

**MANAJEMEN PENILAIAN KINERJA DOSEN  
DALAM PENINGKATAN MUTU AKADEMIK PERGURUAN TINGGI  
DI STAI AL KARIMIYAH DEPOK JAWA BARAT**

**TESIS**

Diajukan kepada Program Studi Magister Manajemen Pendidikan Islam  
sebagai salah satu persyaratan menyelesaikan studi Strata Dua  
untuk memperoleh gelar Magister Pendidikan (M.Pd.)



Oleh:  
BELLA ANGGELA  
NIM : 192520119

**PROGRAM STUDI:  
MAGISTER MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM  
KONSENTRASI MANAJEMEN PERGURUAN TINGGI ISLAM  
PROGRAM PASCASARJANA  
INSTITUT PTIQ JAKARTA  
2022 M / 1444 H**



## ABSTRAK

**BELLA ANGGELA (192520119)** Manajemen Penilaian Kinerja Dosen Dalam Peningkatan Mutu Akademik Perguruan Tinggi Di STAI Al Karimiyah Depok Jawa Barat.

Berdasarkan hasil penelitian yang sudah dilakukan melalui pendekatan kualitatif dengan sampel 3 dekan dan 1 penjamin mutu perguruan tinggi sebagai informan utama, maka dapat disimpulkan bahwa manajemen penilaian kinerja dosen di STAI Al Karimiyah Depok Jawa Barat yang meliputi penilaian kinerja dosen di bidang pendidikan dan pengajaran, penelitian, pengabdian kepada masyarakat, serta penunjang, telah dilaksanakan melalui tahapan perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pelaksanaan (*actuating*), dan pengawasan (*controlling*); yaitu kegiatan pengawasan dalam penilaian kinerja Dosen.

Kinerja dosen dapat meningkatkan kualitas akademik di STAI Al Karimiyah Depok Jawa Barat artinya kinerja dosen yang baik akan meningkatkan kualitas akademik menjadi lebih baik dari sebelumnya, sebaliknya kinerja Dosen yang kurang baik berdampak terhadap buruknya kualitas akademik STAI Al Karimiyah Depok Jawa Barat. Mutu akademik yang dihasilkan dari kinerja dosen Perguruan Tinggi di STAI Al Karimiyah Depok Jawa Barat, berdasarkan data nilai di bagian akademik dalam tiga tahun terakhir tergolong “Baik” karena rata-rata IPK mahasiswa di atas 3,0 dan kinerja dosen yang ada berdasarkan hasil akreditasi BAN-PT bahwa STAI Al Karimiyah Depok Jawa Barat tergolong “Baik”, karena dapat memenuhi lebih dari 85% indikator sumber daya manusia, pendidikan, penelitian dan pengabdian masyarakat

Kata Kunci: *Manajemen penilaian kinerja dosen, peningkatan mutu akademik*



## خلاصة

(192520119) BELLA ANGELA إدارة تقييم أداء المحاضر في تحسين الجودة الأكاديمية

للتعليم العالي في معهد جاكترتا لعلوم القرآن.

بناءً على نتائج البحث الذي تم إجراؤه من خلال نصح نوعي مع عينة من ٣ عملاء وضامن جودة جامعي كمنحبر رئيسي ، يمكن الاستنتاج أن إدارة تقييم أداء المحاضر في معهد جاكترتا بالقر علم يتضمن تقييم أداء المحاضر في مجالات التعليم والتدريس والبحث وخدمة المجتمع والدعم ، وقد تم تنفيذه من خلال مراحل التخطيط (التخطيط) ، والتنظيم (التنظيم) ، والتنفيذ (التشغيل) ، و المراقبة (السيطرة) ؛ وهي الأنشطة الإشرافية في تقييم أداء المحاضرين.

يمكن أن يؤدي أداء المحاضر إلى تحسين الجودة الأكاديمية في معهد جاكترتا لعلوم القرآن ، مما يعني أن أداء المحاضر الجيد سيحسن الجودة الأكاديمية ليكون أفضل من ذي قبل ، على العكس من ذلك ، فإن الأداء الضعيف للمحاضرين له تأثير على الجودة الأكاديمية الرديئة. معهد جاكترتا القرآن للعلوم. تصنف الجودة الأكاديمية الناتجة عن أداء محاضري التعليم العالي في معهد جاكترتا لعلوم القرآن ، بناءً على بيانات الدرجات في القسم الأكاديمي في السنوات الثلاث الماضية على أنها "جيدة" لأن متوسط المعدل التراكمي للطلاب هو أعلى من ٣.٠ ويستند أداء المحاضرين الحاليين إلى نتائج اعتماد BAN-PT التي يصنفها معهد القرآن للعلوم على أنها "جيدة" ، لأنه يمكن أن يفني بأكثر من ٨٥٪ من مؤشرات الموارد البشرية والتعليم ، البحث وخدمة المجتمع

الكلمات المفتاحية: إدارة تقويم أداء المحاضر ، تحسين الجودة الأكاديمية



## ABSTRACT

### **BELLA ANGGELA (192520119) Management of Lecturer Performance Assessment in Improving the Academic Quality of STAI Al Karimiyah Depok West Java.**

Based on the results of research that has been carried out through a qualitative approach with a sample of 3 deans and 1 university quality guarantor as the main informant, it can be concluded that the management of lecturer performance appraisal at the STAI Al Karimiyah Depok West Java which includes the assessment of lecturer performance in the fields of education and teaching, research, community service, and support, have been carried out through the stages of planning (planning), organizing (organizing), implementation (actuating), and monitoring (controlling); namely supervisory activities in assessing the performance of Lecturers.

Lecturer performance can improve academic quality at the STAI Al Karimiyah Depok West Java, meaning that good lecturer performance will improve academic quality to be better than before, on the contrary, poor performance of lecturers has an impact on the poor academic quality of the STAI Al Karimiyah Depok West Java. The academic quality resulting from the performance of higher education lecturers at the Jakarta Institute of Al-Qur'an Science, based on data on grades in the academic section in the last three years is classified as "Good" because the average GPA of students is above 3.0 and the performance of existing lecturers is based on BAN-PT accreditation results that the STAI Al Karimiyah Depok West Java is classified as "Good", because it can meet more than 85% of the indicators of human resources, education, research and community service

*Keywords: Lecturer performance appraisal management, academic quality improvement*



## PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Bella Anggela  
Nomor Induk Mahasiswa : 192520119  
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam  
Konsentrasi : Manajemen Pendidikan Tinggi Islam  
Judul Tesis : Manajemen Penilaian Kinerja Dosen Dalam Peningkatan Mutu Akademik Perguruan Tinggi Di STAI Al-karimiyah Depok Jawa Barat

Menyatakan bahwa :

1. Tesis ini adalah murni dan hasil karya sendiri. Apabila saya mengutip dari karya orang lain, maka saya akan mencantumkan sumbernya sesuai dengan ketentuan yang berlaku.
2. Apabila dikemudian hari terbukti atau dapat dibuktikan Tesis ini hasil jiplakan (plagiat), maka saya bersedia menerima sanksi atas perbuatan tersebut sesuai dengan sanksi yang berlaku di lingkungan Institut PTIQ dan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Jakarta, 05 Oktober 2022

Yang membuat pernyataan,



Bella Anggela



## TANDA PERSETUJUAN TESIS

Judul Tesis

Manajemen Penilaian Kinerja Dosen Dalam Peningkatan Mutu Akademik  
Perguruan Tinggi Di STAI Al-karimiyah Depok Jawa Barat

Tesis

Diajukan kepada Program Studi Magister Manajemen Pendidikan Islam  
sebagai salah satu persyaratan menyelesaikan studi Strata Dua  
untuk memperoleh gelar Magister Pendidikan (M.Pd.)

Disusun Oleh :  
Bella Anggela  
NIM : 192520119

Telah selesai dibimbing oleh kami dan menyetujui untuk selanjutnya dapat  
diujikan

Jakarta, 05 Oktober 2022

Menyetujui,

Pembimbing I,



Dr. H. EE. Junaedi Sastradiharja, M.Pd.

Pembimbing II,



Dr. H. Farizal MS, M.M.

Mengetahui,  
Ketua Program Studi



Dr. Akhmad Shunhaji, M.Pd. I



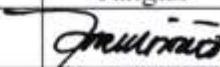
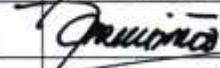
## TANDA PENGESAHAN TESIS

Judul Tesis

Manajemen Penilaian Kinerja Dosen Dalam Peningkatan Mutu Akademik  
Perguruan Tinggi Di STAI Al Karimiyah Depok Jawa Barat

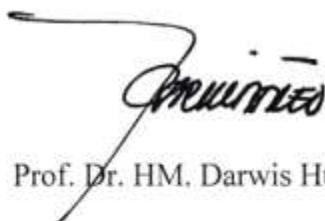
Disusun Oleh:  
Nama : Bella Anggela  
Nomor Induk Mahasiswa : 192520119  
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam  
Konsentrasi : Manajemen Pendidikan Tinggi Islam

Telah diajukan pada sidang munaqasah pada tanggal :  
05 Oktober 2022

No	Nama Penguji	Jabatan dalam TIM	Tanda Tangan
1.	Prof. Dr. HM. Darwis Hude, M.Si.	Ketua	
2.	Prof. Dr. HM. Darwis Hude, M.Si.	Anggota/Penguji	
3.	Dr. Akhmad Shunhaji, M.Pd. I.	Anggota/Penguji	
4.	Dr. H. EE. Junaedi Sastradiharja, M.Pd.	Anggota/Pembimbing	
5.	Dr. H. Farizal MS, M.M.	Anggota/Pembimbing	
6.	Dr. Akhmad Shunhaji, M.Pd. I.	Panitera/Sekretaris	

Jakarta, 05 Oktober 2022

Mengetahui,  
Direktur Program Pascasarjana  
Institut PTIQ Jakarta,

  
Prof. Dr. HM. Darwis Hude, M.Si.



## PEDOMAN TRANSLITERASI ARAB-LATIN

Arb	Ltn	Arb	Ltn	Arb	Ltn
ا	`	ز	z	ق	q
ب	b	س	s	ك	k
ت	t	ش	sy	ل	l
ث	ts	ص	sh	م	m
ج	j	ض	dh	ن	n
ح	<u>h</u>	ط	th	و	w
خ	kh	ظ	zh	ه	h
د	d	ع	‘	ء	a
ذ	dz	غ	g	ي	y
ر	r	ف	f	-	-

Catatan :

- a. Konsonan yang ber-*syaddah* ditulis dengan rangkap, misalnya: رَبٌّ ditulis *rabba*
- b. Vokal panjang (*mad*): *fathah* (baris di atas) ditulis *â* atau *Â*, *kasrah* (baris di bawah) ditulis *î* atau *Î*, serta *dhammah* (baris depan) ditulis dengan *u* atau *û* atau *Û*, misalnya: القارعة ditulis *al-qâri'ah*, المساكين ditulis *al-masâkîn*, المفلحون ditulis *al-muflihûn*.
- c. Kata sandang *alif + lam* (ال) apabila diikuti oleh huruf *qamariyah* ditulis *al*, misalnya: الكافرون ditulis *al-kâfirûn*. Sedangkan, bila diikuti oleh huruf *syamsiyah*, huruf *lam* diganti dengan huruf yang mengikutinya, misalnya: الرجال ditulis *ar-rijâl*, atau diperbolehkan dengan menggunakan transliterasi *al-qamariyah* ditulis *al-rijâl*. Asalkan konsisten dari awal sampai akhir.
- d. *Ta' marbûthah* (ة), apabila terletak di akhir kalimat, ditulis dengan *h*, misalnya: البقرة ditulis *al-Baqarah*. Bila di tengah kalimat ditulis dengan *t*, misalnya; زكاة المال *zakât al-mâl*, atau ditulis سورة النساء *sûrat an-Nisâ*. Penulisan kata dalam kalimat dilakukan menurut tulisannya, misalnya: وهو خير الرازيقين ditulis *wa huwa khair ar-Râziqîn*.



