif melaksanakan kegiatan pendidikan lanjutan dengan biaya sendiri.

Dampak positif dari adanya kebijakan pembinaan tenaga dosen dan keikutsertaan dosen dalam pendidikan lanjutan, nampak dari peningkatan mutu kinerja ketarbiyahan seperti dalam forum kegiatan ilmiah, penulisan karya-karya tulis ilmiah, kegiatan penelitian, dan partisipasi dosen dalam kegiatan Pengabdian Kepada Masyarakat.

Kebijakan pembinaan dosen tidak terlepas dari dasar dan tujuan pembinaan yang telah dirumuskan oleh pimpinan lembaga. Kebijakan pembinaan yang telah dilaksanakan menghasilkan faktor pendorong mutu kinerja dosen sesuai dengan yang

diharapkan baik oleh dosen secara individual maupun bagi institusi.

Menemukan suatu kebijakan sebagai langkah strategis dalam menyusun suatu program pembinaan pada institusi perguruan tinggi tidak lepas dari penerapan kebijakan secara formal institusional. Faktor internal maupun faktor eksternal yang harus dihadapi dalam melaksanakan kebijakan dalam pembinaan dosen di Fakultas Tarbiyah mengisyaratkan kesesuaian dengan Rencana induk Pengembangan, yang telah dirumuskan sebelumnya dalam rangka menghadapi tantangan dan tuntutan masyarakat ilmiah atau masyarakat umum dan ilmu pengetahuan serta teknologi yang semakin berkembang. Sedangkan faktor internal pengembangan terletak pada diri setiap dosen sebagai obyek pengembangan.

Kebijakan pimpinan Fakultas Tarbiyah dalam upaya pembinaan tenaga dosen, mengacu kepada tujuan Fakultas Tarbiyah sebagai institusi perguruan tinggi, antara lain: 1). Mendidik tenaga-tenaga ahli dan trampil dalam ilmu pengetahuan keagamaan dan kependidikan; 2). Mengupayakan tersedianya sumber daya manusia yang potensial dan profesional.

Sebagai lembaga pendidikan tenaga ahli dan profesional, dosen Fakultas Tarbiyah dituntut untuk memiliki kemampuan dan keterampilan yang memadai, antara lain seperti yang telah ditetapkan dalam kriteria standar minimal yang dikeluarkan oleh Kementerian Agama, yang menyatakan bahwa: Persyaratan Instruktur ; Semua Kegiatan Belajar Mengajar harus dilakukan oleh orang-orang yang benar-benar ahli. Dosen Tarbiyah harus memiliki pengalaman sekurang-kurangnya dalam hal yang berkaitan dengan prosedur dan pelaksanaan kegiatan mengajar dan keagamaan.

Kebijakan pengembangan pendidikan lanjutan yang dilaksanakan oleh Fakultas Tarbiyah, mencakup program pendidikan S2 dan S3. Upaya pelaksanaan pembinaan dengan mengikutsertakan dosen dalam program lanjutan merupakan langkah strategis guna meningkatkan kinerja dosen dalam melaksanakan tugas intitusinya, antara lain pelaksanaan tridharma Perguruan Tinggi yang mencakup kegiatan pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat.

Realisasi kebijakan pendidikan lanjutan bagi dosen diharapkan dapat menunjukkan perubahan sikap dan motivasi pada dosen tersebut serta meningkatkan kinerja yang berimplikasi terhadap peningkatan mutu proses dan mutu lulusan Fakultas Tarbiyah sesuai dengan visi, misi dan tujuan yang telah dirumuskan. Penawaran mengikuti pendidikan lanjutan disampaikan kepada seluruh dosen dengan terbuka dan kompetitif, baik untuk pendidikan di dalam negeri maupun di luar negeri dengan memperhatikan beberapa kriteria yang ditentukan oleh pimpinan Fakultas.

Kriteria yang diterapkan oleh Fakultas Tarbiyah dalam kebijakan pelaksanaan program pendidikan lanjutan bagi dosen yaitu : 1) klasifikasi dan latar belakang pendidikan; 2) kesesuaian dengan kebutuhan lembaga dan 3) lamanya masa kerja pengabdian di Fakultas Tarbiyah.

Kriteria Pertama, kebijakan pimpinan lembaga pendidikan yang merupakan kebijakan sekaligus persyaratan, yaitu klasifikasi dan latar belakang pendidikan dosen. Klasifikasi pendidikan diartikan sebagai disiplin ilmu yang dimiliki oleh dosen dalam kaitannya dengan urgensi kebutuhan Fakultas Tarbiyah. Dari kriteria tersebut pimpinan dapat memperimbangkan kepentingan atau urgensi pengembangan serta menentukan skala prioritas apabila ternyata terdapat beberapa dosen yang mengajukan pendidikan

lanjutan dalam waktu yang bersamaan. Pengiriman dosen sesuai dengan kebutuhan lembaga dimaksudkan untuk mengetahui sejauhmana hasil yang akan diperoleh dibanding dengan kepentingan lembaga.

Secara garis besar latar belakang pendidikan dosen terbagi dalam dua kategori, yaitu : 1). Dosen dengan latar belakang pendidikan umum; 2). Dosen dengan latar belakang pendidikan profesi keagamaan.

Kriteria kedua, pengiriman dosen untuk mengikuti pendidikan lanjutan disesuaikan dengan kebutuhan lembaga perlu dilakukan sebagai langkah strategis dalam mengantisipasi kebutuhan dosen dalam jangka panjang. Pada masa yang akan datang diprediksi Fakultas Tarbiyah semakin berkembang dengan jumlah mahasiswa yang semakin meningkat, pengembangan jurusan dan jenis program studi. Dengan mengantisipasi kebutuhan masa depan maka sejak dini Fakultas Tarbiyah harus melakukan persiapan kebutuhan tenaga dosen.

Kriteria ketiga, adalah berdasarkan lamanya pengabdian sebagai tenaga pengajar di Fakultas Tarbiyah. Kriteria kebijakan ini dimaksudkan untuk lebih mendahulukan dosen yang telah memberikan pengabdian lebih lama, pertimbangan ini dipandang cukup rasional untuk menghindari adanya kecemburuan sosial di antara sesama dosen, mesti sesungguhnya bukan berarti bahwa setiap dosen yang lebih lama secara otomatis mendapat prioritas karena masih harus memenuhi kriteria lain yang ditetapkan.

Pertimbangan lainnya adalah kemampuan dosen dalam berbahasa Inggris atau bahasa asing lainnya. Kemampuan berbahasa Inggris atau bahasa asing lainnya,

merupakan salah satu kemampuan yang dituntut terutama bagi dosen yang akan melaksanakan studi lanjutnya di luar negeri. Di sisi lain persyaratan ini secara otomatis juga merupakan syarat dari lembaga penerima. Secara empirik menunjukkan, bahwa persyaratan yang ditetapkan oleh lembaga penerima seperti kemampuan bahasa dan kemampuan keagamaan lainnya. Secara langsung memotivasi dosen untuk mempersiapkan diri agar lulus dalam seleksi penerimaan. Secara tidak langsung pula hal tersebut telah membantu meningkatkan motivasi dan meningkatkan kemampuan dosen Fakultas Tarbiyah untuk bersaing dengan dosen dari institusi perguruan tinggi lain, dan berimplikasi terhadap peningkatan mutu kinerja dosen.

b. Pendidikan dan Latihan

Kegiatan pembinaan tenaga dosen melalui pendidikan dan latihan merupakan salah satu aspek yang dikembangkan oleh Fakultas Tarbiyah, hal tersebut dikemukakan oleh pimpinan Fakultas sebagai upaya peningkatan kualitas melalui jalur non formal, di samping kegiatan peningkatan melalui program studi lanjut. Sesuai dengan kebijakan lembaga memberikan kesempatan peluang kepada seluruh staf ketarbiyahan maupun administrasi untuk mengikuti dan mengadakan kegiatan Pendidikan dan pelatihan dalam rangka meningkatkan kemampuan kinerja personal. Tujuan Pendidikan dan pelatihan antara lain; untuk menambah pengetahuan dan keterampilan serta wawasan agar mampu bekerja lebih efektif dan efisien.

Kegiatan pendidikan dan latihan bertujuan antara lain : untuk meningkatkan kualitas kinerja dosen, terutama bagi dosen muda yang belum lama mengabdikan di Fakultas Tarbiyah. Penekanan ini dilakukan terhadap dosen muda diberikan sebagai pembekalan ketarbiyahan serta penyesuaian antara kurikulum dan pelaksanaan

perkuliahan. Oleh karena itu, bagi dosen muda Fakultas Tarbiyah kegiatan ini merupakan kewajiban.

Pendidikan dan pelatihan termasuk kegiatan pengembangan sumber daya manusia yang prioritasnya diberikan kepada dosen, terutama kegiatan Pendidikan dan pelatihan yang berkaitan dengan keterampilan proses belajar mengajar. Pentingnya kegiatan ini dilakukan mengingat banyak di antara dosen Fakultas Tarbiyah yang tidak memiliki latar belakang bidang pendidikan. Dengan demikian diharapkan dosen mengikuti Pendidikan dan pelatihan mengenai proses belajar mengajar, kemampuan dan keterampilan dalam melaksanakan proses pembelajaran yang baik.

Pendidikan dan pelatihan lainnya yang dikembangkan dan diikuti oleh dosen Fakultas Tarbiyah, antara lain : workshop yang berhubungan dengan penguasaan mata kuliah, keterampilan dan komputer. Pendidikan dan pelatihan semacam ini penting dilakukan mengingat tugas dan fungsi dosen dalam kaitannya dengan bidang penelitian, pengabdian, dan penulisan karya-karya ilmiah, buku pegangan, *handout*, dan kegiatan karya tulis lain yang membutuhkan keterampilan pendukung seperti keterampilan penggunaan komputer dan lainnya.

Pendidikan dan latihan merupakan kebijakan pembinaan dosen yang dikembangkan dengan tujuan tertentu. Pendidikan dan latihan bagi seorang dosen penting artinya untuk meningkatkan kinerja, sehingga akan lebih efektif dan efisien dalam proses pembelajaran. Pendidikan dan latihan dilaksanakan berdasarkan pertimbangan dan perencanaan yang matang, disesuaikan dengan kebutuhan. Pentingnya Pendidikan dan latihan dosen dilaksanakan, khususnya dalam mendukung terwujudnya peningkatan mutu kinerja dosen. Pendidikan dan latihan diselenggarakan

di Fakultas Tarbiyah dan di instansi lain baik di perguruan tinggi maupun di departemen terkait.

Pendidikan dan latihan secara internal yang telah berhasil diselenggarakan di Fakultas Tarbiyah, antara lain : Pendidikan tentang proses belajar mengajar, pembuatan Satuan Acara Perkuliahan dan penguasaan Bahasa Inggris. Semua dosen diikutsertakan dan dilaksanakan pada saat-saat libur.

Kegiatan Pendidikan direspon dengan baik oleh dosen karena dirasakan sangat besar manfaatnya dan kegunaannya. Dari hasil wawancara dengan para dosen mereka mengusulkan agar Pendidikan dan latihan secara internal dapat lebih diintensifkan karena dipandang merupakan kegiatan praktis yang secara langsung dapat dimanfaatkan. Beberapa materi yang amat diperlukan oleh dosen seperti kegiatan penelitian dan kegiatan pengabdian kepada masyarakat merupakan kegiatan yang amat diperlukan guna menambah dan meningkatkan wawasan para dosen.

Yang lebih penting menurut para dosen, pendidikan dan latihan dapat membahas hal-hal atau fenomena yang lebih aktual dalam kegiatan pembelajaran, yang menyangkut perkuliahan di dalam kelas maupun di laboratorium.

c. Seminar dan Diskusi Ilmiah

Kegiatan seminar dan diskusi sering diselenggarakan dengan mengundang para pakar keagamaan sebagai nara sumber. Dari pengamatan dan wawancara dengan para pimpinan Fakultas Tarbiyah, diperoleh data bahwa kegiatan seminar dan diskusi diselenggarakan secara periodik per tiga bulan. Kegiatan tersebut diikuti oleh seluruh dosen dan dihadiri oleh pakar dan nara sumber baik pada tingkat nasional maupun

regional. Materi seminar dan diskusi, meliputi berbagai aspek pengetahuan dan keilmuan, mulai dari masalah proses belajar mengajar sampai dengan materi-materi inti ketarbiyahan dan keagamaan. Penyelenggaraan dilakukan di Fakultas Tarbiyah sebagai kegiatan yang telah diprogramkan, serta dibentuk kepanitiaan yang disesuaikan dengan bidangnya.

Panitia Penyelenggara biasanya tidak hanya terdiri atas dosen melainkan juga secara sinergik melibatkan unsur tenaga administrasi dan mahasiswa, diharapkan dengan melibatkan seluruh unsur dapat dijadikan pengalaman ilmiah dan proses pembelajaran tidak langsung.

Kegiatan semianar dan diskusi sabagai program pembinaan dosen di Fakultas Tarbiyah dilaksanakan dengan tujuan pengembangan dan peningkatan kinerja dosen yang diharapkan dapat meningkatkan kualitas kinerja dan hasil pendidikan atau lulusan.

Kegiatan ini diselenggarakan menyangkut materi-materi pembelajaran serta perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi. Hal tersebut amat penting dilakukan oleh para dosen di Fakultas Tarbiyah, mengingat materi perkuliahan sangat erat dan kental dengan perkembangan pengetahuan, khususnya pengetahuan ketarbiyahan.

Kegiatan seminar dan diskusi ilmiah sebagai bentuk kegiatan ketarbiyahan, dapat menambah wawasan berpikir untuk mempertajam konsep-konsep ilmiah, serta sebagai ajang argumentasi dalam mencurahkan isi pikiran secara rasional dan berbasis pengetahuan. Kegiatan ini dipandang perlu dalam meningkatkan penalaran dan analisa ilmiah dalam mengevaluasi konsep-konsep keilmuan yang sedang berkembang serta mengantisipasi dinamika perubahan yang terjadi dalam konsep dan lingkungan

ketarbiyahan.

Beberapa kegiatan seminar yang telah dilakukan oleh Fakultas Tarbiyah yang diikuti oleh seluruh dosen, antara lain; seminar keagamaan, serta berbagai seminar lain yang berhubungan dengan materi yang diperlukan oleh dosen.

Dari hasil wawancara dosen Fakultas Tarbiyah sangat mendukung dan respon terhadap kegiatan ini. Mereka mengusulkan agar kegiatan seminar dan diskusi ilmiah, tidak hanya dihadiri oleh seluruh dosen Fakultas Tarbiyah, melainkan juga melibatkan lingkungan masyarakat terkait atau instansi lain yang berkepentingan. Hal tersebut dipandang perlu dilakukan untuk menambah wawasan serta memperluas jangkauan tujuan yang sesuai dengan kebutuhan lingkungan. Misalnya dengan mengundang para pakar ketarbiyahan, bukan hanya akademisi melainkan juga tokoh dan pakar empirik serta sumber lain yang berhubungan dengan kependidikan.

Para dosen memandang dengan diselenggarakannya seminar dan diskusi ilmiah secara terbuka, akan lebih memberikan manfaat yang lebih besar. Partisipasi masyarakat akan memberikan masukan berharga dan pengalaman yang selama ini tidak ditemukan dalam konsep teoritik ketarbiyahan. Oleh karena itu mekanisme dan prosedur kegiatan seminar diharapkan dikembangkan lebih luas lagi, dan diisi dengan materi-materi pembahasan yang lebih aktual dan fenomenal, sehingga kegiatan seminar akan lebih menantang dan membangkitkan kreatifitas ilmiah yang tinggi.

d. Pembinaan Dosen Secara Mandiri

Bentuk pengembangan yang terdapat di Fakultas Tarbiyah adalah kegiatan pengembangan yang dilakukan oleh dosen secara individu, bukan dosen yang dikirim

secara khusus dan mendapat bantuan biaya sepenuhnya. Pembinaan dosen mandiri, dilakukan atas inisiatif dosen mencari dan menentukan pilihan pendidikan sendiri. Untuk mendukung upaya tersebut, lembaga memberikan bantuan kompensasi berupa bantuan dana 50% dari biaya selama mengikuti pendidikan.

Upaya ini sangat dihargai dan didorong oleh lembaga, kesempatan serupa diberikan kepada semua dosen pengajar di IAIN Syekh Nurjati Cirebon baik kepada dosen yang berstatus tenaga tetap maupun kepada dosen dengan status luar biasa. Untuk menghindari kekosongan lembaga akibat dari banyaknya peserta pendidikan lanjutan, lembaga melakukan skala prioritas dan prioritas tertinggi diberikan kepada pengajar yang lebih senior atau lebih lama mengabdikan diri sebagai pengajar di Fakultas Tarbiyah IAIN Syekh Nurjati Cirebon .

e. Pengembangan Sukarela

Bentuk pembinaan dosen yang terdapat di Fakultas Tarbiyah, adalah bentuk pengembangan peningkatan kualitas melalui pendidikan lanjutan yang dilakukan atas dasar sukarela. Dimana para dosen yang mengikuti pendidikan dengan tanpa meminta dukungan biaya, mereka hanya meminta dispensasi waktu meninggalkan kampus selama mengikuti pendidikan.

2. Kinerja Dosen Fakultas Tarbiyah IAIN Syekh Nurjati Cirebon dalam Implementasi Tridharma Perguruan Tinggi

a. Kegiatan Bidang Pengajaran

Kinerja dosen dalam bidang pendidikan dan pengajaran secara garis besar mengacu pada hal-hal sebagai berikut:

- 1) Memberikan pengetahuan yang terbaik dan selalu berusaha meningkatkan prestasi akademik mahasiswa atas dasar keakraban, kejujuran, dan keadilan dan menghargai pengabdian mereka.
- 2) Memberikan pelayanan terbaik kepada mahasiswa dengan berpedoman kepada ketentuan-ketentuan lembaga, baik yang berkaitan dengan proses akademik maupun dalam bimbingan dan konseling.
- 3) Dalam melaksanakan perkuliahan Dosen menyampaikan materi sebagaimana yang tercantum dalam kurikulum dan silabi serta upaya melakukan inovasi sesuai dengan perkembangan ilmu dan teknologi.
- 4) Melaksanakan perkuliahan dan mengevaluasi penilaian hasil studi dengan jujur, objektif dan terbuka.
- 5) Melaksanakan perkuliahan dengan mempersiapkan administrasi pembelajaran dengan mempersiapkan Satuan Acara Perkuliahan dan lainnya (Pedoman Akademik Fakultas Tarbiyah Tahun 2009/2010).

Dalam hal pengajaran Fakultas Tarbiyah masih perlu memperhatikan kegiatan pembelajaran yang dilakukan oleh dosen dan mahasiswa baik di dalam maupun diluar kelas. Hasil observasi dilapangan ditemukan beberapa kelemahan yang perlu mendapat perhatian antara lain :

- 1) Terdapat beberapa dosen yang kurang efektif menggunakan jam untuk membimbing mahasiswa dalam skripsi, bimbingan akademik dan penelitian. Seharusnya 16 kali pertemuan didapat hanya beberapa kali saja dalam melaksanakan tugas tersebut.

- 2) Sebagian besar dosen belum menggunakan teknologi pembelajaran dalam perkuliahan.
- 3) Dalam melaksanakan perkuliahan terdapat beberapa dosen yang menyampaikan materi belum akurat dengan apa yang tercantum dalam kurikulum dan silabi, serta belum adanya upaya untuk melakukan inovasi sesuai dengan perkembangan ilmu dan teknologi.
- 4) Terdapat beberapa dosen yang belum terbuka dalam hal penilaian terhadap hasil kerja mahasiswa.
- 5) Dalam hal pengajaran, masih terdapat beberapa dosen yang belum disiplin dalam menyampaikan hasil evaluasi pembelajaran (Arsip Akademik Fakultas Tarbiyah Tahun 2009/2010).

Seperti yang diungkapkan oleh para Pimpinan Fakultas Tarbiyah, bahwa yang mendasari menjadi tujuan pembinaan kinerja dosen adalah karena tuntutan profesionalitas dosen yang menjadi tumpuan bagi Fakultas Tarbiyah ke depan, yang bertujuan untuk : meningkatkan kualitas kinerja dosen sesuai dengan jumlah yang dibutuhkan, serta pengembangan kualitas baik tenaga dosen umum atau tenaga dosen agama yang diharapkan memiliki standar kinerja yang tinggi, menguasai kemampuan profesi sebagai tenaga pengajar perguruan tinggi, mampu merespon perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi khususnya di bidang ketarbiyahan dan keagamaan, serta memenuhi kriteria standar minimal tenaga pengajar bagi profesi maupun tenaga pengajar umum sebagaimana ditetapkan oleh pemerintah melalui Kementerian Agama.

Berdasarkan hasil wawancara dengan pimpinan Fakultas Tarbiyah, aspek tujuan dalam pembinaan kinerja dosen adalah untuk mengembangkan dosen baik secara

kualitas maupun kuantitas. Secara kualitas tujuan pembinaan dosen meliputi pengetahuan dan kemampuan serta keterampilan dosen sesuai dengan tugas dan fungsinya sebagai tenaga pengajar di lingkungan perguruan tinggi. Sedangkan tujuan pembinaan dosen aspek kuantitas adalah meningkatnya jumlah dosen sesuai dengan jumlah yang dibutuhkan untuk mendukung kegiatan belajar mengajar.

Tujuan yang dirumuskan Fakultas Tarbiyah IAIN Syekh Nurjati Cirebon dalam pembinaan kinerja dosen adalah meningkatnya dosen secara kualitas dan kuantitas. Pengembangan kualitas dosen diartikan, bahwa dosen Fakultas Tarbiyah mampu meningkatkan penguasaan ilmu pengetahuan sesuai dengan bidang keahliannya masing-masing, mampu meningkatkan pemahaman tentang konsep-konsep keilmuan yang selanjutnya dapat dikembangkan di dalam proses belajar mengajar. Aspek lainnya adalah meningkatnya daya pikir dosen dalam memahami hal-hal yang dipelajarinya. Khususnya bagi para dosen profesi yang secara spesifik menuntut pemahaman dan keterampilan profesional, sehingga pada saatnya para dosen mampu memberikan perkuliahan secara efektif dan efisien.

Dosen Fakultas Tarbiyah juga ditingkatkan kemampuannya dalam hal administrasi pembelajaran, seperti membuat persiapan mengajar, penyusunan Satuan acara Perkuliahan, menggunakan metode yang relevan, menyajikan materi secara jelas, menggunakan waktu sesuai dengan jadwal yang ditetapkan, menggunakan media dan sumber belajar yang tersedia, menyusun soal ujian, mengoreksi hasil ujian dan memformulasikan nilai ujian, baik ujian tengah maupun ujian akhir semester.

Hasil penelitian ditemukan data, bahwa pada umumnya dosen Fakultas Tarbiyah

telah melaksanakan kegiatan pendidikan sesuai dengan prosedur dan mekanisme proses belajar mengajar. Meskipun secara rata-rata kualitas pembelajaran masih tergolong kurang maksimal. Hal tersebut terutama disebabkan latar belakang disiplin keilmuan dosen yang bukan dari bidang profesi pendidikan.

Pelaksanaan pembelajaran di kelas dan kegiatan penyusunan Satuan Acara Perkuliahan lebih cenderung menampilkan penguasaan materi atas dasar pengalaman empirik, sehingga prosedur ketarbiyahan yang seharusnya ditempuh hanya dianggap sebagai formalitas administratif. Kurangnya persiapan dalam memberikan pengajaran merupakan faktor dominan sehingga nampak dari penguasaan materi secara teoritik kurang dialami.

Kualitas dosen yang cenderung masih memerlukan pengembangan dan peningkatan merupakan fenomena yang amat penting untuk dilaksanakan. Demikian halnya dengan penguasaan dan pemahaman kompetensi-kompetensi lainnya. Dosen yang belum mengikuti pendidikan lanjutan masih harus ditingkatkan kualitas layanan pendidikannya terutama dalam hal persiapan dan pelaksanaan pembelajaran di dalam kelas. Faktor-faktor seperti kompetensi keilmuan, kompetensi keguruan, rasa tanggung jawab dan kemampuan komunikasi serta mengendalikan interaksi belajar masih nampak lemah.

Indikator peningkatan nampak dari para dosen yang telah mengikuti pendidikan lanjutan program pascasarjana, baik pendidikan lanjutan umum maupun pendidikan lanjutan keagamaan.

Faktor yang cukup mendukung dalam kegiatan pendidikan, adalah kekompakan

serta kerjasama antar dosen. Kondisi organisasi Fakultas Tarbiyah nampak solid sehingga cukup menguntungkan terhadap suasana dan komunikasi internal antar dosen. Kondisi organisasi Fakultas Tarbiyah relatif menguntungkan dalam pengendalian, penilaian dan pembenahan dalam peningkatan kemampuan mengajar dosen.

Peran dan fungsi dosen Fakultas Tarbiyah dituntut memiliki kompetensi pedagogis yang meliputi : pengetahuan, keterampilan dan kemampuan yang dituntut oleh jabatan profesinya.

Sejalan dengan konsep di atas, perlu dirumuskan tentang beban dan tanggung jawab dosen terhadap tugas sebagai standar kinerjanya antara lain sebagai berikut: 1) Memenuhi semua perkuliahan tepat pada waktunya; 2) Memberikan pelayanan bantuan/bimbingan pada mahasiswa pada waktu yang telah ditentukan/dijadwalkan; 3) Memperbaharui bahan perkuliahan secara teratur; 4) Menyusun dan mengembangkan bahan ujian; 5) Mengevaluasi hasil ujian; 6) Membicarakan hasil ujian dengan mahasiswa sebagai suatu umpan balik yang positif; 7) Memberikan kuliah secara efektif; 8) Menciptakan fasilitas bagi terlaksananya diskusi kelas, maupun kegiatan belajar mahasiswa; 9) Dapat mencakup materi kuliah sebagaimana disusun dalam rencana dan silabus perkuliahan; 10) Menggunakan berbagai media belajar guna menjelaskan serta membangkitkan minat belajar mahasiswa dan 11) Membimbing mahasiswa dalam kegiatan seminar, laporan ilmiah, pembuatan makalah, serta kegiatan ketarbiyahan lainnya (Pedoman Akademik Fakultas Tarbiyah Tahun 2009/2010).

Untuk mengevaluasi dosen dalam hal pengajaran pimpinan Fakultas Tarbiyah sebenarnya sudah memiliki format khusus sebagai instrumen dalam melaksanakan audit terhadap kinerja dosen. Selama ini yang digunakan adalah Daftar Pelaksanaan Penilaian

Pekerjaan (DP3) yang dirancang secara umum untuk 8 (delapan) unsur yang terdiri atas:

1) kesetiaan, 2) prestasi kerja, 3) tanggung jawab, 4) ketaatan, 5) kejujuran, 6) kerja sama, 7) prakarsa dan 8) kepemimpinan.

Beban Tugas Dosen Fakultas Tarbiyah yang telah dipersiapkan pihak manajemen Fakultas, merupakan sebuah pedoman dalam melaksanakan tugas tridharma dosen IAIN Syekh Nurjati Cirebon. Selanjutnya, berdasarkan lembaran audit kinerja itu haruslah dibuat instrumen sebagai alat checking, apakah sudah dapat dilaksanakan atau belum.

Selama ini di Fakultas Tarbiyah, Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3) merupakan salah satu instrumen yang digunakan untuk mengukur kinerja dosen. Akan tetapi, peneliti meyakini bahwa pelaksanaan penilaian melalui DP3 tidaklah efektif, dikarenakan oleh banyak faktor. Implementasi penilaian kinerja dosen melalui DP3 hanya formalitas semata. Nilai manfaat dan pelaksanaan penilaian kinerja dosen melalui DP3 tidak banyak diperoleh. Fakta yang berkembang di Fakultas Tarbiyah berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala Bagian Administrasi dan Kepegawaian Fakultas, diperoleh informasi bahwa *“DP3 merupakan rutinitas kegiatan yang masih belum disertai sanksi bagi yang tidak melaksanakan sesuai dengan ketentuan. Masih ada pimpinan Fakultas yang terlambat menyerahkan DP3 kepada bagian kepegawaian. Selain itu, DP3 kepentingannya masih terbatas untuk pemenuhan syarat kenaikan jabatan fungsional saja”*. Sedangkan menurut ketentuan yang tertuang dalam aturan kepegawaian IAIN Syekh Nurjati Cirebon, bahwa DP3 digunakan sebagai bahan dalam melaksanakan pembinaan dosen IAIN Syekh Nurjati Cirebon, antara lain dalam mempertimbangkan kenaikan pangkat, penetapan dalam jabatan, pemindahan, kenaikan gaji berkala dan lain-lainnya. Nilai dalam DP3 digunakan sebagai bahan

pertimbangan dalam menetapkan suatu mutasi kepegawaian dalam tahun berikut, kecuali ada perbuatan yang kurang baik dari dosen IAIN Syekh Nurjati Cirebon yang bersangkutan yang dapat mengurangi nilai tersebut. Dengan demikian, antara apa yang sudah ditetapkan dalam aturan kepegawaian dengan apa yang seharusnya dilaksanakan tidak terdapat kesinambungan.

Secara rinci delapan unsur yang dinilai dalam DP3, meliputi: 1) **kesetiaan**, 2) **prestasi kerja**, merupakan hasil kerja yang dicapai oleh seorang dosen Fakultas Tarbiyah dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya yang dipengaruhi oleh kecakapan, keterampilan, pengalaman dan kesungguhan dari dosen yang bersangkutan, 3) **tanggung jawab**; adalah kesanggupan seorang dosen Fakultas Tarbiyah dalam menyelesaikan pekerjaan yang diserahkan kepadanya dengan sebaik-baiknya dan tepat pada waktunya serta berani memikul resiko atas keputusan yang diambilnya atau tindakan yang dilakukannya, 4) **Ketaatan**; adalah kesanggupan seorang dosen Fakultas Tarbiyah untuk mentaati segala peraturan perundang-undangan dan peraturan kedinasan yang berlaku, mentaati perintah kedinasan yang diberikan oleh atasan yang berwenang serta kesanggupan untuk tidak melanggar larangan yang ditentukan, 5) **Kejujuran**; adalah ketulusan hati seorang dosen Fakultas Tarbiyah dalam melaksanakan tugas dan kemampuan untuk tidak menyalahgunakan wewenang yang diberikan kepadanya, 6) **Kerjasama**; adalah kemampuan melaksanakan hubungan dengan pihak yang terkait dalam meningkatkan keterampilannya, 7) **Prakarsa**; adalah kemampuan seorang dosen Fakultas Tarbiyah untuk mengambil keputusan langkah-langkah atau melaksanakan tugas pokok tanpa menunggu perintah dari atasan, dan 8) **Kepemimpinan**; adalah kemampuan seorang dosen Fakultas Tarbiyah untuk meyakinkan orang lain sehingga dapat dikerahkan secara maksimal untuk melaksanakan tugas

pokoknya.

Kelemahan yang ada pada DP3, nampak pada penetapan komponen yang dinilai. Dari kedelapan unsur yang ditetapkan, hanya satu unsur saja yakni prestasi kerja yang berkaitan langsung dengan tugas yang harus dilaksanakan seorang dosen, sedangkan tujuh unsur lainnya merupakan pendukung. Dengan demikian berdasarkan hasil kajian terhadap instrumen yang dikembangkan dalam DP3 dipandang perlu untuk membuat instrumen audit kinerja dosen yang lebih representatif.

Instrumen audit kinerja dosen yang dikembangkan di Fakultas Tarbiyah berdasarkan hasil kajian dan beberapa literatur dari dokumen dan berbagai kegiatan, dimaksudkan sebagai upaya mempermudah proses pelaksanaan penilaian kinerja dosen yang selama ini dilakukan tidak optimal. Instrumen audit kinerja dosen yang dikembangkan ini akan menggunakan pendekatan analisis *Management by Objectives* (MBO) *Approach* seperti dikemukakan Werther dan Davis (1996:565), yakni dengan cara “membandingkan hasil-hasil aktual kinerja dosen dengan sasaran / tujuan yang telah ditetapkan”. Dengan pendekatan maka dosen yang kinerjanya kurang baik dapat dideteksi dan dilaporkan kepada pihak berkepentingan.

Berdasarkan instrumen yang dibuat, maka diharapkan dapat dijadikan salah satu media pengumpulan bukti-bukti pelaksanaan tugas dan pekerjaan seorang dosen. Data yang diperoleh dari Instrumen audit kinerja dosen haruslah diolah dan dianalisis dengan seksama untuk dapat memperoleh suatu kesimpulan terkait kekuatan (*strength*) dan kelemahan (*weakness*), peluang (*opportunity*) dan ancaman (*treath*) terhadap dosen maupun perguruan tinggi dimana dosen itu melaksanakan tugasnya.

Untuk mengumpulkan bukti-bukti tersebut, auditor mempersiapkan dan menggunakan kertas kerja (*working paper*). Kertas kerja merupakan catatan-catatan tentang informasi yang diperoleh dari bukti-bukti yang dikumpulkan selama proses pemeriksaan dosen berlangsung. Kertas kerja yang dikumpulkan menurut Leo Herbert (Achmad S. Ruky, 2004:147).