## **KATA PENGANTAR**

Alhamdulillah, segala puji dan syukur penulis persembahkan kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya serta kekuatan lahir dan batin sehingga penulis dapat menyelesaikan Tesis ini.

Shalawat dan salam semoga senantiasa dilimpahkan kepada Nabi akhir zaman, Rasulullah Muhammad SAW, begitu juga kepada keluarganya, para sahabatnya, para tabi'in dan tabi'ut tabi'in serta para umatnya yang senantiasa mengikuti ajaran-ajarannya. Amin.

Selanjutnya, penulis menyadari bahwa dalam penyusunan Tesis ini tidak sedikit hambatan, rintangan, serta kesulitan yang dihadapi. Namun berkat bantuan dan motivasi serta bimbingan yang tidak ternilai dari berbagai pihak, akhirnya penulis dapat menyelesaikan Tesis ini.

Oleh karena itu, penulis menyampaikan ucapan terima kasih yang tidak terhingga kepada:

1. Rektor Institut PTIQ Jakarta Bapak Prof. Dr. KH. Nasaruddin Umar, MA.
2. Direktur Program Pascasarjana Institut PTIQ Jakarta Bapak Prof. Dr. HM. Darwis Hude, M.Si.
3. Ketua Program Studi Manajemen Pendidikan Islam Bapak Dr. Akhmad Shunhaji, M.Pd. I
4. Dosen Pembimbing Tesis Bapak Dr. H. EE. Junaedi Sastradiharja, M.Pd dan Dr. H. Farizal MS, M.M. yang telah menyediakan waktu, pikiran, dan

tenaganya untuk memberikan bimbingan, pengarahan dan petunjuknya kepada penulis dalam penyusunan Tesis.

5. Kepala perpustakaan beserta staf Institut PTIQ Jakarta.
6. Segenap Civitas Institut PTIQ Jakarta, para dosen yang telah banyak memberikan fasilitas, kemudahan dalam penyelesaian penulisan Tesis ini.
7. Segenap Civitas STAI Al Karimiyah Depok Jawa Barat yang telah mengizinkan peneliti untuk melaksanakan penelitian dikampus tersebut.
8. Suami Tercinta dan Tersayang Noor Effendi Bin Hamid Teman Hidup dan Teman berjuang.
9. Putri pertama cahaya mata Noor Al Meera Sofiyah yang setia menemani Penulis.
10. Kepada semua pihak yang telah membantu dalam menyelesaikan Tesis ini, yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu.

Hanya harapan dan doa, semoga Allah SWT memberikan balasan yang berlipat ganda kepada semua pihak yang telah berjasa dalam membantu penulis menyelesaikan Tesis ini.

Akhirnya kepada Allah SWT jualah penulis serahkan segalanya dalam mengharapkan keridhaan, semoga Tesis ini bermanfaat bagi masyarakat umumnya dan bagi penulis khususnya, serta anak dan keturunan penulis kelak. Amin.

Jakarta, 05 Oktober 2022  
Penulis

Bella Anggela

## DAFTAR ISI

Judul .....	i
Abstrak .....	iii
Halaman Pernyataan Keaslian Tesis .....	ix
Halaman Persetujuan Pembimbing .....	xi
Halaman Pengesahan Penguji .....	xiii
Pedoman Transliterasi .....	xv
Kata Pengantar .....	xvii
Daftar Isi .....	xix
Daftar Tabel .....	xxiii
Daftar Gambar .....	xxv
Daftar Lampiran .....	xxvii
BAB I PENDAHULUAN .....	1
A. Latar Belakang Masalah .....	1
B. Identifikasi Masalah .....	7
C. Pembatasan dan Perumusan Masalah .....	8
1. Pembatasan Masalah .....	8
2. Perumusan Masalah .....	8
D. Tujuan Penelitian .....	8
E. Manfaat Penelitian .....	8
F. Sistematika Penulisan .....	9

<b>BAB II KAJIAN PUSTAKA DAN TINJAUAN TEORI</b> .....	11
<b>A. Landasan Teori</b> .....	11
1. Mutu Akademik Perguruan Tinggi .....	11
a. Hakikat Mutu Akademik PT .....	11
b. Indikator Mutu Akademik PT .....	18
c. Manajemen Mutu Akademik PT .....	20
d. Strategi Peningkatan Mutu Akademik PT .....	27
2. Kinerja Dosen .....	39
a. Konsep Kinerja Dosen .....	39
b. Pengertian dan Ruang Lingkup Dosen .....	41
1) Pendidikan .....	43
2) Penelitian .....	57
3) Pengabdian Masyarakat .....	61
c. Aspek-aspek standar Kinerja .....	62
d. Faktor-Faktor yang mempengaruhi Pencapaian Kinerja .....	63
e. Beban Kinerja Dosen .....	64
3. Manajemen Penilaian Kinerja Dosen .....	66
a. Pengertian Manajemen Penilaian Kinerja Dosen .....	66
b. Macam-macam Metode Penilaian Kinerja Dosen .....	78
c. Langkah-langkah Penilaian Kinerja .....	79
d. Perspektif Islam tentang Dosen .....	88
e. Kriteria menjadi Dosen Profesional .....	89
f. Upaya meningkatkan kinerja Dosen .....	92
<b>B. Penelitian terdahulu yang relevan</b> .....	93
<b>C. Asumsi, Paradigma &amp; Kerangka Berpikir</b> .....	101
<b>BAB III METODE PENELITIAN</b> .....	107
<b>A. Populasi Dan Sampel</b> .....	107
<b>B. Sifat Data</b> .....	108
<b>C. Variabel Penelitian Dan Skala Pengukuran</b> .....	108
<b>D. Instrumen Data</b> .....	109
<b>E. Jenis Data Penelitian</b> .....	109
<b>F. Sumber Data</b> .....	112
<b>G. Teknik Pengumpulan Data</b> .....	113
<b>H. Teknik Analisis Data</b> .....	117
<b>I. Waktu Dan Tempat Penelitian</b> .....	119
<b>J. Jadwal Penelitian</b> .....	119
<b>BAB IV TEMUAN PENELITIAN DAN PEMBAHASAN</b> .....	121
<b>A. Tinjauan Umum Objek Penelitian</b> .....	121
<b>B. Temuan Penelitian</b> .....	125
<b>C. Pembahasan Hasil Penelitian</b> .....	141

BAB V PENUTUP .....	155
A. Kesimpulan Hasil Penelitian.....	155
B. Implikasi Hasil Penelitian.....	156
C. Saran-Saran.....	157
DAFTAR PUSTAKA.....	159
RIWAYAT HIDUP	
LAMPIRAN	



## **DAFTAR TABEL**

Tabel 2.1 Indikator - Indikator Kinerja Dosen.....	81
Tabel 2.2 Upaya dalam meningkatkan kompetensi kinerja dosen .....	93
Tabel 3.1 Tahapan Kegiatan Penyusunan Tesis.....	119



## **DAFTAR GAMBAR**

Gambar 2.1 Paradigma Penelitian.....	102
--------------------------------------	-----



## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran Observasi .....	169
Lampiran wawancara .....	185



# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang Masalah**

Perguruan tinggi sebagai pusat pengembangan ilmu pengetahuan dan teknologi serta sesuai dengan fungsinya berkewajiban meningkatkan perannya yang begitu strategis dalam mencerdaskan dan meningkatkan kesejahteraan masyarakat melalui tridarmanya. Tiga tugas utama dari perguruan tinggi yang dirumuskan dalam tri dharma perguruan tinggi, yaitu dharma: pendidikan, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat. Perguruan tinggi adalah lembaga pendidikan yang melaksanakan pendidikan pada jenjang pendidikan tinggi, yaitu jenjang pendidikan setelah pendidikan menengah. Pendidikan tinggi mencakup program diploma, sarjana, magister, spesialis dan doktor yang diselenggarakan oleh perguruan tinggi.

Peningkatan mutu pendidikan tidak dapat dilakukan secara parsial, tetapi harus menyeluruh dan berkelanjutan. Untuk peningkatan kemampuan dosen dan dosen, mulai diadakan pendidikan profesi tenaga pendidik (dosen) dan kependidikan (unsur pimpinan, pengawas, staf administrasi, dll). Untuk peningkatan operasional perkuliahan, sarana dan fasilitas pembelajaran serta kesejahteraan dosen, anggaran pendidikan

sebesar 20% akan mulai direalisasikan, selain itu proses perkuliahan juga harus ditingkatkan, tidak lagi hanya terbatas pada pengembangan kemampuan berpikir tahap rendah, yaitu pengetahuan dan pemahaman, tetapi berpikir tahap menengah, yaitu aplikasi, analisis, sintesis dan evaluasi, dan dilanjutkan pada berpikir tahap tinggi, yaitu pemecahan masalah dan kreativitas.

Peningkatan kualitas pendidikan tinggi merupakan suatu keniscayaan yang harus dijalankan oleh penyelenggara pendidikan tinggi, baik pendidikan tinggi yang diselenggarakan oleh pemerintah maupun masyarakat. Kualitas pendidikan yang dicapai selama ini terasa kurang memberikan bekal kepada lulusan perguruan tinggi. Hal tersebut dapat dibuktikan dari lemahnya daya saing lulusan perguruan tinggi Indonesia di kancah Internasional. Mahasiswa sebagai stakeholder utama perguruan tinggi sudah semestinya dapat memperoleh apa yang diinginkan. Agar mahasiswa memperoleh apa yang diharapkan, pihak perguruan tinggi harus dapat mensinergikan antara harapan mahasiswa dengan visi, misi dan tujuan organisasi. Sinergisitas harapan mahasiswa dan kepentingan perguruan tinggi akan tercapai apabila layanan akademik yang dilakukan mengedepankan aspek kualitas, fasilitas yang memadai, dan manajemen yang profesional.

Mutu perguruan tinggi sangat ditentukan oleh Sumber Daya Manusia (SDM) yang dimiliki perguruan tinggi tersebut dalam hal ini adalah dosen. Peran dosen berada pada posisi yang sangat penting, dalam upaya mewujudkan dan meningkatkan mutu pendidikan tinggi. Oleh sebab itu seorang dosen dituntut untuk berkinerja secara optimal sehingga menciptakan hasil-hasil produktivitas yang profesional dan bermutu tinggi. Semakin tinggi mutu dosen-dosen yang dimiliki perguruan tinggi semakin bermutu perguruan tinggi tersebut, sehingga sumber daya dosen harus mendapatkan perhatian yang serius. Dosen yang memiliki kinerja baik akan sangat berdampak pada mutu perguruan tinggi. Ukuran kinerja yang baik ditentukan oleh pencapaian setiap komponen dalam indikator pengajaran, penelitian, dan pengabdian pada masyarakat. Akurasi pemenuhan setiap komponen dalam indikator tersebut bergantung pada pemahaman dan kemampuan dosen dalam menerjemahkan tugas dan tanggungjawabnya kepada pekerjaan sehari-hari. Ketiga indikator tersebut menjadi satu kesatuan tanggungjawab yang tidak bisa dilepaskan pemenuhannya harus menyeluruh.<sup>1</sup>

Tantangan yang dihadapi oleh dunia pendidikan tinggi ialah berkenaan dengan jumlah dan mutu dosen, jumlah mahasiswa di

---

<sup>1</sup> Stephen P. Robbins, *Perilaku organisasi*, Jakarta : Indeks Kelompok Gramedia, 2007, hlm. 68.

perguruan tinggi mengalami peningkatan yang tinggi, sehingga membutuhkan jumlah dosen yang banyak untuk mengimbangi penambahan tersebut. Oleh karena itu perguruan tinggi menambah jumlah dosen, tetapi tidak semua calon dosen yang memiliki kualitas yang baik. Untuk meningkatkan kualitas dan mutu dosen tidak semua perguruan tinggi yang memiliki dana yang tinggi, atau manajemen pendanaan yang baik, sehingga peningkatan mutu dan pembinaan dosen di semua perguruan tinggi tidak merata, hal ini yang menjadi permasalahan yang tersendiri yang dapat menghambat peningkatan mutu pendidikan di perguruan tinggi.

Tugas utama seorang dosen adalah melaksanakan tridharma perguruan tinggi yaitu mendidik / mengajar, meneliti, dan pengabdian pada masyarakat. Berdasarkan tugas utama dosen, maka dapat dijadikan parameter untuk mendeskripsikan kinerja dan kualitas dosen dalam disiplin ilmu tertentu. Pendidikan dan Pengajaran merupakan pilar utama tridharma perguruan tinggi disamping dharma yang lain, dengan adanya pendidikan dan pengajaran yang baik perguruan tinggi akan menghasilkan generasi penerus bangsa yang memiliki daya saing dan nantinya akan menjadikan bangsa ini lebih terarah dalam era global yang tengah kita hadapi saat ini. Penelitian diperlukan untuk mengembangkan ilmu pengetahuan dan penerapan teknologi. Untuk dapat melakukan penelitian diperlukan dosen yang memiliki kompetensi yang memadai. Ilmu pengetahuan yang dikembangkan sebagai hasil pendidikan dan penelitian hendaknya diterapkan melalui pengabdian pada masyarakat sehingga masyarakat dapat memanfaatkan dan menikmati perkembangan dan kemajuan-kemajuan ilmu pengetahuan.

Seorang dosen dituntut memiliki konsep *self efficacy* yang baik, agar dapat menunjang kinerja dosen dalam melaksanakan tridharma perguruan tinggi. Bandura menyatakan bahwa *self efficacy* sebagai persepsi diri sendiri mengenai seberapa bagus diri dapat berfungsi dalam situasi tertentu, *self efficacy* berhubungan dengan keyakinan bahwa diri memiliki kemampuan melakukan tindakan yang diharapkan. *self efficacy* dapat diperoleh, diubah, ditingkatkan atau diturunkan, melalui salah satu atau kombinasi empat sumber, yakni pengalaman menguasai sesuatu prestasi (*performance accomplishment*), pengalaman vikarius (*vicarious experiences*), persuasi sosial (*social persuasion*) dan pembangkitan emosi (*emotional/physiological states*). Pengalaman performansi adalah prestasi yang pernah dicapai pada masa yang telah lalu. Pengalaman vikarius diperoleh melalui Manajemen sosial. Persuasi sosial adalah rasa percaya kepada pemberi persuasi, dan sifat realistik dari apa yang dipersuasikan. *Self efficacy* seorang dosen dalam melaksanakan tugas tridharma perguruan tinggi juga terkait dengan motivasi yang ada pada diri dosen.

Semakin tinggi tingkat *self efficacy* seorang dosen akan menumbuhkan motivasi berprestasi, pengembangan karir, dan kinerja dosen.<sup>2</sup>

Kinerja dan karir dosen dipengaruhi dengan motivasi yang dimiliki oleh seorang dosen. Motivasi berprestasi dosen akan menunjang kinerja dosen yang baik serta pengembangan karir seorang dosen. Santrock menjelaskan motivasi berprestasi sebagai suatu keinginan untuk menyelesaikan sesuatu, untuk mencapai suatu standar kesuksesan, dan untuk melakukan suatu usaha dengan tujuan mencapai kesuksesan.<sup>3</sup> Motivasi berprestasi (*Achievement Motivation*) menurut Chaplin adalah kecenderungan memperjuangkan kesuksesan atau memperoleh hasil yang sangat didambakan, keterlibatan ego dalam suatu tugas, pengharapan untuk sukses dalam melaksanakan suatu tugas yang diungkapkan oleh reaksi-reaksi. Motif untuk berprestasi (*achievement motive*) merupakan motif yang mendorong seseorang untuk mencapai keberhasilan dalam bersaing dengan suatu ukuran keunggulan (*standard of excellence*), baik berasal dari standar prestasinya sendiri (*autonomous standards*) di waktu lalu ataupun prestasi orang lain (*social comparison standard*).<sup>4</sup>

Dalam ruang lingkup perguruan tinggi, seorang dosen harus memiliki motivasi berprestasi yang tinggi agar dapat memiliki kualifikasi gelar akademik dan jabatan akademik secara maksimal. Kinerja dosen dapat berlangsung dengan baik, apabila dosen memiliki kualifikasi akademik, kompetensi, sertifikat pendidik, sehat jasmani dan rohani, dan memenuhi kualifikasi lain yang dipersyaratkan satuan pendidikan tinggi tempat bertugas, serta memiliki kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional. Kualifikasi akademik dosen yang dimaksud adalah diperoleh melalui pendidikan tinggi program pascasarjana yang terakreditasi sesuai dengan bidang keahlian. Kinerja dosen dalam melaksanakan tridharma perguruan tinggi dipengaruhi oleh kompetensi dosen itu sendiri. Semakin tinggi kompetensi dosen maka kinerja dosen.

Pelatihan perlu dilakukan institusi untuk mempertahankan, menjaga dan memelihara dosen dalam berada institusi dan sekaligus meningkatkan keahlian dosen untuk kemudian dapat meningkatkan kinerjanya. Diklat yang perlu dilakukan oleh institusi yang harus diikuti oleh dosen adalah Pelatihan Peningkatan Keterampilan Dasar Teknik Instruksional (PEKERTI), dan *Applied Approach* (AA). Kedua program tersebut bertujuan untuk peningkatan kompetensi dan profesionalisme dosen dalam memangku jabatan akademik, terutama dalam peningkatan keterampilan

---

<sup>2</sup> Bandura, *Self Efficacy, The Exercise of Control*, New York: W.H. Froeman and Company, 1994, hlm. 2.

<sup>3</sup> John W. Santrock & Adolescence, *Perkembangan Remaja*, Jakarta: Erlangga, 2003, hlm. 474.

<sup>4</sup> Chaplin, *Kamus Lengkap Psikologi*, Jakarta : Rajawali Press, 2005, hlm. 5-6.

pedagogic. Pengembangan karir dosen di perguruan tinggi dapat ditempuh melalui jalur pendidikan mulai dari program magister hingga doktoral atau kenaikan jabatan akademik dari Asisten Ahli hingga Dosen Besar. Terdapat beberapa tingkatan jabatan akademik dosen yaitu; Asisten ahli, Lektor, Lektor Kepala dan Dosen Besar. Jabatan akademik dosen merupakan kedudukan yang menunjukkan tugas, tanggung jawab, wewenang dan hak seseorang dosen dalam satuan organisasi yang pelaksanaan tugasnya didasarkan pada keahlian dan atau keterampilan tertentu serta bersifat mandiri dan untuk kenaikan pangkatnya disyaratkan dengan angka kredit.

Kenaikan jabatan akademik dosen pada hakekatnya merupakan kepercayaan atas kemampuan dosen, penghargaan atas prestasi akademik, pengakuan atas kemampuan akademik dan harapan dan peluang pengembangan jati diri kelimuan dan profesi dosen. Lebih lanjut Zuardi menjelaskan, angka kredit yang disyaratkan untuk jabatan akademik dosen meliputi pendidikan dan pengajaran minimal 40%, penelitian minimal 10%, pengabdian pada masyarakat maksimal 15%, dan penunjang tridharma perguruan tinggi maksimal 20% dari jumlah angka kredit yang dibutuhkan setiap jenjang jabatan. Untuk setiap usul penilaian angka kredit penetapan/kenaikan jabatan akademik dosen, dosen tersebut melakukan penilaian atas prestasi sendiri yang dituangkan dalam Daftar Usul Penilaian Angka Kredit (DUPAK). Selanjutnya berkas tersebut diusulkan ke Tim Penilai Angka Kredit. Kenaikan jabatan akademik dosen dapat dilakukan sekurang-kurangnya satu tahun setelah menduduki jabatan akademik terakhir, apabila yang bersangkutan telah memenuhi semua persyaratan kenaikan jabatan akademik yang berlaku.

Pembelajaran yang berkualitas tidak hanya ditentukan oleh pembaharuan kurikulum, fasilitas yang tersedia, kepribadian dosen yang simpatik, pembelajaran yang penuh kesan, wawasan pengetahuan dosen yang luas tentang semua bidang studi, melainkan juga penguasaan dosen atas pengelolaan kelas. Dalam hal ini usaha dosen dalam menciptakan kondisi kelas yang efektif apabila: Pertama, diketahui secara tepat faktor-faktor mana sajakah yang dapat menunjang terciptanya kondisi yang menguntungkan dalam pembelajaran. Kedua, dikenal masalah-masalah apa sajakah yang diperkirakan dan biasanya timbul dan dapat merusak iklim belajar-mengajar. Ketiga, dikuasainya berbagai pendekatan dalam pengelolaan kelas dan diketahui pula kapan dan untuk masalah mana suatu pendekatan digunakan.<sup>5</sup>

Pengelolaan kelas juga merupakan faktor penting dalam meningkatkan kinerja dosen. Kemampuan mengelola kelas penting

---

<sup>5</sup> Maman Rachman, *Manajemen Kelas*, Jakarta: Dirjen Dikti, 2005, hlm. 1-3.

dikuasai dosen karena kelas yang dikelola dengan baik akan memberikan ketenangan, keamanan dan kenyamanan kepada mahasiswa dalam mengikuti kegiatan pembelajaran. Pengelolaan kelas yang ideal adalah apabila dosen dapat mendayagunakan seluruh potensi kelas berupa pemberian kesempatan yang seluas-luasnya kepada setiap personal untuk melakukan kegiatan-kegiatan yang kreatif dan terarah sehingga waktu dan dana yang tersedia dapat dimanfaatkan secara efisien untuk melakukan kegiatan-kegiatan kelas yang berkaitan dengan kurikulum dan perkembangan mahasiswa. Dengan demikian pengelolaan kelas dapat menciptakan lingkungan kelas yang baik yang memungkinkan para mahasiswa berbuat maksimal dalam kegiatan belajarnya. Sebaliknya kelas yang tidak dikelola secara baik dapat menimbulkan rasa tidak tenang, tidak aman dan tidak nyaman bagi mahasiswa dalam mengikuti proses pembelajaran.