“harus memiliki kualifikasi: lengkap dan akurat, jelas dan dapat dipahami, jelas dibaca (legibility) dan bersih atau rapih, menghindari perincian yang terlalu berlebihan (avoidance of excessive detail), dapat diperiksa, cukup material, serta fleksibel dalam pencatatan, penyimpanan dan tahan lama, mudah dipindahkan atau dibawa”.

Sehubungan dengan hal tersebut, instrumen audit kinerja dosen ini akan memusatkan pada dua aspek penilaian, yakni: 1) sasaran pekerjaan (sebagai standar kerja), dan 2) kompetensi dosen dalam melaksanakan tugas tersebut.

Aspek pertama yang ditetapkan dalam instrumen audit kinerja dosen adalah menentukan sasaran pekerjaan yang ingin dicapai oleh masing-masing dosen dalam setiap semester. Yang dikategorikan dalam sasaran pekerjaan ini merupakan standar pekerjaan. Sasaran pekerjaan ini penting ditetapkan oleh dosen untuk dijadikan pedoman dalam melaksanakan pekerjaannya. Sasaran pekerjaan yang perlu dirumuskan dosen, sebaiknya dijabarkan sesuai dengan tridharma perguruan tinggi, yakni: pendidikan, pengajaran, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat. Sehingga akan ditetapkan 4 (empat) rumusan sasaran pekerjaan. Sasaran pekerjaan merupakan suatu pernyataan tentang kondisi apa yang ingin dicapai atau diharapkan oleh seorang dosen sebagai penjabaran dari pelaksanaan tridharma perguruan tinggi, yang penetapannya

dirumuskan bersama-sama antara dosen yang bersangkutan dengan dekan sebagai atasannya sehingga menjadi komitmen dan kesepakatan bersama yang perlu ditaati.

Terdapat beberapa persyaratan yang perlu diperhatikan pada saat penyusunan sasaran pekerjaan, antara lain: 1) spesifik; menjelaskan secara rinci jenis pekerjaan dan hasil sasaran yang diharapkan, 2) terukur; dapat dilakukan pengukuran untuk mengetahui keberhasilan pekerjaan yang telah dilakukan, 3) ada ukuran keberhasilan yang dinyatakan dalam bentuk jumlah maupun atribut, 4) memiliki rentang waktu penyelesaian dan (5) memungkinkan untuk dilakukan pengawasan terhadap pekerjaan yang dilakukan tersebut. Kriteria rumusan sasaran audit kinerja yang baik adalah: 1) ada kaitannya dengan atau menunjang tujuan organisasi keseluruhan; 2) berada dalam ruang lingkup dan wewenang sendiri seperti ditetapkan dalam *Job Description* atau dokumen lain; 3) mencakup tanggungjawab lain yang mendapat prioritas tertinggi (utama); 4) sejalan/saling dukung dengan tujuan departemen/seksi lain; 5) merupakan refleksi dan aspirasi; 6) spesifikasi dan jelas ukurannya, lokasinya, waktunya, dll; 7) merupakan penjelasan tentang hasil yang harus dicapai, dan bukan cara atau kegiatan untuk mencapainya; 8) bisa diukur apakah tercapai atau tidak; 9) sebuah tantangan tetapi tetap harus realistis; 10) berimbang antara tujuan jangka pendek dan jangka panjang; 11) tanggal pencapaian harus diberikan (tanggal final); 12) dirumuskan dalam bentuk tertulis (terdokumentasikan); 13) diterima, dimengerti, dan dianggap punya sendiri oleh bawahan yang merasa terikat secara moral; 14) dikomunikasikan kepada departemen lain yang terkait; 15) mempertimbangkan faktor-faktor yang tidak dapat dikendalikan; 16) dapat diubah jika perlu, terutama bila kondisi dan situasi yang dihadapi ternyata berubah dengan pesat; 17) digunakan untuk berjalan di masa depan (Achmad S. Ruky, 2004:136)

Mengingat banyaknya kriteria atau syarat-syarat yang disebutkan di atas, adalah penting sekali bahwa penetapan tujuan atau sasaran dilakukan dalam suasana demokratis dan partisipatif. Sasaran operasional yang ditetapkan hanya oleh pimpinan (*top down approach*) sebagaimana dalam gaya otoriter, tentunya akan dilaksanakan oleh para dosen karena merasa “terpaksa” dan selama mereka masih mau “dipaksa”. Dalam kondisi seperti ini sukar sekali untuk mendapatkan komitmen secara moral dari para dosen seperti diisyaratkan dalam kriteria nomor 13 dan iklim seperti ini tidak akan kondusif bagi peningkatan prestasi dan produktivitas.

Achmad S. Ruky (2004:140) menetapkan empat jenis sasaran: “1) *sasaran dasar (basic)*, 2) *sasaran pemecahan masalah (problem solving)*, 3) *sasaran inovatif* dan 4) *sasaran pengembangan pribadi*”.

Sehubungan dengan penetapan sasaran yang harus dirumuskan dosen, maka nampaknya masuk dalam jenis sasaran dasar, karena sasaran yang dirumuskannya berupa tugas dasar yang harus dicapai oleh seorang dosen dalam melaksanakan tugas tridharmanya.

Terkait dengan instrumen audit kinerja dosen yang dibuat, maka langkah yang harus dilakukan adalah mengacu pada hal sebagai berikut:

- 1) Ditetapkan dua aspek yang akan diaudit, yakni: perencanaan dan penilaian sasaran.
- 2) Pimpinan (Dekan dan Ketua Jurusan) pada awal tahun akademik, bersama sama dengan para dosen yang berada dalam unit kerjanya untuk menuliskan lima sasaran kerja yang dijabarkan dari tridharma perguruan tinggi: (a)

melaksanakan pengajaran; bobotnya lima, (b) melaksanakan penelitian; bobotnya empat, (c) melaksanakan bimbingan mahasiswa; bobotnya tiga, (d) melaksanakan pengabdian kepada masyarakat; bobotnya dua, dan (e) mengikuti kegiatan penunjang; bobotnya satu.

- 3) Rumusan sasaran pekerjaan hendaknya terukur, dapat tercapai, realistis, berjangka waktu tertentu, dan dalam lingkup kewenangan dosen yang bersangkutan.
- 4) Penetapan suatu sasaran pekerjaan mengacu pada salah satu aspek dalam tridharma perguruan tinggi, sesuai dengan point 2 di atas.
- 5) Bobot sasaran pekerjaan yang kesatu dari yang kedua lebih besar dari yang ketiga, dan keempat disesuaikan dengan tingkat prioritas dan kontribusi yang berbeda.
- 6) Pada akhir tahun akademik, tuliskan hasil pekerjaan yang dicapai dan bandingkan dengan sasaran kerja dari segi kualitas, kuantitas, biaya, waktu, dan tanggung jawab dosen dalam pelaksanaannya.

Untuk mengetahui apakah sasaran pekerjaan itu tercapai atau tidak, maka dirumuskan oleh pimpinan Fakultas Tarbiyah tentang klasifikasi penilaian sebagai berikut :

- 1) Kinerja dosen dinilai sangat rendah jika hanya mencapai satu sasaran pekerjaan saja yakni melaksanakan kegiatan penunjang, berkisar antara skor 1 – 5 (1 - 19 %); dengan skala nilainya adalah satu;

- 2) Kinerja dosen dinilai rendah jika dapat mencapai dua sasaran pekerjaan yakni kegiatan penunjang dan kegiatan pengabdian kepada masyarakat, berkisar antara skor 6 – 10 (20 - 39 %) ; dengan skala nilainya adalah dua;
- 3) Kinerja dosen dinilai sedang jika dapat mencapai tiga sasaran pekerjaan yakni melaksanakan kegiatan penunjang, kegiatan pengabdian kepada masyarakat, dan kegiatan bimbingan kepada mahasiswa, berkisar antara skor 11 - 15 (40 - 59 %); dengan skala nilainya adalah tiga;
- 4) Kinerja dosen dinilai tinggi jika dapat mencapai empat sasaran pekerjaannya yakni melaksanakan kegiatan penunjang, kegiatan pengabdian kepada masyarakat, kegiatan bimbingan kepada mahasiswa, dan kegiatan penelitian, berkisar antara skor 16 - 20 (60 — 79 %; dengan skala nilainya adalah empat; dan
- 5) Kinerja dosen dinilai sangat tinggi jika dapat mencapai seluruh lima sasaran pekerjaannya yakni melaksanakan kegiatan penunjang, kegiatan pengabdian kepada masyarakat, kegiatan bimbingan kepada mahasiswa, kegiatan penelitian, dan kegiatan pengajaran, berkisar antara skor 21 - 25 (80 - 100 %) ; dengan skala nilainya adalah lima.

Aspek lain yang ditetapkan dalam instrumen audit kinerja dosen adalah mengukur kompetensi dosen dalam melaksanakan tugasnya yang terdiri atas pendidikan/pengajaran, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat.

Kompetensi adalah segala bentuk motif, sikap, keterampilan, pengetahuan, perilaku atau karakteristik untuk melaksanakan pekerjaan atau membedakan antara kinerja rata-rata dengan kinerja unggul. Karakteristik kinerja unggul ditunjukkan dalam

perilaku yang bersifat kritikal, yaitu lebih sering dan banyak dilakukan dengan hasil yang lebih baik.

Seorang dosen perlu mengetahui dan memahami pekerjaannya yang terdiri atas pelaksanaan pendidikan/pengajaran, penelitian, dan pengabdian masyarakat. Pemahaman terhadap perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi juga perlu agar pekerjaan seorang dosen dapat dilaksanakan dengan baik. Dosen yang memiliki pengetahuan tentang pekerjaannya dapat diharapkan mampu melaksanakan tugas-tugasnya dengan baik dan benar sesuai dengan tuntutan profesionalismenya.

Untuk mengetahui pengetahuan para dosen tentang tridharma perguruan tinggi, dapat dilakukan pendekatan interaktif oleh unsur pimpinan. Indikator perilaku yang dapat dikembangkan untuk mengetahui/mengukur aspek pengetahuan dosen mengenai tridharma perguruan tinggi adalah: 1) Mempunyai pengetahuan namun kurang menguasai aspek teknis tentang pekerjaan, diberi bobot satu; 2) Mempunyai pengetahuan dan aspek teknis tentang pekerjaan, diberi bobot dua; 3) Mencakup nomor dua dan menerapkan pengetahuan/teknologi dalam pekerjaan, diberi bobot tiga; 4) Mencakup nomor tiga dan mampu meningkatkan kualitas dan menyesuaikan dengan metode/teknologi terbaru, diberi bobot empat; 5) Mencakup nomor empat dan mampu berpikir kreatif dan berperilaku inovatif dalam melaksanakan tugasnya, diberi bobot lima (Achmad S. Ruky, 2004:152).

Aspek kejujuran dan integritas sangat diperlukan dalam melaksanakan suatu pekerjaan. ini berarti bahwa dalam melaksanakan tugas berarti seorang dosen harus dapat menjaga kepercayaan yang diberikan oleh pimpinan secara konsisten dengan cara selalu mematuhi peraturan dan prosedur yang berlaku serta berperan aktif dalam

menerapkan pola kerja yang profesional. Tidak menyalahgunakan jabatan, bahkan dapat dijadikan panutan dalam pola berfikir dan bertindak. Agar para dosen memiliki kejujuran dan integritas, maka keteladanan atasan/pimpinan serta upaya memberdayakan para dosen dengan memberikan kepercayaan dalam pelaksanaan tugasnya. Suatu lingkungan kerja yang sehat akan membantu tumbuh dan berkembang kejujuran dan integritas dosen.

Indikator perilaku yang dapat dikembangkan oleh Fakultas Tarbiyah untuk mengukur kejujuran dan integritas dosen adalah: 1) Bertindak kurang sesuai dengan peraturan di lingkungan kerja, diberi bobot satu; 2) Mampu menjaga kerahasiaan dan bertindak sesuai dengan peraturan di lingkungan kerja, diberi bobot dua; 3) Mencakup nomor dua dan menjaga kaidah dasar peraturan yang ada secara konsisten, diberi bobot tiga; 4) Mencakup nomor tiga dan mau serta mampu mengakui kesalahan-kesalahan pribadi dalam melaksanakan tugasnya, diberi bobot empat; 5) Mau dan mampu memberikan dan menjadi teladan dalam pola pikir dan pola tindak, diberi bobot lima.

Agar para dosen memiliki motivasi dan kemauan maka perlu upaya untuk pengembangan sikap saling memberikan dukungan di lingkungan kerja dan menumbuhkan rasa memiliki (*sense of belonging*) terhadap lembaga.

Indikator yang dapat dijadikan tolak ukur Fakultas Tarbiyah untuk penilaian motivasi dan kemauan berprestasi para dosen adalah: 1) Bekerja apa adanya, diberi bobot satu; 2) Memiliki semangat dan disiplin kerja, diberi bobot dua; 3) Mencakup nomor dua dan berupaya menghindari kegagalan dan memperbaiki kesalahan, diberi bobot tiga; 4) Mencakup tiga dan mengembangkan standar kerja dan menjadi yang terbaik di lingkungan kerjanya, diberi bobot empat; 5) Mencakup nomor empat dan

menunjukkan komitmen yang kuat untuk mencapai standar kerja yang telah ditetapkan, diberi bobot lima.

Kemampuan berkomunikasi adalah kemampuan untuk berkomunikasi lisan dan atau tulisan, memberi informasi secara tepat, mengantisipasi kebutuhan informasi, menterjemahkan data menjadi informasi yang dapat dengan mudah dipahami oleh orang lain.

Agar dosen memiliki kemampuan berkomunikasi dengan berbagai pihak, maka perlu upaya yang dapat dilakukan oleh unsur pimpinan dengan cara melatih pemahaman dan kepekaan terhadap lingkungan pekerjaan, baik berkaitan dengan teknis pekerjaan maupun budayanya. Selain itu, juga dengan melibatkan para dosen dalam tim/kelompok kerja yang bervariasi dan membiasakan dialog terbuka dalam menyelesaikan permasalahan yang muncul.

Agar lebih meningkat lagi, maka dilakukanlah pengembangan rasa percaya diri dosen, misalnya melalui pelatihan, karena kemampuan ini terkait erat dengan rasa percaya diri; semakin besar rasa percaya diri maka individu akan mengembangkan kemampuan berkomunikasi dengan lebih baik. Indikator yang digunakan Fakultas Tarbiyah untuk mengetahui kemampuan berkomunikasi para dosen dengan berbagai pihak adalah: 1) Kurang dapat mengelola informasi yang diterima dengan tepat, diberi bobot satu; 2) Mampu memahami dengan cepat informasi yang diterima, diberi bobot dua; 3) Mencakup nomor dua dan mampu memberikan penjelasan secara lisan atau instruksi secara benar, diberi bobot tiga; 4) Mencakup tiga dan mampu meramu informasi dan menyampaikan - pendapat / prestasi secara jelas, diberi bobot empat; 5)

Mencakup nomor empat dengan menggunakan teknologi informasi yang mutakhir, diberi bobot 1ima.

Tanggung jawab dan ketelitian adalah kemampuan untuk memberikan perhatian terhadap pelaksanaan kerja dan secara rinci mengorganisir rincian tersebut untuk memastikan ketelitian.

Untuk itu, perlu menerapkan kepatuhan terhadap prosedur kerja dan mengupayakan penyempurnaannya sebagai target secara berkelanjutan untuk dijadikan sebagai tolok ukur yang baku. Meningkatkan komitmen seluruh dosen terhadap kualitas untuk meningkatkan kualitas hasil kerja dan secara periodik melakukan evaluasi untuk memantau hasil yang dicapai.

Indikator perilaku yang ditetapkan untuk mengetahui tanggung jawab dan ketelitian dosen Fakultas Tarbiyah dalam melaksanakan tugasnya adalah: 1) Cenderung mengabaikan prosedur kerja, diberi bobot satu; 2) Bekerja berdasarkan prosedur kerja namun kurang teliti, diberi bobot dua; 3) Memiliki ketelitian dan taat pada prosedur kerja, diberi bobot tiga; 4) Mencakup nomor tiga dan menghindari kegagalan yang berdampak tinggi, diberi bobot empat; 5) Mencakup nomor empat dan mengembangkan standar pelaksanaan tugas pada institusi, diberi bobot lima.

Kemampuan bekerja sama adalah kemampuan untuk bekerjasama baik dalam tim/keompok kerja maupun dengan tim/keompok unit lain dengan berbagai kalangan yakni mahasiswa, rekan sejawat maupun pimpinan. Agar dapat melaksanakan kerjasama dengan baik, sebaiknya kerjasama dijadikan unsur utama dalam kerja tim yang efektif. Pada dasarnya seluruh organisasi dirancang dengan maksud untuk membangun kerjasama. Oleh karena itu, keseluruhan sistem perguruan tinggi tidak berjalan baik jika para dosennya tidak saling bekerjasama satu sama lain. Untuk itu, sikap kooperatif dan

seluruh dosen perlu diupayakan seoptimal mungkin dengan perspektif jangka panjang. Antara lain dimulai dengan prakarsa dan pimpinan yang berwenang, kemudian membiasakan mengklaim hasil kerja yang dicapai sebagai hasil dan usaha bersama, menekan *win-win solution* dalam pemecahan masalah dan menumbuhkan saling ketergantungan satu sama lain.

Indikator perilaku yang dapat digunakan untuk mengukur kemampuan dosen Fakultas Tarbiyah dalam bekerjasama dengan berbagai pihak adalah: 1) Kurang dapat bekerjasama dalam suatu kelompok kerja, diberi bobot satu; 2) Memberi kontribusi kepada kelompok kerja, diberi bobot dua; 3) Mencakup nomor dua dan melibatkan orang lain dalam pengelolaan informasi dan sumber daya, diberi bobot tiga; 4) Mencakup nomor tiga dan mendorong partisipasi pihak lain dalam melaksanakan pekerjaannya, diberi bobot empat; 5) Mencakup nomor empat dan memberikan inspirasi dan bertanggung jawab atas kinerja kelompok kerja, diberi bobot lima.

Kemampuan dosen Fakultas Tarbiyah dalam mengorganisir perkuliahan dan memutuskan permasalahan adalah: 1) kemampuan untuk melihat pola, hubungan-hubungan dan membangun serta menggunakan konsep-konsep baru dalam melaksanakan perkuliahan. 2) kemampuan untuk memahami suatu situasi/masalah dengan cara memisahkannya menjadi bagian-bagian kecil dan mengidentifikasi hubungan antara bagian-bagian tersebut, dan 3) kemampuan untuk menggali informasi di luar cara-cara yang biasa dilakukan dengan tujuan untuk meningkatkan kinerja dan mengambil keputusan.

Upaya-upaya yang dapat dilakukan Fakultas Tarbiyah untuk meningkatkan kemampuan mengorganisir perkuliahan dan memutuskan persoalan dilakukan melalui tahapan berikut: 1) bersikap terkendali dan melakukan analisis dengan seksama untuk menemukan konsep dasar permasalahan, 2) mengklarifikasi setiap permasalahan yang timbul, 3) mencari alternatif-alternatif yang kreatif melalui diskusi terbuka dengan pihak-pihak terkait, 4) membuat pilihan keputusan sesuai dengan tingkatannya, 5) merancang rencana tindakan dan melaksanakannya melalui formulasi langkah-langkah yang spesifik, dan 6) melakukan evaluasi terhadap hasilnya. Kemampuan ini juga terkait dengan kualitas dan kuantitas informasi yang dapat diperoleh Untuk mengembangkan jaringan informasi yang baik akan sangat membantu dalam pengambilan keputusan yang tepat sasaran.

Tabel 4.1

Instrumen Audit Kinerja Dosen Untuk Aspek

Pengetahuan, Keterampilan dan Kompetensi

No.	ASPEK YANG DINILAI	HASIL PENILAIAN				
1.	<p>PENGETAHUAN TENTANG TRIDHARMA PERGURUAN TINGGI (SEBAGAI PEKERJAAN YANG HARUS DILAKSANAKANNYA)</p> <p>a. Mempunyai pengetahuan namun kurang menguasai aspek teknis tentang pekerjaan, diberi bobot 1 (satu);</p> <p>b. Mempunyai pengetahuan dan aspek teknis tentang pekerjaan, diberi bobot 2 (dua);</p> <p>c. Mencakup (b) dan menerapkan pengetahuan/teknologi dalam pekerjaan, diberi bobot 3 (tiga);</p>	1	2	3	4	5

	<p>d. Mencakup (c) dan mampu meningkatkan kualitas dan menyesuaikan dengan metode/teknologi terbaru, diberi bobot 4(empat);</p> <p>e. Mencakup (d) dan mampu berpikir kreatif dan berperilaku inovatif dalam melaksanakan tugasnya, diberi bobot 5 (lima).</p>					
2.	<p>KEJUJURAN DAN INTEGRITAS DALAM MELAKSANAKAN PEKERJAAN</p> <p>a. Bertindak kurang sesuai dengan peraturan di lingkungan kerja, diberi bobot 1 (satu);</p> <p>b. Mampu menjaga kerahasiaan dan bertindak sesuai dengan peraturan di lingkungan kerja, diberi bobot 2 (dua);</p> <p>c. Mencakup (b) dan menjaga kaidah dasar peraturan yang ada secara konsisten, diberi bobot 3 (tiga);</p> <p>d. Mencakup (c) dan mau serta mampu mengakui kesalahan-kesalahan pribadi dalam melaksanakan tugasnya, diberi bobot 4 (empat);</p> <p>e. Mau dan mampu memberikan dan menjadi teladan dalam pola pikir dan pola tindak, diberi bobot 5 (lima).</p>	1	2	3	4	5
3.	<p>MOTIVASI DAN KEMAUAN BERPRESTASI</p> <p>a. Bekerja apa adanya, diberi bobot 1 (satu);</p> <p>b. Memiliki semangat dan disiplin kerja, diberi bobot 2 (dua);</p> <p>c. Mencakup (b) dan berupaya menghindari kegagalan dan memperbaiki kesalahan, diberi bobot 3 (tiga);</p> <p>d. Mencakup (c) dan mengembangkan standar kerja dan menjadi yang terbaik di lingkungan kerjanya, diberi bobot 4 (empat);</p> <p>e. Mencakup (d) dan menunjukkan komitmen yang kuat untuk mencapai standar kerja yang telah ditetapkan, diberi bobot 5 (lima).</p>	1	2	3	4	5
4.	<p>KEMAMPUAN BERKOMUNIKASI DENGAN BERBAGAI PIHAK</p>	1	2	3	4	5

	<p>a. Kurang dapat mengelola informasi yang diterima dengan tepat, diberi bobot 1 (satu);</p> <p>b. Mampu memahami dengan cepat informasi yang diterima, diberi bobot 2 (dua);</p> <p>c. Mencakup (b) dan mampu memberikan penjelasan secara lisan atau instruksi secara benar, diberi bobot 3 (tiga);</p> <p>d. Mencakup (c) dan mampu meramu informasi dan menyampaikan pendapat / prestasi secara jelas, diberi bobot 4 (empat);</p> <p>e. Mencakup (d) dengan menggunakan teknologi informasi yang rnutakhir, diberi bobot 5 (lima).</p>					
5.	<p>TANGGUNG JAWAB DAN KETELITIAN DALAM MELAKSANAKAN TUGASNYA</p> <p>a. Cenderung mengabaikan prosedur kerja, diberi bobot 1 (satu);</p> <p>b. Bekerja berdasarkan prosedur kerja namun kurang teliti, diberi bobot 2 (dua);</p> <p>c. Memiliki ketelitian dan taat pada prosedur kerja, diberi bobot 3 (tiga);</p> <p>d. Mencakup (c) dan menghindari kegagalan yang berdampak tinggi, diberi bobot 4 (empat);</p> <p>e. Mencakup (d) dan mengembangkan standar pelaksanaan tugas pada institusi, diberi bobot 5 (lima).</p>	1	2	3	4	5
6.	<p>KEMAMPUAN BEKERJASAMA DENGAN MAHASISWA, REKAN SEJAWAT, DAN PIMPINAN</p> <p>a. Kurang dapat bekerjasama dalam suatu kelompok kerja, diberi bobot I (satu);</p> <p>b. Memberi kontribusi kepada kelompok kerja, diberi bobot 2 (dua);</p> <p>c. Mencakup (b) dan melibatkan orang lain dalam pengelolaan informasi dan sumber daya, diberi bobot 3 (tiga);</p> <p>d. Mencakup (c) dan mendorong partisipasi pihak lain dalam melaksanakan pekerjaannya, diberi bobot 4 (empat);</p> <p>e. Mencakup (d) dan memberikan inspirasi dan bertanggung jawab atas kinerja kelompok kerja, diberi bobot 5 (lima).</p>	1	2	3	4	5

7.	<p>KEMAMPUAN MENGORGANISIR PERKULIAHAN DAN MEMUTUSKAN PERMASALAHAN</p> <p>a. Kurang memahami masalah-masalah yang dihadapi, diberi bobot 1 (satu);</p> <p>b. Mampu mengidentifikasi masalah dengan baik dan benar, diberi bobot 2 (dua);</p> <p>c. Mencakup (b) dan mampu menemukan pemecahan masalah yang praktis dan mudah diterapkan, diberi bobot 3 (tiga);</p> <p>d. Mencakup (c) dan membuat keputusan dengan cepat dan tepat dengan resiko dan dampak terukur, diberi bobot 4 (empat);</p> <p>e. Mencakup (d) dan menemukan inovasi baru serta membuat keputusan secara akurat, diberi bobot 5 (lima).</p>	1	2	3	4	5
8.	<p>KEMAMPUAN MEMIMPIN DALAM PERKULIAHAN</p> <p>a. Kurang mampu memimpin mahasiswa dalam perkuliahan, diberi bobot 1 (satu);</p> <p>b. Mampu mengkoordinir mahasiswa untuk mencapai tujuan dalam perkuliahannya, diberi bobot 2 (dua);</p> <p>c. Mencakup (b) dan mampu memahami, menghargai, dan memberi umpan balik bagi perkuliahan, diberi bobot 3 (tiga);</p> <p>d. Mencakup (c) dan mampu memberdayakan dan menciptakan kesempatan pengembangan diri para mahasiswa, diberi bobot 4 (empat);</p> <p>e. Memberi motivasi kepada orang lain untuk mematuhi dan menggunakan aturan-aturan yang sesuai, diberi bobot 5 (lima).</p>	1	2	3	4	5
9.	<p>ORIENTASI PADA MAHASISWA</p> <p>a. Kurang memberikan layanan yang ramah dan efisien kepada mahasiswa, diberi bobot 1 (satu);</p> <p>b. Memberikan layanan yang ramah dan efisien kepada mahasiswa, diberi bobot 2 (dua);</p> <p>c. Mencakup (b) dan bertanggung jawab terhadap penyelesaian masalah yang muncul</p>	1	2	3	4	5

	<p>dalam perkuliahan dengan mahasiswa, diberi bobot 3 (tiga);</p> <p>d. Mencakup (c) dan bertindak lebih baik bagi mahasiswa dan membina hubungan yang berkesinambungan, diberi bobot 4 (empat);</p> <p>e. Memikul tanggung jawab dalam memperbaiki dan menyelesaikan masalah yang dihadapi mahasiswa, diberi bobot 5 (lima).</p>					
--	---	--	--	--	--	--

Aspek penilaian kedua diberi bobot sebesar 40%. Cara memberikan penilaian untuk aspek pengetahuan / keterampilan / kompetensi di atas dilakukan dengan cara memberikan tanda silang (X) pada angka 1, 2, 3, 4, atau 5 pada kolom hasil penilaian sesuai dengan tingkat indikator perilaku masing-masing aspek. Kemudian jumlahkan hasil penilaian masing-masing aspek itu sehingga didapat rangkuman penilaian pengetahuan keterampilan/kompetensi (RP3K). Penetapan skoring untuk sembilan aspek penilaian dilakukan dengan terlebih dahulu menetapkan skor total (skor ideal) sebesar $9 \times 5 = 45$. Berikutnya, perlu juga ditetapkan range (*interval*) skor untuk mengetahui posisi (pengkategorian) dan masing-masing dosen yang diaudit kinerjanya. Pengkategorian yang digunakan peneliti adalah dengan mengacu pada *skala Likert*, dengan pengelompokkan: sangat rendah, rendah, sedang, tinggi, dan sangat tinggi. Sehingga dengan 5 kategori tersebut, diperoleh rentangan skor sebagai berikut:

Kategori sangat rendah : 1 - 9 atau berkisar antara 1 - 19 %

Kategori rendah : 10 - 18 atau berkisar antara 20 - 39 %

Kategori Sedang : 19 - 27 atau berkisar antara 40 - 59 %

Kategori Tinggi : 28 - 36 atau berkisar antara 60 - 79 %

Kategori sangat tinggi : 37 - 45 atau berkisar antara 80 - 100 %

Selanjutnya, setelah diperoleh rentangan / interval skor untuk masing-masing kategori, maka untuk mengetahui klasifikasi kinerja para dosen diketahui dengan: (1) menjumlahkan hasil rangkuman penghitungan sasaran pekerjaan dikali dengan 60 %, dan (2) menjumlahkan rangkuman aspek kompetensi dikali 40 %. Akhirnya akan diketahui berapa skor yang diperoleh dan ekuivalen dengan tingkatan kategori yang diperoleh.

Dosen yang memiliki kinerja dengan kategori sangat rendah dan rendah perlu mendapat bimbingan dan teguran secara lebih intensif, sedangkan bagi dosen yang kinerjanya berada pada kategori sedang, maka perlu mendapat motivasi agar lebih meningkatkan kinerjanya. Adapun dosen yang kinerjanya dinilai tinggi dan sangat tinggi tentu perlu diberi penghargaan sebagai imbalan atas kerja kerasnya yang selama ini diupayakan. Penghargaan dimaksud bukanlah dalam bentuk materi semata, akan tetapi dapat diupayakan dengan memberikan kesempatan untuk melakukan pembinaan bagi dosen yang kinerjanya berada pada kategori sangat rendah dan rendah.

Berdasarkan instrumen yang dibuat, maka diharapkan dapat dijadikan salah satu media pengumpulan bukti-bukti pelaksanaan tugas dan pekerjaan seorang dosen. Data yang diperoleh dan Instrumen audit kinerja dosen haruslah diolah dan dianalisis dengan seksama untuk dapat memperoleh suatu kesimpulan terkait kekuatan (*strength*) dan kelemahan (*weakness*), peluang (*opportunity*) dan ancaman (*treath*) terhadap Dosen maupun perguruan tinggi dimana dosen itu melaksanakan aktivitasnya. Untuk mengumpulkan bukti-bukti tersebut, auditor perlu mempersiapkan dan menggunakan kertas kerja (*working paper*). Kertas kerja merupakan catatan-catatan tentang informasi yang diperoleh dari bukti-bukti yang dikumpulkan selama proses audit kinerja dosen

berlangsung. Kertas kerja yang dikumpulkan harus memiliki kualifikasi: lengkap dan akurat, jelas dan dapat dipahami, jelas dibaca (*legibility*) dan bersih atau rapih, menghindari perincian yang terlalu berlebihan (*avoidance of excessive detail*), dapat diperiksa, cukup material, serta fleksibel dalam pencatatan, penyimpanan dan tahan lama. mudah dipindahkan atau dibawa.

Instrumen yang digunakan untuk melaksanakan audit kinerja dosen dapat dikembangkan dengan mengacu pada kebijakan dan peraturan yang ada di masing-masing perguruan tinggi yang bersangkutan. Artinya, apabila perguruan tinggi tidak memiliki badan independen yang melaksanakan audit kinerja dosen atau apalah nama yang dipergunakan untuk itu, maka pelaksanaannya dapat dilakukan di masing-masing unit kerja dengan tetap mengacu pada satu pedoman dan instrumen yang sama.

Hasil yang diperoleh melalui pelaksanaan audit kinerja dosen diharapkan dapat membantu upaya perguruan tinggi dalam melakukan perbaikan yang berkelanjutan (*continous improvement*). Perbaikan yang dilakukan akan disesuaikan dengan temuan-temuan yang nyata dari hasil kegiatan tersebut, dengan demikian secara otomatis dapat diarahkan pada upaya pelaksanaan (penjaminan mutu) *quality assurance* di masing-masing perguruan tinggi swasta yang bersangkutan. Tuntutan *stakeholders* perguruan tinggi di masa datang akan memiliki otoritas dalam menentukan berkualitas tidaknya sebuah perguruan tinggi, sehingga cepat atau lambat akan berlaku suatu prinsip yang menyatakan bahwa mutu suatu perguruan tinggi akan diukur oleh terserap atau tidaknya lulusan dan hasil penelitian perguruan tinggi tersebut oleh *stakeholders*.

Peranan penjaminan mutu ini semakin mengemuka manakala kompetisi antar perguruan tinggi (baik negeri maupun swasta), baik nasional maupun internasional,

didasarkan pada tingkat mutu pendidikan, lulusan, hasil penelitian, dan kinerja para dosennya. Untuk itu, maka dalam pelaksanaan penjaminan mutu pada perguruan tinggi dapat mempertimbangan empat langkah, yakni: 1) pemenuhan permintaan pengguna jasa dan meraih dukungan untuk melakukan perubahan di dalam sistem institusi sekolah/perguruan tinggi, 2) seleksi, 3) implementasi dan 4) penilaian mutu.