Dosen sebagai seorang tenaga pengajar, dosen wajib memiliki kualifikasi akademik, kompetensi, sertifikat pendidik, sehat jasmani dan rohani, dan memenuhi kualifikasi lain yang dipersyaratkan satuan pendidikan tinggi tempat bertugas, serta memiliki kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional. Tantangan yang dihadapi oleh dunia pendidikan perguruan tinggi kita adalah berkenaan dengan jumlah dan mutu dosen. Masih rendahnya rata-rata pendidikan dosen merupakan tantangan yang dihadapi oleh perguruan tinggi, untuk itu diperlukan pembinaan dan pendidikan terhadap dosen sebagai tenaga pendidik.<sup>6</sup>

Dalam kenyataan saat ini ditemukan beberapa masalah yaitu berkaitan dengan pengelolaan kelas, di antaranya kurang mengenal masalah pengajaran dan masalah pengelolaan kelas sehingga dalam penanggulangannya pun tidak tepat, kurang tepat memilih pendekatan pengelolaan kelas yang digunakan, kurang memperhatikan faktor-faktor yang mempengaruhi pengelolaan kelas, baik secara intern maupun eksteren, dan kurang memahami indikator keberhasilan penerapan pengelolaan kelas. Kurangnya perencanaan bahan ajar yang dilakukan oleh setiap dosen karna belum adanya pengawasan kepada setiap dosen sehingga membuat proses pembelajaran menjadi kurang optimal, kurangnya evaluasi pembelajaran dari setiap dosen yang mengajar sehingga pihak pegawain tidak mengetahui perkembangan pembelajaran dengan baik, permasalahan dalam bidang penelitian : kurang mendapatkannya informasi hibah penelitian untuk pengembangan proses pembelajaran, rendahnya karya penelitian dari setiap dosen, rendahnya seminar nasional dan internasional, pengembangan jurnal nasional juga

---

<sup>6</sup> Rizki Fatullah, "Pengembangan Sistem Penilaian Kinerja Dosen Studi Kasus: Universitas Banten Jaya", dalam *Jurnal Media Publication*, Vol. 3 No. 2 Tahun 2017, hlm. 241-242.

belum terlaksana dengan baik sehingga universitas banten jaya belum memiliki buku hasil karya dari para dosen. Dalam bidang pengabdian masyarakat : belum terlaksananya pengabdian masyarakat serta rendahnya karya pengabdian masyarakat. Dalam pelaksanaannya sering ditemukan hal-hal yang memposisikan bahwa distribusi ketiga indikator tersebut (tridharma perguruan tinggi) tidak memenuhi standar yang ditentukan apalagi ketika didasarkan pada ukuran/ alat dalam bentuk Beban Kinerja Dosen. Dosen dapat memenuhinya akan tetapi dilihat dari kualitas masih berada jauh dari standar yang diharapkan atau tidak dapat memenuhi sama sekali karena tidak terlibat terutama dalam aktivitas penelitian dan pengabdian pada masyarakat.<sup>7</sup>

Kinerja dosen dalam pelaksanaan pembelajaran, meliputi perencanaan pengajaran dosen mengajar di kelas seolah-olah tanpa membuat persiapan yang matang hanya merupakan pekerjaan rutinitas dikelas pelaksanaan pembelajaran, keterampilan mengajar tidak tampak dipraktekkan dalam penyampaian bahan ajar, evaluasi penerapan penilaian proses maupun hasil belajar mahasiswa seolah-olah tidak nampak.

Setelah memperhatikan beberapa masalah-masalah yang diamati maka peneliti ingin memperdalam penelitian tentang “Manajemen Penilaian Kinerja Dosen dalam Peningkatan Kualitas Akademik Perguruan Tinggi di STAI Al Karimiyah Depok Jawa Barat”.

## **B. Identifikasi Masalah**

Berdasarkan uraian latar belakang masalah yang telah dikemukakan, masalah yang muncul dapat diidentifikasi sebagai berikut :

1. Kurangnya pengetahuan dosen tentang pengelolaan kelas menyebabkan suasana kelas kurang kondusif dalam kegiatan pembelajaran.
2. Dosen kurang memahami strategi dan metode pembelajaran, sehingga kegiatan pembelajaran yang dilaksanakan kurang menarik
3. Dosen kurang terampil dalam memilih dan menerapkan pendekatan untuk memecahkan masalah manajemen kelas.
4. Kinerja dosen dalam perencanaan pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran, evaluasi pembelajaran, serta kinerja dosen dalam disiplin tugas belum optimal.
5. Masih banyak Dosen yang tidak transparan dalam memberikan penilaian akademik mahasiswa.
6. Belum adanya Manajemen penilaian kinerja Dosen yang efektif, sehingga dapat meningkatkan kualitas akademik.

---

<sup>7</sup> Hasil Observasi dan wawancara di STAI Al Karimiyah Depok Jawa Barat

## **C. Pembatasan dan Perumusan Masalah**

### **1. Pembatasan Masalah**

Agar pembahasan penelitian ini lebih terarah, mudah dipahami serta tidak keluar dari pembahasan, maka peneliti memberikan batasan-batasan permasalahan yaitu pada “Manajemen kinerja dosen dalam peningkatan kualitas akademik perguruan tinggi di STAI Al Karimiyah Depok Jawa Barat”.

### **2. Perumusan Masalah**

Berdasarkan identifikasi dan pembatasan masalah di atas, maka masalah dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

- a. Bagaimana Manajemen penilaian kinerja dosen di STAI Al Karimiyah Depok Jawa Barat?
- b. Apakah kinerja dosen dapat meningkatkan kualitas akademik perguruan tinggi di STAI Al Karimiyah Depok Jawa Barat?
- c. Bagaimana Mutu akademik yang dihasilkan dari kinerja dosen Perguruan Tinggi di STAI Al Karimiyah Depok Jawa Barat?

## **D. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka penelitian ini bertujuan untuk:

1. Untuk mengetahui Manajemen penilaian kinerja dosen di STAI Al Karimiyah Depok Jawa Barat.
2. Untuk mengetahui sejauh mana kinerja dosen dalam peningkatan kualitas akademik perguruan tinggi di STAI Al Karimiyah Depok Jawa Barat.
3. Untuk mengetahui sejauh mana Mutu akademik yang dihasilkan dari kinerja dosen Perguruan Tinggi di STAI Al Karimiyah Depok Jawa Barat.

## **E. Manfaat Penelitian**

Berdasarkan tujuan penelitian yang telah dipaparkan, penulis berusaha menuliskan manfaat dari pencapaian tujuan penelitian di atas baik secara teoritis maupun praktis. Penjelasan lebih lanjut mengenai manfaat teoritis dan praktis akan dijelaskan sebagai berikut:

1. Teoritis
  - a. Memberikan informasi dan kontribusi pikiran yang berharga bagi perkembangan ilmu pengetahuan khususnya dalam bidang Manajemen kinerja dosen dalam meningkatkan kualitas akademik perguruan tinggi .
  - b. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah khasanah keilmuan dalam bidang Manajemen kinerja dosen dalam meningkatkan kualitas akademik perguruan tinggi .

2. Praktis
  - a. Penelitian ini diharapkan dapat menjadi pedoman bagi pembaca agar lebih mengetahui dan memahami bagaimana Manajemen kinerja dosen dalam meningkatkan kualitas akademik perguruan tinggi di STAI Al Karimiyah Depok Jawa Barat.
  - b. Penelitian ini diharapkan dapat meningkatkan kualitas akademik dengan mengetahui Manajemen kinerja dosen di STAI Al Karimiyah Depok Jawa Barat.
  - c. Sebagai bahan acuan bagi penelitian selanjutnya tentang Manajemen kinerja dosen dalam meningkatkan kualitas akademik perguruan tinggi.

## **F. Sistematika Penulisan**

Sistematika penulisan dalam proposal tesis ini terdiri dari 5 bab. Adapun rincian 5 bab tersebut sebagai berikut:

### **1. BAB I PENDAHULUAN**

Bab ini berisi latar belakang masalah, identifikasi masalah, pembatasan masalah, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan.

### **2. BAB II KAJIAN PUSTAKA & LANDASAN TEORI**

Bab ini berisi gambaran mengenai pembahasan teori tentang peningkatan mutu akademik perguruan tinggi dan manajemen penilaian kinerja dosen .

### **3. BAB III METODE PENELITIAN**

Bab ini menjelaskan tentang Jenis & Metode Penelitian, Pemilihan Objek Penelitian, Data dan Sumber Data, Teknik Input dan Analisis Data, Pengecekan Keabsahan Data, Metode Analisis Data dan Jadwal Penelitian.

### **4. BAB IV HASIL PENELITIAN & PEMBAHASAN**

Bab ini memuat yaitu pembahasan hasil penelitian tentang Manajemen kinerja dosen terhadap kualitas akademik perguruan tinggi.

### **5. BAB V PENUTUP**

Bab ini berisi tentang kesimpulan, implikasi, saran-saran penelitian, daftar pustaka dan lampiran-lampiran.



## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA & TINJAUAN TEORI**

#### **A. Landasan Teori**

##### **1. Mutu Akademik Perguruan Tinggi**

Peningkatan mutu pendidikan dengan konsep dan pola baru manajemen pendidikan masa depan atau manajemen peningkatan mutu berbasis *Student Centered Learning* ( SCL ), perguruan tinggi dirancang oleh segenap komponen perguruan tinggi termasuk Dosen atau dosen harus partisipatif dan bersama-sama membuat keputusan agar faktor-faktor penentu keberhasilan peningkatan mutu dikelola dan disinergikan untuk mencapai tujuan penyelenggaraan pendidikan di perguruan tinggi yaitu terciptanya kualitas output. Salah satu faktor penentu kualitas lulusan adalah Tenaga Pendidik atau Dosen, artinya bagaimana proses pembelajaran yang baik diharapkan kualitas lulusan yang berguna.

##### **a. Hakikat Mutu Akademik Perguruan Tinggi**

Mutu pendidikan terdiri dari kata mutu dan pendidikan. Mutu dalam bahasa arab "*Hasana*" artinya baik,<sup>1</sup> dalam bahasa Inggris

---

<sup>1</sup> Mahmud Yunus, *Kamus Arab Indonesia*, Bandung : Al-Ma'arif, 1984, hlm. 110.

*quality* artinya mutu, kualitas.<sup>2</sup> Dalam kamus Besar Bahasa Indonesia mutu adalah (ukuran), baik buruk suatu benda; taraf atau derajat (kepandaian, kecerdasan, dsb).<sup>3</sup> Secara istilah mutu adalah Kualitas memenuhi atau melebihi harapan pelanggan.<sup>4</sup> Dengan demikian mutu adalah tingkat kualitas yang telah memenuhi atau bahkan dapat melebihi dari yang diharapkan. Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia “mutu” berarti ukuran baik buruknya sesuatu, kualitas, taraf atau derajat (kepandaian, kecerdasan).<sup>5</sup> Mutu adalah gambaran dan karakteristik menyeluruh dari barang atau jasa yang menunjukkan kemampuannya dalam memuaskan kebutuhan yang diharapkan. Dalam konteks pendidikan, pengertian mutu mencakup input, proses dan output pendidikan.<sup>6</sup> Menurut Rusman, antara proses dan hasil pendidikan yang bermutu saling berhubungan. Akan tetapi, agar proses yang baik itu tidak salah arah, maka mutu dalam dalam artian hasil (*out put*) harus dirumuskan lebih dahulu oleh perguruan tinggi, dan harus jelas target yang akan dicapai setiap tahun atau kurun waktu lainnya.<sup>7</sup>

Menurut Philip B. Crosby, mutu adalah kesesuaian dengan apa yang disyaratkan atau distandarkan. Secara sederhana sebuah produk dikatakan berkualitas/bermutu apabila produk tersebut sesuai dengan standar kualitas yang telah ditentukan, yang meliputi bahan baku, proses produksi, dan produk jadi.<sup>8</sup> Menurut W. Edward Deming, mutu adalah kesesuaian dengan kebutuhan pasar atau konsumen. Sebuah produk dikatakan bermutu jika produk tersebut sesuai dengan kebutuhan konsumen atau pelanggan, sehingga dapat memberikan kepuasan dari pelanggan terhadap produk tersebut.<sup>9</sup> Sedangkan menurut Joseph Juran, mutu adalah kemampuan untuk digunakan atau *quality is fitness for use*. Dimana dapat diartikan bahwa mutu merupakan suatu kesesuaian atau kenyamanan suatu

---

<sup>2</sup> John M. Echolis, Hasan Shadily, *Kamus Inggris Indonesia*, Jakarta : Gramedia, 1988 Cet. Ke XVI, hlm. 460.

<sup>3</sup> Lukman Ali, *Kamus Besar bahasa Indonesia*, Jakarta : Balai Pustaka, 1995, Cet. Ke-4, hlm. 677.

<sup>4</sup> M. N. Nasution, *Manajemen Mutu Terpadu*, Jakarta : Ghalia Indonesia, 2004, Cet. ke-3, hlm. 15.

<sup>5</sup> Poewadarminta, *Kamus Umum Bahasa Indonesia*, Jakarta: Balai Pustaka, 2003, hlm. 788.

<sup>6</sup> Jerome Arcaro, *Pendidikan Berbasis Mutu, Prinsip-Prinsip Perumusan dan Tata Langkah Penerapan*, Jakarta: Rineka Cipta, 2005, hlm. 85.

<sup>7</sup> Rusman, *Manajemen Kurikulum*, Jakarta: Rajawali Pers, 2009, hlm. 555.

<sup>8</sup> Noer Rohmah dan Zainal Fanani, *Pengantar Manajemen Pendidikan*, Malang: Madani, 2017, hlm. 205.

<sup>9</sup> Mulyadi, *Kepemimpinan Kepala Perguruan tinggi Dalam Mengembangkan Budaya Mutu*, Malang: UIN Maliki Press, 2010, hlm. 80.

barang digunakan oleh seseorang. Selain itu indikasi dari barang yang bermutu adalah yang memiliki kekuatan, kehandalan, dan jaminan untuk digunakan.<sup>10</sup> Dalam hal ini, Sallis juga menjelaskan bahwa mutu adalah sesuatu yang memuaskan dan melampaui keinginan atau kebutuhan seseorang atau sekelompok orang. Dimana dalam hal ini mutu dipandang sebagai sesuatu yang paling integral dalam pemenuhan kebutuhan seseorang.<sup>11</sup>

Berdasarkan tinjauan mutu pendidikan dari segi proses dan hasil mutu pendidikan dapat dideteksi dari ciri-ciri yaitu kompetensi, relevansi, fleksibilitas, efisiensi, berdaya hasil, kredibilitas. Menurut Mujamil mutu pendidikan adalah kemampuan lembaga pendidikan dalam mendayagunakan sumber-sumber pendidikan untuk meningkatkan kemampuan belajar seoptimal mungkin.<sup>12</sup> Menurut Hari Sudradjad pendidikan yang bermutu adalah Pendidikan yang mampu menghasilkan lulusan yang memiliki kemampuan atau kompetensi, baik kompetensi akademik maupun kompetensi kejuruan, yang dilandasi oleh kompetensi personal dan sosial, serta nilai-nilai akhlak mulia, yang keseluruhannya merupakan kecakapan hidup (life skill), pendidikan yang mampu menghasilkan manusia seutuhnya (manusia paripurna) atau manusia dengan pribadi yang integral (integrated personality) mereka yang mampu mengintegrasikan iman, ilmu, dan amal.<sup>13</sup>

Menurut Suparlan Penjaminan Mutu adalah perbuatan menjamin kualitas yang lebih menekankan pada masalah prosesnya.<sup>14</sup> Dalam artian melaksanakan proses penetapan dan pemenuhan standar mutu pengelolaan secara konsisten dan berkelanjutan sehingga konsumen, produsen dan pihak lain yang berkepentingan memperoleh kepuasan. Dari definisi tersebut terdapat tiga hal yang perlu diperjelas, pertama tentang penjaminan, kedua tentang mutu dan ketiga tentang usaha yang dilakukan agar penjaminan mutu dapat terwujud. Term pertama yakni tentang penjaminan, yang berasal dari kata jamin yang berarti tanggung dan apabila diberi awalan pen- dan akhiran -an akan mempunyai arti penanggungan. Dan dapat di beri pengertian penanggung jawaban

---

<sup>10</sup> Suyadi Prawirosentono, *Filosofi Tentang Manajemen Mutu Terpadu Total Quality Management Abad 21 Study Kasus dan Analisis*, Jakarta: Bumi Aksara, 2004, hlm. 5.

<sup>11</sup> Amtu, *Manajemen Pendidikan*, Bandung: Alfabeta, 2011, hlm. 118.

<sup>12</sup> Tim Redaksi Sinar Grafika, *Undang-Undang Sisdiknas 2003*, Jakarta : Sinar Grafika, 2007, hlm. 2.

<sup>13</sup> Hari Sudradjat, *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Perguruan tinggi; Peningkatan Mutu Pendidikan Melalui Implementasi KBK*, Bandung: Cipta Lekas Garafika, 2005, hlm. 17.

<sup>14</sup> Suparlan, *Menjadi Dosen Efektif*, Yogyakarta; Hikayat, 2005, hlm. 178.

atas kepercayaan yang diberikan oleh seseorang terhadap orang lain agar yang berkepentingan terpuaskan.<sup>15</sup>

Supaya lebih spesifik lagi, maka term kedua yakni tentang mutu akan dijelaskan secara terperinci, karena biasanya seseorang sulit untuk menjelaskan makna dari mutu itu sendiri, yang mana biasanya dikaitkan dengan suatu barang yang mahal, bagus dan bermerek. Namun satu hal yang bisa kita yakini, yakni mutu merupakan suatu yang membedakan antara yang baik dan yang sebaliknya. Menurut Jerome S. Arcaro mutu adalah sebuah proses terstruktur untuk memperbaiki keluaran yang dihasilkan dan didasari upaya positif yang dilakukan individu.<sup>16</sup> Jadi setiap individu mempunyai peran yang sangat penting dalam menghasilkan sesuatu. Mutu juga diartikan sebagai gambaran dan karakteristik menyeluruh dari barang atau jasa yang menunjukkan kemampuannya dalam memuaskan kebutuhan yang ditentukan atau yang tersirat.<sup>17</sup> Dalam artian apa yang diberikan sesuai dengan kebutuhan pemakai dan dapat diandalkan. Sedangkan menurut pandangan Juran, mutu dapat dijamin dengan cara memastikan bahwa setiap individu memiliki bidang yang diperlukan untuk menjalankan pekerjaan dengan tepat. Dengan perangkat yang tepat para pekerja akan membuar produk dan jasa yang secara konsisten sesuai dengan harapan kostumer.<sup>18</sup>

Edward Sallis dalam bukunya *total Quality Managemen in Education*, yang diterjemahkan oleh Ahmad Ali Riyadi Fahrurrazi menyatakan bahwa mutu merupakan suatu ide yang dinamis. Sedangkan definisi yang kaku sama sekali tidak membantu.<sup>19</sup> Oleh karenanya beliau mendefinisikan mutu dalam dua konsep, yakni konsep yang absolut dan konsep relatif. Pertama, konsep absolut tentang mutu yakni dalam artian mutu dalam percakapan sehari-hari sering difahami sebagai sesuatu yang absolut, yang mana mutu sama halnya dengan sifat baik, cantik dan benar. Sesuatu yang bermutu merupakan bagian dari standar yang sangat tinggi, yang tidak dapat diungguli. Produk-produk yang bermutu adalah sesuatu yang dibuat dengan sempurna dan dengan biaya yang mahal. Produk-produk tersebut dapat dinilai serta membuat puas dan bangga para

---

<sup>15</sup> Pius A Partanto dan M. Dahlan al-Barry, *Kamus Populer*, Surabaya: Arkola, 1994, hlm. 283.

<sup>16</sup> Jerome S. Arcaro, *Pendidikan Berbasis Mutu : Prinsip-prinsip Perumusan dan Tata Langkah Penerapan*, ... hlm. 75.

<sup>17</sup> Nevizond Chatab, *Mendokumentasikan Sistem ISO 9000*, Yogyakarta: Andi, 1997, hlm. 1.

<sup>18</sup> Jerome S. Arcaro, *Pendidikan Berbasis Mutu : Prinsip-prinsip Perumusan dan Tata Langkah Penerapan*, ... hlm. 8.

<sup>19</sup> Edward Sallis, *Manajemen Mutu Pendidikan*, Jogjakarta: Ircisod, 2007, hlm. 51.

pemilikinya. Mutu dalam pandangan ini digunakan untuk menyampaikan keunggulan status dan posisi kepemilikan terhadap sesuatu yang memiliki mutu akan membuat pemiliknya berbeda dengan orang lain yang tidak mampu memilikinya, mutu dalam pengertian ini disebut dengan *high quality* atau *top quality* (mutu tinggi).<sup>20</sup>

Kedua, konsep relatif tentang mutu, definisi relatif memandang mutu bukan sebagai suatu akibat produk atau layanan, tetapi suatu yang dianggap berasal dari produk atau layanan tersebut. Mutu dapat dikatakan ada apabila sebuah layanan memenuhi spesifikasi yang ada dan merupakan sebuah cara yang menentukan apakah produk terakhir sesuai dengan standar atau belum. Produk atau layanan dalam konsep ini tidak harus mahal dan eksklusif. Produk tersebut dapat cantik, tetapi tidak harus selalu demikian dan tidak harus asli, wajar dan familiar.<sup>21</sup> Menurut Aminatul Zahroh, mutu pendidikan merupakan kemampuan atau kompetensi lembaga pendidikan dalam mendayagunakan serta mengelola sumber-sumber pendidikan, yang digunakan untuk meningkatkan kemampuan belajar mahasiswa dengan seoptimal mungkin.<sup>22</sup>

Dalam konteks pendidikan, menurut Kementerian Pendidikan Nasional sebagaimana dikutip oleh Mulyasa, pengertian mutu mencakup input, proses dan output pendidikan. Input pendidikan dalam konsep mutu pendidikan ini adalah sesuatu yang diperlukan atau dibutuhkan oleh lembaga/institusi pendidikan untuk keberlangsungan proses pendidikan. Yang termasuk dalam input pendidikan ini adalah sumber daya pendidikan (mahasiswa, pendidik dan tenaga kependidikan serta sarana prasarana), perangkat lunak (administrasi pendidikan dan program pendidikan), dan juga harapan-harapan yang tertuang dalam visi dan misi lembaga pendidikan. Selanjutnya setelah tersedianya input pendidikan, maka dapat dilaksanakan proses pendidikan. Dimana proses pendidikan merupakan proses pelaksanaan atau keberlangsungan suatu pendidikan dan pembelajaran dalam suatu institusi/lembaga pendidikan terkait. Dalam proses pendidikan ini, sangat dipengaruhi oleh input pendidikan yang ada. Selanjutnya proses pendidikan ini meliputi proses pengambilan keputusan (perencanaan), pengelolaan lembaga pendidikan, pengelolaan program pendidikan, proses pembelajaran, proses monitoring, dan evaluasi pendidikan.

---

<sup>20</sup> Edward Sallis, *Manajemen Mutu Pendidikan*, ... hlm. 51-52.

<sup>21</sup> Edward Sallis, *Manajemen Mutu Pendidikan*, ... hlm. 53-54.

<sup>22</sup> Aminatul Zahro, *Total Quality Management Teori & Praktik Manajemen Untuk Mendongkrak Mutu Pendidikan*, Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2014, hlm. 28.

Kemudian Output pendidikan dalam mutu pendidikan adalah sebuah kinerja perguruan tinggi. Kinerja perguruan tinggi yang dimaksud adalah prestasi perguruan tinggi yang dihasilkan dari proses atau perilaku perguruan tinggi. Kinerja perguruan tinggi suatu lembaga pendidikan dapat diukur dari kualitasnya, efektifitasnya, produktivitasnya, efisiensinya, inovasinya, kualitas kehidupan kerjanya, dan moral kerjanya. Selanjutnya output pendidikan perguruan tinggi dikatakan berkualitas atau bermutu tinggi jika prestasi perguruan tinggi, khususnya prestasi mahasiswa, menunjukkan pencapaian yang tinggi.<sup>23</sup> Oleh sebab itu, mutu dalam dunia pendidikan dapat dinyatakan lebih mengutamakan pada keberadaan mahasiswa, baik sebagai input, proses, maupun output. Dengan kata lain, proses perbaikan perguruan tinggi dilakukan secara lebih kreatif dan konstruktif. Dimana proses pendidikan yang dikelola dengan baik, maka akan menghasilkan output atau mahasiswa yang baik juga. Sehingga dari output pendidikan yang dihasilkan, dapat mendongkrak mutu dari lembaga pendidikan tersebut.