Mutu perguruan tinggi adalah tanggungjawab perguruan tinggi yang bersangkutan. Oleh karena itu mutu suatu perguruan tinggi ditentukan oleh proses penjaminan mutu atas prakarsa perguruan tinggi sendiri. Penjaminan mutu yang lahir dari dalam dan didasarkan pada kebutuhan dan keinginan institusi untuk terus meningkatkan kualitasnya, akan membentuk perguruan tinggi menjadi lembaga yang sehat dan disegani, sekaligus punya daya tawar tinggi di masyarakat (umum dan dunia kerja). Sikap responsif terhadap kebutuhan *stakeholders*, yang selama ini luput dari perhatian. Diharapkan melandasi semua perencanaan dan pelaksanaan program-program yang direncanakan oleh perguruan tinggi yang bersangkutan. Tentu saja dengan tetap mempertimbangkan secara sungguh-sungguh visi dan misi yang telah ditetapkan.

Dalam hal pelaksanaan penjaminan mutu pendidikan, perguruan tinggi diharapkan mampu membudayakan internal quality assurance, salah satunya dengan melaksanakan kegiatan audit kinerja dosen secara terencana dengan baik. Untuk itu, secara khusus perlu melakukan diseminasi konsep dan implementasi audit kinerja dosen untuk perguruan tinggi. Setelah proses pemahaman tersebut berhasil, maka pada tahap berikutnya adalah merancang dan melaksanakan manajemen penjaminan mutu (*quality assurance management*). Kedua tahapan itu dapat dilaksanakan jika senantiasa

memperhatikan, komitmen, perubahan paradigma, dan sikap mental para pelaku proses pendidikan tinggi, serta pengorganisasian penjaminan mutu di perguruan tinggi.

Secara konseptual dosen perguruan tinggi dituntut memiliki kompetensi keguruan, yaitu memiliki pengetahuan, keterampilan dan kemampuan yang dituntut oleh jabatan atau pekerjaan.

b. Kegiatan Bidang Penelitian

Bentuk penugasan bidang penelitian dan atau pengembangan ilmu di Fakultas Tarbiyah IAIN Syekh Nurjati Cirebon dapat berupa melaksanakan penelitian atau menulis karya ilmiah, dengan ketentuan:

- 1) Melaksanakan penelitian sendiri atau berkelompok yang terdaftar di P3M sebanyak-banyaknya 4 SKS.
- 2) Melakukan kegiatan yang terdiri atas:
 - a) Menulis naskah buku ilmiah untuk diterbitkan yang disetujui Ketua Jurusan dan terdaftar di PPIS sebanyak 3 SKS.
 - b) Menulis naskah yang akan dimuat di jurnal ilmiah dan atau seminar ilmiah setara 2 SKS.
 - c) Menerjemahkan atau menyadur buku ilmiah untuk diterbitkan yang telah disetujui Ketua Jurusan dan terdaftar di PPIS setara 2 SKS.
- 4) Menyunting naskah buku ilmiah untuk diterbitkan yang telah disetujui Ketua Jurusan dan terdaftar di PPIS setara 2 SKS

- 5) Melaksanakan editing naskah jurnal ilmiah untuk diterbitkan yang telah disetujui Ketua Jurusan dan terdaftar di PPIS setara 2 SKS
- 6) Menulis atau diktat untuk diterbitkan yang telah disetujui Ketua Jurusan dan terdaftar di PPIS setara 2 SKS
- 7) Menulis satu buku ajar untuk diterbitkan yang telah disetujui Ketua Jurusan dan terdaftar di PPIS setara 2 SKS.

Untuk dapat melakukan kegiatan penelitian, harus didahului dengan pengajuan proposal. Adapun penelitian terhadap proposal dilaksanakan oleh Tim Penilai Tingkat Jurusan untuk satu bidang ilmu, dan Tim Penilai Tingkat Fakultas untuk antar bidang ilmu.

Terkait dengan lembaga yang menangani penelitian Dosen, memiliki tugas melakukan koordinasi dan mendokumentasi pelaksanaan penelitian serta ikut mengusahakan pengendalian administrasi sumber daya yang diperlukan. Pelaksanaan penelitian bersifat monodisiplin dan multidisiplin oleh seluruh Jurusan di lingkungan Fakultas Tarbiyah.

Dosen Fakultas Tarbiyah merupakan salah satu sumberdaya yang belum termanfaatkan secara maksimal terutama dalam pelaksanaan ketarbiyahan, penelitian dan pengabdian masyarakat. Salah satu dharma yang tidak kalah pentingnya diantara dua dharma lainnya adalah dharma penelitian.

Salah satu Faktor penyebab rendahnya minat dan animo dosen Fakultas Tarbiyah untuk melakukan penelitian adalah karena kurangnya informasi dan

pemahaman tentang masalah-masalah yang berkaitan kependidikan, serta kurangnya kemampuan untuk melakukan analisis terhadap bidang studi yang diemban.

Pelaksanaan penelitian ini dilakukan dua kali dalam setahun, dosen diwajibkan untuk mengikuti penelitian ini. Materi penelitian meliputi materi tentang masalah-masalah ketarbiyahan, rumusan masalah penelitian, kerangka teori, metode penelitian meliputi populasi dan sample, teknik analisis data, teknik penyusunan proposal anggaran dan teknik penulisan laporan.

P3M IAIN Syekh Nurjati Cirebon telah mendorong dosen Fakultas Tarbiyah untuk melakukan kegiatan penelitian melalui berbagai upaya. Secara kelembagaan, P3M IAIN Syekh Nurjati Cirebon telah berupaya melakukan *networking* dengan berbagai departemen di tingkat Propinsi, Kota/Kabupaten, maupun dengan pemerintah pusat untuk memperoleh hibah penelitian. Namun demikian, upaya tersebut masih belum memuaskan, dikarenakan dari beberapa peluang yang diperoleh P3M, ternyata jumlah Dosen Fakultas Tarbiyah yang mengajukan proposal penelitian belum memiliki rasio yang ideal.

Berikut data hasil penelitian dosen Fakultas Tarbiyah yang dilakukan atas biaya DIPA IAIN Syekh Nurjati Cirebon dan pihak ketiga pada tahun akademik 2009 / 2010.

Tabel 4.2

Jumlah Penelitian Dosen Fakultas Tarbiyah IAIN Syekh Nurjati Cirebon

yang Terlibat dalam Kegiatan Penelitian

Tahun Akademik 2009/2010

No	Jurusan	Jumlah Penelitian	Dosen Terlibat
		09 / 10	09 / 10
1	Pendidikan Agama Islam	2	6
2	Pendidikan Bahasa Arab	1	3
3	Pendidikan Bahasa Inggris	2	6
4	Pendidikan IPS	2	6
5	Pendidikan Matematika	1	3
6	Pendidikan IPA Biologi	1	3
7	Pendidikan Guru MI	1	3
	Jumlah	10	30

Sumber : Pusat Penelitian dan Pengabdian Masyarakat IAIN Syekh Nurjati Cirebon
Tahun Akademik 2009/2010

Terjadi kecenderungan penurunan jumlah penelitian maupun jumlah dosen yang terlibat dalam melaksanakan penelitian. Hal tersebut disebabkan adanya keengganan para dosen untuk melaksanakan penelitian yang dibiayai IAIN Syekh Nurjati Cirebon . Keengganan tersebut seperti dikemukakan beberapa dosen tetap yang tersebar di beberapa Jurusan menyatakan bahwa: “salah satunya dikarenakan biaya penelitian lebih kecil jika dibandingkan dengan biaya penelitian yang dibiayai oleh pihak ketiga”. Kedepan IAIN Syekh Nurjati Cirebon perlu memikirkan upaya untuk menarik minat para dosen dalam melaksanakan penelitian, karena tanpa dilaksanakannya penelitian, maka tugas tridharma Perguruan Tinggi yang perlu direalisasikan dosen akan menjadi

slogan semata, bukannya menjadi bagian tugas yang tidak terpisahkan sebagai seorang dosen.

Begitu pula dalam pelaksanaan penelitian yang dibiayai pihak ketiga, keterlibatan dosen Fakultas Tarbiyah masih tergolong sedikit sekali. Sehingga apabila dicermati, upaya yang dilakukan para dosen dalam melaksanakan penelitian yang dibiayai pihak ketiga masih belum optimal. Aturan yang digunakan untuk itu masih belum memberikan keleluasaan bagi para peneliti sendiri untuk dapat mengekspresikan keinginannya, sehingga pada akhirnya mereka memilih untuk mencari peluang yang dapat dikerjakan secara mandiri oleh dosen yang bersangkutan. Tabel berikut memberikan informasi tentang jumlah penelitian dan dosen yang terlibat dalam penelitian dengan pihak ketiga.

Tabel 4.3

Jumlah Penelitian dan Jumlah Dosen yang terlibat dalam Kegiatan Penelitian pihak ketiga Tahun Akademik 2009/2010

No	Fakultas Tarbiyah	Jumlah Penelitian	Dosen Terlibat
		09 / 10	09 / 10
1	Penelitian dasar	3	9
2	Hibah Penelitian	2	6
	Jumlah	5	15

Sumber : Pusat Penelitian dan Pengabdian Masyarakat IAIN Syekh Nurjati Cirebon Tahun 2009/2010

Melihat data tabel di atas, sangatlah memprihatinkan. Fakultas Tarbiyah sebagai gudang ilmuwan perlu memasuki wilayah-wilayah publik maupun yang lainnya untuk lebih gencar melakukan penyebaran ilmu pengetahuan dan teknologi melalui media kegiatan penelitian dosen. Penelitian-penelitian dengan pihak ketiga pun diperoleh karena adanya unsur kedekatan dengan personalia di lingkungan Dinas, Pemda, dan di Institusi Badan lembaga-lembaga lainnya.

Berikut ini rincian data terkait proposal yang diusulkan pada tahun akademik 2009/2010.

Tabel 4.4

Jumlah Penelitian dan Jumlah Dosen Fakultas Tarbiyah yang terlibat dalam Kegiatan Penelitian Tahun Akademik 2009/2010

Jurusan	Jumlah			
	Proposal	Peneliti	Dosen Terlibat	Alokasi Dana
Pendidikan Agama Islam	10	10	10	50.000.000
Pendidikan Bahasa Arab	1	1	1	5.000.000
Pendidikan Bahasa Inggris	3	3	3	15.000.000
Pendidikan IPS	3	3	3	15.000.000
Pendidikan Matematika	3	3	3	15.000.000
Pendidikan IPA Biologi	3	3	3	15.000.000
Pendidikan Guru MI	1	1	1	5.000.000
Jumlah	24	24	24	120.000.000

Sumber : Pusat Penelitian dan Pengabdian Masyarakat IAIN Syekh Nurjati Cirebon
Tahun Akademik 2009/2010

Untuk tahun akademik 2009/2010, diupayakan penelitian dosen Fakultas Tarbiyah dapat ditingkatkan. Berdasarkan data P3M IAIN Syekh Nurjati Cirebon, ternyata ditinjau dari jumlah proposal yang masuk sebanyak 46 proposal, terjadi peningkatan dari tahun akademik sebelumnya sebesar 84% yang hanya berjumlah 18 proposal.

Proposal penelitian dosen Fakultas Tarbiyah tahun akademik 2009/2010 yang layak didanai berjumlah 22 proposal penelitian, karena memenuhi kriteria yang ditetapkan P3M yakni mempunyai nilai promosi dan dapat dikerjasamakan dengan pihak ketiga.

Tabel di bawah ini menunjukkan data yang memuat tema penelitian dosen Fakultas Tarbiyah berdasarkan Jurusan.

Tabel 4.5

Data Penelitian Dosen Fakultas Tarbiyah Jurusan Pendidikan Agama Islam

Tahun Akademik 2009/2010

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian
----	---------------	------------------

1	Nurwahdan, Drs, M.Pd	Analisis terhadap kemampuan manajerial pengurus organisasi dalam upaya meningkatkan kinerja organisasi Islam perempuan Jawa barat.
2	Moh. Masnun, Drs, M.Pd	Studi tentang harapan orang tua dalam pembinaan anak pada TK/RA di wilayah Cirebon .
3	Djono, H, Drs, M.Ag	Analisis pendidikan manajerial pembelajaran mata kuliah pendidikan agama islam
4	Maman Supriatman, H, Drs, M.Pd	Konsep baik (kebaikan) dan buruk (keburukan) dalam al-qur'an (analisis konseptual terhadap ayat-ayat al-qur'an yang bertema kebaikan dan keburukan.
5	Suklani, Drs, M.Pd	Analisis evaluatif terhadap soal Pendidikan Agama Islam pada ujian masuk IAIN Cirebon .
6	Abu Khaer, Drs, M.A.g	Peran Kyai Haji Abdul Madjid Dalam Pengembangan Syiar Islam Di Bungbulang Kabupaten Garut Selatan .
7	Aen Zaenuddin, H, Drs, MA Aceng Jaelani, Drs, M.Ag Suteja, H, Drs, M.Ag	Peran Mursyid Ikyan Sibawaih Dalam Pengembangan Tarekat Tijaniyah Di Garut
8	U.Sjamsunin, Drs, M.Pd	Manajemen Administrasi Sekolah
9	Sopidi, S.Ag, SS, MA Rina Rindanah, S.Ag, M.Pd	Sejarah Dan Perkembangan Jaringan Islam Liberal Di Indonesia

10	Muslihuddin, S.Ag, M.Ag Iwan, M.Ag	Perkembangan Politik Islam Di Malaysia Pasca Kolonialisme (<i>Studi Literatur</i>)
----	---------------------------------------	--

Sumber : Pusat Penelitian dan Pengabdian Masyarakat IAIN Syekh Nurjati Cirebon Tahun 2009/2010.

Walaupun terjadi peningkatan jumlah proposal penelitian yang diusulkan dari pelaksanaan penelitian yang dilakukan dosen tetap Fakultas Tarbiyah, namun jika dibandingkan dengan total dosen yang ada masih nampak belum memiliki rasio ideal. Dari 120 dosen tetap Fakultas Tarbiyah, ternyata hanya 46 dosen saja (25,73%) yang terlibat dalam penelitian. Ini mengindikasikan kultur akademik yang masih rendah. Kemudian, dari 25,73% dosen yang melakukan penelitian, apabila dilihat dari tema penelitian nampak masih berada pada kategori penelitian dasar.

Dengan demikian, untuk kegiatan penelitian dosen Fakultas Tarbiyah belum dapat memenuhi ketentuan Pusat Penelitian dan Pengabdian Masyarakat IAIN Syekh Nurjati Cirebon yang telah ditetapkan. Apabila ditinjau dari tema yang diteliti, nampaknya para dosen telah memenuhi ketentuan pelaksanaan penelitian sebagai upaya mengembangkan mata kuliah yang diampunya.

Tabel 4.6

Penelitian Dosen Fakultas Tarbiyah Jurusan Pendidikan IPA Biologi

Tahun Akademik 2009/2010

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian
1	Anda Juanda, Drs, M.Pd	Pembelajaran untuk meningkatkan prestasi belajar siswa sekolah menengah umum wilayah Cirebon melalui pendidikan Biologi
2	Dewi Cahyani, S.Pd, M.Pd	Implementasi dan kendala pelaksanaan professional guru di Madrasah aliyah
3	Kartimi, M.Pd	Pengaruh lesson studi untuk meningkatkan hasil pembelajaran biologi.

Sumber : Pusat Penelitian dan Pengabdian Masyarakat IAIN Syekh Nurjati Cirebon Tahun Akademik 2009/2010.

Fakultas Tarbiyah Jurusan Biologi memiliki 12 dosen tetap. Sebanyak 3 dosen terlibat dalam kegiatan penelitian, sehingga masih banyak dosen yang belum memenuhi target dalam melaksanakan kegiatan Penelitian. Tema-tema yang diangkat dalam penelitian para dosen jurusan biologi sejalan dengan pengembangan keilmuan yang ada, karena apa yang telah diteliti tidak menutup kemungkinan dapat ditindak lanjuti dengan pengabdian kepada masyarakat melalui bentuk pelatihan.

Tabel 4.7

Data Penelitian Dosen Fakultas Tarbiyah Jurusan Pendidikan Matematika Tahun Akademik 2009/2010

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian
1	Toheri, S.Si, M.Si	Penggunaan Kertas Berpetak Untuk Meningkatkan Pemahaman Luas Bangun Datar
2	Edi Prio Baskoro, Drs, M.Pd	Penerapan Model Pembelajaran Tgt (Team Games Tournament) Pada Pembelajaran Matematika Untuk Meningkatkan Pemahaman Konsep Bangun Datar Sederhana
3	Reza Oktiana Akbar, S.Pd	Upaya-upaya untuk meningkatkan prestasi siswa Madrasah Aliyah di Cirebon

Sumber : Pusat Penelitian dan Pengabdian Masyarakat IAIN Syekh Nurjati Cirebon Tahun Akademik 2009/2010.

Sementara pada Jurusan Pendidikan Matematika jumlah dosen tetap sebanyak 10 orang, ternyata hanya 3 orang Dosen saja yang melakukan penelitian. Keadaan tersebut sangat memprihatinkan, karena banyaknya dosen yang tidak dapat melaksanakan kegiatan penelitian sebagai perwujudan salah satu dharma dari tridharma Perguruan Tinggi yang harus dilakukan dosen.

Tabel 4.8

Data Penelitian Dosen Fakultas Tarbiyah Jurusan PBI

Tahun Akademik 2009/2010

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian
1	Nanag Gojali, Drs. M.Pd	Penggunaan strategi PQ4R untuk meningkatkan motivasi dan hasil belajar siswa pada pelajaran bahasa Inggris.
2	Sukenda, Drs. M.Ed	Model pengajaran bahasa Inggris efektif untuk mahasiswa studi bahasa Inggris.
3	Deden Sudirman, Drs. M.Pd	Penggunaan metode TGT untuk meningkatkan prestasi kognitif siswa.

Sumber : Pusat Penelitian dan Pengabdian Masyarakat IAIN Syekh Nurjati Cirebon Tahun Akademik 2009/2010.

Dosen tetap pada jurusan Pendidikan Bahasa Inggris berjumlah 20 orang. Namun hanya 3 orang dosen yang melakukan penelitian. Hal ini pun perlu ada upaya khusus terutama dari Ketua Jurusan dan Ketua Prodi untuk dapat memotivasi para dosennya agar berupaya meningkatkan kompetensi dan potensinya melalui kegiatan penelitian.

Tabel 4.9

Jumlah Penelitian Dosen Fakultas Tarbiyah Jurusan pendidikan IPS Tahun Akademik 2009/2010

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian
1	Sopwan Mulyawan, Drs, M.Ag	Penggunaan Strategi bervariasi untuk meningkatkan hasil belajar siswa pada pelajaran IPS.
2	Aris, Drs, M.Pd	Strategi Demonstrasi untuk meningkatkan pembelajaran siswa dalam sub pokok bahasan Peta.
3	Ranta Puspitasari, M.Pd	Pembelajaran Kewirausahaan untuk siswa Madrasah Aliyah

Sumber : Pusat Penelitian dan Pengabdian Masyarakat IAIN Syekh Nurjati Cirebon Tahun 2009/2010.

Salah satu kegiatan yang dapat dikategorikan ke dalam kegiatan penelitian adalah pelaksanaan seminar dosen intern maupun ekstern. Seminar intern dosen Fakultas Tarbiyah tidak dapat dilakukan secara menyeluruh dan terprogram dengan baik oleh seluruh dosen tetap yang ada di masing-masing Jurusan. Hal tersebut dapat terlihat dalam tabel berikut ini.

Tabel 4.10

**Jumlah Dosen Fakultas Tarbiyah yang Melakukan Kegiatan
Seminar Intern Tahun Akademik 2009/2010**

Tahun Akademik 2009/2010

Jurusan	Jumlah
Pendidikan Agama Islam	11
Pendidikan Bahasa Arab	3
Pendidikan Bahasa Inggris	3
Pendidikan IPS	5
Pendidikan Matematika	4
Pendidikan IPA Biologi	4
Pendidikan Guru MI	3
Jumlah	33

Sumber : Pusat Penelitian dan Pengabdian Masyarakat IAIN Syekh Nurjati Cirebon Tahun 2009/2010.

Berdasarkan tabel tersebut di atas, walaupun kegiatan Dosen Fakultas Tarbiyah mengalami peningkatan namun peningkatan tersebut terjadi tidak secara menyeluruh.

Simpulan dari paparan di atas adalah kegiatan penelitian di Fakultas Tarbiyah masih belum maksimal. Hal ini dibuktikan dengan hanya beberapa dosen saja yang melakukan penelitian. Diduga salah satu Faktor penyebab rendahnya minat dan animo dosen Fakultas Tarbiyah untuk melakukan penelitian adalah karena kurangnya informasi dan pemahaman tentang masalah-masalah yang berkaitan kependidikan, serta kurangnya kemampuan untuk melakukan analisis terhadap bidang studi yang diemban. Diperlukan pelatihan metodeologi untuk mempertajam penelitian. Pelaksanaan

pelatihan ini minimal dilakukan dua kali dalam setahun. Dosen diwajibkan untuk mengikuti pelatihan ini dan materi pelatihan meliputi tentang masalah-masalah ketarbiyahan, rumusan masalah penelitian, kerangka teori, metode penelitian meliputi populasi dan sample, teknik analisis data, teknik penyusunan perposal anggaran dan teknik penulisan laporan.

c. Kegiatan Bidang Pengabdian kepada Masyarakat

Dalam hal pelaksanaan Pengabdian kepada Masyarakat, setiap dosen Fakultas Tarbiyah harus melakukannya paling sedikit satu kali dalam dua semester secara terstruktur dan terjadwal serta terdaftar di Pusat Penelitian dan Pengabdian Masyarakat. Sedangkan jika dosen melakukan pengabdian kepada masyarakat secara individual atau kelompok yang terdaftar di Pusat Penelitian dan Pengabdian Masyarakat disetarakan 1-3 SKS.

Kegiatan Pusat Penelitian dan Pengabdian Masyarakat merupakan salah satu media pengamalan ilmu dan keahlian para dosen kepada masyarakat luas. Kegiatan pengabdian kepada masyarakat dosen Fakultas Tarbiyah pada umumnya dilaksanakan secara monodisiplin.

Kegiatan Pengabdian Kepada Masyarakat yang dilaksanakan dosen Fakultas Tarbiyah dilihat dari segi jumlah keterlibatan orangnya lebih banyak dibandingkan dengan kegiatan penelitian. Hal tersebut dikarenakan personalia yang melaksanakan pengabdian ditetapkan secara berkelompok, yang aturannya berbeda dengan kegiatan penelitian dapat dilakukan secara individu maupun kelompok.

Dalam melaksanakan kegiatan pengabdian kepada masyarakat atas kerjasama dengan Pihak ketiga tahun akademik 2009/2010, hanya dua kali kegiatan yaitu :

- 1) Psikotest Calon Pembimbing Haji , kerjasama Pusat pelayanan Psikologi dan Pengembangan Kepribadian (P4K) dengan Kanwil Depag Jawa Barat.
- 2) Kegiatan Pengabdian Kepada Masyarakat yang dilaksanakan dosen Fakultas Tarbiyah sangatlah banyak ragamnya, sesuai dengan klasifikasi kegiatan yang termasuk pengabdian dosen.

Pada tahun akademik 2009/2010 minat dosen dari masing-masing Jurusan untuk melakukan Pengabdian kepada Masyarakat meningkat sebanyak 66% dibanding dengan tahun akademik sebelumnya. Hal ini ditunjukkan dari peningkatan jumlah proposal yang masuk ke Pusat Penelitian dan Pengabdian Masyarakat yang diusulkan dari beberapa Fakultas yang ada di IAIN Syekh Nurjati Cirebon. Data pengajuan proposal pengabdian kepada masyarakat untuk tahun akademik 2009/2010 sebagai berikut.

Tabel 4.11

Jumlah Dosen Fakultas Tarbiyah yang terlibat dalam Kegiatan Pengabdian Kepada Masyarakat Tahun Akademik 2009/2010

Jurusan	Jumlah			
	Proposal	PKM	Dosen Terlibat	Alokasi Dana
Pendidikan Agama Islam	1	1	5	5.000.000

Pendidikan Bahasa Arab	1	1	5	5.000.000
Pendidikan Bahasa Inggris	1	1	5	5.000.000
Pendidikan IPS	1	1	5	5.000.000
Pendidikan Matematika	1	1	5	5.000.000
Pendidikan IPA Biologi	1	1	5	5.000.000
Pendidikan Guru MI	1	1	5	5.000.000
Jumlah	7	7	35	35.000.000

Sumber : Pusat Penelitian dan Pengabdian Masyarakat IAIN Syekh Nurjati Cirebon Tahun Akademik 2009/2010.

Walaupun terjadi peningkatan jumlah proposal yang diajukan ke Pusat Penelitian dan Pengabdian Masyarakat, namun peningkatan tersebut tidak signifikan dibandingkan dengan jumlah dosen Fakultas Tarbiyah yang melakukan kegiatan pengabdian kepada masyarakat. Minimnya jumlah dosen yang melaksanakan pengabdian kepada masyarakat disebabkan adanya aturan yang longgar, yakni setiap dosen dapat melaksanakan kegiatan pengabdian kepada masyarakat minimal satu kali dalam setiap empat semester.

Simpulan dari paparan di atas adalah bahwa kegiatan pengabdian dosen Fakultas Tarbiyah belum maksimal. Hal ini dibuktikan hanya beberapa dosen yang melakukan pengabdian kepada masyarakat. Diduga salah satu Faktor penyebab rendahnya minat dan animo dosen Fakultas Tarbiyah untuk melakukan pengabdian

kepada masyarakat adalah karena kurangnya informasi dan pemahaman tentang masalah-masalah yang berkaitan pengabdian, serta kurangnya kemampuan untuk melakukan exploitasi di masyarakat, diperlukan pelatihan untuk menggali ide-ide pengabdian dosen di masyarakat.

3. Upaya-upaya Peningkatan Kinerja Dosen Fakultas Tarbiyah IAIN Syekh Nurjati Cirebon

Upaya-upaya yang dilakukan dalam kaitannya dengan program pembinaan kinerja dosen di Fakultas Tarbiyah, terungkap hal-hal sebagai berikut:

- a. Mengupayakan agar para dosen mengikuti pendidikan lanjutan pada jenjang S2 dan S3 sesuai dengan bidang disiplin ilmu yang dimiliki dan untuk dimanfaatkan dalam meningkatkan kualitas proses pembelajaran di Fakultas Tarbiyah.
- b. Mengupayakan peningkatan tenaga dosen profesi yang selama ini bertugas menjadi tenaga pengajar pada Fakultas Tarbiyah.
- c. Mengupayakan agar para dosen Fakultas Tarbiyah mengikuti berbagai kegiatan ilmiah seperti seminar, lokakarya, diskusi, dan berbagai kegiatan ilmiah lain yang relevan dengan kebutuhan pembelajaran.
- d. Mengupayakan agar para dosen Fakultas Tarbiyah meningkatkan kemampuan dan keahlian di bidang: penelitian dan pengabdian kepada masyarakat.
- e. Memberikan dukungan dan bantuan dana untuk biaya studi kepada dosen yang mengikuti pendidikan lanjutan.
- f. Memberikan bantuan 50% kepada dosen yang melakukan pendidikan lanjutan mandiri.
- g. Memberikan bantuan dispensasi waktu dan izin meninggalkan kewajiban

mengajar kepada dosen yang mengikuti pendidikan lanjutan secara sukarela.

Upaya-upaya pembinaan kinerja dosen yang dilakukan Fakultas Tarbiyah, merupakan bentuk implementasi kebijakan program pembinaan kinerja dosen yang pelaksanaannya seperti telah disajikan pada uraian terdahulu. Pada dasarnya pembinaan kinerja dosen adalah untuk meningkatkan kualitas dosen, agar pada saatnya dapat meningkatkan kualitas proses pembelajaran, kualitas penelitian dan kualitas pengabdian kepada masyarakat. diharapkan berimplikasi terhadap meningkatnya kualitas lulusan sebagai hasil proses pendidikan di Fakultas Tarbiyah IAIN Syekh Nurjati Cirebon .

Untuk mengetahui sejauh mana implementasi program pembinaan dan ketercapaian kebutuhan yang diharapkan oleh lembaga, hingga saat ini Fakultas Tarbiyah belum dapat mengukur secara jelas karena proses pembinaan masih dalam taraf pelaksanaan dan dikembangkan. Meskipun pelaksanaan kebijakan pembinaan tersebut telah menghasilkan beberapa dosen lulusan S2, dan menghasilkan lulusan S3 sebagai dosen profesi. Seperti halnya yang disampaikan pada bagian terdahulu tentang prioritas pengembangan, hingga saat ini baru diberikan kepada dosen-dosen yang memiliki waktu pengabdian lebih lama, dan belum memberikan prioritas kepada dosen lebih muda. Namun demikian terdapat beberapa dosen muda yang mengikuti pendidikan lanjutan atas dasar kemandirian dan sukarela, ia mendapat layanan bantuan dana yang berbeda dengan dosen prioritas.

4. Faktor Penunjang dan Penghambat Implementasi Program Pembinaan Kinerja Dosen Fakultas Tarbiyah IAIN Syekh Nurjati Cirebon

Berdasarkan hasil pengamatan melalui wawancara dengan pimpinan Fakultas Tarbiyah, seperti dokumen-dokumen lain yang relevan, ditemukan data dan masukan

mengenai potensi, kekuatan, kelemahan, dan ancaman atau kendala serta cara mengatasi dan memanfaatkan peluang, sebagai berikut:

Fakultas Tarbiyah lembaga pendidikan tinggi agama Islam yang menyelenggarakan pendidikan yang profesional memiliki program studi dalam bidang ketarbiyahan.

Berikut adalah komponen yang dianggap sebagai potensi dan kekuatan:

- a. Adanya dukungan dari berbagai pihak, yaitu pimpinan Fakultas serta kekompakan dan kebersamaan antara dosen.
- b. Adanya kebijakan dan tujuan lembaga Fakultas untuk mengembangkan kualitas dosen dengan senantiasa memberikan dorongan, semangat dan motivasi kepada seluruh dosen.
- c. Besarnya minat dosen untuk mengembangkan dan meningkatkan wawasan pengetahuan dan keterampilannya. Hal tersebut dinyatakan dari sikap dan upaya dosen yang senantiasa mencari informasi pendidikan lanjutan dan mengajukan permohonan studi lanjut kepada lembaga.

Program Pembinaan kinerja dosen yang dilaksanakan Fakultas Tarbiyah memiliki beberapa aspek kekuatan, yaitu :

- a. Program pembinaan yang mendapat dukungan pimpinan, baik pimpinan Fakultas, maupun pimpinan lembaga, yaitu dengan adanya kebijakan yang memberikan kesempatan kepada seluruh dosen untuk mengikuti pendidikan lanjutan.
- b. Program pembinaan dosen sesuai dengan visi dan misi institusi, yaitu dalam

rangka peningkatan kualitas kelembagaan agar pada saatnya Fakultas Tarbiyah menjadi institusi bertaraf internasional dan menjadi panutan bagi intitusi lain dengan memenuhi peraturan dan standar institusi pelatihan dan pendidikan.

- c. Program pembinaan dosen didukung oleh kebijakan dana yang diberikan dalam bentuk bantuan uang pendidikan bagi dosen yang mengikuti pendidikan lanjutan.
- d. Program pembinaan dosen sesuai dengan tuntutan kebutuhan lembaga sebagai penyelenggara pendidikan tingkat akademik yang dalam penyelenggaraannya menuntut kehadiran dosen bermutu dengan kualifikasi standar.
- e. Program pembinaan dosen sesuai dengan tuntutan standar mutu yang menuntut standar kualitas penyelenggaraan, antara lain standar kualitas dosen.

Sejalan konsep analisis SWOT diatas, berikut ini dicoba untuk menganalisis aspek kekuatan dan potensi dalam kegiatan program pembinaan dosen di Fakultas Tarbiyah, yaitu :

- a. Efisiensi ; Kebijakan pembinaan tenaga dosen di lingkungan Fakultas Tarbiyah dilakukan secara terbuka dengan maksud agar seluruh dosen termotivasi untuk meningkatkan kualitas dirinya masing-masing. Sosialisasi kebijakan dilakukan dalam berbagai kesempatan baik forum resmi maupun tidak resmi. Cara sepeti ini telah memberikan pengaruh yang cukup besar dan seluruh dosen merasa mendapat kesempatan yang sama berusaha untuk mendapatkan peluang pengembangan dan peningkatan. Dengan demikian sosialisasi dan pelaksanaan kebijakan dipandang efisien dilihat dari sisi

pemanfaatan seluruh perangkat Program yang ada.

- b. Produktifitas ; Dipandang secara jumlah hasil dari kebijakan pembinaan belum memadai, namun apabila dilihat secara produktivitas internal kebijakan telah menunjukkan hasil dengan dikirimnya beberapa dosen untuk mengikuti pendidikan lanjutan ke jenjang S2, S3 dan pendidikan profesional.
- c. Efektifitas ; Pembinaan dosen dipandang sangat efektif sesuai dengan tujuan institusi dan tuntutan kebutuhan mutu, hasil yang telah diperoleh adalah meningkatkan mutu kinerja dosen dalam kegiatan proses belajar mengajar.