Penjaminan mutu adalah sebuah cara memproduksi produk yang bebas dari cacat dan kesalahan serta memenuhi spesifikasi produk secara konsisten atau menghasilkan produk yang selalu baik sejak awal (*right first time every time*) dan dilakukan untuk memuaskan para pelanggan.<sup>24</sup> Menurut hemat peneliti penjaminan mutu adalah program untuk melaksanakan pemantauan, evaluasi dan koreksi sebagai tindakan penyempurnaan yang kontinyu dan manajemenatis sehingga yang berkepentingan memperoleh kepuasan. Sedangkan definisi penjaminan mutu pendidikan tinggi di perguruan tinggi adalah proses penetapan dari pemenuhan standar mutu pengelolaan pendidikan tinggi secara konsisten dan berkelanjutan sehingga stakeholders (mahasiswa, orang tua, dunia kerja, pemerintah, tenaga penunjang, serta pihak lain yang berkepentingan) memperoleh kepuasan.<sup>25</sup>

Rinda Hedwig menambahkan dalam bukunya Manajemen manajemen penjaminan mutu dan proses penerapannya di perguruan tinggi bahwasanya faktor lain yang menyebabkan perlunya diadakan penjaminan mutu dalam penyelenggaraan pendidikan khususnya pendidikan tinggi adalah penerapan teknologi baru dan maju dalam

---

<sup>23</sup> E. Mulyasa, *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Perguruan tinggi*, Jakarta: Bumi Aksara, 2011, hlm. 157-158.

<sup>24</sup> Edward Sallis, *Manajemen Mutu Pendidikan*, ... hlm. 58-59.

<sup>25</sup> Rinda Hedwing dan Geraldus Polla, *Manajemen Sistem Penjaminan Mutu dan Proses Penerapannya di Perguruan Tinggi*, Yogyakarta: Graha Ilmu, 2006, hlm. 6.

menyebarkan informasi, dalam artian tidak ada informasi apapun yang tidak dapat diketahui sehingga pengendalian pun mulai beralih dari pengendalian fisik menjadi pengendalian informasi, dan yang memiliki informasi yang memiliki kekuatan nyata, serta menyebabkan timbulnya perbedaan yang cukup besar antara pemilik informasi dan yang tidak memilikinya. Disamping itu akibat dari penggunaan teknologi adalah persaingan menjadi sangat tinggi serta tidak membedakan antara negara bahkan antar manusia, semua dianggap sama dan ini menyeluruh didunia, yang mana dalam hal tersebut menimbulkan konsep baru dalam pendidikan dan perlu mendapatkan perhatian yang antara lain:

- 1) Pembagian manfaat pendidikan tersebut kepada masyarakat maupun untuk alumnus.
- 2) Manajemen swadaya dan swasembada yang mulai diberlakukan diperguruan tinggi.
- 3) Efisiensi tanpa mengurangi aktifitas serta produktivitas lembaga.
- 4) Penekanan pada kepuasan *stakeholder* (mahasiswa, dosen, alumni, pengguna lulusan, orang tua dan pemerintah).
- 5) Pemusatan kepada belajar dan bukan mengajar (*learning centered education*).
- 6) Penekanan bahwa pendidikan ini adalah hal dinamis yang senantiasa berubah berdasarkan perkembangan yang terjadi.
- 7) Pendidikan yang ada saat ini sebaiknya relevan dengan kebutuhan masyarakat, negara dan dunia.
- 8) Tanggung jawab pendidikan bukan hanya menjadi milik pendidikan melainkan harus sama-sama dilakukan oleh si pendidik dan mahasiswa.
- 9) Pemberdayaan dalam pendidikan merupakan syarat mutlak yang tidak dapat ditawar.<sup>26</sup>

Penjaminan mutu bertujuan untuk memelihara dan meningkatkan mutu pendidikan tinggi secara berkelanjutan, yang dijalankan oleh suatu perguruan tinggi baik secara internal maupun eksternal dalam rangka mewujudkan visi dan misi yang ditetapkan dan diambankan, serta untuk memenuhi kebutuhan dan tuntutan stakeholder melalui tiga unsur utama penyelenggaraan perguruan tinggi yang terangkum dalam Tri Darma perguruan tinggi.<sup>27</sup>

Dari uraian pendapat di atas jelas bahwa mutu pendidikan adalah suatu pilar untuk mengembangkan sumber daya manusia

---

<sup>26</sup> Rinda Hedwing dan Geraldus Polla, *Manajemen Sistem Penjaminan Mutu dan Proses Penerapannya di Perguruan Tinggi*, ... hlm. 4-5.

<sup>27</sup> Indonesia-Australia, *Specialised Training Project Phase II: Sistem Penjaminan Mutu Perguruan Tinggi*, Sucofindo: Australia-Indonesia Patnersip, 2008, hlm. 17.

(SDM). Yang mana suatu masa depan bangsa itu terletak pada keberadaan kualitas pendidikan yang berada pada masa kini. Suatu pendidikan yang berkualitas akan muncul apabila terdapat manajemen perguruan tinggi yang bagus. Mutu juga merupakan suatu ajang kompetisi yang sangat penting, karena itu merupakan suatu wahana untuk meningkatkan mutu produk layanan jasa. Dengan demikian, mewujudkan suatu pendidikan yang bermutu adalah penting, sebagai upaya peningkatan masa depan bangsa sekaligus sebagian dari produk layanan jasa.

#### **b. Indikator Mutu Akademik Perguruan Tinggi**

Penjaminan mutu adalah proses perencanaan, penerapan, pengendalian, dan pengembangan standar mutu pengelolaan pendidikan tinggi secara konsisten dan berkelanjutan, sehingga stakeholders internal (mahasiswa, dosen dan karyawan) dan eksternal (masyarakat, dunia usaha, asosiasi profesi, pemerintah) dari perguruan tinggi memperoleh kepuasan. Sistem Penjaminan mutu internal di perguruan tinggi adalah kegiatan penetapan dan pemenuhan standar nasional pendidikan dan standar yang melampaui SNP secara konsisten dan berkelanjutan, sehingga stakeholders (mahasiswa, orang tua, dunia kerja, pemerintah, dosen, ten Penjaminan mutu di perguruan tinggi adalah proses penetapan dan pemenuhan standar mutu pengelolaan secara konsisten dan berkelanjutan, sehingga konsumen, produsen, dan pihak lain yang berkepentingan memperoleh kepuasan. Dengan demikian, penjaminan mutu pendidikan tinggi adalah proses penetapan dan pemenuhan standar mutu pengelolaan pendidikan tinggi secara konsisten dan berkelanjutan, sehingga stakeholders memperoleh kepuasan. Uraian tersebut mengandung makna bahwa menjaminan mutu pendidikan tinggi adalah proses penetapan dan pemenuhan standar mutu pengelolaan pendidikan tinggi secara konsisten dan berkelanjutan, sehingga stakeholders memperoleh kepuasan. Perguruan tinggi dinyatakan bermutu atau berkualitas, apabila :

- 1) Perguruan tinggi tersebut mampu menetapkan dan mewujudkan visinya melalui pelaksanaan misinya (aspek deduktif).
- 2) Perguruan tinggi tersebut mampu memenuhi kebutuhan *stakeholders* (aspek induktif), berupa kebutuhan kemasyarakatan (*societal needs*), kebutuhan dunia kerja (*industrial needs*), dan kebutuhan profesional (*professional needs*).

Memperhatikan konsep tersebut perguruan tinggi harus mampu merencanakan, menjalankan, dan mengendalikan suatu proses yang menjamin pencapaian mutu sebagaimana diuraikan di atas.

Sistem Penjaminan Mutu Eksternal (SPME) adalah kegiatan sistemik penilaian kelayakan program studi dan/atau perguruan tinggi oleh Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi (BAN-PT) atau lembaga mandiri di luar perguruan tinggi yang diakui Pemerintah, untuk mengawasi penyelenggaraan pendidikan tinggi untuk dan atas nama masyarakat, sebagai bentuk akuntabilitas publik. Akreditasi merupakan suatu proses dan hasil. Sebagai proses, akreditasi merupakan suatu upaya BAN-PT untuk menilai dan menentukan status kualitas program studi di perguruan tinggi berdasarkan standar mutu yang telah ditetapkan. Sebagai hasil, akreditasi merupakan status perguruan tinggi yang diumumkan kepada masyarakat. Dengan demikian, tujuan dan manfaat akreditasi program studi adalah sebagai berikut :

- 1) Memberikan jaminan bahwa program studi yang terakreditasi telah memenuhi standar mutu yang ditetapkan oleh BAN-PT, sehingga mampu memberikan perlindungan bagi masyarakat dari penyelenggaraan program studi yang tidak memenuhi standar.
- 2) Mendorong program studi/perguruan tinggi untuk terus menerus melakukan perbaikan dan mempertahankan mutu yang tinggi.
- 3) Hasil akreditasi dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan dalam transfer kredit, usulan bantuan dan alokasi dana, serta mendapat pengakuan dari badan atau instansi yang berkepentingan.<sup>28</sup>

Siklus penjaminan mutu menurut Dr. Sudiyatno yaitu :

- 1) Penetapan standar
- 2) Pelaksanaak/ pemenuhan standar
- 3) Pengendalian standar
  - Monitoring dan evaluasi standar
  - Evaluasi diri
  - Audit mutu akademik internal
- 4) Peningkatan standar (termasuk benchmarking)<sup>29</sup>

### **c. Manajemen Mutu Pendidikan Tinggi**

Terry menjelaskan “manajemen adalah suatu proses atau kerangka kerja, yang melibatkan bimbingan atau pengarahan suatu

---

<sup>28</sup> Endah Christianingsih, *Mengenal Manajemen Perguruan Tinggi*, Bandung: Universitas Nurtanio Bandung, 2018, hlm. 1-12.

<sup>29</sup><https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwiI4t78jbH5AhVf2HMBHW5pAQMQFnoECCwQAQ&url=http%3A%2F%2Fprints.uny.ac.id%2F31487%2F1%2FA.Penjaminan%20Mutu%20Perguruan%20Tinggi%20Dr.%20Sudiyatno%202529.pdf&usg=AOvVaw3B-1384VbRw6zQB9-KK800> diakses pada hari Sabtu 06 Agustus 2022 jam 08:57.

kelompok orang kearah tujuan-tujuan organisasional atau maksud-maksud yang nyata. Manajemen adalah suatu kegiatan, pelaksanaannya adalah “managing” pengelolaan, sedangkan pelaksanaannya disebut dengan manager atau pengelola.<sup>30</sup> Manajemen sering diartikan sebagai ilmu, kiat dan profesi. Dikatakan ilmu karena manajemen dipandang sebagai suatu bidang pengetahuan yang secara manajemenik berusaha memahami mengapa dan bagaimana orang bekerjasama. Dikatakan kiat karena manajemen mencapai sasaran melalui cara-cara dengan mengatur orang lain menjalankan dalam tugas. Dipandang sebagai profesi karena manajemen dilandasi oleh keahlian khusus untuk mencapai suatu profesi, manajer dan para profesional dituntut oleh suatu kode etik.<sup>31</sup> Stoner dikutip James A.F, menjelaskan manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan usaha-usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumber daya-sumber daya organisasi lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.<sup>32</sup> Harold menjelaskan bahwa management knowledge is organized around the basic functions of managers planning, organizing, staffing, leading and controlling.<sup>33</sup> (Pengetahuan manajemen adalah pengetahuan terorganisir di sekitar fungsi dasar perencanaan para manajer, pengaturan, susunan kepegawaian, terkemuka dan mengendalikan).