Beberapa kelemahan yang merupakan fenomena internal dalam upaya pengembangan dan peningkatan kualitas dosen di Fakultas Tarbiyah, antara lain sebagai berikut:

- a. Terbatasnya anggaran keuangan lembaga sehingga tidak dapat memenuhi seluruh keinginan dan minat dosen untuk melanjutkan pendidikannya.
- b. Terbatasnya jumlah dosen mata kuliah umum sehingga apabila sebagian besar dosen mengikuti pendidikan maka proses pembelajaran tertinggal.
- c. Kurangnya peluang peningkatan dan pengembangan bagi dosen profesi.
- d. Prioritas pengembangan yang tertuang di dalam Rencana Induk Pengembangan adalah pengembangan kampus.

Aspek kelemahan merupakan kondisi internal institusi yang dipandang kurang mnemberikan dukungan terhadap pelaksanaan Program pembinaan kinerja dosen di lingkungan Fakultas Tarbiyah, antara lain :

- a. Terbatasnya anggaran dukungan dana yang dapat diberikan oleh lembaga IAIN

Syekh Nurjati Cirebon untuk membiayai seluruh kebutuhan pendidikan lanjutan bagi dosen Fakultas Tarbiyah;

- b. Terbatasnya jumlah dosen sehingga Fakultas Tarbiyah IAIN Syekh Nurjati Cirebon tidak dapat mengirimkan jumlah banyak karena dapat mengganggu pelaksanaan kegiatan perkuliahan dan kegiatan ketrabiyahan lainnya.
- c. Kurangnya koordinasi dengan institusi yang terkait, sehingga tidak terjadi komunikasi dan kerja sama yang baik dalam hal implementasi Program pembinaan dosen di Fakultas Tarbiyah.

Peluang-peluang dalam upaya pembinaan, peningkatan kemampuan dan pengetahuan bagi dosen Fakultas Tarbiyah, antara lain:

- a. Terbukanya kesempatan bagi dosen umum untuk mengikuti peningkatan dalam berbagai disiplin ilmu seperti yang dilakukan pada Program Pasca Sarjana di berbagai universitas dan perguruan tinggi lain.
- b. Tingginya kebutuhan sumber daya manusia yang memiliki keahlian profesional di bidang ketrabiyahan dan keagamaan.
- c. Adanya dukungan dari pemerintah daerah untuk mengembangkan pendidikan dan latihan bidang ketrabiyahan.
- d. Adanya dukungan dari pemerintah pusat untuk menyelenggarakan dan mengembangkan pendidikan profesional ketrabiyahan dan keagamaan.

Peluang atau *opportunity*, merupakan kondisi eksternal yang muncul berupa dorongan yang memungkinkan terlaksananya kegiatan Program pembinaan dosen di Fakultas Tarbiyah IAIN Syekh Nurjati Cirebon. Beberapa hal yang dapat dikategorikan

sebagai peluang, antara lain:

- a. Adanya tawaran-tawaran pendidikan lanjutan, baik dari institusi pendidikan dalam negeri maupun institusi pendidikan luar negeri yang memungkinkan untuk dapat diikuti oleh para dosen Fakultas Tarbiyah.
- b. Tingginya kebutuhan terhadap lulusan Fakultas Tarbiyah yang mendorong peningkatan kualitas dosen agar dapat menghasilkan lulusan secara produktif dan berkualitas.
- c. Pembinaan dan peningkatan kinerja dosen sesuai dengan tujuan pendidikan nasional yang menuntut kualitas dan relevansi hasil pendidikan dengan dunia kerja.

Upaya pengembangan dan peningkatan kualitas dosen di Fakultas Tarbiyah tidak lepas dari kendala dan hambatan, sebagai berikut:

- a. Kurangnya bantuan dana untuk pembinaan dosen dari pemerintah.
- b. Pesatnya peningkatan ilmu pengetahuan dan teknologi ketarbiyahan yang membutuhkan wawasan dan pengetahuan baru bagi dosen.
- c. Pemerintah belum mampu menyediakan dan memberi bantuan peralatan teknis seperti laboratorium dan simulator.
- d. Berkembangnya perguruan tinggi lain yang sejenis di berbagai tempat.
- e. Kemungkinan masuknya perguruan tinggi asing ke Indonesia dan menyelenggarakan kegiatan pendidikan dan pelatihan ketarbiyahan dan keagamaan.
- f. Minimnya jumlah tenaga profesional di bidang keagamaan di Indonesia.
- g. Sulitnya mencari dan mendapatkan bantuan dari negara lain.

- h. Kurangnya pengetahuan dan wawasan masyarakat Indonesia terhadap potensi ketarbiyahan dan keagamaan.

Kendala atau threat, merupakan faktor ekstranal yang menjadi tantangan bagi pengembangan Program pembinaan dosen di Fakultas Tarbiyah dapat diidentifikasi sebagai berikut:

- a. Kurangnya dukungan dari Pemerintah daerah maupun pusat terhadap pembinaan dosen di lingkungan Fakultas Tarbiyah. Dukungan yang dimaksud adalah dukungan dana yang dapat memberikan sponsor Program pembinaan dosen Fakultas ,
- b. Kurangnya tenaga ahli profesional di bidang ketarbiyahan yang dapat direkrut sebagai tenaga dosen di Fakultas Tarbiyah.

Untuk lebih jelasnya, berikut adalah tabel analisis SWOT Program

Pembinaan dosen Fakultas Tarbiyah IAIN Syekh Nurjati Cirebon :

Tabel 4.12
Analisis SWOT Program Pembinaan Dosen Fakultas Tarbiyah
IAIN Syekh Nurjati Cirebon

Kekuatan (<i>Strength</i>)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Adanya kebijakan pimpinan 2. Sesuai dengan visi dan misi lembaga 3. Adanya dukungan yayasan dan pimpinan Lembaga 4. Besarnya minat dan semangat para dosen 5. Tingginya tuntutan standar kinerja dosen
Kelemahan (<i>Weaknesses</i>)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Terbatasnya anggaran untuk pendidikan lanjutan. 2. Terbatasnya jumlah tenaga dosen 3. Kurangnya koordinasi dengan pihak swasta dan pihak lain yang berkepentingan

Peluang (<i>Opportunity</i>)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Terbukanya tawaran pendidikan lanjutan dari berbagai intitusi. 2. Tingginya kebutuhan lulusan berkualitas dari Fakultas Tarbiyah. 3. Sesuai dengan kebijakan peningkatan perguruan tinggi tentang kualitas, relevansi, dan pemerataan.
Tantangan (<i>Threath</i>)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kurangnya tenaga profesional yang dapat direkrut menjadi dosen di Fakultas Tarbiyah. 2. Tingginya standar kualitas minimal bagi dosen Fakultas Tarbiyah .

B. PEMBAHASAN

Kompetensi dosen digambarkan sebagai karakteristik dasar seorang dosen yang menggunakan bagian kepribadiannya yang paling dalam dan dapat mempengaruhi perilakunya ketika ia menghadapi pekerjaan, dan akhirnya berpengaruh pada kemampuan untuk menghasilkan prestasi kerjanya. Dari batasan tersebut kompetensi adalah suatu penampilan spesifik yang rasional sebagai harmoni dan pemilihan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang dibutuhkan oleh tugas pekerjaan untuk mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan dengan penuh keberhasilan. Kompetensi keterampilan dan pengetahuan seorang dosen cenderung dapat dilihat, karena berada dipermukaan. Kompetensi keterampilan dikembangkan melalui pengalaman atau pelatihan, sedangkan kompetensi pengetahuan dikembangkan melalui pendidikan formal maupun

pertumbuhan jabatan yang ditampakkan pada kemampuan melaksanakan tugas sesuai keahlian dan kewenangan profesionalnya.

Kompetensi konsep diri, watak, dan motif bersifat lebih tersembunyi, lebih dalam, dan berperan sebagai sumber dan kepribadian yang sudah barang tentu lebih sulit untuk dikembangkan. Kompetensi konsep diri sangat dipengaruhi oleh kepercayaan seseorang baik berkaitan dengan keimanan maupun kepercayaan lainnya. Kompetensi konsep diri yang dikembangkan melalui suatu sistem yang dapat memberikan kepercayaan, akan berpengaruh positif terhadap watak atau mental dan menunjukkan nilai-nilai yang dapat mendorong peningkatan tanggung jawab serta kejujuran.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa konsep kompetensi menunjukkan karakter sikap, perilaku, kemauan, dan kemampuan melaksanakan tugas profesional dilandasi oleh ilmu pengetahuan dan berimplikasi pada keterampilan. Sedangkan kompetensi konsep diri yang relatif bersifat stabil ketika menghadapi situasi atau kondisi di tempat kerja, terbentuk dari kombinasi watak, konsep diri, dan motif sebagai bagian integral dari pengetahuan dan keterampilan seseorang sesuai dengan wewenang profesionalnya.

Kinerja merupakan terjemahan dari performance yang berarti unjuk kerja atau prestasi kerja seorang dosen. Unjuk kerja dipengaruhi oleh dua faktor yaitu individu sebagai kemampuan institusi, dan situasi berlangsungnya fungsi pekerjaan pelayanan mengajar selama satu periode waktu tertentu sebagai kondisi ekstrim.

Penilaian kinerja dilakukan dengan sistem formal dan terstruktur yaitu mengukur, menilai, dan mempengaruhi sifat-sifat yang berkaitan dengan pekerjaan,

perilaku, dan hasil untuk mengetahui produktivitas dan kemampuan bekerjasama satu dengan lainnya sehingga organisasi memperoleh manfaat. Penilaian kinerja dikelompokkan menjadi : a. evaluasi yang menekankan perbandingan antarindividu; b. pengembangan yang menekankan perubahan dalam diri seseorang dengan berjalannya waktu; c. pemeliharaan sistem; dan d. dokumentasi keputusan-keputusan sumber daya manusia. Penilaian kinerja dalam pencapaian tujuan tergantung pada seberapa jauh organisasi berhasil menyejajarkan dan mengintegrasikan penilaian kinerja dengan sasaran-sasaran strategik.

Dalam melakukan pelayanan belajar, dosen sebagai pemimpin dan manajer perlu membiasakan diri untuk : a. mengelola waktu; b. memilih apa yang dapat dikontribusikan; c. mampu mengidentifikasi dan memobilisasi kekuatan dan kepentingan efektivitas produksi; d. mampu mengatur prioritas tugas; dan e. mampu membuat keputusan secara efektif. Sikap yang dipraktikkan oleh para pengajar di perguruan tinggi akan menimbulkan etos yang penuh pengabdian.

Dosen sebagai pemimpin yang efektif, perlu memperhatikan dan mengetahui : a. kekuatan lembaga pesaing dilihat dari segi popularitas, pasar, teknologi, produk, dan kemampuan berkompetisi; b. kemampuan dan keterkaitan yang kuat antara perusahaannya dengan bidang garapan yang sejenis secara umum; c. reputasi personal yang baik di bidang terkait; d. kemampuan dan keterampilan person yang kuat, seperti kemampuan analisis, memutuskan, berfikir, rasa simpati, dan sebagainya; e. nilai integritas yang tinggi dan menghargai pihak lain baik individu maupun kelompok; dan f. memiliki motivasi, rasa percaya diri, dan energi

yang tinggi. Artinya, bakat dan hasrat intelektual sebagai modal penting sudah harus ada di dalam diri dosen.

Dengan demikian penilalan kinerja dosen pada suatu sistem formal dan terstruktur adalah mengukur, menilai, dan mempengaruhi sifat-sifat yang berkaitan dengan pekerjaan, perilaku, dan hasil untuk mengetahui seberapa produktif, dan apakah dapat bekerjasama satu dengan lainnya atau lebih efektif sehingga perguruan tinggi memperoteh manfaat dan kinerja dosen tersebut. Kinerja dosen menggambarkan keluwesan gerak, ritual, dan urutan kerja secara sistematis yang sesuai dengan prosedur sehingga diperoleh hasil yang memenuhi syarat kualitas, kecepatan dan jumlah.

Pengembangan dosen lebih banyak dilakukan melalui organisasi atau institusi, dan belum banyak dikenal melalui inisiatif diri sendiri. Pengembangan diri sendiri merupakan suatu kegiatan untuk mengembangkan pengetahuan baru, keterampilan, atau perubahan tingkah laku yang mengakibatkan meningkatnya penampilan diri dan organisasi terutama yang terkait dengan tugas dan pekerjaan seseorang.

Sebelum membicarakan tentang pengembangan dosen melalui diri sendiri perlu kiranya dipahami terlebih dahulu apa yang dimaksud dengan pengembangan manusia. Pengembangan manusia merupakan suatu studi ilmiah tentang bagaimana orang berubah dan bagaimana mereka tetap sama berada pada suatu posisi. Perubahan tersebut dapat dibagi dua, yaitu kualitatif dan kuantitatif. Lebih lanjut dinyatakan bahwa perubahan pada masa kanak-kanak lebih besar, mudah dipantau, dan terjadi relatif lebih cepat dibanding dengan perubahan pada orang dewasa.

Perubahan manusia meliputi aspek-aspek fisik, intelektual, dan kepribadian serta sosial. Perubahan aspek fisik meliputi tubuh, otak, kemampuan sensor, dan faktor semisal lainnya. Pada tingkat anak-anak perubahan lebih banyak pada perubahan fisik tubuh; sementara pada orang dewasa lebih pada perubahan otak yang selanjutnya akan berpengaruh pada perubahan dan perkembangan aspek intelektual.

Perubahan yang terkait dengan kemampuan mental, seperti belajar, mengingat, memberikan alasan, berpikir, dan sebagainya termasuk ke dalam perubahan aspek intelektual. Pengembangan kepribadian merupakan sesuatu yang unik, terkait dengan bagaimana cara seseorang berinteraksi dengan dunia lingkungannya, bagaimana mengekspresikan rasa emosinya. Sementara pengembangan sosial seseorang terkait dengan fungsi aspek pemahaman dan aspek fisik.

Dari penjelasan tersebut dapat ditegaskan bahwa pengembangan diri oleh dosen di perguruan tinggi terfokus pada pentingnya pertumbuhan dan perkembangan intelektual yang dapat dilakukan melalui program pembelajaran atau kegiatan-kegiatan training. Setiap orang melalui motivasi dirinya sendiri dapat mengembangkan pengetahuan, kompetensi, keterampilan, dan tingkah laku yang sesuai dengan pekerjaannya.

Pengembangan diri lebih luas daripada training, karena ia mencakup komunikasi, keterampilan interpersonal, dari bidang-bidang lain yang lebih luas daripada training. Setiap orang termasuk para manajer dan eksekutif maupun dosen sebagai tenaga pengajar di Perguruan Tinggi, dapat melakukan pengembangan diri,

sementara training biasanya lebih diprioritaskan bagi pegawai baru atau belum memiliki kompetensi bidang tugas yang memadai.

Pembinaan berkembang pesat karena dengan ini dapat dikembangkan profesionalisme para praktisi sehingga penciptaan standar profesional untuk pengembangan sumber daya manusia dapat dirumuskan. Kini para praktisi telah mengadakan berbagai macam evaluasi dan akhirnya merumuskan bahwa pengembangan diri hendaknya didasarkan pada kebutuhan pribadi sekaligus kebutuhan organisasi.

Pengembangan diri berkembang bukan sekadar pada bidang keterampilan belaka, melainkan mencakup pula upaya pertumbuhan dan perkembangan individu demi kepentingan tugas yang dihadapinya. Program pengembangan diri dapat diberlakukan baik untuk pegawai biasa maupun para manajer serta para akademisi.

Training sangat diperlukan dalam organisasi walaupun tidak mudah melakukannya secara efektif dan efisien. Biasanya training merupakan kegiatan yang hanya sebentar untuk memenuhi kebutuhan pegawai dalam melakukan fungsinya, dan dapat dilakukan secara internal maupun eksternal.

Adapun pendidikan sebagai wahana pengembangan diri berbeda dengan training yang hanya terfokus pada pengembangan keterampilan khusus, dan sedikit terkait pada aspek pengembangan dan pemahaman teori atau konsep yang lebih luas.

Sementara pengembangan melalui tugas-tugas pekerjaan dilakukan melalui pelaksanaan yang sering terjadi di dalam suatu organisasi. Tetapi dengan cara pengembangan ini banyak juga yang tidak efektif karena mereka tidak menyadari

kalau sedang diberikan kesempatan, selain karena ada bagian lain yang merasa tidak senang atas kebijakan tersebut.

Bagaimanapun, pembinaan diri sangat bermanfaat bagi peningkatan performansi organisasi dan personel itu sendiri. Oleh karena itu, munculnya kesadaran bagi para pegawai untuk melakukan pengembangan diri sendiri sangat dipengaruhi oleh peran atasan, bahkan dalam beberapa organisasi menjadi tanggung jawab bagian sumber daya manusia.

Pengembangan diri dilakukan terutama apabila produktivitas dipandang menurun atau semakin buruk untuk meningkatkan komitmen para eksekutif perlu diberlakukan sistem ganjaran dan sanksi dalam organisasi. Dapat dikatakan bahwa fokus pengembangan pribadi adalah untuk mencapai dan menguasai pengetahuan, peningkatan kompetensi dan keterampilan, dan pemilikan sikap atau tingkah laku yang mampu mengembangkan performansi sesuai dengan tingkat kesulitan tugas dan pekerjaan. Untuk mengarah ke sana dapat dilakukan melalui pendekatan reflektif maupun insidental dengan mengikuti beberapa kecenderungan yang terkait dengan itu.

beberapa aturan atau kondisi yang diperlukan untuk berhasilnya upaya pengembangan pribadi, yaitu sebagai berikut : a. instruktur harus mengetahui secara pasti tentang program, pelajaran, materi dan keterampilan yang diajarkan; b. pembelajar harus mengikuti program pelajaran dari semua materi yang disajikan; c. menggunakan bahasa yang difahami baik oleh instruktur maupun pembelajar; d. informasi, kebenaran, dan keterampilan yang harus dikuasai, harus mudah dicerna walaupun dengan menggunakan alat dalam memberikan penjasari; e. proses

pegajaran hendaknya sesuai dengan kemampuan cara berpikir pembelajar sehingga mereka dapat menguasai keterampilan yang diinginkan; f. proses pembelajaran harus dapat mengubah persoalan baru menjadi kebiasaan sehari-hari; dan g. bukti pengembangan pribadi harus dapat direfleksikan melalui review, pemikiran, reproduksi, keterampilan, dan berbagai hal yang diperlukan.

Melalui konsep pengembangan diri sendiri tersebut, dosen akan dapat meningkatkan kompetensi dan profesionalisme yang mendukung kinerjanya. Konsep pengembangan diri ini diarahkan untuk perwujudan tenaga pengajar/dosen yang efektif. kriteria proses sebagai interaksi dosen dan mahasiswa dalam pembelajaran; dan kriteria produk yang meliputi perubahan dan sikap.

Pengembangan diri sendiri pada dasarnya adalah cerminan dan kepribadian (personality) yang merupakan jumlah keseluruhan cara yang digunakan seseorang dalam bereaksi dan berinteraksi dengan pihak lain. Pengembangan kepribadian melalui diri sendiri maupun oleh lembaga dapat dilakukan secara formal melalui peraturan yang ketat, studi lanjut, penataran, pelatihan, seminar dan diskusi, maupun informal yang dapat melalui pembinaan dalam pergaulan kemitraan, dengan keteladanan dosen senior kepada junior, dan lain-lain.

Berdasarkan beberapa pendapat tersebut, dapat dirumuskan setidaknya tujuh bidang kompetensi berikut strategi pengembangannya yang mendukung peningkatan kinerja dosen.

Tujuh bidang kompetensi dimaksud adalah:

- a. Pengembangan kompetensi paedagogis
- b. Pengembangan kompetensi teknik informasi

- c. Pengembangan kompetensi manajemen/administrasi
- d. Pengembangan kompetensi kurikulum
- e. Pengembangan kompetensi ilmiah (riset dan publikasi)
- f. Pengembangan kompetensi evaluasi
- g. Pengembangan kompetensi personal.

1. Pengembangan Kompetensi Pedagogis

Kompetensi pedagogis atau kemampuan dosen mengelola pembelajaran merupakan tulang punggung keberhasilan proses pendidikan di perguruan tinggi. Kompetensi pedagogis ini terkait dengan cara mengajar yang baik dan tepat, sehingga proses pembelajaran dapat berjalan dengan lancar dan efektif. Seorang dosen, selain harus memiliki kepakaran di bidang keilmuannya, juga harus menguasai teori-teori dan teknik pengajaran serta aplikasinya dalam proses pembelajaran di perguruan tinggi. Sebab itu, peningkatan kemampuan di bidang ini merupakan hal utama dalam pengembangan profesionalisme dosen.

Beberapa perguruan tinggi di Amerika Serikat mengukur kualitas sebuah fakultas melalui kemampuan para dosennya dalam mengelola proses pembelajaran. Demikian pula mata kuliah yang diberikan kepada mahasiswa juga disesuaikan dengan kemampuan pedagogis para dosennya. Dosen tidak hanya dinilai dari penguasaan terhadap bidang studinya atau pengembangan teori-teori ilmiahnya, namun juga pada kemampuannya mengajar serta mengelola pembelajaran di dalam kelas yang mencakup pendekatan, strategi, metode, dan seni mengajarnya.

Untuk meningkatkan kemampuan pedagogis ini, para tenaga dosen perlu diberikan pelatihan yang terkait dengan metode pengajaran di perguruan tinggi yang meliputi:

- a) Metode Diskusi (*Discussion Method*). Metode ini lebih efektif dari metode ceramah, karena diskusi menuntut mental dan pikiran serta tukar menukar pendapat. Selain itu, diskusi juga lebih komunikatif, mampu menjelaskan hal-hal yang masih semu, dan mampu mengungkap tingkat keaktifan setiap mahasiswa.
- b) Metode Studi Kasus (*The Case Method*). Metode ini relevan terutama untuk program studi yang menekankan penerapan suatu hukum terhadap suatu kasus, misalnya di fakultas hukum atau fakultas pertanian, dan lain-lain. Suatu kasus dijadikan bahan untuk diskusi mahasiswa di bawah bimbingan dosen.
- c) Metode Tutorial (*Tutorial Method*). Metode ini berupa penugasan kepada beberapa mahasiswa tentang suatu objek tertentu, lalu mereka mendiskusikannya dengan pakar di bidangnya untuk memastikan validitas pemahaman mereka tentang objek tersebut.
- d) Metode Tim Pengajar (*Team Teaching Method*). Salah satu bentuk dari metode ini adalah sekurang-kurangnya dua orang dosen mengajar satu materi kuliah yang sama dalam waktu yang sama pula, namun dengan pokok bahasan yang saling melengkapi.
- e) Metode Ceramah. Metode ini muncul paling awal dan banyak digunakan terutama jika mahasiswa dalam satu kelas sangat banyak.

2. Pengembangan Kompetensi Teknik Informasi

Zaman ini disebut dengan zaman teknologi informasi. Perkembangan teknologi informasi yang demikian cepat merupakan tantangan baru bagi para praktisi pendidikan, termasuk dosen. Para pakar pendidikan memandang bahwa penguasaan para dosen terhadap teknologi informasi sangat berpengaruh terhadap kesuksesannya dalam mengelola pembelajaran di perguruan tinggi.

Sebab itu, para dosen perlu diberikan pelatihan penggunaan berbagai macam teknologi informasi yang tersedia saat ini, mulai dari komputer, televisi, telepon, *video conference*, hingga dunia internet. Pengembangan kemampuan memanfaatkan teknologi informasi ini dibutuhkan dalam perencanaan pendidikan, terutama yang terkait dengan analisis, desain, implementasi, manajemen, hingga evaluasi instruksional pendidikan.

Untuk pengembangan kemampuan teknologi informasi ini dibutuhkan beberapa hal berikut:

- a. Ketersediaan fasilitas teknologi berikut perlengkapannya, baik berupa komputer, video, proyektor, perlengkapan internet, dan sebagainya.
- b. Ketersediaan isi serta bahan-bahan terkait metode penggunaan teknologi informasi tersebut untuk mendukung metode pengajaran dan pelaksanaan kurikulum pendidikan.
- c. Penyelenggaraan pelatihan bagi para dosen tentang cara penggunaan alat-alat teknologi informasi tersebut, sehingga pada saatnya mereka dapat mengajarkannya juga kepada para mahasiswa. Dengan demikian, proses pembelajaran akan berlangsung lebih efektif dan produktif.

3. Pengembangan Kompetensi Manajemen/Administrasi

Sistem manajemen perguruan tinggi berbeda dengan manajemen di lembaga-lembaga lainnya. Di lingkungan perguruan tinggi terdapat komunitas berbeda yang saling terkait, yaitu mahasiswa, dosen, pegawai, dan para pekerja. Mereka semua diatur oleh pimpinan. Demikian pula model manajemen yang diterapkan di sebuah perguruan tinggi mengalami perubahan berdasarkan perkembangan perguruan tinggi tersebut. Manajemen di perguruan tinggi yang baru didirikan berbeda dengan manajemen di perguruan tinggi yang sudah maju.

Dengan asumsi ini, para dosen sebagai bagian utama dari perguruan tinggi, sesungguhnya dibutuhkan untuk terlibat secara langsung dalam mengelola perguruan tinggi, baik pada level pimpinan universitas, fakultas, jurusan, program studi, maupun tim-tim yang dibentuk khusus untuk tujuan tertentu. Sebab itu, pengembangan kemampuan manajemen sangat penting bagi para dosen. Jika mereka diharapkan untuk memberikan kontribusi signifikan dalam pengelolaan perguruan tinggi, maka kemampuan administrasi dan manajemen mereka perlu terus ditingkatkan.

Untuk menunjang kemampuan manajemen para dosen, perlu diberikan pelatihan intensif dan berkesinambungan mengenai manajemen/administrasi umum, administrasi/manajemen perguruan tinggi, perumusan strategi pendidikan, dasar-dasar perencanaan pendidikan, manajemen kurikulum, pengambilan keputusan, administrasi/manajemen kepegawaian, manajemen sumber daya manusia, manajemen konflik, penyusunan program berikut pelaksanaannya, hubungan masyarakat, dan sebagainya.

4. Kompetensi Pengembangan Kurikulum

Kurikulum merupakan fundamen yang sangat penting untuk mencetak mahasiswa yang berkualitas tinggi. Kurikulum yang baik adalah kurikulum yang kandungannya memperhatikan kemampuan peserta didik serta mampu mendorong kemampuan mereka menjadi daya kreatif dan inovatif. Di sinilah salah satu peran penting para dosen. Mereka adalah kunci pembuka pengembangan kurikulum, karena merekalah yang paling menguasai secara mendalam masing-masing disiplin keilmuan.

Namun penguasaan terhadap suatu disiplin ilmu bukanlah satu-satunya ukuran kesuksesan profesi seorang dosen. Mereka juga dituntut mampu merumuskan kurikulum yang dapat menciptakan para sarjana dengan prestasi akademik yang tinggi, berperilaku terhormat, serta berbudi baik. Karena itu, para dosen perlu diberikan kesempatan untuk mengikuti perkembangan terbaru bidang ilmu yang digelutinya agar mereka dapat merumuskan kurikulum juga berdasarkan perkembangan terbaru. Mereka juga perlu didukung secara moral dan dana untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang bertujuan menciptakan kurikulum terbaik.

Untuk meningkatkan kemampuan tenaga dosen dalam merumuskan kurikulum, perlu diselenggarakan kegiatan berupa:

- a. Pertemuan, baik seminar, lokakarya, maupun lainnya, yang tujuannya memperbarui pengetahuan para dosen tentang perkembangan terbaru di bidang disiplin ilmu tertentu. Pengetahuan itu akan menjadi bekal mereka dalam merumuskan kurikulum yang baik.

- b. Pelatihan cara menyusun rencana materi pengajaran. Tugas ini terbilang sulit terutama bagi para dosen baru. Tetapi ia sangat penting karena dapat membantu dosen mengatur kisi-kisi pengajarannya, seperti tujuan, isi, model, strategi, evaluasi dan referensi pengajaran.
- c. Pelatihan cara merancang rencana materi pengajaran berdasarkan tujuan dan target dari masing-masing materi pelajaran, serta unsur-unsur rencana pengajaran.
- d. Pertemuan, baik seminar, lokakarya, maupun lainnya, yang diadakan setelah pembaruan kurikulum dengan maksud menyatukan persepsi di antara para dosen tentang metode dan cara yang efektif untuk menjalankan kurikulum tersebut agar berhasil seperti yang diharapkan. Dengan pertemuan tersebut akan terjadi harmoni antara kurikulum baru dengan perkembangan pengetahuan para dosen.

5. Pengembangan Kompetensi Ilmiah (Riset dan Publikasi)

Salah satu tugas pokok perguruan tinggi adalah mengembangkan ilmu pengetahuan. Tugas tersebut direalisasikan melalui pengkajian dan riset-riset ilmiah yang dilakukan oleh komunitas akademik yang terdapat di dalamnya, terutama para dosen. Dengan demikian tugas para dosen tidak terbatas pada kegiatan mengajar saja. Mereka juga dituntut terus melakukan riset-riset ilmiah secara serius dalam bidang yang digelutinya agar dapat menyumbang dan memperkaya ilmu pengetahuan.

Di negara maju seperti Amerika Serikat, para dosen diharuskan untuk terus melakukan penelitian dan menerbitkan karya-karya mereka melalui jurnal-jurnal

ilmiah atau buku. Seorang dosen yang tidak lagi meneliti dan menerbitkan karya ilmiahnya akan diberhentikan oleh universitas meskipun dia telah bekerja dalam waktu yang lama. Slogan yang sering didengar di perguruan tinggi Amerika tentang hal ini adalah: "terbitkan karya atau karir binasa (*publish or perish*)".

Beberapa indikator yang umumnya dipakai untuk menilai produktivitas ilmiah seorang dosen adalah jumlah dan kualitas publikasi ilmiahnya, penghargaan dan pengakuan atas karya maupun integritas ilmiahnya, serta tingkat aktivitas ilmiahnya, seperti keanggotaannya di lembaga-lembaga ilmiah dan partisipasinya dalam seminar, lokakarya dan kegiatan ilmiah lainnya.

Di antara program yang perlu dilaksanakan untuk mengembangkan produktivitas ilmiah para dosen adalah:

- a. Pelatihan metodologi dan etika penelitian ilmiah dengan segala aspeknya terutama yang terkait dengan disiplin ilmu masing-masing kelompok dosen.
- b. Penyediaan sarana dan fasilitas yang dibutuhkan untuk penelitian, seperti komputer, laboratorium, perpustakaan yang lengkap, dan sebagainya
- c. Pengaturan beban jam mengajar para dosen agar mereka mempunyai kesempatan untuk menulis buku, menghadiri seminar, atau melakukan semua proses penelitian
- d. Mendukung dana atau membantu menghubungkan dengan lembaga yang dapat membiayai proyek penelitian mereka.

6. Pengembangan Kompetensi Evaluasi

Perguruan tinggi adalah salah satu lembaga pendidikan yang menjadikan evaluasi sebagai salah satu cara mengembangkan kualitasnya. Hal itu karena evaluasi yang benar merupakan salah satu cara terbaik untuk mengembangkan proses pembelajaran. Dengan evaluasi yang benar akan diketahui secara objektif kelebihan dan kekurangan sebuah sistem pembelajaran sehingga program pengembangan ataupun perbaikan dapat dirumuskan dengan tepat. Begitu pula, melalui evaluasi akan diketahui sejauh mana sebuah perguruan tinggi dapat mewujudkan tujuan dan target yang telah dicetuskan saat pendiriannya. Sebab itu, untuk mengembangkan mutu perguruan tinggi, dibutuhkan evaluasi yang benar dan akurat terhadap dosen, kurikulum, sistem manajemen, mahasiswa, dan elemen-elemen pokok lainnya.

Dalam proses evaluasi pendidikan di perguruan tinggi ini, para tenaga dosen memiliki peran yang sangat penting, karena merekalah yang berhak menilai dan menimbang kualitas pembelajaran yang mereka berikan atau yang berlaku di universitas tempat mereka mengabdikan diri. Selain sebagai pihak yang mengevaluasi, para dosen juga merupakan objek evaluasi. Kinerja mereka sebagai tenaga pengajar juga dinilai untuk diperbaiki atau diberi penghargaan berupa kenaikan pangkat.

Karena itu, untuk mengembangkan kemampuan dosen dalam melakukan evaluasi pendidikan, perlu diadakan:

- a. Pelatihan tentang filosofi dan teori-teori evaluasi modern dalam bidang pendidikan agar dosen menyadari bahwa evaluasi merupakan bagian

yang inheren dan penting dalam proses pendidikan. Selain itu agar mereka memahami mekanisme evaluasi pendidikan yang benar.

- b. Pelatihan tentang teknik-teknik dan model-model evaluasi untuk kemudian menentukan metode evaluasi yang kuratif demi perbaikan dan pengembangan program-program akademis selanjutnya
- c. Pelatihan tentang cara menyusun rencana evaluasi dan mekanisme implementasinya, baik untuk menilai kinerja dosen sendiri maupun tingkat capaian mahasiswa secara objektif, menetapkan standar dan kriteria, serta melakukan pengujian-pengujian terhadap pelaksanaan program-program akademis di perguruan tinggi.

7. Pengembangan Kompetensi Personal

Di era globalisasi seperti sekarang ini, di mana dunia berubah begitu cepat, perguruan tinggi dihadapkan pada tantangan yang lebih kompleks. Berkat kemajuan sains dan teknologi, metodologi pendidikan juga melaju pesat dengan bertumpu pada metode serta teknologi mutakhir. Di tengah situasi ini, tidak ada jalan lain bagi perguruan tinggi kecuali memulai merumuskan program pengembangan komprehensif, termasuk peningkatan profesionalisme para dosennya.

Sebagai salah satu pilar utama perguruan tinggi, tingkat kemampuan dan integritas personal para dosen menjadi salah satu faktor yang menentukan optimalisasi proses pendidikan dan pengajaran di perguruan tinggi. Jika para dosen tidak mampu beradaptasi dengan perkembangan ilmu pengetahuan serta perubahan metode atau teknologi pendidikan yang berubah cepat, maka yang terancam bukan hanya masa depan para lulusannya, tetapi juga eksistensi dan masa depan perguruan

tinggi tersebut. Karena itu, dosen dituntut untuk terus meningkatkan kemampuan ilmiah dan kepribadiannya melalui berbagai upaya yang mungkin dilakukannya.

Sebenarnya tidak ada program khusus untuk mengembangkan integritas personal para dosen. Setiap dosen berhak menentukan program apa yang dibutuhkan untuk mengembangkan profesionalismenya. Semua program pengembangan yang telah dijelaskan sebelum ini misalnya, pada dasarnya merupakan program-program yang mengacu pada pengembangan integritas personal dosen. Seorang dosen dapat memilih salah satunya atau menambahkan program lain yang dipandang relevan untuk dirinya.

Meski demikian, beberapa pakar pendidikan mengemukakan program-program yang perlu dilakukan para dosen dalam rangka melejitkan potensi dan kemampuan dirinya. Program-program ini mendorong para dosen untuk:

- a. Sesering mungkin berpartisipasi dalam seminar atau konferensi yang terkait disiplin keilmuannya, baik di tingkat nasional maupun internasional.
- b. Melakukan studi komparatif ke perguruan tinggi atau lembaga pendidikan lainnya di dalam dan luar negeri untuk mengetahui serta belajar dari pengalaman lembaga-lembaga pendidikan lain tersebut
- c. Berusaha membentuk semacam asosiasi para pakar atau organisasi profesi di bidang keilmuannya untuk kemudian menggelar kegiatan-kegiatan ilmiah serta menerbitkan jurnal-jurnal ilmiah

- d. Menyusun program-program pelatihan dan proyek-proyek penelitian berskala nasional dan internasional bekerjasama dengan lembaga-lembaga ilmiah di dalam atau di luar negeri.
- e. Memanfaatkan kerjasama yang sudah terjalin dengan lembaga-lembaga nasional maupun internasional dalam rangka internasionalisasi perguruan tinggi dan pengabdian terhadap kemanusiaan secara umum.
- f. Terkait dengan etika pribadi, seorang dosen dituntut untuk mencintai kebenaran dan selalu berusaha menemukan kebenaran-kebenaran baru, toleran terhadap perbedaan pendapat, adil, jujur serta bertanggung jawab.

Program-program tersebut lebih banyak menekankan pada upaya pribadi dosen, karena sejatinya program pengembangan integritas personal dosen tidak harus selalu mengacu pada program yang disiapkan perguruan tinggi, tapi juga membutuhkan inisiatif internal dan usaha keras dari dalam diri masing-masing dosen.

Sesuai dengan Tridharma Perguruan Tinggi, dosen Fakultas Tarbiyah mempunyai tiga tugas utama yang sangat terkait satu dengan yang lain. Tugas pertama berkaitan dengan pendidikan dan pengajaran, tugas kedua penelitian, dan tugas ketiga pengabdian kepada masyarakat. Tampaknya, bagi sebagian besar dosen, tugas pertama merupakan tugas utama, meskipun tugas lain juga tidak dilupakan. Dari ketiga tugas tersebut, yang menjadi fokus pada pembahasan ini adalah tugas pertama, yaitu pendidikan dan pengajaran. Secara umum, masalah utama yang dihadapi dosen adalah:

- a. Dosen yang belum siap menghadapi berbagai perubahan;
- b. Keterbatasan akses pada materi mutakhir dan
- c. Keterbatasan wawasan dan keterampilan pembelajaran.

Untuk menjalankan tugasnya sebagai pendidik, dosen seyogyanya melakukan banyak hal seperti membuat perencanaan pembelajaran, melaksanakan pembelajaran, serta menilai proses dan hasil belajar mahasiswa. Sebagai persiapan mengajar dosen mungkin melakukan banyak hal, namun yang pasti, dosen akan menyiapkan materi yang akan diajarkannya. Penyiapan materi yang dianggap penting, seperti buku teks dan bahan lainnya, dilakukan dosen secara rutin. Ketika sudah berada di dalam kelas, sebagian dosen akan langsung mengajar dengan gayanya masing-masing. Ada yang menggunakan media dari yang seadanya sampai yang canggih, ada yang hanya mengandalkan kemampuan berbicara serta masih ada yang mendiktekan catatan kuliah.

Di samping itu perlu pula dicatat bahwa dalam pembelajaran tertentu sudah ada diskusi kelas atau diskusi kelompok yang intensif dan menantang serta dikelola dengan baik, atau demonstrasi suatu keterampilan. Tentu saja praktek seperti itu ditemukan di kelas-kelas yang dikelola oleh dosen yang punya kemampuan dan komitmen tinggi. Kenyataan ini menyaratkan bahwa dalam menjalankan tugasnya dibidang pendidikan dan pengajaran, di samping adanya dosen yang sudah mampu mengelola pembelajaran dengan baik, masih ada dosen yang mempunyai masalah.

Dalam bidang penguasaan materi, tampaknya juga masih ada kendala, meskipun sudah banyak dosen yang sangat menguasai materi. Kendala utama terletak pada kurangnya dosen mengakses materi yang mutakhir, serta kurangnya dosen berbagi pengalaman dengan dosen bidang studi yang sama. Kekurangan itu mungkin terjadi karena terbatasnya kesempatan untuk melakukan hal tersebut atau memang kurangnya kemampuan dan kemauan dosen. Selanjutnya adanya kelas besar, tidak memungkinkan dosen untuk mengenal mahasiswa secara akrab. Sehingga kadang-kadang dosen tidak

peduli dengan kebutuhan dan minat mahasiswa yang beragam. Kondisi ini diperparah lagi dengan masih kurangnya kemampuan sebagian dosen Fakultas Tarbiyah untuk merancang kegiatan yang mampu meningkatkan motivasi belajar mahasiswa. Berpangkal dari sinilah mungkin muncul pertanyaan besar: *“Why teachers keep teaching, while students stop learning?”* Dosen-dosen tertentu tidak menyadari bahwa mahasiswa sudah bosan mendengarkan ceramah dan tidak menaruh perhatian lagi pada materi yang diceramahkan. Mahasiswa sudah tidak peduli dengan apa yang terjadi di kelas, dengan perkataan lain “belajar” tidak terjadi lagi pada diri mahasiswa, namun dosen seolah-olah tidak tahu. Selanjutnya, berbagai pengamatan lapangan menunjukkan bahwa perilaku mengajar sebagian dosen masih “tradisional”, yaitu lebih berfokus kepada mengajar daripada membelajarkan. Masih ada dosen yang menganggap bahwa ketika ia melakukan tugasnya di dalam kelas, ia harus menyajikan materi (umumnya dalam bentuk ceramah), dan tanpa itu, ia merasa belum mengajar.

Mengajar masih diidentikkan dengan memberi informasi, sehingga yang terbentuk pada diri mahasiswa adalah pengetahuan kognitif yang kedalamannya masih diragukan. Pencapaian tujuan jangka panjang yang dicanangkan seperti kemampuan berpikir kritis dan kreatif, bekerja sama, kemampuan mandiri, kebiasaan berperilaku dan bersikap sesuai dengan nilai-nilai kepatutan, hampir terabaikan. Dengan demikian, di beberapa kelas tradisi mengajar masih dominan, sehingga interaksi yang berlangsung di dalam kelas lebih bersifat satu arah. Sementara itu, fokus kemampuan yang dibentuk lebih ke arah kemampuan kognitif rendah, sehingga kegiatan pembelajaran lebih terkesan sebagai *“contenttransmission”* daripada pengkajian yang berfokus pada kemampuan berpikir kritis dan kreatif. Potret mengajar masih kental, sedangkan kegiatan membelajarkan masih terasa sangat kurang.

Masih kurangnya sebagian dosen dengan khasanah strategi pembelajaran yang mendidik, mungkin merupakan pangkal dari masalah ini. Kekurangan ini tidak mustahil bersumber dari Fakultas Tarbiyah atau perguruan tinggi lain dimana asal rekrutmen dosen tersebut. Selama mengikuti pendidikan di Fakultas Tarbiyah atau perguruan tinggi lain, mungkin sebagian dari dosen ini hanya menghayati pengalaman belajar seperti yang dilakukan dosennya dahulu. Ia mungkin tidak pernah menghayati model pembelajaran yang membuatnya betah dan merasa mendapat manfaat dari pembelajaran tersebut. Tentu saja ada pengalaman belajar di Fakultas Tarbiyah yang sangat positif yang dapat menjadi model pembelajaran yang diharapkan. Akhirnya, sikap dosen dalam mengembangkan diri masih beragam. Ada yang secara sadar dan terus menerus meningkatkan diri dengan mengakses sumber-sumber mutakhir. Namun, ada juga yang sudah cukup puas dengan kemampuan yang sudah dimilikinya sekarang sehingga keinginan untuk mengembangkan diri tidak muncul. Jika ini yang terjadi, pola pembelajaran di Fakultas Tarbiyah akan statis, meski dunia pembelajaran di sekitarnya tengah berkembang sangat pesat.

Dosen Fakultas Tarbiyah mempunyai peran penting dalam terjadinya belajar, meskipun tanpa dosen, belajar juga akan terjadi. Peran penting tersebut berkaitan dengan tugas dosen sebagai fasilitator, yang menyiapkan kondisi yang kondusif untuk belajar. Peran ini akan dapat dilaksanakan dengan baik, jika dosen mampu: menguasai materi pembelajaran dengan baik, memahami karakteristik dan kebutuhan mahasiswa, mengelola pembelajaran yang mendidik, serta mengembangkan keperibadian dan keprofesionalannya. Secara rinci kemampuan ideal ini akan tercermin dalam keputusan situasional yang diambil dosen ketika merancang pembelajaran serta keputusan transaksional yang diambilnya ketika melaksanakan pembelajaran. Unjuk kerja dosen di

kelas dan di luar kelas akan dapat menentukan apakah dosen memerankan diri sebagai fasilitator, atau semata sebagai pengajar, namun, pengamatan umum menunjukkan bahwa harapan itu belum sepenuhnya terwujud.

Dosen semestinya lebih banyak berperan sebagai fasilitator belajar daripada sebagai pengajar, dan tidak merupakan sumber informasi satu-satunya. Dosen dapat saja mengundang pakar bidang tertentu sebagai nara sumber, bahkan dapat meminta mahasiswa yang mempunyai keahlian tertentu sebagai nara sumber. Sebagai fasilitator belajar, seyogyanya dosen memfokuskan diri pada upaya menciptakan kondisi belajar yang memungkinkan terjadinya pembelajaran, dengan perkataan lain memungkinkan mahasiswa belajar. Menyediakan sumber belajar atau mengidentifikasi sumber belajar yang dapat dieksplorasi mahasiswa, memberi tugas yang menantang, menunjukkan kedisiplinan, kegigihan, dan ketertarikan dalam memperdalam satu konsep. Tidak kurang pentingnya pula memotivasi mahasiswa untuk menemukan jawaban dari satu masalah, atau membuat panduan yang mengarahkan mahasiswa untuk menyelesaikan tugas-tugas tertentu, merupakan contoh-contoh perilaku yang semestinya ditunjukkan oleh dosen dalam mengelola pembelajaran yang berfokus pada mahasiswa. Namun, pengamatan di lapangan, sebagaimana yang sudah diuraikan di atas menunjukkan bahwa belum semua dosen Fakultas Tarbiyah menguasai kemampuan ideal tersebut, sehingga pembelajaran yang dikelolanya masih jauh dari kriteria pembelajaran yang berkualitas. Pembelajaran yang berfokus pada mahasiswa (*student centered*) yang membuat dosen memposisikan diri sebagai “ seseorang yang berada di tengah mahasiswa” harus secara berangsur-angsur diwujudkan. Agar dapat mewujudkan hal ini, dosen semestinya menguasai khasanah pendekatan/strategi pembelajaran yang cukup banyak, khususnya yang berfokus pada mahasiswa.

Pendekatan/strategi pembelajaran yang berfokus pada mahasiswa, antara lain, sebagai berikut :

- a. Pendekatan belajar aktif yang mengasumsikan belajar hanya terjadi jika individu yang belajar aktif terlibat secara optimal baik secara intelektual, emosional, maupun fisik.
- b. Pendekatan konstruktivistik, yang mengasumsikan bahwa pembelajaran harus diberi kebebasan dalam membangun makna berdasarkan pengalaman yang sudah dimiliki.
- c. Pendekatan kooperatif dan kolaboratif yang memberi kesempatan kepada pembelajar untuk bekerja sama dan berbagi tanggung jawab dengan teman-temannya.
- d. Pendekatan belajar melalui pengalaman, yang mengasumsikan bahwa belajar merupakan satu siklus, yang mulai dari pengalaman kongkret, observasi dan refleksi, abstraksi konseptual, dan ekperimentasi aktif dalam situasi lain.

Di samping pendekatan/strategi yang disebutkan di atas, dosen diwajibkan untuk memperbanyak pendekatan/strategi lain yang relevan dan efektif. Upaya apa yang dapat dilakukan untuk membuat dosen tertantang mengelola pembelajaran yang berkualitas? Bertitik tolak dari kondisi tersebut, tampaknya perlu dilakukan berbagai upaya untuk meningkatkan kualitas mengajar dosen, yang pada saatnya diharapkan akan meningkatkan kualitas pembelajaran. Berikut ini disajikan berbagai alternatif yang dapat ditempuh. Adapun hal-hal yang mesti dilakukan pihak Fakultas Tarbiyah adalah mengekspos diri dengan berbagai materi paling mutakhir, baik yang berasal dari internet

maupun buku. Jika perlu, dosen langsung diajak menghayati bagaimana mudahnya mendapat informasi / sumber pembelajaran dari internet. Mengekspos diri dengan berbagai materi dan perkembangan tentang model-model pembelajaran.

Fakultas Tarbiyah mestinya melibatkan dosen dalam perancangan model pembelajaran yang berfokus pada mahasiswa. Dalam kaitan ini dapat dibentuk kelompok kecil dosen dari bidang studi yang sama. Menyebarluaskan model yang dikembangkan dosen, jika ternyata model tersebut cukup efektif. Memperkaya khasanah strategi pembelajaran yang berfokus pada mahasiswa, sekaligus yang menyajikan pengalaman belajar yang bervariasi sesuai dengan kompetensi yang ingin dibentuk. Dosen dilengkapi dengan berbagai model pembelajaran dan diminta menganalisis model tersebut, mencobakannya, dan melaporkan hasil penerapannya. Secara periodik memberi kesempatan kepada dosen untuk mendesain/ mengembangkan model pembelajaran sendiri sesuai dengan bidang studi masing-masing. Secara kompetitif memperkenalkan berbagai pandangan baru dalam komponen pembelajaran, termasuk komponen penilaian, yang menuju kepada "*life- long learning*", melalui berbagai kegiatan. Mendorong dosen untuk melakukan penelitian pembelajaran, khususnya melalui Penelitian Tindakan Kelas. Dengan cara ini diharapkan berbagai inovasi dalam pembelajaran dari dosen, sehingga komitmen untuk menerapkannya akan lebih tinggi. Maka untuk itu di pandang perlu adanya upaya-upaya mengatasi dosen yang belum siap untuk menghadapi berbagai perubahan-perubahan.

Karena upaya ini menyangkut dosen, maka yang pertama harus melakukan perubahan tersebut adalah dosen. Untuk itu, dosen perlu memotivasi dan memfokuskan diri untuk berubah. Jika dosen tidak mau berubah, apapun yang

dilakukan oleh pihak lain, tidak akan mampu mengubah dosen. Dosen yang mau berubah, seyogyanya berusaha memenuhi kondisi ideal dengan cara mengembangkan kemampuan dan keprofesionalan secara mandiri, serta menyambut gembira dan terlibat secara aktif dalam berbagai upaya yang dilakukan oleh lembaga. Membangun sikap dan persepsi positif terhadap belajar. Dimensi ini merupakan dasar dari terjadinya belajar, yang juga melibatkan perubahan pola pikir. Tanpa persepsi dan sikap positif terhadap belajar, belajar tidak akan pernah terjadi. Persepsi dan sikap positif ini tentu lebih dahulu harus ditunjukkan oleh dosen, agar para mahasiswa terimbas oleh sikap tersebut. Upaya tersebut akan lebih berhasil jika para pimpinan Fakultas Tarbiyah ikut berperan aktif, bahkan jika mungkin ikut menjadi model dalam melaksanakan pembaharuan pembelajaran tertentu. Bahkan, jika ada semacam penghargaan (“reward”), yang tidak selalu dalam bentuk materi, upaya ini akan lebih “menggigit”. Yang perlu diperhatikan dalam hal ini, juga adanya upaya-upaya untuk mengatasi masalah mahasiswa agar aktif dalam proses pembelajaran.

Secara umum masalah yang dihadapi mahasiswa dapat dikelompokkan menjadi dua, yaitu masalah kesiapan belajar di perguruan tinggi (termasuk kemandirian), dan motivasi belajar. Mahasiswa Fakultas Tarbiyah merupakan aktor utama dalam pembelajaran, sebab yang belajar adalah mahasiswa. Gaya belajar mahasiswa pada umumnya beragam, namun gaya belajar yang dibawa dari sekolah tentu masih mendominasi mereka. Sikap menunggu perintah dari dosen, sikap menunggu ditegur lebih dahulu, dan sikap tidak acuh atau seenaknya saja masih mewarnai kehidupan mahasiswa. Tidak jarang tampak mahasiswa sangat bersemangat pada awal kuliah, namun lama-kelamaan semangat itu menjadi pudar, sehingga mahasiswa hadir di kelas

hanya untuk memenuhi syarat kehadiran. Dengan perkataan lain, masih banyak mahasiswa yang tidak termotivasi untuk belajar, banyak mahasiswa yang belajar hanya untuk memperoleh ijazah, dan tidak sedikit mahasiswa yang belum siap untuk belajar di perguruan tinggi. Kegiatan belajar mandiri dan kegiatan terstruktur yang merupakan kegiatan terintegrasi dalam perkuliahan masih banyak yang belum terlaksana dengan baik. Salah satu faktor penyebabnya adalah belum siapnya mahasiswa untuk belajar di perguruan tinggi. Mereka belum memiliki keterampilan belajar atau kiat-kiat belajar di perguruan tinggi, dan masih banyak dari mereka yang tergantung pada arahan dosen. Hal ini terbukti dari kenyataan banyaknya mahasiswa yang tidak menyelesaikan tugas-tugas tepat waktu, bahkan banyak yang drop out karena tidak mampu menyelesaikan tugas akhir. Kiat mencari dan memanfaatkan sumber belajar, keterampilan menulis, serta menganalisis masalah masih belum dikuasai oleh sebagian besar mahasiswa. Kenyataan yang lebih memprihatinkan lagi adalah tidak sedikit mahasiswa Fakultas Tarbiyah yang sebenarnya tidak ingin menjadi guru, mereka terpaksa masuk ke Fakultas Tarbiyah karena tidak diterima di tempat lain. Hal ini tentu akan memperumit masalah karena motivasi mahasiswa ini akan sangat rendah. Belajar di perguruan tinggi, memiliki motivasi diri yang tinggi, sehingga pada akhirnya mampu mencapai tujuan belajarnya.

Agar mahasiswa dapat mencapai tujuan belajar secara efektif, ada beberapa syarat yang harus dipenuhi, yaitu: motivasi (yang tercermin dalam sikap positif terhadap belajar), kesiapan belajar, serta kebiasaan dan keterampilan belajar. Sangat ideal jika mahasiswa dapat memotivasi diri dengan menyadari bahwa belajar adalah alat untuk maju. Kemampuan untuk melihat manfaat belajar bidang studi tertentu, baik jangka panjang maupun jangka pendek, sangat diperlukan. Namun kesadaran diri seperti itu tidak terjadi dengan sendirinya. Seringkali diperlukan upaya dosen untuk menumbuhkan

motivasi belajar mahasiswa. Melibatkan mereka secara aktif, memberi penjelasan yang mencerahkan, memberi umpan balik yang segera, adalah di antara cara-cara dosen meningkatkan motivasi belajar mahasiswa.

Berbagai upaya dapat dilakukan Fakultas Tarbiyah, baik oleh dosen, maupun masyarakat dalam hal ini orang tua mahasiswa untuk membuat mahasiswa menjadi pembelajar yang termotivasi dan mandiri. Berikut ini disajikan berbagai alternatif yang dapat dikaji dan diterapkan oleh dosen dan Fakultas Tarbiyah, antara lain ; yaitu masa orientasi studi mahasiswa baru. Dalam masa orientasi studi, mahasiswa Fakultas Tarbiyah perlu diperkenalkan strategi proses pembelajaran. Perkenalan ini diharapkan akan mampu meningkatkan motivasi mereka untuk menjadi guru, atau memutuskan untuk keluar karena tidak sesuai dengan harapan mereka. Secara melembaga memberikan kesempatan kepada mahasiswa baru untuk mengikuti pelatihan “keterampilan belajar” (learning to learn), seperti mencari sumber dengan berbagai cara, termasuk melalui internet, menggunakan bahasa tulis (latihan menulis karya ilmiah), menganalisis masalah, merangkum, dan sebagainya. Kiat ini dapat merupakan program tambahan bagi mahasiswa yang memerlukan. Pemberian tugas-tugas terstruktur yang menantang, yang menuntut mahasiswa untuk mencari, mengkaji, dan memutuskan, sesuai dengan bidang masing-masing. Pemberian tugas-tugas seperti ini seyogyanya dilengkapi dengan panduan yang dapat dijadikan acuan oleh mahasiswa dalam mengerjakan tugas tersebut. Untuk meningkatkan motivasi belajar mahasiswa seyogyanya dapat ditempuh cara-cara berikut ini:

- a. Perubahan pola mengajar dosen Fakultas Tarbiyah IAIN Syekh Nurjati Cirebon, dari yang semula mendominasi kelas menjadi memfasilitasi pembelajaran.

Mahasiswa dilibatkan secara optimal dalam berbagai pengkajian, latihan, atau penghayatan satu situasi sehingga mereka merasa bahwa merekalah yang belajar. Hubungan dosen dengan mahasiswa yang akrab dan didasari rasa saling mempercayai, akan sangat membantu meningkatkan motivasi mahasiswa.

- b. Memberikan *reinforcement* (penguatan) untuk meningkatkan motivasi mahasiswa dalam belajar. Hal ini dapat diberikan melalui balikan (*feedback*) yang jelas, rinci, tanpa kata-kata yang menyakitkan, baik untuk penampilan mereka di kelas maupun untuk tugas-tugas yang mereka kerjakan di luar kelas. Balikan yang diberikan tepat waktu akan sangat membantu meningkatkan motivasi dan prestasi belajar mahasiswa.
- c. Menyatakan harapan yang jelas dalam bentuk “kontrak perkuliahan”, yang merupakan kesepakatan antara mahasiswa dan dosen, sehingga mahasiswa tahu pasti apa yang harus mereka lakukan pada waktu tertentu. Kontrak ini antara lain mencakup tugas-tugas yang harus diselesaikan oleh mahasiswa, kapan harus diselesaikan, dan bagaimana mereka akan dinilai. Terkait dengan harapan ini, dosen diharapkan mampu menjadi model dari segala sesuatu yang diharapkannya dari mahasiswa. Misalnya, jika dosen menghendaki mahasiswa mengumpulkan tugas tepat waktu, dosen harus mampu menunjukkan bahwa ia memeriksa dan mengembalikan tugas mahasiswa tepat waktu juga. Upaya tersebut tentu akan menjadi sia-sia, jika tidak mendapat dukungan dari seluruh dosen, pimpinan perguruan tinggi, serta staf administrasi.

Penyiapan materi pembelajaran merupakan tantangan tersendiri bagi dosen Fakultas Tarbiyah. Dalam menyiapkan materi pembelajaran, dosen melakukan penataan

dan pengemasan materi pembelajaran, sehingga ia tidak akan menuangkan semua informasi dan materi keilmuan yang ada di kepalanya sekaligus kepada mahasiswa. Dosen perlu memilih materi pembelajaran berdasarkan kompetensi yang akan dicapai, karakteristik dan pengetahuan awal mahasiswa, serta sarana dan prasarana yang tersedia untuk proses pembelajaran. Tiga permasalahan yang sering dijumpai berkenaan dengan materi pembelajaran adalah sebagai berikut: a. Waktu, lingkup materi, dan proses belajar; b. Penyajian materi pembelajaran dan keterpaduan materi; dan c. Perkembangan dan kemajuan bidang ilmu, teknologi, dan seni;

Walaupun sudah dilakukan pemilihan, namun seringkali dosen masih memberikan terlalu banyak materi pembelajaran untuk waktu yang tersedia. Tidak jarang, materi yang ingin disampaikan dosen jauh lebih banyak daripada kesiapan mahasiswa untuk menerima materi tersebut. Karena banyaknya materi, dosen menyampaikannya dalam kecepatan tinggi, sambil kurang menghiraukan konteks dan tempat penerapan materi yang disampaikan. Bahkan tidak jarang, ada materi yang disampaikan yang tidak jelas hubungannya dengan kompetensi yang harus dicapai mahasiswa.

Materi pembelajaran yang terlalu banyak dalam proses pembelajaran menyebabkan waktu dalam proses pembelajaran tersita hanya untuk penyampaian materi pembelajaran saja, dan relatif sangat sedikit kesempatan untuk mahasiswa berpartisipasi aktif. Artinya, keterlibatan mahasiswa dalam mengerjakan tugas, bereksperimen, dan melakukan eksplorasi akan rendah (*low time on task, low participation, low learning engagement*). Jika dalam proses pembelajaran mahasiswa

lebih banyak diminta untuk mendengarkan segala uraian materi yang disampaikan dosen, mahasiswa akan lebih banyak pasif, dan tidak tertantang.

Bagi dosen Fakultas Tarbiyah yang masih berpegang teguh pada tradisi pembelajaran yang berorientasi pada materi (*content-oriented*) atau yang terfokus pada dosen (*teacher-centered*), seringkali materi pembelajaran disajikan tanpa konteks. Materi pembelajaran seolah-olah berdiri sendiri, tidak berhubungan dengan konteks kehidupan mahasiswa sehari-hari, apalagi jika dosen tergesa-gesa mengejar penyelesaian materi pembelajaran sesuai yang tertera dalam kurikulum. Dengan demikian, materi pembelajaran dipelajari mahasiswa bukan menjadi wahana untuk pencapaian kompetensi, namun lebih sebagai sesuatu yang harus diserap (dihafal, diingat) sebanyak mungkin dan sesegera mungkin. Hal ini menyebabkan pembelajaran menjadi tidak menarik bagi mahasiswa, dan mahasiswa menjadi tidak mampu menerapkan ilmu yang dipelajarinya untuk memecahkan permasalahan dalam kehidupannya sehari-hari. Keterpaduan materi sebagaimana dilaksanakan dalam pembelajaran terpadu merupakan salah satu alternatif strategi pencapaian kompetensi dalam kurikulum berbasis kompetensi, karena untuk mencapai kompetensi tertentu diperlukan beberapa mata kuliah yang terpadu menjadi satu kesatuan utuh. Pembelajaran terpadu mempersyaratkan keterkaitan antar mata kuliah (atau antar topik) dalam tema-tema khusus (*tematik*).

Pembelajaran terpadu juga dipersyaratkan dalam pembelajaran-pembelajaran pada jenjang pendidikan yang rendah misalnya, pendidikan usia dini, taman kanak-kanak. Semakin tinggi usia siswa, semakin spesifik bentuk pembelajarannya. Namun, dengan kecenderungan pembelajaran berbasis masalah dan pembelajaran berbasis

proyek (problem based learning, project based learning) yang menjadi populer akhir-akhir ini, pembelajaran terpadu menjadi landasan utama bagi bentuk-bentuk pembelajaran tersebut.

Untuk dapat melaksanakan pembelajaran terpadu, diperlukan kerjasama antara beberapa dosen, yang biasanya dalam bentuk team teaching, serta diperlukan juga pengetahuan dosen yang relatif luas – lintas topik atau mata kuliah untuk dapat mengemas materi pembelajaran berdasarkan beberapa perspektif secara terpadu. Masalah yang sering muncul dalam pembelajaran terpadu adalah dosen yang kurang memiliki wawasan lintas topik atau mata kuliah, dan atau team teaching yang menjadi turn teaching atau “giliran mengajar”, bukan pembelajaran terpadu. Karena berbagai kendala tersebut, seringkali pembelajaran terpadu menjadi tidak dapat dilaksanakan, bahkan cenderung terlupakan.

Sebagai institusi yang mempunyai akses besar kepada masyarakat, Fakultas Tarbiyah perlu menunjukkan eksistensinya dengan memberikan kontribusi yang berarti pada tiap triwulan, semester, maupun tahunan yang berguna bagi masyarakat maupun pemerintah. Untuk memenuhi harapan tersebut diperlukan pembentukan tim khusus dan spesial, terdiri atas tenaga ahli lintas disiplin ilmu yang mampu memberikan kontribusi bermakna sebagai produk Perguruan Tinggi kepada masyarakat.

Upaya-upaya yang perlu dilakukan Fakultas Tarbiyah dalam pembinaan kinerja dosen dan perlu diperhatikan antara lain :

a. Kualitas Kinerja Pengajaran

Kebutuhan pendukung mata kuliah seperti laboratorium, bengkel, perpustakaan, kebun percobaan, dan sebagainya, merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari kegiatan pelayanan perkuliahan. Instrumen tersebut menunjukkan kualitas, yaitu apakah pengajaran telah memenuhi standar yang dipersyaratkan atau tidak. Mata kuliah merupakan ujung tombak dan produk Perguruan Tinggi. Agar kualitas pengajaran untuk setiap mata kuliah tetap konsisten, diperlukan tim yang solid yang difasilitasi oleh jurusan dan fakultas.

Pengajaran yang dilaksanakan oleh dosen telah diatur bobotnya dalam bentuk satuan kredit semester, pengaturannya terdiri atas target pencapaian maupun waktu yang disediakan. Pelayanan pengajaran memerlukan penanganan secara profesional, karena ia menjadi ukuran tinggi rendahnya kualitas perididikan, dan bernilai strategik bagi setiap mata kuliah.

b. Kualitas Kinerja Bimbingan Skripsi atau Tesis

Bimbingan skripsi merupakan jasa pelayanan yang harus menjadi perhatian serius bagi tiap dosen pembimbing. Bimbingan ini sangat diperlukan oleh para mahasiswa agar mereka memperoleh kesatuan keilmuan dari setiap mata kuliah yang dipelajari. Secara teoritik dan praktik, mereka juga diharapkan melakukan penelitian dalam rangka menulis skripsi.

Banyak pengalaman menunjukkan bahwa proses bimbingan cenderung menyulitkan mahasiswa karena sikap feodalisme sebagian pembimbing, dan suasana pembimbingan yang birokratik. Sikap feodalisme dan pelayanan yang birokratik menunjukkan kualitas pelayanan bimbingan berada pada titik rendah. Karena itu, sikap feodalisme tersebut harus diubah menjadi mitra sejajar yang saling

menghargai, dan pembimbingan yang berfokus kepada penulisan skripsi lebih berbobot dan tidak bertele-tele.

c. *Kualitas Kinerja Penasihat Akademik*

Secara sistemik, kedudukan penasihat akademik sangat strategis dan positif. Namun secara realistis kontribusi penasihat akademik terhadap penyelesaian studi mahasiswa berlangsung secara birokratik, karena terjadi perjumpaan antara bawahan dan atasan. Akibatnya, pemanfaatan pelayanan penasihat akademik oleh mahasiswa lebih didorong oleh alasan sekadar memenuhi persyaratan pengajuan rencana studi setiap semester. Pola kerja yang demikian itu perlu direformasi sehingga kehadiran penasihat akademik benar-benar menjadi bagian peningkatan kualitas produk pendidikan.

d. *Kualitas Kinerja Layanan Administrasi*

Satuan pelaksana administratif Perguruan Tinggi menyelenggarakan pelayanan teknis dan administratif yang meliputi administrasi akademik, administrasi keuangan, administrasi umum, administrasi kemahasiswaan, administrasi perencanaan, dan sistem informasi. Pelayanan administrasi memiliki peran penting untuk mendukung kelancaran kegiatan Perguruan Tinggi. Menurut aturan yang berlaku, pimpinan satuan pelaksana administratif diangkat oleh dan bertanggungjawab langsung kepada pimpinan Perguruan Tinggi.