Istilah manajemen mutu dalam pendidikan sering disebut sebagai Total Quality Management (TQM). Aplikasi konsep manajemen mutu TQM dalam pendidikan ditegaskan oleh Sallis yaitu Total Quality Management adalah sebuah filosofi tentang perbaikan secara terus- menerus, yang dapat memberikan seperangkat alat praktis kepada setiap institusi pendidikan dalam memenuhi kebutuhan, keinginan, dan harapan para pelangganya, saat ini dan untuk masa yang akan datang. Definisi tersebut menjelaskan bahwa manajemen mutu-TQM menekankan pada dua konsep utama. Pertama, sebagai suatu filosofi dari perbaikan terus menerus (continous improvement) dan kedua, berhubungan dengan alatalat dan teknik seperti "brainstorming " dan "force field analysis" (analisis kekuatan lapangan), yang digunakan untuk perbaikan

---

<sup>30</sup> George R. Terry dan Leslie W. Rue, *Dasar-Dasar Manajemen*, Jakarta: Bumi Aksara, 2000, hlm. 1.

<sup>31</sup> Nanang Fatah, *Landasan Manajemen Pendidikan*, Bandung: Remaja Rosdakarya, Bandung, 2009, hlm. 1.

<sup>32</sup> James, *Manajemen*, Prentice/Hall International, New York: Englewood Cliffs, 1982, hlm. 8.

<sup>33</sup> Harold Koontz, *Management*, Singapore: Tien Wah Press, 1984, hlm. 4.

kualitas dalam tindakan manajemen untuk mencapai kebutuhan dan harapan pelanggan.<sup>34</sup> Total Quality Management (manajemen kualitas total) adalah strategi manajemen yang ditujukan untuk menanamkan kesadaran kualitas pada semua proses dalam organisasi.<sup>35</sup> *Total Quality Management* (TQM) adalah suatu pendekatan manajemen untuk suatu organisasi yang terpusat pada kualitas, berdasarkan partisipasi semua anggotanya dan bertujuan untuk kesuksesan jangka panjang melalui kepuasan pelanggan serta memberi keuntungan untuk semua anggota dalam organisasi serta masyarakat.<sup>36</sup> TQM adalah sebagai suatu filosofi dan suatu metodologi untuk membantu mengelola perubahan. Inti dari TQM adalah perubahan budaya dari pelakunya. Sedangkan Slamet menegaskan bahwa TQM adalah suatu prosedur di mana setiap orang berusaha keras secara terus menerus memperbaiki jalan menuju sukses.<sup>37</sup> TQM bukanlah seperangkat peraturan dan ketentuan yang kaku, tetapi merupakan proses-proses dan prosedur-prosedur untuk memperbaiki kinerja. TQM juga menselaraskan usaha-usaha orang banyak sedemikian rupa sehingga orang-orang tersebut menghadapi tugasnya dengan penuh semangat dan berpartisipasi dalam perbaikan pelaksanaan pekerjaan.

Berdasarkan beberapa pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud dengan manajemen mutu adalah suatu proses atau kerangka kerja dalam proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan usaha-usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumber daya-sumber daya organisasi lainnya dalam mencapai gambaran atau karakteristik menyeluruh dari barang atau jasa yang menunjukkan kemampuannya dalam memuaskan kebutuhan yang diharapkan.

Manajemen mutu pendidikan tidak lepas dari tiga Manajemen yaitu: input, proses dan output. Dalam usaha peningkatan mutu dengan menggunakan Manajemen ini, ada beberapa kriteria dan karakteristik perguruan tinggi yang harus dipenuhi sebagai berikut:

- 1) Input Pendidikan Input pendidikan meliputi aspek sebagai berikut:

---

<sup>34</sup> Sallis Edward, *Total Quality Management in Education; Manajemen Mutu Pendidikan*, Yogyakarta: IRCiSoD, 2006, hlm. 73.

<sup>35</sup> Sallis Edward, *Total Quality Management in Education; Manajemen Mutu Pendidikan*, ... hlm. 15.

<sup>36</sup> Gaspersz Vincent, *Total Quality Management*, Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2001, hlm. 22.

<sup>37</sup> Margono Slamet, *Manajemen Mutu Terpadu dan Perguruan Tinggi Bermutu*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 1994, hlm. 54.

- a) Memiliki Kebijakan Mutu Lembaga pendidikan secara eksplisit menyatakan kebijakannya tentang mutu yang diharapkan. Dengan demikian gerak nadi semua komponen lembaga tertuju pada peningkatan mutu sehingga semua pihak menyadari akan pentingnya mutu. Kesadaran akan pentingnya mutu yang tertanam pada semua gerak komponen perguruan tinggi akan memberikan dorongan kuat pada upaya-upaya atau usaha-usaha peningkatan mutu.
- b) Sumber Daya Tersedia dan Siap Sumber daya merupakan input penting yang diperlukan untuk berlangsung proses pendidikan di perguruan tinggi. Tanpa sumber daya yang memadai, proses pendidikan di perguruan tinggi tidak akan berlangsung secara memadai, yang pada gilirannya mengakibatkan sasaran perguruan tinggi tidak akan tercapai. Sumber daya dapat dibagi menjadi dua, sumber daya manusia dan sumber daya selebihnya (uang, peralatan, perlengkapan, bahan dan lain sebagainya) dengan penegasan bahwa sumber daya selebihnya tidak akan mempunyai arti apapun bagi perwujudan sasaran perguruan tinggi tanpa adanya campur tangan sumber daya manusia.<sup>38</sup>
- c) Memiliki Harapan Prestasi Tinggi Perguruan tinggi mempunyai dorongan dan harapan yang tinggi untuk meningkatkan prestasi mahasiswa dan perguruan tingginya. Kepala perguruan tinggi memiliki komitmen dan motivasi yang kuat untuk meningkatkan mutu perguruan tinggi secara optimal. Demikian juga dengan dosen dan mahasiswa, harus memiliki kehendak kuat untuk berprestasi sesuai dengan tugasnya.
- d) Fokus Pada Pelanggan (Khususnya Mahasiswa) Pelanggan, terutama mahasiswa, harus merupakan fokus dari semua kegiatan perguruan tinggi. Artinya, semua input dan proses yang dikerahkan di perguruan tinggi, tertuju utamanya untuk meningkatkan mutu dan kepuasan mahasiswa. Konsekuensi logis dari ini semua adalah bahwa penyiapan input dan proses belajar mengajar harus benar-benar mewujudkan sosok utuh mutu dan kepuasan yang diharapkan dari mahasiswa. Syafaruddin membuat kategorisasi pelanggan dunia pendidikan menjadi dua bagian, yaitu pelanggan dalam (internal customer) yang terdiri dari: pegawai, pelajar dan

---

<sup>38</sup> Departemen Pendidikan Nasional, *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Perguruan tinggi*, Jakarta: Pustaka Pelajar, 2000, hlm. 18.

orang tua pelajar. Sementara yang termasuk pelanggan luar (external customer) adalah: perguruan tinggi, dunia bisnis, militer dan masyarakat luas pada umumnya.<sup>39</sup>

- e) Input Manajemen Perguruan tinggi memiliki input manajemen yang memadai untuk menjalankan roda perguruan tinggi. Kepala perguruan tinggi dalam mengatur dan mendosens perguruan tingginya menggunakan sejumlah input manajemen. Kelengkapan dan kejelasan input manajemen akan membantu kepala perguruan tinggi dalam mengelola perguruan tingginya secara efektif. Input manajemen yang dimaksud adalah: tugas yang jelas, rencana yang rinci, dan manajemenatis, program yang mendukung bagi pelaksanaan rencana, ketentuan-ketentuan (aturan main) yang jelas sebagai panutan bagi warga perguruan tinggi untuk bertindak, dan adanya manajemen pengendalian mutu yang efektif dan efisien untuk menyakinkan agar sasaran yang telah disepakati dapat dicapai.<sup>40</sup>
- 2) Proses dalam Pendidikan
- a) Efektifitas Proses belajar Mengajar Tinggi Perguruan tinggi memiliki efektifitas proses belajar mengajar (PBM) yang tinggi. Proses belajar mengajar yang menjadikan mahasiswa sebagai faktor utama pendidikan. Dalam hal ini dosen harus menjadikan mahasiswa memiliki kecakapan untuk belajar dan memperoleh pengetahuan tentang cara belajar yang efektif (*learning how to learn*). Untuk itu dosen harus mampu menciptakan iklim belajar yang menyenangkan (*joyful learning*) sehingga mahasiswa tidak merasa tertekan atau terpaksa ketika menghadapi pembelajaran di dalam kelas.<sup>41</sup>
  - b) Kepemimpinan yang Kuat Kepala perguruan tinggi memiliki peran yang kuat dalam mengkoordinasikan, menggerakkan dan menyeraskan semua sumber daya yang tersedia. Kepemimpinan kepala perguruan tinggi merupakan faktor utama dalam mewujudkan visi, misi, tujuan dan sasaran perguruan tinggi. Oleh karena itu kepala perguruan tinggi dikatakan berkualitas apabila kepala perguruan tinggi dapat memberi pengaruh yang lebih baik dalam tindakan-tindakan

---

<sup>39</sup> Syafaruddin, *Manajemen Mutu Terpadu dalam Pendidikan*, Jakarta: PT. Grasindo, 2002, hlm. 37.

<sup>40</sup> Departemen Pendidikan Nasional, *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Perguruan tinggi, ...* hlm. 19.

<sup>41</sup> E. Mulyasa, *Kurikulum Berbasis Kompetensi, Konsep, karakteristik dan Implementasi*, Bandung: Remaja Rosda karya, 2002, hlm.149.

kinerjanya. Sehingga warga perguruan tinggi dapat bekerja maksimal sesuai dengan program yang telah ditentukan. Dosen dan karyawan lainnya, akan termotivasi melakukan perbaikan-perbaikan dalam kinerjanya, karena kinerja para anggota organisasi perguruan tinggi lahir dari ketrampilan dan kepemimpinan Kepala Perguruan tinggi.<sup>42</sup>

- c) Pengelolaan yang Efektik Tenaga Kependidikan Tenaga kependidikan, terutama dosen, merupakan jiwa dari perguruan tinggi. Perguruan tinggi hanyalah merupakan wadah. Oleh karena itu, pengelolaan tenaga kependidikan, mulai dari analisis kebutuhan, perencanaan, pengembangan, evaluasi kinerja, hubungan kerja, hingga pada tahap imbal jasa, merupakan garapan penting bagi seorang kepala perguruan tinggi, karena itu perguruan tinggi yang bermutu mensyaratkan adanya tenaga kependidikan yang memiliki kompetensi dan berdedikasi tinggi terhadap perguruan tingginya.
- d) Perguruan tinggi Memiliki Budaya Mutu Budaya mutu tertanam di sanubari semua warga perguruan tinggi, sehingga setiap perilaku selalu didasari oleh profesionalisme. Budaya mutu memiliki elemen-elemen sebagai berikut:
- (1) informasi kualitas harus digunakan untuk perbaikan, bukan untuk mengadili atau mengontrol orang,
  - (2) kewenangan harus sebatas tanggung jawab,
  - (3) hasil harus diikuti rewards dan punishment,
  - (4) kolaborasi, sinergi, bukan kompetisi, harus merupakan basis atau kerja sama
  - (5) warga perguruan tinggi harus merasa aman terhadap pekerjaannya,
  - (6) atmosfir keadilan (fairnes) harus ditanamkan,
  - (7) imbal jasa harus sesuai dengan pekerjaannya,
  - (8) warga perguruan tinggi merasa memiliki perguruan tinggi.
- e) Perguruan tinggi Memiliki Team Work yang Kompak, Cerdas, dan Dinamis Output pendidikan merupakan hasil kolektif warga perguruan tinggi, bukan hasil individual. Karena itu, budaya kerjasama antar fungsi dalam perguruan tinggi, antar individu dalam perguruan tinggi, harus merupakan kebiasaan hidup sehari-hari dalam perguruan tinggi. Budaya kolaboratif antar fungsi yang harus selalu ditumbuhkembangkan hingga tercipta iklim kebersamaan.<sup>43</sup>

---

<sup>42</sup> Jerome S. Arcaro, *Pendidikan Berbasis Mutu, ...* hlm. 66.