Pelayanan administrasi yang berbelit-belit dan tidak sistematis dapat mengakibatkan rendahnya kualitas jasa pelayanan administrasi. Untuk meningkatkan pelayanan administrasi, diperlukan personel yang profesional di bidangnya dan disiplin yang tinggi. Agar kinerja layanan administrasi berkualitas,

maka kebutuhan nyata dan penghargaan terhadap prestasi kerja para pegawai administrasi sangat penting untuk diperhatikan oleh pengambil kebijakan Perguruan Tinggi.

e. Kualitas Kinerja Penelitian

Darma penelitian di Perguruan Tinggi dilaksanakan oleh para dosen sebagai pengembangan ilmu dan operasionalisasi otonomi keilmuan. Penelitian dilakukan sesuai dengan bidang ilmu yang diasuh oleh masing-masing dosen. Hasil-hasil penelitian dosen selanjutnya dipublikasikan melalui seminar, lokakarya, penerbitan, dan lainnya. Sedangkan penelitian oleh mahasiswa, dilaksanakan pada akhir perkuliahan yang dilaporkan dalam bentuk skripsi. Para mahasiswa tersebut akan mempertahankan skripsinya sebagai bagian akhir dari perkuliahannya.

f. Kualitas Kinerja Pengabdian pada Masyarakat

Setelah penelitian, darma selanjutnya adalah pengabdian kepada masyarakat. Hal ini dilakukan oleh dosen maupun mahasiswa sebagai wujud aplikasi hasil-hasil penelitian dan upaya inovatif yang bermanfaat bagi masyarakat luas. Pengabdian masyarakat ini sedapat mungkin dilakukan sesuai dengan disiplin ilmu para dosen dan mahasiswa. Fungsi pengabdian pada masyarakat, dititikberatkan pada upaya Perguruan Tinggi dalam memotivasi, berpartisipasi, dan menunjang pembangunan masyarakat melalui pemanfaatan secara nyata ilmu dan teknologi atau filsafat oleh sivitas akademika.

g. Kerjasama Perguruan Tinggi

Kerjasama dimulai dengan menentukan sasaran, melakukan pembagian tanggung jawab, menentukan bidang tugas masing-masing beserta targetnya, menentukan di mana tugas dilaksanakan, dan menentukan unit atau kelompok sesuai bidang pekerjaan. Semuanya didistribusikan pada tim kerja yang telah diatur sedemikian rupa, dan setiap tim kerja melaksanakan kegiatan secara kompetitif untuk menghasilkan produk yang berkualitas.

h. Tim Kerja Tingkat Fakultas

Kedudukan fakultas yang mengasuh berbagai disiplin ilmu perlu memberikan kontribusi yang berarti dalam skala regional dan nasional berkaitan dengan disiplin ilmu masing-masing fakultas. Untuk keperluan kualitas kinerja dan kualitas lulusan, diperlukan sebuah tim yang tangguh difasilitasi oleh fakultas sehingga setiap tahun dapat menghasilkan inovasi baru yang berguna bagi masyarakat luas maupun mahasiswa yang menuntut ilmu di Perguruan Tinggi tersebut.

i. Tim Kerja Tingkat Jurusan

Spesifikasi setiap jurusan mempunyai arti tersendiri bagi mahasiswa dan masyarakat luas. Kompetisi yang ketat antar-jurusan mengharuskan jurusan itu melakukan introspeksi dan membenahi diri setiap saat, serta tetap menjaga kualitas yang dipersyaratkan. Karena itu, pada setiap jurusan diperlukan tim yang solid dan mampu mengantisipasi semua kendala sehingga kualitas tetap terjaga.

j. Tim Kerja Tingkat Program Studi

Program studi sebagai bagian yang tidak terpisahkan dari jurusan perlu mendalami lebih khusus agar program studi tersebut menjadi program yang tetap

berguna dan dibutuhkan. Perlu dicegah munculnya sinyalemen yang mengatakan adanya program yang jenuh karena tidak bermanfaat bagi masyarakat. Agar program tersebut tetap bermanfaat, diperlukan tim yang senantiasa mampu melakukan penyesuaian terhadap berbagai pembaharuan dan perubahan sehingga program studi tetap eksis dan berkualitas.

Dari uraian diatas, dapat diringkaskan bahwa strategik pembinaan adalah arus keputusan dan tindakan yang mengarah pada pengembangan suatu strategi atau pemilihan strategi yang efektif berorientasi pada jangkauan masa depan untuk membantu meningkatkan mutu pengelolaan maupun produk mengacu pada konsep *Total Quality Management*, dan mencapai tujuan organisasi sebagaimana harapan yang telah ditentukan sebelumnya.

Dosen Fakultas Tarbiyah merupakan salah satu sumber daya yang belum termanfaatkan secara maksimal terutama dalam pelaksanaan tridharma perguruan tinggi yaitu pendidikan, penelitian dan pengabdian masyarakat. Salah satu dharma yang tidak kalah pentingnya diantara dua dharma lainnya adalah dharma penelitian.

Salah satu faktor penyebab rendahnya minat dan animo dosen Fakultas Tarbiyah untuk melakukan penelitian adalah karena kurangnya informasi dan pemahaman tentang masalah-masalah yang berkaitan dengan kependidikan, serta kurangnya kemampuan untuk melakukan analisis terhadap bidang studi yang diampu.

Pelaksanaan penelitian dosen Fakultas Tarbiyah mestinya dilakukan dua kali dalam setahun. Dosen diwajibkan untuk mengikuti penelitian ini. Materi penelitian meliputi materi-materi tentang masalah ketarbiyahan, rumusan masalah

penelitian, kerangka penelitian, metode penelitian meliputi populasi sample, teknik analisis data, teknik proposal anggaran dan teknik penulisan laporan.

Penelitian merupakan aktifitas yang harus ada di setiap perguruan tinggi. Mula-mula sebagai latihan dan secara bertahap dituntut kemanfaatan dari hasil penelitannya. Dari waktu ke waktu jumlah permintaan dana penelitian ke pemerintah bertambah sehingga baru dilakukan seleksi. Dari titik waktu tersebut terjadi mekanisme persaingan untuk mendapatkan dana dengan pengajuan proposal penelitian yang sebaik- baiknya. Sementara itu, dari pihak pemberi dana terjadi pula peningkatan kerja secara kualitatif maupun kuantitatif. Dana penelitian makin besar serta dikembangkan kriteria-kriteria bagi pekerjaan penelitian yang akan dibiayai. Suatu mekanisme peningkatan performansi kerja telah terjadi dan berjalan baik namun untuk selanjutnya diharapkan perguruan tinggi dapat menyelenggarakan penelitiannya sendiri.

Penemuan di lapangan ditemukan bermacam permasalahan antara lain jadwal yang terlewat, hasil akhir yang kurang tepat dll. Dipandang pada segi lain maka penerapan konsep kualitas akan banyak memperbaiki sistem penelitian keseluruhan. Bagi pihak Fakultas Tarbiyah seyogyanya melakukan hal-hal sebagai berikut : a. Mencari objek riset yang praktis, aplikabel dan benar dikuasai; b. Berusaha mendapatkan hasil penelitian yang bersaing baik di pasaran; c. Produk dengan spesifikasi sebaik-baiknya serta kerja efektif dan efisien.

Keuntungan yang sebanyak-banyaknya dapat pula diperoleh dalam bentuk pengalaman, terjalinnya hubungan dengan masyarakat pengguna jasa, peningkatan kualitas staf yang berdampak pada bidang pendidikan, kemungkinan penciptaan tugas-tugas akhir serta ide bagi produk-produk serupa. Hal-hal seperti ini

juga diharapkan oleh pihak Fakultas untuk dikembangkan lebih lanjut sehingga Fakultas Tarbiyah dapat berkembang secara mandiri.

Bagi Fakultas Tarbiyah yang telah melakukan kerja sama dengan masyarakat industri/pemerintahan maka keuntungan dana dapat di distribusikan untuk lebih meningkatkan kinerja kerjanya yang juga berdampak positif bagi kegiatan pendidikan maupun penelitian serta pelayanan masyarakat. Sebagai contoh adalah pembelian instrumentasi atau peralatan untuk kepentingan penelitian yang dapat digunakan pula oleh para mahasiswa dalam penyelesaian tugas akhirnya ataupun oleh bidang pelayanan masyarakat dalam penugasannya. Harus diusahakan oleh Fakultas Tarbiyah antara lain : a. Kerjasama pertama, teknis berhasil baik dan berkesan; b. Kesan kerjasama yang harmonis; c. Partner merasa memerlukan dan yakin akan dapat terpenuhi kebutuhannya.

Menuju kondisi tersebut maka penerapan kualitas akan sangat membantu, mulai dari penetapan definisi permasalahan atau spesifikasi produk yang diinginkan, cara penyelesaian, rancangan, prosedur dan proses penyelesaian pekerjaan hingga produk akhir dengan spesifikasi yang sesuai dengan spesifikasi kontrak.

Selama pekerjaan berlangsung dilakukan monitoring atas cara kerja, urutan, bahan yang dipakai dll, serta pekerjaan koreksi atas hal-hal yang dianggap tidak membawa pekerjaan ke produk akhir yang diinginkan atau bila dianggap cara yang sedang berjalan cenderung tidak efisien. Temuan-temuan, koreksi-koreksi yang dilakukan di dokumentasikan secara rapih dan dipelajari agar tak terjadi pengulangan atas cara penyelesaian pekerjaan serupa. Untuk itu, ada kegiatan monitoring saat penyelesaian pekerjaan sedang berjalan.

Pada kegiatan bidang penelitian dalam rangka tri dharma perguruan tinggi Fakultas Tarbiyah, menginginkan hasil yang: a. Memenuhi spesifikasi kontrak dan jadwal; b. Melewati test-test penerimaan dengan baik; c. Di manfaatkan dan punya nilai lebih dari lainnya; d. Memberikan profit; e. Makin bernilai tinggi, canggih dan lebih banyak peneliti terlibat; f. Interaksi positif dengan bidang pendidikan; g. Kemampuan penelitian terus meningkat (staf, peralatan ,manajemen dan publikasi ilmiah).

Upaya-upaya yang semestinya dilakukan oleh Fakultas Tarbiyah : a. Menyusun rencana sistem manajemen penelitian yang mengatur aktivitas kegiatan dalam rangka tri dharma; b. Antara pimpinan dan staf pelaksana penelitian telah mempunyai persepsi yang sama dalam bekerja; c. Pada tiap kasus (proyek penelitian) kejelasan spesifikasi dalam kontrak harus dipastikan dengan pihak pemberi dana; d. Penyelenggaraan seminar bagi penelitian-penelitian yang dilakukan berikut publikasi ilmiahnya ditingkatkan secara kualitatif maupun kuantitatif; e. Penyelenggaraan seminar dan workshop mengenai pelaksanaan pekerjaan penelitian dan manajemennya, terutama bagi para calon peneliti maupun staf lain yang terlibat didalamnya.

Ketua Jurusan mestinya perlu mendorong dan membantu para dosen dalam kegiatan berikut :

- a. Peningkatan pengetahuan dosen dalam bidang ilmunya dan bidang ilmu yang terkait sebagai bekal dalam kegiatan penelitian.
- b. Peningkatan pengalaman dalam kegiatan penelitian, misalnya melalui pelatihan, magang penelitian, mengikuti secara aktif kegiatan penelitian, melakukan kegiatan penelitian mandiri.

- c. Pencarian informasi dari berbagai sumber tentang kesempatan penelitian, tata cara pengajuan usul penelitian, bantuan dana dan fasilitas.
- d. Mengikuti publikasi mutakhir dalam bidang ilmunya untuk penyediaan jurnal ilmiah oleh jurusan.
- e. Menerbitkan hasil-hasil penelitian dalam jurnal ilmiah.
- f. Partisipasi aktif dalam kegiatan seminar tentang hasil-hasil penelitian dalam bidang ilmunya, pertemuan ilmiah dan lain-lain.
- g. Perintisan dan penjalinan kerjasama dengan berbagai pihak dalam kegiatan penelitian.
- h. Komunikasi dengan para peneliti dalam bidangnya, baik dalam lingkungan perguruan tinggi sendiri maupun dari luar termasuk dari luar negeri.
- i. Penghargaan untuk dosen yang berprestasi menonjol dalam kegiatan penelitian.

Pengabdian pada masyarakat adalah salah satu dharma dari Tri dharma perguruan tinggi yang merupakan pengamalan ilmu pengetahuan, teknologi dan seni langsung kepada masyarakat secara institusional dan profesional melalui metodologi ilmiah. Sebagai tanggung jawab perguruan tinggi dalam usaha mengembangkan kemampuan masyarakat sehingga dapat tercapainya tujuan lembaga pendidikan tinggi tersebut. Artinya secara resmi kegiatan pengabdian pada masyarakat harus dilakukan secara melembaga yaitu oleh atas nama perguruan tinggi tertentu.

Sebagai tujuan kegiatan pengabdian pada masyarakat adalah meningkatkan pemenuhan berbagai kebutuhan dan memecahkan berbagai masalah yang dihadapi masyarakat guna meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan atau anggota – anggota masyarakat untuk memenuhi kebutuhannya. Dengan demikian pengabdian pada masyarakat selalu di arahkan pada usaha peningkatan kesejahteraan secara langsung maupun tidak langsung, sedapat mungkin yang dampaknya secara langsung dirasakan manfaatnya oleh masyarakat.

Perlu diperhatikan bahwa kegiatan – kegiatan pengabdian pada masyarakat meliputi : a. Pengembangan pendidikan pada masyarakat, b. pengembangan pelayanan pada masyarakat, c. Pengembangan kaji tindak lanjut, d. Pengembangan wilayah secara terpadu, e. Pengembangan kuliah kerja nyata, dan f. Pengembangan penerapan hasil pengabdian.

Program pengabdian masyarakat perlu dilaksanakan. Program berupa pernyataan tertulis tentang situasi, tujuan, masalah – masalah yang hendak diselesaikan. Dari program tersebut muncul kegiatan – kegiatan yang perlu dilaksanakan agar dapat diwujudkan. Kegiatan – kegiatan itu akan tertuang dalam rencana kerja dengan ketentuan – ketentuannya.

Pelaku program pengabdian pada masyarakat oleh perguruan tinggi adalah tenaga akademik yang melakukan pengabdian pada masyarakat. Sebagai salah satu fungsi dan misi perguruan tinggi, disamping melakukan pendidikan dan pengajaran serta penelitian. Sedangkan kebutuhan tenaga

teknis dikelembagaan pengabdian pada masyarakat diatur secara administratif oleh biro administrasi umum.

Upaya – upaya usul rencana program adalah suatu format yang ditujukan untuk : a. Memohon biaya pengabdian pada masyarakat kepada sponsor, b. Pegangan konsepsional maupun operasional dalam mencapai tujuan pengabdian kepada masyarakat.

Pengabdian kepada masyarakat merupakan salah satu tri dharma perguruan tinggi, ketua jurusan perlu mendorong dosen agar aktif dalam kegiatan ini :

- a. Penjelasan kepada semua dosen tentang tugas perguruan tinggi dalam pengabdian kepada masyarakat dan mengapa tugas ini perlu dilaksanakan oleh jurusan dan dosen.
- b. Pelatihan bagi para dosen dalam bidang pengabdian kepada masyarakat.
- c. Penyampaian informasi kepada para dosen tentang kebijakan, ketentuan atau peraturan mengenai kegiatan pengabdian pada masyarakat serta kesempatan yang tersedia dan tata cara pengusulan kegiatan ini.
- d. Penghargaan kepada dosen dan mahasiswa yang berprestasi menonjol dalam kegiatan pengabdian pada masyarakat.

Pada kegiatan bidang pelayanan masyarakat dalam rangka Tri Dharma perguruan tinggi, diinginkan:

- a. Peningkatan kualitas SDM baik dibidang industri, pemerintahan

perguruan tinggi dan umum.

- b. Peningkatan fasilitas yang juga digunakan pada bidang riset , pendidikan dan manajemennya.
- c. Memberikan dana operasi perguruan tinggi.
- d. Peningkatan keahlian dan profesionalisme staf dan non staf perguruan tinggi.
- e. Mengikuti perkembangan industri dan peningkatan fasilitas dan staf.

Tindakan yang harus dilakukan:

- a. Membentuk manajemen kegiatan pelayanan bagi masyarakat yang terdiri dari industri, pemerintah, perguruan tinggi lain, umum, dengan mengacu pada azas Tri Dharma.
- b. Manajemen berfungsi mengatur pelaksanaan kegiatan di lingkungan intern mulai dari pekerjaan hingga terselesaikan.
- c. Membentuk tim promosi yang handal dan mempunyai hubungan yang luas dengan pihak konsumen dan pengelolaan pemasaran jasa pelayanan.
- d. Membuat buku promosi panduan yang berisi tata cara dalam melakukan kerja sama konsumen / unit pelayanan.

Menuju ke karakteristik produk yang di inginkan itu sebaik-baiknya maka diperlukan penerapan konsep mutu secara berkesinambungan. Dengan perolehan citra yang baik maka promosi jasa dari ke tiga kegiatan akan lebih mudah dilakukan.

Keberadaan kegiatan Tri Dharma disuatu daerah diharapkan dapat mengangkat tingkat kehidupan masyarakatnya dalam segala bidang.

Strategi pembinaan dapat menghasilkan produk yang kompetitif dengan pesaing, *produceability*, dan fleksibel. Proses strategi manajemen yang baik

menghasilkan produk manajemen yang kompetitif dengan pesaing dan selanjutnya strategi tersebut dapat dikembangkan khususnya yang berkaitan dengan idea, proses dan kualitas.

Untuk membahas model strategi pembinaan dosen, dikenal model empat faktor yaitu “strategi pembinaan”, “product pembinaan”, “process pembinaan”, dan “pengembangan pembinaan”.

Strategi pembinaan adalah kemampuan untuk menetapkan produk utama dari suatu lembaga, merumuskan rencana dan melaksanakan gagasan tersebut, serta membawa rencana tersebut berhasil dan berkembang. Rumusan ini harus dapat difahami oleh semua komponen dalam lembaga tersebut sehingga masing-masing dapat berkontribusi lebih besar. Strategi pembinaan harus mencakup marketing, kebutuhan pelanggan, produk, layanan, dan keuntungan berkompetisi sebagaimana diuraikan berikut ini.

Pertama, produk strategi pembinaan. Melalui produk dan layanannya, lembaga menciptakan nilai tambah bagi para pelanggan. Produk dan layanan harus dapat memenuhi kebutuhan dan harapan pelanggan yang lebih baik daripada yang diberikan oleh pesaing. Jenis produk dan cara memproses produk harus diperhatikan karena memiliki dampak terhadap pemrosesan. Demikian juga dalam hal efisiensi dan kualitas. Sektor ini harus memperhatikan persaingan, produktivitas, fleksibilitas, dan produk yang dapat mengunggul pesaing terutama kemampuan memuaskan pelanggan.

Kedua, strategi proses pembinaan. Produk dan layanan merupakan hasil pengembangan dan proses produksi yang saling mendukung. Kerangka struktur dan

bentuk keahlian, menentukan lingkaran waktu, fleksibilitas, efisiensi anggaran, dan kualitas seperti didambakan para pelanggan. Dalam hal strategi proses pembinaan, yang harus diperhatikan adalah kualitas, efisiensi, fleksibilitas, dan antusiasme layanan yang sangat tinggi.

Ketiga, *pengembangan pembinaan*. Suatu lembaga harus selalu mengembangkan produk utama, proses, dan keterampilan karyawan. Misalnya, lembaga dapat mengembangkan produk utama dengan cara mencari dan memilih pasar serta segmen pelanggan baru, kemudian secara sengaja didesain produk khusus untuk mereka. Hal itu selain akan berpengaruh pada waktu pemrosesan yang diperlukan, juga mendorong dikembangkannya kemampuan karyawan dalam mempelajari dan memahami para pelanggan. Kemampuan yang dimaksud meliputi gagasan pokok produk, proses dan kompetisi.

Dengan demikian, pembinaan strategik dalam mengembangkan sumber daya manusia diperlihatkan oleh produk yang diproses dan dihasilkan oleh institusi. Untuk kepentingan kualitas, strategi manajemen senantiasa dikembangkan (*continuous improvement*) sehingga layanan pendidikan sebagai produk utama perguruan tinggi mempunyai jaminan kualitas yang kompetitif terhadap pesaing. Secara ilmiah, model tersebut menggambar penggerakkan empat faktor penting dari fungsi pembinaan yang sangat menekankan pada nilai organisasi. Tanpa nilai ini organisasi, tidak akan dapat mengembangkan misi, tujuan, dan sasaran. Dalam model empat faktor ini terdapat bagian-bagian yang merupakan komponen utama, tetapi masing-masing dipengaruhi oleh empat faktor lain yang berada di sekelilingnya, yaitu melalui perencanaan yang mengacu kepada lingkungan

eksternal, penggunaan sumber-sumber organisasi yang telah diseleksi sesuai dengan ketentuan yang dipersyaratkan, struktur organisasi yang adaptabel dan fleksibel, dan kontrol atau pengawasan oleh pihak internal terhadap kinerja organisasi yang memperoleh suatu strategi. Fungsi strategi berkenaan pula dengan operasi internal organisasi termasuk alokasi sumber daya manusia, fisik, dan sumber dana agar dapat berinteraksi secara optimal dengan faktor lingkungan eksternal.

Gambar 4.1
Model Strategi Pembinaan Dosen

<i>Strategic pembinaan</i> a. Mahasiswa (<i>costumers</i>) b. Kebutuhan Mahasiswa dan Dosen c. Pelayanan	
<i>Product pembinaan</i> a. Kualitas perencanaan, struktur organisasi, sumber daya, dan pengawasan b. Kemampuan berproduksi; dan c. Fleksibilitas	<i>Process pembinaan</i> a. Kualitas perencanaan, struktur organisasi, sumber daya, dan pengawasan; b. Efisiensi; c. Fleksibilitas; dan d. Semangat
<i>Pengembangan srategi pembinaan</i> a. Gagasan b. Produk; c. Proses; dan d. Kemampuan bersaing	

Strategi pembinaan terdiri atas empat faktor besar yang masing-masing dipengaruhi oleh faktor lain, sebagaimana diuraikan berikut ini.

- a. Strategi perencanaan merupakan penghubung utama antara strategi pembinaan dengan lingkungan eksternal dari organisasi. Ini merupakan

suatu faktor yang memerlukan analisis secara mendalam terutama faktor eksternal termasuk ancaman, peluang, kekuatan, dan kelemahan organisasi. Strategi perencanaan juga merupakan cara atau alat yang diperlukan oleh eksekutif untuk meningkatkan dan memajukan perusahaan dengan jalan mendelegasikan kewenangan dan tanggungjawab. Berikutnya perlu diformulasikan alternatif strategik yang mendukung peluang eksternal dan kekuatan internal, setelah itu baru digali alternatif dalam bentuk *action plan* yang sesuai dengan sumberdaya yang ada. Perencanaan strategik juga harus menentukan apakah struktur tidak resmi suatu organisasi, kultur dan gaya pembuatan keputusan para manajer dapat membantu menghindari pelaksanaan suatu strategi. Dari sisi lain, eksekutif merupakan faktor penting dalam memperoleh kesuksesan implementasi. Itulah sebabnya perencanaan strategik harus mempertimbangkan apakah suatu strategi sesuai dengan gaya kepemimpinan manajer sebuah organisasi. Unsur dasar perencanaan strategik adalah visi yang ingin dicapai, dasar pijakan atau aturan yang digunakan, perkembangan perusahaan untuk mencapai kemapanan yang stabil, dan berfokus pada gagasan substantif. Moto yang harus diperhatikan adalah perencanaan strategik yang salah menimbulkan kehancuran, perencanaan strategik yang benar mendatangkan kesuksesan, dan perencanaan strategik hendaknya merupakan proses yang terus menerus dan berkelanjutan. Dengan demikian, strategi perencanaan institusi merupakan tugas penting yang dapat menjaga lembaga yang tetap di depan dalam kemampuan bersaingnya. Institusi yang sangat berhasil

mempertahankan keunggulan kompetitif atas para lawan-lawannya ditandai dengan jelasnya solusi dalam pola pikir kreatif dari para eksekutif puncak yang membuatnya.

- b. Sumber daya yang memenuhi persyaratan (*Resource Requirement*) sebagai penghubung strategi manajemen dengan sumberdaya organisasi seperti keuangan, sarana prasarana, lahan, informasi, kemauan, maupun pegawai atau personalia. Perencanaan strategik harus dapat menetapkan sumber daya yang dipersyaratkan dari berbagai cara menguasai dan mengatur alokasi, dalam memformulasikan alternatif strategi. Perencana harus bertanya apakah strategi ini dapat sukses dengan sumber daya organisasi yang telah tersedia. Berbagai cara menganalisis dapat digunakan dengan menilai dan mengukur sumber daya, bahkan apabila mungkin sekaligus merencanakan alokasi berbagai kekuatan atau sumber daya.
- c. Struktur organisasi menghubungkan strategi pembinaan dengan realitas organisasi dalam merumuskan strategi alternatif, perencanaan mengembangkan struktur organisasi dalam strategi yang dapat diimplementasikan. Maksudnya apakah suatu strategi cocok dengan tujuan, sasaran, kekuatan karyawan, unit prosedur operasional organisasi, dan sebagainya; atau apakah cocok dengan prosedur dan sistem komunikasi untuk memonitor suatu performansi. Kalau tidak, maka suatu strategi organisasi harus diubah sehingga sesuai dengan strategi. Perencana strategi juga harus menentukan apakah struktur “tidak resmi” dari suatu organisasi, kultur, dan gaya pembuatan keputusan para manajer dapat membantu

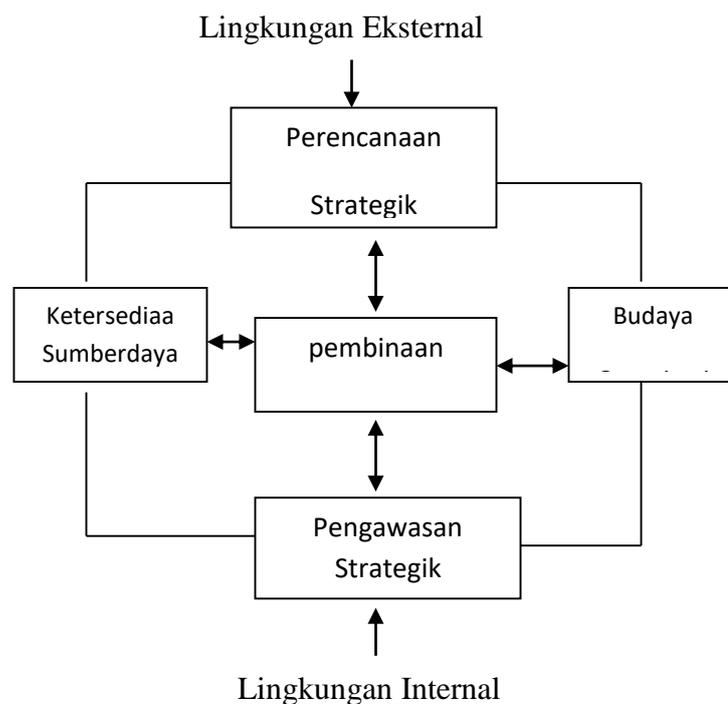
menghindari kegagalan pelaksanaan suatu strategi. Gaya kepemimpinan, nilai operasional, dari visi eksekutif puncak mungkin saja merupakan faktor paling dominan dalam memperoleh suksesnya implementasi. Itulah sebabnya, para perencana strategi harus mempertimbangkan apakah suatu strategi sesuai dengan gaya kepemimpinan manajer sebuah organisasi.

- d. Strategi kontrol menghubungkan strategi dengan implementasi, di mana faktor internal dapat dilibatkan dalam monitoring pengalokasian sumberdaya dan operasional organisasi agar mengimplementasikannya dalam organisasi dengan baik. Strategi kontrol mencakup internal dan eksternal. Internal mencakup pengawasan alokasi sumberdaya dari operasi organisasi dan menyarankan suatu perubahan untuk kesuksesan yang lebih baik. Sedangkan eksternal mencakup pengukuran sukses suatu strategi melalui jumlah unit yang terjual, luasnya pasar, efektifnya penjualan, dan keuntungan yang diperoleh oleh organisasi. Dalam hal bisnis yang berkaitan dengan layanan, sebagian dari datanya mungkin saja memerlukan evaluasi pelayanan oleh pelanggan, seperti halnya kartu komentar tamu. Strategi pengawasan merupakan proses terus menerus melakukan adaptasi implementasi untuk merespons : (1) data sejauh mana strategi dapat berfungsi; dan (2) perubahan yang terjadi baik internal maupun eksternal.

Untuk lebih jelasnya skema keempat faktor dalam strategi pembinaan tersebut dideskripsikan dalam gambar 4.2 yang saling terkait. Strategi pembinaan pada setiap organisasi perusahaan dan juga perguruan tinggi menekankan pada

empat faktor dalam fungsi pembinaan yang merupakan proses manajemen di mana strategi yang diterapkan dapat diukur.

Gambar 4.2
Empat Faktor strategi pembinaan Dosen



Strategi pembinaan dengan mempertimbangkan faktor lingkungan strategik merupakan faktor kunci di antara strategi manajemen dan organisasi. Kehati-hatian mempertimbangkan faktor lingkungan eksternal adalah perlu yaitu dengan mengidentifikasi dan menganalisis kekuatan, kelemahan, peluang dan tantangan, dengan demikian dapat ditentukan alternatif tindakan dan pilihan prioritas yang tepat. Sedangkan sumber-sumber yang dipersyaratkan menjadi faktor penting dalam strategi manajemen untuk organisasi yang mencakup sumber-sumber keuangan, fasilitas dan perlengkapan, pemeliharaan, lahan, akses untuk informasi,

kemauan yang kuat, dan kualitas personel. Formulasi dari perencanaan dan sumberdaya perguruan tinggi menjadi alternatif strategi bagi organisasi untuk menggerakkan sumberdaya yang dimiliki.

Dengan demikian struktur organisasi perguruan tinggi seperti universitas merupakan formulasi yang menghubungkan perencanaan dan implementasi dengan strategi penggunaan sumber-sumber yang selektif. Strategi tersebut diluncurkan untuk mencapai tujuan dan sasaran melalui prosedur organisasi dan sistem informasi yang terkontrol. Monitoring dan kontrol dilakukan secara internal oleh semua pihak dalam organisasi sesuai dengan prosedur yang mengacu pada visi dan misi organisasi.

Strategi fungsional adalah kegiatan-kegiatan jangka pendek yang harus dilaksanakan oleh setiap bidang fungsional dalam organisasi guna mengimplementasikan strategi umum. Untuk meningkatkan kemungkinan sukses strategi fungsional diperlukan strategi yang lebih spesifik bagi komponen-komponen operasional organisasi. Strategi fungsional ini memerinci strategi bisnis dan memberikan pedoman spesifik jangka pendek bagi para manajer operasional.

pembinaan strategik memiliki dimensi waktu dan orientasi masa depan untuk mempertahankan dan mengembangkan eksistensi organisasi berpandangan jauh ke depan. Juga memiliki dimensi internal dan eksternal yang berupa kekuatan, kelemahan, tantangan dan harapan yang harus diketahui secara tepat untuk merumuskan rencana strategi, dimensi pendayagunaan sumberdaya untuk diimplementasikan dalam fungsi-fungsi manajemen ke arah tercapainya sasaran,

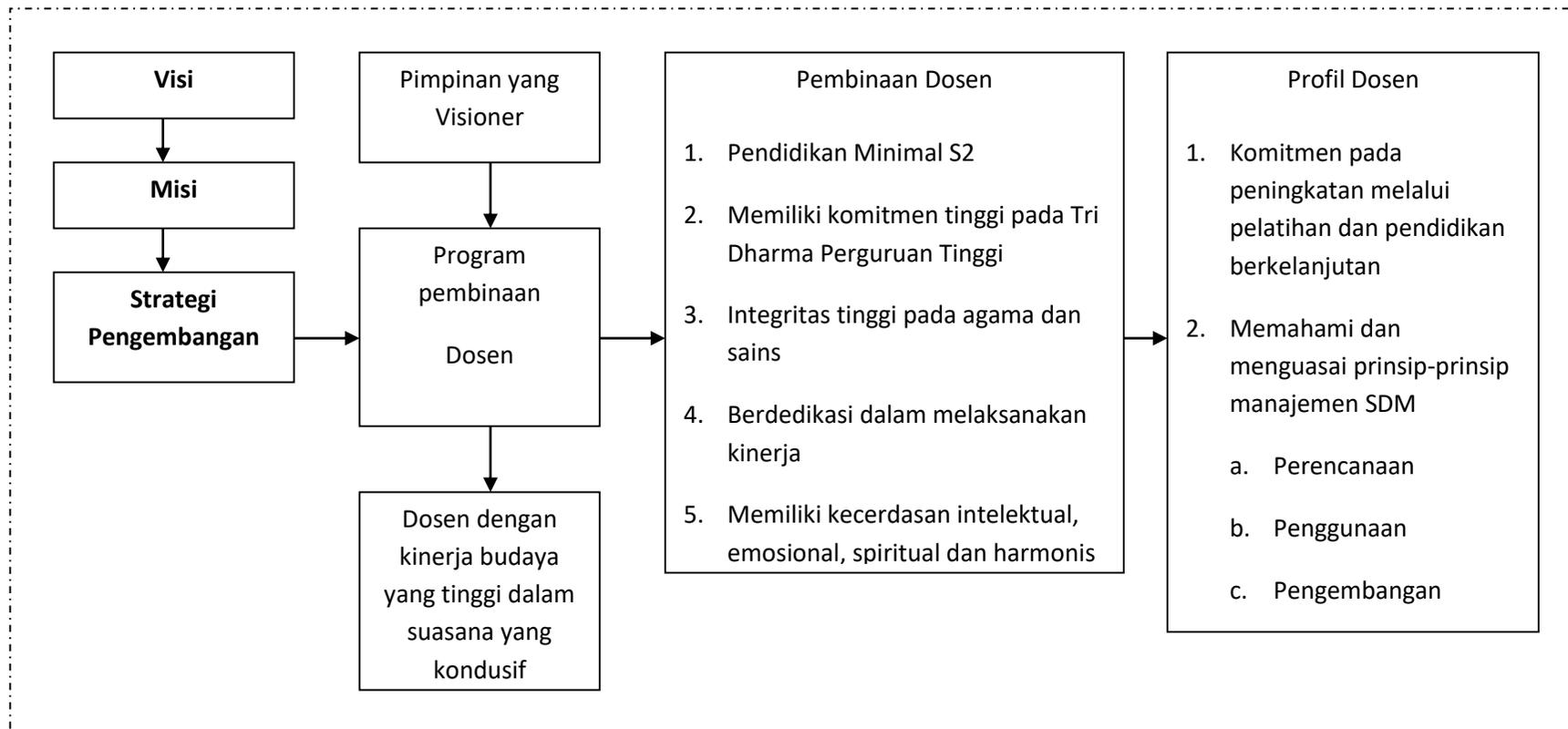
dan dimensi multi bidang yang merupakan pengimplementasian sistem, yaitu menempatkan organisasi sebagai suatu sistem untuk mencapai visi dan misinya.

Dalam sebuah organisasi perguruan tinggi seperti universitas, karakteristik keputusan mpembinaan strategik bervariasi menurut tingkat aktivitas strategik yang terlibat. Pada prinsipnya keputusan pada tingkat universitas cenderung lebih berorientasi kepada nilai yang terkandung dalam visi dan misi organisasi, lebih konseptual, dan kurang konkret dibanding keputusan di tingkat fakultas yang lebih spesifik terhadap pelayanan belajar.

Oleh karena kompleksitas dan kerumitannya, keputusan-keputusan tingkat universitas seringkali ditandai oleh potensi risiko biaya tinggi, laba yang besar, dan cakupan waktu yang lebih lama. Keputusan-keputusan seperti ini meliputi pemilihan usaha (program studi), sumber pendanaan jangka panjang, dan prioritas pertumbuhan sebagai *core value* sebuah perguruan tinggi dengan target kualitas yang kompetitif untuk mendapatkan kepercayaan yang tinggi dari masyarakat luas.

ANALISIS SWOT

<p>KEKUATAN INTERNAL (STRENGTHS)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Perluasan kewenangan dalam pendidikan seiring otonomi daerah. 2. Mekanisme kerja pengelolaan pendidikan yang aktif dan dinamis. 3. Dosen IAIN Syekh Nurjati adalah pegawai Negeri sehingga mempunyai status sosial yang baik. 	<p>KELEMAHAN INTERNAL (WEAKNESSES)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Masih melemahnya paradigma/pola lama dalam manajemen pendidikan 2. Masih banyak dosen yang belum sesuai dengan tugas minimal pendidikan (S-2) 3. Dosen merasa cukup dengan keadaan sekarang, selain itu dosen merasa statusnya adalah sebagai PNS yang tidak mengancam akan eksistensinya. 4. Keterbatasan sarana dan fasilitas yang tersedia untuk meningkatkan kinerja dosen
<p>PELUANG EKSTERNAL (OPPORTUNITY)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Komitmen yang tinggi dari departemen agama untuk meningkatkan perguruan tinggi agama Islam terlebih kinerja dosen. 2. Banyak penghargaan yang ditawarkan oleh departemen agama bagi dosen yang mempunyai kinerja dan prestasi yang baik. 	<p>ANCAMAN EKSTERNAL (TREATH)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Persaingan antar perguruan Tinggi Islam yang semakin ketat. Kinerja dosen yang kurang baik akan berdampak pada mahasiswa. 2. Citra lembaga akan kurang baik dimata masyarakat jika dosen-dosennya mempunyai kinerja yang kurang baik.



Gambar 4.3 Konseptualisasi Model Pembinaan Kinerja Dosen

BAB V

KESIMPULAN DAN REKOMENDASI HASIL PENELITIAN

A. Kesimpulan

1. Kebijakan pembinaan peningkatan kinerja dosen di Fakultas Tarbiyah yaitu : a) memberikan kesempatan belajar untuk dosen kejenjang S2 dan S3; b) seminar/*workshop*/lokakarya tentang Peningkatan kemampuan akademik, peningkatan kemampuan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat, peningkatan minat membaca dan menulis, Peningkatan kemampuan etos kerja dan tatakrama kampus; c) Pelatihan/kursus tentang peningkatan mutu kinerja dosen dan d) pelibatan dosen dalam penetapan standar mutu lembaga dan program peningkatan kinerja.
2. Realitas kinerja dosen Fakultas Tarbiyah IAIN Syekh Nurjati Cirebon adalah : a) kegiatan di bidang pengajaran. Dosen Fakultas Tarbiyah pada umumnya telah melakukan sesuai dengan prosedural dan mekanisme proses pembelajaran yang diharapkan. Meskipun masih ditemukan adanya proses pembelajaran yang belum maksimal. Hal ini disebabkan latar belakang disiplin keilmuan dosen yang bukan dari bidang profesi kependidikan. Gejala ini nampak dari cara – cara yang ditempuh oleh umumnya dosen yang berasal dari lulusan non profesi kependidikan; b) kegiatan penelitian pun juga masih belum maksimal dilakukan. Hal ini ditemukan adanya beberapa dosen saja yang melakukan penelitian. Salah satu faktor penyebab rendahnya minat dosen untuk melakukan penelitian

adalah karena kurangnya informasi dan pemahaman tentang masalah-masalah yang berkaitan dengan teknis penelitian dan c) kegiatan pengabdian kepada masyarakat masih belum maksimal dilakukan, hal ini dapat dilihat dari temuan bahwa beberapa dosen saja yang melakukan kegiatan pengabdian kepada masyarakat. Salah satu faktor penyebab rendahnya minat dosen untuk melakukan kegiatan tersebut adalah karena kurangnya informasi dan pemahaman masalah-masalah yang berkaitan dengan kegiatan tersebut, serta kurangnya kemampuan untuk melakukan eksploitasi di masyarakat.

3. Terdapat beberapa upaya untuk meningkatkan kinerja dosen, antara lain : a) mengupayakan agar para dosen mengikuti pendidikan lanjutan baik jenjang S2 maupun S3 sesuai dengan bidang disiplin ilmu yang diampunya; b) meningkatkan pelatihan bahasa, menulis buku, jurnal, work shop dan seminar yang dilakukan didalam maupun diluar negeri ; c) mengupayakan agar dosen mengikuti berbagai kegiatan yang relevan dengan kebutuhan pembelajaran ; d) mengupayakan agar meningkatkan kemampuan dan keahlian dibidang penelitian dan pengabdian kepada masyarakat dan e) memberikan dukungan dan bantuan dana untuk biaya studi kepada dosen yang mengikuti pendidikan lanjutan.
4. Terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja dosen, yakni : a. Faktor penunjang ; yaitu meliputi : 1) adanya dukungan dari pihak pimpinan baik lembaga maupun pimpinan Fakultas serta kekompakan dan kebersamaan antara dosen ; 2) adanya kebijakan dan tujuan lembaga untuk mengembangkan kualitas dosen ; 3) besarnya minat dosen untuk mengembangkan dan meningkatkan wawasan pengetahuan dan

keterampilan dosen. b. Faktor penghambat meliputi : 1) terbatasnya anggaran dukungan dana yang dapat diberikan oleh lembaga IAIN Syekh Nurjati Cirebon untuk membiayai seluruh kebutuhan pendidikan lanjutan bagi dosen ; 2) lembaga belum mampu menyediakan dan memberikan bantuan peralatan teknis secara maksimal seperti laboratorium dan lain-lainnya ; 3) berkembangnya perguruan tinggi yang sejenis diberbagai tempat, dan 4) kurangnya koordinasi dengan institusi terkait, sehingga tidak terjadi komunikasi dan kerjasama yang baik.

B. Rekomendasi

1. Untuk pengembangan kebijakan IAIN Syekh Nurjati Cirebon

Pihak lembaga sebaiknya : a) mengupayakan penambahan anggaran dan dukungan dana untuk membiayai kelanjutan pendidikan dosen ; b) mengupayakan dan menyediakan peralatan teknis pembelajaran seperti laboratorium dan sarana-sarana lainnya ; c) dalam menganalisis perkembangan Perguruan Tinggi yang sejenis hendaknya sudah lebih memperhatikan kualitas kinerja dosen dan kualitas lulusan, agar mampu bersaing dengan Perguruan Tinggi sejenis lainnya dan d) meningkatkan koordinasi dengan instansi terkait sehingga terjadi komunikasi dan kerjasama yang baik.

2. Untuk pengembangan kebijakan Fakultas

Para pimpinan Fakultas sebaiknya membuat program : a) membentuk tim pengajar yang kompak dan berketeladanan dalam wawasan pendidikan Islam ; b) peningkatan dosen dalam bidang keilmuannya serta komitmen dalam tugasnya ; c)

menanamkan kepada mahasiswa; sikap ilmiah, profesional dan memiliki kepribadian guru ; d) membuka kesempatan kepada setiap tenaga pengajar untuk meningkatkan kualifikasi pendidikan baik melalui jalur formal maupun non formal, peningkatan profesi maupun umum; e) membuka kesempatan untuk mengikuti pelatihan, Pendidikan, seminar dan sejenisnya dalam rangka meningkatkan kualitas kinerja dosen; f) memberikan dorongan semangat dan peluang serta bantuan kepada setiap dosen yang berminat meningkatkan kualitas dirinya dan g) melakukan rekrutment tenaga pengajar baik secara internal maupun eksternal, sehingga pada saatnya dapat mencukupi kebutuhan jumlah tenaga pengajar dalam rangka meningkatkan kualitas proses dan kualitas hasil hasil lulusan.

3. Untuk pengembangan kebijakan Dosen

Dosen sebaiknya : a) menguasai bidang ilmu serta mengikuti perkembangannya agar dapat menyampaikannya dengan baik, benar dan mutakhir kepada mahasiswa ; b) mampu mengajar ilmu/teknologi dalam bidangnya dengan menarik kepada mahasiswa serta membangkitkan motivasi mereka untuk belajar ; c) penguasaan dalam teknik-teknik pembelajaran, pemantauan dan evaluasi hasil belajar ; d) meningkatkan kemampuan dalam manajemen pendidikan seperti : perencanaan, program pemantauan dan evaluasinya dan e) perluasan wawasan dalam penyelenggaraan pendidikan, terutama dalam bidang ilmunya dengan melalui kunjungan keperguruan tinggi lain baik dalam maupun luar negeri.

4. Pengembangan kebijakan dosen terhadap mahasiswa

Pengembangan kebijakan terhadap mahasiswa sebaiknya dosen : a) ikut aktif dalam pengelolaan kemahasiswaan bersama pembantu dekan III dan atau pembantu rektor III ; b) bergaul lebih dekat dengan mahasiswa dan berusaha memahami aspirasi mereka ; c) ikut aktif dalam kegiatan bimbingan dan konseling dan d) membaca pustaka tentang gerakan-gerakan mahasiswa didalam maupun diluar negeri.

5. Untuk penelitian lanjutan

Peneliti sangat menyadari bahwa penelitian ini mungkin baru mengungkap sebagian kecil permasalahan tentang kinerja dosen. Peneliti berharap, penelitian lanjutan oleh peneliti lain untuk dapat memperkokoh, mempertajam, mendalami dan mengembangkan berbagai persoalan yang telah dikemukakan dalam penelitian ini terutama dalam upaya-upaya peningkatan mutu kinerja dosen. Mudah-mudahan dengan hasil penelitian ini merupakan dapat memotivasi rekan-rekan peneliti lainnya untuk berkiprah membantu mencari solusi dalam meningkatkan mutu kinerja dosen.

DAFTAR PUSTAKA

- A. Anwar Mangkunegara, (2000). *Produktivitas Kerja*. Jojakarta : Andi Opset.
- Ainsworth, (2002). *Managing Performance, Managing People*, Australia : Pearson Education

- Ahmad S. Ruky, (2004). *Sistem Manajemen Kerja*, Jakarta : Gramedia
- Bappenas & World Bank, (1999). *Education in Indonesia*. Jakarta: from Crisis to Recovery.
- Bernandin, H. John, & Joyce E.A Russel, (1993). *Human Resource Management*. Singapore: McGraw-Hill, Inc.
- Bogdan, Robert and Biklen, Sari Knoop, (1982). *Qualitative Research For Education An Introduction to Theory and Methods*. Boston: Ally and Bacon.
- Bruner Jerome, (1978). *The Process of Education*. London: Harvard University Press.
- Cardozo Faustino G., (2000). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Andi.
- Castetter, William B. (1996). *The Human Resource Function In Educational Administration*. Prentice Hall : Colombus.
- Cartin T.J., (1999). *Principles and Practices of Organizational Performance Excellence*. Wisconsin : ASQ Quality Press.
- Cascio, Wayne F., (1995). *Managing Human Resources : Productivity, Quality of Work Life, Profits*. New York: McGraw Hill, Inc.
- Castetter, William B, (1996). *The Human Recourses Function in Educational Administration*. Columbus, Ohio : Merril, Englewood Cliffs, New Jersey.
- Ch. H. Suprpto, *Kinerja Pejabat Eselon IV, Disertasi*, Jakarta : 1999.
- Creech Bill, (1995). *Lima Pilar Manajemen Mutu Terpadu*. Terjemahan. Jakarta: PT Binaman Pressindo.
- Dale Purtwengler, (2000) *Penilaian Kinerja*, Jogjakarta : Andi opset.
- David A. Squires, (1995). *Strategic Management*, New York : MC. Groww Ailb.
- Dedi Supriadi, (2001). *Reformasi Pendidikan dalam Konteks Otonomi Daerah*. Adicipta Karya Nusa : Jogjakarta.
- Davis, Keith, and Newstrom, John W., (1990). *Human Behavior at Work Organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill Book Co.

- Kemenag, (2009). *Rencana Induk Pengembangan (RIP)*. Cirebon : IAIN Syekh Nurjati Cirebon.
- Dessler, Gary, (1990). *Personnel Management*. New Jersey : Reston Publishing Company, Inc.
- Direktur Jendral Pendidikan Tinggi Departemen Pendidikan Nasional, (2009). *Buku I Naskah Akademik*, Jakarta.
- Djuwita P, (2005). *Upaya Pewarisan Budaya*. Disertasi, Bandung : PPS UPI.
- Djoko Murti, (2000). *Disertasi*, Jakarta.
- Djohan Sjarief, (1999). *Disertasi*, Bandung.
- Dyah Kusumastuti, *Disertasi*, Jakarta : 2001.
- Fuad Hassan, 1989, *Kebebasan Akademik dan Kebebasan Mimbar Akademik*, Mimbar Pendidikan No. 4IVIII/1 989 IAIN Bandung.
- Flippo, Edwin B., (1990). *Personnel Management*. New York: McGraw Hill Book Company Inc.
- Gaffar Fakry (1994). "Visi: Suatu Inovasi dalam Proses Manajemen Strategik Perguruan Tinggi", *Makalah Pidato Pengukuhan Guru Besar*. Bandung : IKIP.
- Garry Dessler, (1998). *Human Resourch Manajemen*, Jakarta : Pren Halimdo,.
- George, Terry R., (1988). *Principle of Management*. Homewood Illionis Richard D. Irwin, Inc.
- Handoko Hani T., (1994). *Manajemen Personalia Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE. N.
- Hasibuan Malayu S.P., (1994). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Dasar dan Kunci Keberhasilan. Jakarta: CV Haji Masagung.
- Hiam Alexander, (1999). *Motivating Rewarding Employee*. Massachusset: Adam Media.
- Harianja Marihot Tua, (2005), *Manajemen Sumber Daya Manusia : Pengadaan, Pelayanan dan Pengkompensasian Peningkatan Produktifitas Pegawai*, Cet. 3, Gramedia, Jakarta

- Irham Fahmi, 2009, *Manajemen Kinerja : Teori dan Aplikasi*, Alfabeta, Jakarta
- Jarvis, Peter, (1983). *Professional Education*. London : Croom Helm Ltd.
- Kunandar, (2007). *Guru Profesional*, Jakarta ; Raja Grafindo Persada.
- Leo Herbert, (1985). *Modern Management Organizational Behaviour*, New York. MC Grow Hill.
- Lincoln and Guba, (2000) *Penelitian Kualitatif*, Bandung.
- Michael J., (1996). *Building the Learning Organization: A System Approach to Quantum Improvement and Global Success*. New York: McGraw-Hill.
- Marshall Catherine, (1988). *Culture and Education Policy*. Basingstoke Hampshire : Taylor & Francis Ltd.
- Moenir, (1992). *Pendekatan Manusia dan Organisasi*, Jakarta : CV Masagun.
- Moleong Lexy L., (1997). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Rosdakarya.
- Moeljdono Jokosantoso, (2003). *Budaya Organisasi*. Jakarta : Grafindo Persada.
- Mukaram Marwansyah, (1999). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Politeknik Negeri.
- Muhajir N, (1990). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Jogjakarta : Dake Sarasin.
- Musanef, (1990). *Manajemen Kepegawaian*, Jakarta : PT. Gunung Agung.
- Nasution, (1988). *Metoda Penelitian Naturalistik Kualitatif*. Bandung : Tarsito.
- Ndraha Taliziduhu, (1999). *Pengantar Teori Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rhineka Cipta.
- Oom Komarudin, (2008). *Universitas Islam Integratif*. Jogjakarta : Qodesia Publishing.
- Pareek, Udai, (1984). *“Perilaku Organisasi”*. Terjemahan, Jakarta: PT Binaman Pressindo.

- Razik Taher A, & Swanson Austin D., (1995). *Fundamental Concept of Educational Leadership and Management*. United State of America: Prentice Hall.
- Redfern, (1973), *Concepts in Modern Educational Dance*. London : Henry Kempton Publisher.
- Rinehart, Gray, (1992). *Quality Education*. Wisconsin : ASQS Quality Press.
- Robert Bacal, (2001). *Performance Management*, Jakarta : Gramedia.
- Robin, Stephen, (1988). *Organization Cultures*. Tose L. et al, (1990) *Managing Organizational Behavior*. New York: Harper Collins Publisher.
- Saydam, (1996). *Build Intraining*, Bandung : Rosdakarya.
- Syamsudin H. Chalid, (1994). *Disertasi*, Malang.
- Schechner Richard, (1988), *Performance Theory*. New York: Rutledge.
- Schuler Randall Susan J., (1999). *Manajemen Sumber Daya Manusia Jilid II*. Jakarta: Erlangga.
- Sudarmayanti, (2001). *Kinerja dan Produktivitas Pegawai*, Jakarta : Disertasi.
- Semiawan Conny, (1998). *Pendidikan Tinggi Peningkatan Kemampuan Manusia Sepanjang Hayat Seoptimal Mungkin*. Jakarta:; Departemen Pendidikan dan Kebudayaan.
- Siagian, Sondang P., (1999). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Slamet Margono, dkk, (1996). *Manajemen Mutu Terpadu di Perguruan Tinggi*. Jakarta: HEDS Project.
- Stan Kossen, (1983). *Aspek Manusiawi Dalam Organisasi*. Jakarta: Erlangga.
- Sudjana, (2000). *Manajemen Program Pendidikan, untuk Pendidikan Luar Sekolah dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Bandung: Falah Production.
- Sugiono, (2010). *Metode Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif*, Bandung : Alfabet.
- Sukanti Umi, (1989). *Manajemen Personalia/Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Depdikbud.

- Surya Dharma, (2001). *Performance Manajemen*, Jakarta : Gramedia.
- Sutermeister, A. Robert, (1976). *People and Productivity*. New York McGraw-Hill Book Company.
- Thamrin Abdullah, (1998). *Disertasi*, Jakarta.
- Thompson and Strickland. (1996). *Strategic Management*, USA: Library of Congress.
- Thoha Miftah, (1999). *Perilaku Organisasi*. Jakarta : Raja Grafindo Persada.
- Tilaar, H. A. R., (1997). *Pengembangan Sumber Daya Manusia dalam Era Globalisasi*. Jakarta : PT Grasindo.
- Undang-undang No.14 Tahun 2005 Tentang Guru dan Dosen,
- Undang-undang RI. No. 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional.
- Wayne F. Cascio, (1999). *Managing Human Resourch*, New York : MC Grow Hill.
- Werther, William B. dan Keith Davis, (1996). *Human Resources and Personnel Management*. New York: McGraw Hill, Inc.
- Winardi, (1992). *Manajemen Perilaku Organisasi*. Bandung: PT Citra Aditya Bakti.
- Wirawan, (2009). *Evaluasi Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Salemba.
- Wibowo, 2008, *Manajemen Kinerja*, Rajawali Press, Jakarta
- Yayat Hayati Djatmiko, (2000). *Disertasi*, Bandung.

LAMPIRAN - LAMPIRAN

GAMBARAN UMUM LOKASI PENELITIAN

1. Profile IAIN Syekh Nurjati Cirebon

IAIN Syekh Nurjati Cirebon adalah perguruan tinggi Islam yang berada di wilayah bagian Timur Jawa Barat. Perguruan tinggi ini sudah berdiri sejak lama sekitar tahun 1965. Gagasan pendiriannya terutama muncul ketika ummat Islam secara politik dan ideologi merasa terancam oleh bersemainya faham komunisme di Indonesia. Faham ini menjadi ancaman karena secara aktif melakukan pembodohan

dan manipulasi terhadap doktrin-doktrin keagamaan yang telah mapan dipeluk masyarakat Indonesia.

Pada perkembangannya, IAIN ini mengalami sejumlah kemajuan, terutama jika dilihat dari perjalanan historisnya sejak ia didirikan. Kemudian puncaknya mendapatkan status IAIN yang mandiri melalui Keputusan Presiden tahun 2009, setelah sebelumnya sejak ia didirikan berafiliasi ke IAIN Syarif Hidayatullah Jakarta, dan IAIN Sunan Gunung Djati Bandung.

Ketika pemerintah dalam hal ini Departemen Agama mengeluarkan kebijakan melalui pemberian status otonomi bagi fakultas daerah yang di kelola oleh IAIN, IAIN Syekh Nurjati Cirebon sebagai salah satunya secara proaktif melakukan penyesuaian. Penyesuaian itu terutama dititik beratkan pada sisi pengelolaan dan pengembangan. Penyesuaian tersebut selain karena ada jaminan kebijakan otonomi perguruan tinggi tetapi juga tuntutan kebutuhan *stakeholder* IAIN Syekh Nurjati Cirebon yang semakin meluas.

Jika memperhatikan potensi yang saat ini berkembang maka di harapkan IAIN Syekh Nurjati Cirebon ke depan akan menjadi perguruan tinggi unggul di wilayah bagian Timur Jawa Barat. Terutama berkait dengan semakin strategisnya penyediaan sumber daya manusia sebagai investasi jangka panjang bagi penyelesaian problem kebangsaan dan kemasyarakatan.

Untuk mendapatkan gambaran mengenai posisi IAIN Syekh Nurjati Cirebon berkait dengan potensi dan tantangannya bagi pengembangan model perguruan tinggi unggul di wilayah bagian Timur Jawa Barat, maka berikut ini adalah profilnya:

- a. Potensi Geografis dan Demografis

Secara Geografis letak IAIN Syekh Nurjati Cirebon sangat strategis. Kota Cirebon dimana IAIN ini berdiri, memiliki potensi yang prospektif baik dari sudut perkembangan ekonomi, politik maupun sosialkultural.

Kota Cirebon secara geografis terletak pada 108°33' BT dan 6°4' LS, memanjang dari Barat ke Timur ± 8 km, dan dari Barat ke Selatan ± 11 km dengan ketinggian 0-130 m diatas permukaan laut. Kota Cirebon memiliki batas-batas wilayah dengan :

1. Utara : Sungai Kedung Pane
2. Barat : Kabupaten Cirebon
3. Timur : Laut Jawa
4. Selatan : Sungai Kalijaga / Kabupaten Cirebon

Kota Cirebon telah dimanfaatkan sebagai daerah pelabuhan industri, pariwisata dan CUDP (Center Urban Development Project). Kota ini dipengaruhi oleh dua angin musim, yakni musim penghujan dan kemarau. Angin bertiup secara berlawanan setiap 6 bulan sepanjang tahun. Pada musim penghujan angin bertiup dari arah barat utara (barat laut) atau disebut dengan angin barat yang jatuh pada bulan Desember sampai Maret. Sedangkan musim kemarau angin bertiup dari arah Timur Selatan (Tenggara) atau disebut dengan musim timur yang jatuh pada bulan mei sampai September. Diantara musim penghujan dan kemarau terdapat musim peralihan/pancaroba yang terjadi pada bulan April, Oktober dan Nopember dengan suhu udara bervariasi antara 20,5 °C sampai 34,4 °C.

Kota Cirebon mempunyai luas 37,36 km² dengan jumlah penduduk ± 268.000 jiwa, termasuk 1.079 orang adalah nelayan yang tersebar di 2 kecamatan

dan memiliki kepadatan penduduk sebesar 6.892 jiwa/km². Letaknya cukup strategis karena disamping merupakan pintu gerbang propinsi Jawa Barat dari arah timur, juga memiliki posisi strategis dalam jaringan transit menuju Jakarta, Bandung, Jawa Tengah dan beberapa Kabupaten lain disekitarnya. Kota ini menjadi sentral untuk wilayah III, dalam strategi pembangunan Propinsi Jawa Barat yang meliputi Kota Cirebon, Kabupaten Cirebon, Kabupaten Indramayu, Kabupaten Kuningan, Kabupaten Majalengka bahkan sampai ke selatan (Kabupaten Ciamis, Kabupaten Tasikmalaya) dan ke Barat yaitu Kabupaten Subang dan Kabupaten Purwakarta.

b. Potensi Sarana dan Prasarana Fisik

b.1 Ketersediaan lahan

Sejumlah lahan sudah dimiliki IAIN Syekh Nurjati Cirebon antara lain meliputi

a). Lahan Kampus I terdiri atas :

1. Tanah Persil sebanyak 26.880 m².
2. Tanah yang sudah dipergunakan sebanyak 8.956,6 m².

b). Lahan untuk Kampus II seluas 80.000 m².

b. 2 Bangunan / Gedung

Luas Bangunan gedung seluruhnya 8.956,6 m² yang terdiri atas :

- a). Gedung Rektorat menempati tanah 1.736,8 m²
- b). Gedung Pendidikan menempati tanah 2.194 m²
- c). Gedung tempat ibadat menempati tanah 220 m²
- d). Tempat Olah Raga menempati tanah 1000 m²
- e). Gedung Koperasi menempati tanah 90 m²

- f). Gedung Pos Jaga menempati tanah 20 m²
- g). Gedung Jurusan menempati tanah m²
- h). Gedung Laboratorium menempati tanah m²
- i). Gedung Student Centre menempati tanah 192 m²
- j). Gedung Olah Raga Tertutup menempati tanah 300 m²
- k). Gedung Senat menempati tanah 168,60 m²
- l). Gedung Perpustakaan menempati tanah 1.200 m²
- m). Gedung Serbaguna menempati tanah 630 m²
- n). Gedung Pascasarjana menempati tanah 830 m²

2. Kelembagaan

Aspek pengelolaan IAIN Syekh Nurjati Cirebon berada di bawah kendali dan pengawasan beberapa hirarki lembaga pengambilan keputusan yaitu:

a. *Senat* IAIN Syekh Nurjati Cirebon ;

Senat adalah lembaga yang terdiri dari para ahli, sejumlah civitas akademika, dan tokoh masyarakat yang mewakili stakeholder. Lembaga ini berfungsi sebagai pengambil kebijakan strategis IAIN Syekh Nurjati Cirebon, memberikan usulan, pengawasan dan keputusan melalui musyawarah mufakat terhadap berbagai hal yang berkaitan dengan pengembangan, penyelenggaraan IAIN Syekh Nurjati Cirebon . Lembaga ini dipimpin oleh Ketua Senat dan dibantu oleh seorang Sekretaris Senat.

b. *Pimpinan Puncak:*

Rektor IAIN

Pembantu Rektor I (Bidang Pengembangan Akademik)

Pembantu Rektor II (Bidang Pengelolaan Administrasi dan SDM)

Pembantu Rektor III (Bidang Pengembangan Potensi Mahasiswa)

c. Unit Penyelenggara Kegiatan Akademik, Tri Dharma Perguruan Tinggi dan Program Pelatihan

1) Fakultas

Fakultas adalah unit pelaksana akademik yang menyelenggarakan kegiatan perkuliahan, pengawasan kegiatan akademik pada Program masing-masing, pengembangan kurikulum dan pembinaan mahasiswa sesuai dengan program studi yang dipilihnya. Fakultas dikelola oleh Dekan yang dibantu oleh Pembantu Dekan yang tersedia di IAIN Syekh Nurjati Cirebon sekarang ini adalah:

1.1. Fakultas dan Jurusan

a. Fakultas Adadin

1. Jurusan Studi Sejarah Peradaban Islam
2. Jurusan Komunikasi dan Penyiaran Islam
3. Jurusan Tafsir Hadist
4. Jurusan Akidah Filsafat

b. Fakultas Syari'ah

1. Jurusan al-Ahwal al-Syakhsiiyah
2. Jurusan Ekonomi Perbankan Islam

c. Fakultas Tarbiyah

1. Jurusan Pendidikan Agama Islam
2. Jurusan Pendidikan Bahasa Arab

3. Jurusan Tadris Bahasa Inggris
 4. Jurusan Tadris Ilmu Pengetahuan Sosial
 5. Jurusan Tadris Matematika
 6. Jurusan Tadris IPA Biologi
 7. Jurusan S1 PGMI
- d. Program Pasca Sarjana
1. Konsentrasi Pendidikan Agama Islam
 2. Konsentrasi Management Pendidikan Islam
 3. Konsentrasi Psikologi Pendidikan Islam
- 2) Pusat Penelitian dan Pengabdian Masyarakat (P3M)

Lembaga ini berwenang mengembangkan dan membina penelitian yang dilakukan oleh dosen, baik perseorangan maupun kolektif. Di samping melakukan program pengabdian masyarakat yang melibatkan mahasiswa ataupun lembaga IAIN secara keseluruhan.

3) Pusat Pengkajian dan Penerbitan Ilmiah (P3I)

Lembaga ini fokus pada penyelenggaraan penerbitan ilmiah dosen, dan menjadi pusat pengkajian dan pengembangan budaya tulis, serta memelihara dan mengembangkan budaya kepakaran (*expertise*) pada dosen dan staf akademika IAIN Syekh Nurjati Cirebon .

4) Pusat Studi Wanita (PSW)

Lembaga ini berwenang memfasilitasi studi-studi tentang kewanitaan, jender, penerbitan jurnal ilmiah.. PSW didirikan oleh IAIN Syekh Nurjati

Cirebon terutama untuk membantu memberdayakan peran perempuan dalam wihyah-wilayah publik.

5) Pusat Pengembangan Praktikum (P3)

Lembaga ini mengembangkan kebijakan kegiatan praktikum, terutama membantu memberikan pengayaan, pendalaman dan pengalaman bagi mahasiswa jurusan dan program studi di IAIN Syekh Nurjati Cirebon.

6) Pusat Pengembangan Bahasa

Lembaga ini melayani program penguasaan bahasa Asing (Inggris dan Arab) bagi mahasiswa. Program ini ditempuh dengan kegiatan intensif bahasa yang harus diikuti oleh seluruh mahasiswa pada tahun pertama.

7) Pusat Pelatihan Komputer Internet

Lembaga ini menyelenggarakan kegiatan pelatihan komputer dan internet, pengenalan terhadap teknologi informasi, bagi mahasiswa, serta mengembangkan manajemen sistem informasi (*management information system*) berbasis komputer internet di lingkungan IAIN Syekh Nurjati Cirebon .

8) Pusat Pelatihan *Leadership* dan Kewirausahaan

Lembaga ini menyelenggarakan program penunjang akademik (*supplementary academic*) dalam bentuk pelatihan kepemimpinan (*leadership*) dan kewirausahaan (*entrepreneurships*).

d. *Unit Pengembangan Perpustakaan IAIN Syekh Nurjati Cirebon*

Unit ini secara khusus melakukan program pengembangan, pengelolaan, dan pelayanan perpustakaan IAIN Syekh Nurjati Cirebon . Orientasinya adalah penyediaan perpustakaan standar internasional sebagai ruh perguruan tinggi dengan pelayanan berbasis komputer dan penggunaan sistem informasi berbasis internet.

e. Unit Pelaksana Kegiatan Koperasi dan Kesejahteraan Karyawan

Unit ini mengelola Koperasi IAIN, yang mengelola dan membantu meningkatkan kesejahteraan civitas akademika IAIN Syekh Nurjati Cirebon.

3. Ketenagaan

a. Tenaga Administrasi

Tabel 1
Tenaga Administrasi

Pangkat/Golongan	Lk.	Pr.	Jumlah
Penata Tk.I III/d	4	2	6
Penata III/c	5	3	8
Penata Muda Tk.I III/b	3	7	10
Penata Muda III/a	10	3	13
Pengatur Tk.I II/d	1		1
Pengatur II/c	1	-	1
Pengatur Muda Tk.I II/b		1	1
Pengatur Muda II/a	7	4	11
Jumlah	51	20	51

Tabel 2
Tenaga Administrasi Berdasarkan Pengalaman Kerja

Pengalaman Kerja	Banyaknya Tenaga			Jumlah
	Pustakawan	Adm	Teknisi	
a. < 5 tahun	1	21	-	22

b. 5 – 10 tahun	-	14	-	14
c. 11 – 15 tahun	-	8	-	8
d. > 15 tahun	-	7	-	7
Jumlah	1	50	-	51

Tabel 3
Kondisi Karyawan Berdasarkan Kualifikasi Pendidikan

Pengalaman Kerja	Jenis Tenaga			Jumlah
	Pustakawan	Adm	Teknisi	
a. SLTP	-	1	-	1
b. SLTA	-	16	-	16
c. Sarjana Muda	-	1	-	1
d. Sarjana (S1)	1	28	-	29
e. Megister (S2)	-	4	-	4
Jumlah	1	50	-	51

b. Tenaga Akademik

Sampai dengan Tahun 2010 ini Dosen tetap di lingkungan IAIN Syekh Nurjati Cirebon sebanyak 186 orang, dengan kualifikasi pendidikan Strata-1 (S1) 0 orang, Strata-2 (S2) 158 orang, dan Strata-3 (S3) 28 orang, baik lulusan Perguruan Tinggi dalam Negeri maupun Luar Negeri. Dengan jumlah mahasiswa 4.328 orang, berarti perbandingan antara dosen tetap dan mahasiswa adalah 1 : 23,8. Dalam tahun-tahun mendatang rasio perbandingan ini akan terus diupayakan agar mencapai rasio ideal antara dosen tetap dengan mahasiswa adalah 1 : 10.

Gambaran tenaga akademik/dosen sesuai dengan klasifikasinya dapat di lihat dalam beberapa tabel di bawah ini:

Tabel 4
Dosen Menurut Tempat Tugas dan Jenis Kelamin

No	Fakultas	Laki-laki	Perempuan	Jumlah
----	----------	-----------	-----------	--------

1.	Tarbiyah	78	65	143
2.	Syariah	17	3	20
3.	Adadin	21	4	25
Jumlah		116	72	188

Tabel 5
Dosen menurut Jenjang Pendidikan

No	Jurusan	S-1	S-2	S-3	Jumlah
1.	Tarhiyah		127	16	143
2.	Adab		6	2	8
3.	Ushuluddin		6	2	8
4.	Syari'ah		13	5	18
5.	Dakwah		8	1	9
Jumlah			160	26	186

Tabel 6
Tenaga Pustakawan

No	Bidang	Jumlah	Pendidikan	Ket.
1	Pustakawan	1	S-1	UNPAD
2	Pustakawan	5	S-1	IAIN

4. Kemahasiswaan

- a. Keadaan Mahasiswa per 2009-2010

Tabel 7
Jumlah Mahasiswa Berdasarkan Jurusan

No	Jurusan	Jenis Kelamin		JML TOTAL
		Laki-laki	Perempuan	
1	Tarbiyah	1529	1813	3342
2	Syariah	368	270	638
3	Dakwah	122	47	169
4	Adab	50	37	87
5	Ushuludin	65	27	92
Jumlah Total		2134	2194	4328

Tabel 8
Prosentase Klasifikasi Mahasiswa Berdasarkan Asal Sekolah

No	Asal Sekolah	Jumlah / %
1	Sekolah Menengah Umum (SMU)	25
2	Madrasah Aliyah (MA)	65
3	Sekolah Menengah Kejuruan (SMK)	10
Jumlah		100

Dari tabel diatas terlihat bahwa hampir 65 persen mahasiswa yang mengikuti perkuliahan di IAIN Syekh Nurjati Cirebon adalah mahasiswa yang berasal dari tamatan Madrasah Aliyah.

Tabel 9
Klasifikasi Mahasiswa Berdasarkan Jurusan Tahun Akademik 2009-2010

JK	TARBIYAH							SYARI'AH		DAKWAH	ADAB	USH.		JML TOTAL
	PAI	PBA	PBI	IPS	MTK	IPA- BIO	PGMI	AAS	EPI	KPI	SPI	AF	TH	
L	75	48	86	85	52	43	18	28	57	27	11	17	7	554
P	92	38	217	95	125	98	55	8	91	17	8	2	7	853

JML	167	86	303	180	177	141	73	36	148	44	19	19	14	1407
-----	-----	----	-----	-----	-----	-----	----	----	-----	----	----	----	----	------

Tabel 10
Klasifikasi Mahasiswa Serdasarkan Jenjang Studi

Jenjang Studi	Jumlah		
	Lk.	Pr.	Jumlah
S1	2134	2194	4328
Jumlah	2134	2194	4328

Tabel 11
Perbandingan Jumlah Mahasiswa Per Angkatan/Tahun

Ankatan / Tahun Masuk	Jumlah		
	Lk.	Pr.	Jumlah Total
2007 / 2008	473	607	1080
2008 / 2009	519	930	1449
2009 / 2010	554	853	1407

- b. Organisasi Intra Kemahasiswaan
 1. Badan Eksekutif Mahasiswa (BEM) IAIN
 2. Senat Mahasiswa Fakultas
 - 1) Senat Mahasiswa Fakultas Tarbiyah
 - a. Himpunan Mahasiswa Jurusan PAI
 - b. Himpunan Mahasiswa Jurusan PBA
 - c. Himpunan Mahasiswa Jurusan PBI
 - d. Himpunan Mahasiswa Jurusan P.IPS

- e. Himpunan Mahasiswa Jurusan Pendidikan Matematika
 - f. Himpunan Mahasiswa Jurusan Pendidikan IPA-BIOLOGI
 - g. Himpunan Mahasiswa Jurusan S1 PGMI
- 2) Senat Fakultas Syariah
- a. Himpunan Mahasiswa Jurusan AAS
 - b. Himpunan Mahasiswa Jurusan MEPI
- 3) Senat Fakultas Adadin
- a. Himpunan Mahasiswa Jurusan SPI
 - b. Himpunan Mahasiswa Jurusan KPI
 - c. Himpunan Mahasiswa Jurusan AF
 - d. Himpunan Mahasiswa Jurusan TH

Tabel 12
Unit Kegiatan Mahasiswa

No	Nama Unit Kegiatan Mahasiswa	Bidang Kegiatan	Sejak Tahun
1.	DKM Al-Tarbiyah	Masjid/Keagamaan	1988
2.	MAHAPEKA	Pencinta Alam	1989
3.	PRAMUKA	Kepemudaan	1989
4.	RESIMEN MAHASISWA	Bela Negara	1989
5.	KOPERASI MAHASISWA	Koperasi	1989
6.	TEATER AWAL	Seni Teater	1992
7.	LDK al-Ukhuwah/FSPI	Studi Islam	1995
8.	PADUAN SUARA MAHASISWA	Paduan Suara	1995
9.	SADHURA	Bela Diri	1995
10.	BOXER	Bela Diri	1995
11.	FORUM KAJIAN KITAB	Kajian Kitab	1995
12.	PLM FATSOEN	Pers Mahasiswa	2000
13.	PPS MERAH PUTIH	Bela Diri	2001
14.	CLUB BOLA BASKET	Bola Basket	2001
15.	CLUB SEPAK BOLA	Sepak Bola	2002
16.	CLUB BOLA VOLLEY	Bola Volley	2002

5. Infra Struktur Akademik

a. Kurikulum

Kurikulum yang dipergunakan IAIN Syekh Nurjati Cirebon adalah:

- 1) Untuk angkatan 2004 dan seterusnya mempergunakan kurikulum tahun 2004 yang bermuatan kompetensi dengan bobot unggulan.
- 2) Untuk angkatan di atasnya masih mempergunakan tahun 2001

b. Perpustakaan

Tabel 13
Jumlah Buku Bacaan di Perpustakaan IAIN Syekh Nurjati Cirebon

No	Jenis Pustaka	Banyaknya	
		Judul	Eksemplar
1.	Buku MKU	1920	7222
2.	Buku MKDK	1796	6543
3.	Buku MKK	2559	6858
4.	Buku lainnya	1615	6550
5.	Majalah Ilmiah	40	1127
Jumlah		7.930	28.300

Perbandingan Jumlah mahasiswa (4328 orang) IAIN Syekh Nurjati Cirebon

dengan jumlah buku (28.300 exp) yang ada di perpustakaan adalah 1: 6.78.

c. Riset dan Penerbitan

Pengembangan dan pemeliharaan budaya kepakaran (expertise) di kalangan dosen dan mahasiswa di fasilitasi dengan beberapa jurnal hasil kajian dan riset, yaitu:

1. **LEKTUR**, Jurnal Ilmiah Pendidikan Islam, penerbit PPIS IAIN Syekh Nurjati Cirebon, mulai terbit tahun 1995, frekwensi 4 kali dalam setahun.

2. **HOLISTIK**, Jurnal Pusat Penelitian dan Pengabdian Masyarakat (P3M), penerbit P3M IAIN Syekh Nurjati Cirebon, mulai terbit tahun 2001, frekwensi 2 kali dalam setahun.
3. **EQUALITA**, Jurnal Wanita Islam, penerbit PSW IAIN Syekh Nurjati Cirebon , mulai terbit tahun 2002, frekwensi 2 kali dalam setahun.
4. **AT-TARBIYAH**, Jurnal Pendidikan Islam, penerbit Jurusan Tarbiyah IAIN Syekh Nurjati Cirebon , mulai terbit tahun 2003, frekwensi 2 kali dalam setahun.
5. **MAUKAMAH**, Jurnal Ekonomi dan Hukum Islam, penerbit Jurusan Syariah IAIN Syekh Nurjati Cirebon , mulai terbit tahun 2003, frekwensi 2 kali dalam setahun.
6. **INSPIRASI**, Jurnal Keislaman, penerbit IAIN Syekh Nurjati Cirebon , mulai terbit tahun 2003, frekwensi 2 kali dalam setahun.
7. **DAFO**, Jurnal Informasi dan Komunikasi, penerbit IAIN Syekh Nurjati Cirebon , mulai terbit tahun 2003, frekwensi 3 kali dalam setahun.

d. Ketersediaan Sarana Akademik

IAIN Syekh Nurjati Cirebon setiap tahun terus menyediakan fasilitas akademik yang disesuaikan dengan jumlah mahasiswa setiap tahun yang terus bertambah secara signifikan. Di samping sarana dan prasarana ini untuk menunjang kegiatan pengembangan potensi dan bakat mahasiswa.

Posisi IAIN Syekh Nurjati Cirebon sebagaimana digambarkan dalam profile di atas mengandung sejumlah harapan dan tantangan. Harapan dan tantangan tersebut dalam konteks pengembangan IAIN perlu dianalisis dan diidentifikasi

secara cermat agar proyeksi pengembangan IAIN menjadi IAIN dibangun berdasarkan prinsip-prinsip rasionalitas dan objektivitas.

Identifikasi terhadap sejumlah harapan dan tantangan IAIN Syekh Nurjati Cirebon dalam rencana pengembangan jangka panjangnya, dapat dipetakan ke dalam sejumlah kekuatan, kelemahan, peluang dan tantangan dengan mempergunakan perangkat analisis SWOT. Dengan perangkat analisis tersebut, kita mampu mendapatkan gambaran kontruksi sistemik IAIN Syekh Nurjati Cirebon saat ini, dan bagaimana merekonstruksi pengembangan jangka panjang berikutnya.

1. Kekuatan Internal

a. Kelembagaan

1) memiliki landasan yuridis yang kuat, 2) memiliki pengalaman sejarah yang kaya, 3) memiliki sejumlah jurusan/prodi yang mapan, 4) meningkatnya minat pada setiap jurusan/prodi, 5) meningkatnya jaringan kerjasama kemitraan, 6) satu- satunya perguruan tinggi di wil. Cirebon, 7) kebijakan pendidikan nasional yang menempatkan secara sejajar perguruan tinggi Islam.

b. Ketenagaan

1) ketersediaan tenaga dosen yang memenuhi standar akademik, 2) ratio dosen S. 1 : S.2 : S.3 mendekati standar nasional, 3) ketersediaan tenaga administrasi berderajat S1 dan S.2, 4) minat tenaga akademik dan dosen untuk melanjutkan jenjang pendidikan.

c. Kurikulum dan Pembelajaran

1) memiliki kurikulum standar nasional, 2) kemampuan mengembangkan kurikulum secara mandiri, 3) pengalaman yang cukup dalam melaksanakan Sistem Kredit Semester (SKS).

d. Kemahasiswaan dan Alumni

1) meningkatnya jumlah mahasiswa, 2) meningkatnya kualitas input mahasiswa, 3) ketersediaan wadah dan program pembinaan mahasiswa, 3) penyebaran alumni pada berbagai wilayah pengabdian, 4) tersedianya wadah pemberdayaan alumni bagi lembaga.

e. Penelitian dan Pengabdian Masyarakat

1) Memiliki lembaga penelitian dan pengabdian berpengalaman, 2) ada peningkatan minat penelitian dosen, 3) tradisi pengabdian dosen dan mahasiswa yang mapan, 4) meningkatnya alokasi dana penelitian dan pengabdian melalui DIPA maupun Pemda, 5) kemampuan mempublikasikan hasil penelitian.

f. Sarana dan Prasarana

1) kampus milik sendiri yang strategis, 2) peluang partisipasi pendanaan dan Depag, Pemda dan masyarakat, 4) gedung perpustakaan dan gedung serba guna yang representatif.

2. Kelemahan Internal

a. Kelembagaan

1) efisiensi dan efektifitas manajemen kelembagaan belum terbina secara kokoh, 2) kultur akademik dan etos kerja belum tumbuh secara signifikan, 3) pengembangan bidang studi umum yang belum teratur, 4) merosotnya minat

terhadap jurusan dan prodi tertentu, 5) belum berkembang secara signifikan Pusat Kajian KeIslaman dan kenasionalan.

b. Ketenaga kerjaan

1) jumlah dosen masih kurang dibanding minat mahasiswa, 2) sebaran dosen belum proporsional dengan bidang yang dibutuhkan, 3) pembinaan keahlian tenaga akademik dan karyawan yang belum sistemik, 4) belum memiliki tenaga fungsional peneliti, teknisi dan laboran, 5) kurangnya tenaga pustakawan, 6) kurangnya tenaga karyawan dalam proses pelayanan kepada mahasiswa pada sejumlah jurusan dan prodi, 7) rendahnya standar kinerja dan pelayanan prima.

c. Kurikulum dan Pembelajaran

1) persepsi dan pemahaman tentang konsepsi pengembangan kurikulum belum seragam, 2) orientasi pengembangan kurikulum lokal yang belum memiliki daya antisipasi luas, 3) tradisi penulisan buku dasar masih lemah, 4) kegiatan akademik yang masih didominasi tatap muka, 5) tingkat kehadiran dosen dan mahasiswa masih rendah, 6) tradisi ilmiah dosen dan mahasiswa masih rendah, 7) belum ada evaluasi komprehensif tentang rata-rata, sebaran, variasi dan perkembangan kecenderungan studi mahasiswa berikut faktornya.

d. Kemahasiswaan dan Alumni

1) standar kualitas input belum meningkat, 2) rendahnya frekuensi pemanfaatan sarana perpustakaan, 3) prosentase partisipasi mahasiswa pada sejumlah kegiatan kemahasiswaan rendah, 4) sistem dan pola pembinaan mahasiswa masih lemah dan tidak antisipatif pada kecenderungan yang terjadi, 5) belum ada

studi yang akurat tentang sebaran dan profil alumni, 6) masih lemahnya pemberdayaan alumni.

e. Penelitian dan Pengabdian Masyarakat

1) belum tersedianya tenaga fungsional peneliti, 2) prosentase produktifitas dan partisipasi penelitian dosen masih rendah, 3) arah dan orientasi penelitian belum sinergis dengan kebutuhan lembaga dan masyarakat, 4) publikasi dan hasil penelitian dan pengabdian masyarakat masih terbatas, 5) jalinan kemitraan dan dukungan dana penelitian masih rendah.

e. Sarana dan Prasarana

1) ketersediaan lahan belum sesuai dengan proyeksi pengembangan kampus, 2) pengkajian terhadap tata ruang kampus masih lemah, 3) ketersediaan ruang kuliah dan ruang kerja dosen masih kurang, 4) laboratorium dan sarana penunjang masih belum lengkap, 5) jumlah judul dan eksemplar buku perpustakaan belum memadai, 6) fasilitas media perkuliahan belum tersedia, 7) pengembangan sumber-sumber pembiayaan belum dilakukan dan menyebabkan keterbatasan anggaran, 8) sistem informasi manajemen belum terbangun.

3. Peluang Eksternal

a. Kelembagaan

1) perubahan Madrasah menjadi jenis pendidikan umum berciri khas Islam memberikan implikasi pada peningkatan kebutuhan guru bidang studi umum baik jumlah maupun mutunya, 2) proporsi input mahasiswa antara lulusan pendidikan umum dan keagamaan memberikan peluang untuk memperluas program- program studi secara lebih beragam, 3) pengalaman bergumul dengan krisis nasional

nampaknya akan bermuara pada meningkatnya aspirasi terhadap pendidikan tinggi berdimensi luas, yang mampu mengembangkan seluruh potensi manusia secara utuh; moral, emosional, intelektual dan spiritual, sehingga pengembangan lembaga tinggi Islam pada bentuknya yang optimum, akan mendapatkan momentum yang tepat, 4) adanya preseden pengembangan IAIN menjadi IAIN, 5) kuatnya dukungan pemerintah daerah terhadap pendidikan bernuansa Islam, 6) penerapan otonomi daerah dan desentralisasi pendidikan.

b. Ketenagaan

1) peluang pengembangan profesionalisme dan etos kerja melalui sentuhan manajemen yang tepat, 2) semakin banyaknya jumlah dan jenis konsentrasi program Pascasarjana sebagai peluang untuk meningkatkan kualifikasi akademik dosen, 3) terbukanya peluang kemitraan untuk memenuhi kebutuhan dosen.

c. Kurikulum dan Pembelajaran

1) peluang untuk mengembangkan kurikulum lokal yang proporsional, 2) kehadiran konsep kurikulum berbasis kompetensi yang membutuhkan konstruksi kurikulum yang utuh dan sinergis, 3) kemajuan teknologi informasi membuka peluang bagi keragaman sumber-sumber belajar, terutama semakin berkembangnya pusat-pusat dan jaringan informasi baik nasional maupun Internasional.

d. Kemahasiswaan dan Alumni

1) keragaman input mahasiswa memberi peluang bagi diversifikasi jenis-jenis kegiatan pembinaan mahasiswa, 2) peluang untuk menarik partisipasi kegiatan

mahasiswa melalui keberagaman wadah kegiatan, 3) besarnya jumlah alumni dengan tingkat sebaran dan keragaman profesi.

e. Penelitian dan Pengabdian Masyarakat

1) kebijakan otonomi daerah yang membuka peluang kerjasama kemitraan bagi penelitian, dan pengabdian masyarakat, 2) memiliki pengalaman kerja penelitian dan pengabdian masyarakat dengan berbagai pihak, 3) semakin terbukanya kesempatan kerjasama bagi peningkatan kompetensi penelitian dan pengabdian masyarakat, 4) adanya jurnal dan publikasi ilmiah bagi penyebarluasan hasil penelitian dan pengabdian masyarakat.

f. Sarana dan Prasarana

1) tersedianya lahan yang bisa dibebaskan dan cukup murah bagi pengembangan kampus, 2) memiliki Master Plan pengembangan kampus yang masih relevan, 3) gedung serbaguna dan perpustakaan baru yang pemanfaatannya bisa dioptimalkan melalui pengelolaan yang profesional, 4) penerapan otonomi daerah memperluas hubungan kemitraan dengan pemerintah daerah yang bisa dimanfaatkan sebagai sumber dana.

4. Tantangan Eksternal

a. Kelembagaan

1) peningkatan minat masyarakat berimplikasi kepada diversifikasi program studi dan daya tampung, 2) proporsi mahasiswa yang tidak merata di antara jurusan/prodi menuntut penataan ulang dan rasionalisasi, 3) tuntutan relevansi dunia pendidikan menuntut pengembangan program / fakultas / jurusan/program studi yang lebih berorientasi pasar, 4) tuntutan peningkatan mutu menantang efisiensi

manajemen dan efektifitas pengelolaan, 5) meningkatnya standar kualifikasi ketenagaan menuntut dibukanya Program Pascasarjan, 6) lambat bahkan dead-lock-nya beberapa IAIN besar dan IAIN unggul menjadi UIN, 7) masih lemahnya posisi tawar menawar lembaga terhadap pengambil kebijakan di tingkat pusat.

b. Ketenagaan

1) kebutuhan akan sumber daya manusia yang memenuhi kualifikasi dengan wilayah pekerjaan, 2) pembinaan dedikasi, ethos dan integritas tenaga akademik dan tenaga administratif, 3) kebutuhan penyediaan tenaga dosen sesuai dengan semakin meningkatnya jumlah mahasiswa, 4) perumusan standar kinerja sumber daya manusia untuk mewujudkan pelayanan maksimal.

c. Kurikulum dan Pembelajaran

1) perkembangan disiplin ilmu pengetahuan menuntut kurikulum yang dinamis, akseleratif dan memiliki daya antisipasi, 2) konsepsi kurikulum yang utuh yang memadukan antara keimanan, keilmuan dan amal, 3) pengembangan proses pembelajaran ke arah pembentukan kemandirian, motivasi dan pengembangan potensi mahasiswa.

d. Kemahasiswaan dan Alumni

1) kebutuhan terhadap konsep dan sistem pembinaan mahasiswa yang terpadu untuk mengantisipasi dampak dan demokratisasi dan liberalisasi, 2) pola interaksi dunia kampus secara internal, maupun kampus dengan lingkungan sekitar memerlukan sistem pengelolaan yang serius, 3) jumlah dan sebaran alumni yang cukup besar menuntut pengelolaan yang serius.

e. Penelitian dan Pengabdian Masyarakat

1) tuntutan terhadap kualitas, relevansi dan jangkauan penelitian dan karya ilmiah untuk memenuhi kebutuhan lembaga, masyarakat dan pemerintah, 2) perkembangan iptek dan perubahan dinamika sosial, politik dan budaya masyarakat memerlukan Pusat Kajian Islam yang serius.

INSTRUMEN PENELITIAN

A. PEDOMAN WAWANCARA

No	Pertanyaan	Jawaban	Catatan Lain
1	Bagaimanakah program pembinaan dosen yang relevan dikembangkan dalam rangka meningkatkan mutu kinerja dosen di Fakultas Tarbiyah IAIN Cirebon ?		
2	Bagaimanakah implementasi program pembinaan dosen yang diterapkan di Fakultas Tarbiyah IAIN Cirebon ?		
3	Apa yang menjadi faktor-faktor penghambat terhadap program pembinaan dosen di Fakultas Tarbiyah IAIN Cirebon ?		
4	Apa yang menjadi faktor pengaruh terhadap program pembinaan dosen di Fakultas Tarbiyah IAIN Cirebon ?		
5	Faktor-faktor apakah yang memberi pengaruh pada implementasi program pembinaan dosen di Fakultas Tarbiyah IAIN Cirebon ?		
6	Bagaimanakah program pembinaan untuk meningkatkan motivasi dosen di Fakultas Tarbiyah IAIN Cirebon ?		
7	Gaya kepemimpinan seperti apakah yang relevan dikembangkan dalam rangka pembinaan dosen di Fakultas Tarbiyah IAIN Cirebon ?		

B. PEDOMAN OBSERVASI

No	Catatan Observasi	Catatan Refleksi
1	Kegiatan Tri Dharma Dosen IAIN Cirebon	
2	Kegiatan penelitian dosen IAIN Cirebon	
3	Kegiatan pengabdian kepada masyarakat dosen IAIN Cirebon	
4	Program pembinaan dosen IAIN Cirebon	
5	Program implementasi pembinaan dosen IAIN Cirebon	
6	Implementasi pembinaan dosen menurut persepsi dosen IAIN Cirebon	
7	Implementasi program pembinaan dosen IAIN Cirebon menurut pejabat struktural	
8	Implementasi model pembinaan dosen yang dikembangkan di IAIN Cirebon	
9	Deskripsi mutu kinerja dosen menurut persepsi dosen	
10	Deskripsi mutu kinerja dosen menurut pejabat structural	
11	Deskripsi mutu kinerja dosen menurut mahasiswa	
12	Faktor penghambat mutu kinerja dosen	
13	Faktor penunjang mutu kinerja dosen	

14	Faktor yang berpengaruh terhadap implementasi program dosen	
15	Program peningkatan motivasi kinerja dosen	
16	Model konseptualisasi pembinaan dosen	
17	Asumsi model pengembangan dosen	
18	Unsur fokus pengembangan manajemen dosen	
19	Unsur proses pengembangan manajemen dosen	
20	Hasil pembinaan dosen yang diharapkan	
21	Dampak pembinaan dosen terhadap mutu dosen	
22	Gaya kepemimpinan yang dikembangkan untuk meningkatkan mutu kinerja dosen	

DAFTAR RIWAYAT HIDUP

DATA PRIBADI :

Nama : Aris

Tempat Tanggal Lahir : Kuningan, 19 Oktober 1960

Alamat : Desa Babakanmulya Kecamatan Jalaksana Kabupaten
Kuningan

Pekerjaan : PNS (Dosen IAIN Cirebon)

Pangkat/Golongan : Pembina Utama Muda, Lektor Kepala / IVc

Agama : Islam

Suku Bangsa : Indonesia

DATA KELUARGA :

Nama Orang Tua : Ibu : Siti Jaenah
Bapak : Suherman

Nama Istri : Een Rohani

Anak : 1. Indri Nurhidayati, SE
2. Ririn Nurapriyati
3. Mohammad Irfan Rosviana

PENDIDIKAN :

- 1 SD Negeri Kuningan Tahun 1973
- 2 MTs Negeri Kuningan Tahun 1978
- 3 MA Negeri Buntet Cirebon 1981
- 4 Sarjana Muda IAIN Jakarta Tahun 1984
- 5 Sarjana Lengkap IAIN Bandung Tahun 1990

6 S2 UPI Bandung Tahun 2002

7 S3 UIN Bandung Tahun 2010

PEKERJAAN :

1 Diangkat menjadi PNS Tahun 1985

2 Guru MTs Negeri Indramayu Tahun 1985

3 Kepala MTs Indramayu Tahun 1990

4 Kepala MAS Indramayu Tahun 1995

5 Mutasi menjadi Dosen Tahun 1997

6 Anggota Senat STAIN Sejak Tahun 2003-2006

7 Sekretaris Jurusan Tarbiyah IAIN Syekh Nurjati Cirebon Tahun 2006-2009

8 Pgs.Pembantu Dekan I Fakultas Tarbiyah IAIN Syekh Nurjati Cirebon Tahun 2009 sampai dengan 2011.

ORGANISASI :

1 Anggota KORPRI

KARYA TULIS :

1 Peningkatan kualitas SDM melalui pendidikan islam. Jurnal Al-Tarbiyah Vol 22 Desember 2009.

2 Evaluasi proses pembelajaran sebagai control kualitas dilembaga pendidikan yang otonom. Jurnal AL-Tarbiyah Vol 23 Juni 2009.

3 Sistem percepatan kelas bagi siswa yang memiliki kemampuan dan kecerdasan luar biasa. Jurnal AL-Tarbiyah Vol 24 Januari 2010.

- 4 Etika Profesi keguruan. Jurnal Al-Tarbiyah Vol 25 Juni 2010.
- 5 Proses pembelajaran PAI di SMA Negeri 1 Indramayu. Sebuah penelitian empirik Tahun 2000.
- 6 Transmisi nilai-nilai ajaran islam dilingkungan keluarga keraton kasepuhan Cirebon. Sebuah penelitian kajian sosiologi agama tahun 2002.
- 7 Kepercayaan dan tradisi-tradisi keluarga adat kampung naga Tasikmalaya. Sebuah penelitian sosiologi antropologi agama tahun 2003.
- 8 Pengembangan pembelajaran pendidikan IPS berdasarkan penggunaan konsep siswa. Sebuah penelitian tindakan kelas di SD Negeri Kuningan Tahun 2004.
- 9 Madrais dan budaya sunda membuka ruang kohesifitas kultural sebagai upaya menuju perubahan social di Kabupaten Kuningan. Sebuah penelitian sosiologi Agama Tahun 2009.
- 10 Kepercayaan dan tradisi (sebuah kajian sosiologi penerbit Al-Tarbiyah Press ISBN: 978-602-95223-03 Januari 2007
- 11 Menjadi sekolah unggulan, Al-Tarbiyah Press Tahun 2009.
- 12 Etika Profesi keguruan penerbit PT. Rafika Aditama, ISBN: 978-602-8650-14-4 April 2010
- 13 Nilai-nilai ajaran islam dikeluarga, Al-Tarbiyah Press, ISBN: 978-602-95223-7-2 Januari 2000
- 14 Manajemen Sumber Daya Pendidikan, ALFABETA, CV, ISBN: 978-602-9328-27-1, 10 Oktober 2010
- 15 Pendidikan Bermutu, ALFABETA, CV, ISBN: 978-602-9328-28-8, 30 Juli 2011

DAFTAR PUSTAKA

Abin Syamsuddin

1995 *Psikologi Kependidikan*. PT. Remaja Rosdakarya, Bandung.

Abu Ahmadi

1997 *Psikologi Umum*. Rineka Cipta, Jakarta.

Abudin Nata

1997 *Filsafat Pendidikan Islam I*, Logos, Jakarta.

Agus Sujanto

1993 *Psikologi Pendidikan*. Bumi Aksara, Jakarta.

Ahmad D. Marimba

1986 *Pengantar Filsafat Pendidikan Islam*. PT. Al-Ma`arif, Bandung

Ahmad Tafsir

1995 *Ilmu Pendidikan dalam Perspektif Islam*. PT. Remaja Rosdakarya, Bandung.

Amier Daen Indrakusuma

1973 *Pengantar Ilmu Pendidikan*. Usaha Nasional, Malang.

Cik Hasan Bisri

2003 *Penuntun Rencana Penelitian dan Penulisan Skripsi Bidang Ilmu Agama Islam*. Raja Grafindo, Jakarta.

Depag RI

1985 *Al-Qur'an dan Terjemahnya*. Depag, Jakarta.

Devar Noer dkk

1980 *Perubahan Pembaruan dan Kesadaran Menghadapi Abad ke-21*, PT. Dian Rakyat, Jakarta.

Endang Saefuddin Anshari

1987 *Wawasan Islam (Pokok-Pokok Pikiran Tentang Islam dan Umatnya)*. Pustaka Salman, Bandung.

H.A.R. Tilaar

1999 *Beberapa Agenda Reformasi Pendidikan Nasional*, Tera Indonesia, Jakarta.

1999 *Manajemen Pendidikan Nasional*, Rosdakarya, Bandung.

Harold G, Shone

1984 *Arti Pendidikan Bagi Masa Depan*, CV. Rajawali, Jakarta.

Jusuf Amir Faisal

1995 *Reorientasi Pendidikan Islam*, Gema Insani Press, Jakarta.

Lexy J. Moleong

2000 *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Rosdakarya, Jakarta.

Muhibbin Syah

1995 *Psikologi Pendidikan dengan Pendekatan Baru*. Remaja Rosdakarya, Bandung.

Muslih Usa dkk

1997 *Pendidikan Islam dalam Peradaban Insdustrial*, Aditiya Media, Jogjakarta.

Ngalim Purwanto

1990 *Psikologi Pendidikan*. Remaja Rosdakarya, Bandung.

Purwadarminta

1989 *Kamus Umum Bahasa Indonesia*. Balai Pustaka, Jakarta.

Sardiman A. M.

2001 *Interaksi & Motivasi Belajar Mengajar*. Raja Grafindo Persada, Jakarta.

Slameto

1995 *Belajar dan Faktor-faktor yang Mempengaruhinya*. Rineka Cipta, Jakarta.

Sumadi Suryabrata

2002 *Psikologi Pendidikan*. Raja Grafindo Persada, Jakarta.

Wasty Sumanto

1998 *Psikologi Pendidikan*. Rineka Cipta, Jakarta.

Zuhairini, dkk

1981 *Metodik Khusus Pendidikan Agama Islam*. Usaha Nsional, Surabaya.