<sup>43</sup> Departemen Pendidikan Nasional, *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Perguruan tinggi, ...* hlm. 13.

- f) Perguruan tinggi Memiliki Kewenangan (Kemandirian ) Perguruan tinggi memiliki kewenangan untuk melakukan yang terbaik bagi dirinya, sehingga dituntut untuk memiliki kemampuan dan kesanggupan pada atasan. Untuk menjadi mandiri perguruan tinggi harus memiliki sumber daya yang cukup untuk menjalankannya. Iklim otonomi yang sedang digalakkan harus dimanfaatkan secara optimal oleh perguruan tinggi. Oleh karena itu inovasi, kreasi dan aksi harus diberi gerak yang cukup, yang pada akhirnya akan menumbuhkan kemandirian.<sup>44</sup>
- g) Partisipasi Warga Perguruan tinggi dan Masyarakat Perguruan tinggi memiliki karakteristik bahwa partisipasi warga perguruan tinggi dan masyarakat merupakan bagian dari kehidupannya. Hal ini dilandasi keyakinan bahwa makin tinggi tingkat partisipasi, makin besar pula rasa memiliki. Makin besar rasa memiliki, makin besar pula rasa tanggung jawab. Makin besar rasa tanggung jawab, makin besar pula tingkat dedikasinya.<sup>45</sup>
- h) Perguruan tinggi Memiliki Keterbukaan (Transparasi) Manajemen Keterbukaan/transparansi ini ditunjukkan dalam pengambilan keputusan, penggunaan uang, dan sebagainya, yang selalu melibatkan pihak-pihak terkait sebagai alat pengontrol. Pengelolaan perguruan tinggi yang transparan akan menumbuhkan sikap percaya dari warga perguruan tinggi dan orang tua yang akan bermuara pada perilaku kolaboratif warga perguruan tinggi dan perilaku partisipatif orang tua dan masyarakat.
- i) Perguruan tinggi Memiliki Kemauan untuk Berubah (Psikologis dan Fisik) Perguruan tinggi harus merupakan kenikmatan bagi warga perguruan tinggi. Sebaliknya, kemapanan merupakan musuh perguruan tinggi. Tentunya yang dimaksud perubahan di sini adalah berubah kepada kondisi yang lebih baik atau terjadi peningkatan. Artinya, setiap dilakukan perubahan, hasilnya diharapkan lebih baik dari sebelumnya terutama mutu mahasiswa.
- j) Perguruan tinggi Melakukan Evaluasi dan Perbaikan secara berkelanjutan Evaluasi belajar secara teratur bukan hanya, ditujukan untuk mengetahui tingkat daya serap dan

---

<sup>44</sup> E. Mulyasa, *Kurikulum Berbasis Kompetensi, Konsep, karakteristik dan Implementasi*, ... hlm. 151.

<sup>45</sup> Departemen Pendidikan Nasional, *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Perguruan tinggi*, ... hlm. 14.

kemampuan mahasiswa, tetapi yang terpenting adalah bagaimana memanfaatkan hasil evaluasi belajar tersebut untuk memperbaiki dan menyempurnakan proses belajar mengajar di perguruan tinggi. Evaluasi harus digunakan oleh warga perguruan tinggi, terutama dosen untuk dijadikan umpan balik (feed back) bagi perbaikan. Oleh karena itu fungsi evaluasi menjadi sangat penting dalam rangka peningkatan mutu mahasiswa dan mutu pendidikan perguruan tingginya secara berkelanjutan.<sup>46</sup>

- k) Perguruan tinggi Responsif dan Antisipatif terhadap Kebutuhan Perguruan tinggi selalu tanggap dan responsif terhadap berbagai aspirasi yang muncul bagi peningkatan mutu. Karena itu, perguruan tinggi selalu membaca lingkungan dan menanggapi secara cepat dan tepat. Bahkan, perguruan tinggi tidak hanya mampu menyesuaikan terhadap perubahan/tuntutan, akan tetapi juga mampu mengantisipasi hal-hal yang mungkin akan terjadi.
- l) Perguruan tinggi memiliki Akuntabilitas  
Akuntabilitas adalah bentuk pertanggungjawaban, yang harus dilakukan perguruan tinggi terhadap keberhasilan program yang telah dilaksanakan. Akuntabilitas ini berbentuk laporan presensi yang dicapai baik kepada pemerintah maupun kepada orang tua peserta didik dan masyarakat.
- m) Perguruan tinggi Memiliki Sustainabilitas  
Perguruan tinggi memiliki sustainabilitas yang tinggi. Karena di perguruan tinggi terjadi proses akumulasi peningkatan sumber daya manusia, diversifikasi sumber dana, pemilikan aset perguruan tinggi yang mampu menggerakkan, income generating activities, dan dukungan yang tinggi dari masyarakat terhadap eksistensi perguruan tinggi.
- 3) Output yang diharapkan. Perguruan tinggi memiliki output yang diharapkan. Output adalah kinerja perguruan tinggi. Kinerja perguruan tinggi adalah prestasi yang dihasilkan dari proses perguruan tinggi. Kinerja perguruan tinggi diukur dari kualitasnya, efektivitasnya, produktivitasnya, efisiensinya, inovasinya, kualitas kehidupan kerjanya dan moral kerjanya.<sup>47</sup>

---

<sup>46</sup> Departemen Pendidikan Nasional, *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Perguruan tinggi*, ... hlm. 14.

<sup>47</sup> Departemen Pendidikan Nasional, *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Perguruan tinggi*, ... hlm. 14.

## d. Strategi Peningkatan Mutu Akademik Perguruan Tinggi

### 1) Karakteristik Mutu Pendidikan Tinggi

Mutu pendidikan diukur secara universal baik dari segi input, proses, output maupun outcome. Ada 13 karakteristik yang dinilai dalam hal mutu pendidikan yaitu :

#### a) Kinerja (*performan*)

Kinerja (*performan*) berkaitan dengan aspek fungsional perguruan tinggi yang terdiri dari kinerja dosen dalam mengajar. Dosen merupakan salah satu pelaku dalam kegiatan perguruan tinggi. Oleh karena itu ia dituntut untuk mengenal tempat bekerjanya itu. Dosen perlu memahami faktor-faktor yang langsung dan tidak langsung menunjang proses belajar mengajar.<sup>48</sup>

#### b) Waktu wajar (*timelines*)

Waktu wajar (*timelines*) yaitu sesuai dengan waktu yang wajar meliputi memulai dan mengakhiri pelajaran tepat waktu, waktu ulangan tepat.<sup>49</sup>

#### c) Handal (*reliability*)

Handal (*reliability*) yaitu usia pelayanan bertahan lama. Meliputi pelayanan prima yang diberikan perguruan tinggi menjadi prinsip agar pihak yang dilayani merasa senang dan puas atas layanan yang diberikan sehingga menjadi pelanggan yang baik dan setia.<sup>50</sup>

#### d) Daya tahan (*durability*)

Daya tahan (*durability*) yaitu tahan banting, misalnya meskipun krisis moneter, perguruan tinggi masih tetap bertahan.<sup>51</sup>

#### e) Indah (*aesteties*)

Indah (*aesteties*) misalnya eksterior dan interior perguruan tinggi ditata menarik, dosen membuat media-media pendidikan yang menarik.<sup>52</sup>

#### f) Hubungan manusiawi (*personal interface*)

Hubungan manusiawi (*personal interface*) yaitu menjunjung tinggi nilai-nilai moral dan profesionalisme. Hal ini bisa dicapai apabila terjalin komunikasi yang sehat. Dari

---

<sup>48</sup>Raflis Kosasi Soetjipto, *Profesi Dosen*, Jakarta : Renika Cipta, 2000, hlm.146.

<sup>49</sup> Mahmud Yunus, *Terjemah Al-Qur'an Al-Karim*, Bandung : Al-Ma'arif, 1984, hlm. 493.

<sup>50</sup> Mahmud Yunus, *Terjemah Al-Qur'an Al-Karim*, ... hlm. 493.

<sup>51</sup> Mujamil Qomar, *Manajemen Pembelajaran Pendidikan Agama Islam*, Jakarta: Diva Press, 2018, hlm. 251.

<sup>52</sup> Mujamil Qomar, *Manajemen Pembelajaran Pendidikan Agama Islam*, ... hlm. 251.

komunikasi itu bisa diperoleh suasana yang akrab dan harmonis, bahkan bisa mendamaikan dua pihak yang bertikai.<sup>53</sup>

g) Mudah penggunaannya (*easy of use*)

Mudah penggunaannya (*easy of use*) yaitu sarana dan prasarana dipakai. Misalnya aturan-aturan perguruan tinggi mudah diterapkan, buku-buku perpustakaan mudah dipinjam dikembalikan tepat waktu.

h) Bentuk khusus (*feature*)

Bentuk khusus (*feature*) yaitu keunggulan tertentu misalnya perguruan tinggi unggul dalam hal penguasaan teknologi informasi (komputerisasi). Persyaratan pertama bagi kepemimpinan pengajaran adalah dosen hendaknya memiliki visi mengenai keunggulan dalam mengajar.<sup>54</sup>

i) Standar tertentu (*conformance to specification*)

Standar tertentu (*conformance to specification*) yaitu memenuhi standar tertentu. Misalnya perguruan tinggi telah memenuhi standar pelayanan minimal.

j) Konsistensi (*concistency*)

Konsistensi (*concistency*) yaitu keajegan, konstan dan stabil, misalnya mutu perguruan tinggi tidak menurun dari dulu hingga sekarang, warga perguruan tinggi konsisten dengan perkataanya.

k) Seragam (*uniformity*)

Seragam (*uniformity*) yaitu tanpa variasi, tidak tercampur. Misalnya perguruan tinggi melaksanakan aturan, tidak pandang bulu, seragam berpakaian.

l) Mampu melayani (*serviceability*)

Mampu melayani (*serviceability*) yaitu mampu memberikan pelayanan prima. Misalnya perguruan tinggi menyediakan kotak saran dan saran-saran yang masuk mampu dipenuhi dengan baik sehingga pelanggan merasa puas.

m) Ketepatan (*accuracy*)

Ketepatan (*accuracy*) yaitu ketepatan dalam pelayanan sesuai dengan yang diinginkan pelanggan perguruan tinggi.<sup>55</sup>

---

<sup>53</sup> Mujamil Qomar, *Manajemen Pembelajaran Pendidikan Agama Islam*, ... hlm. 251.

<sup>54</sup> Cyril Poster, *Gerakan Menciptakan Perguruan tinggi Unggulan*, Jakarta : Lembaga Indonesia Adidaya, 2000, Cet. Ke-1, hlm. 101.

<sup>55</sup> Husaini Usman, *Manajemen Teori, Praktek Dan Riset Pendidikan*, Jakarta : Bumi Aksara, 2006, hlm. 411.

## 2) Standar Mutu Pendidikan Tinggi

Pemahaman dan persepsi dalam hal standar mutu pendidikan terdapat perbedaan yang disebabkan oleh adanya perbedaan sudut pandang antara pakar satu dengan pakar lainnya. Pertama sebagian orang, bahkan pada umumnya para orang tua mengatakan bahwa kenyamanan perguruan tinggi itu merupakan salah satu tolak ukur terbaik, ke dua pihak lain berpendapat bahwa hasil belajar atau hasil akademik yang menunjukkan perguruan tinggi tersebut menunjukkan perguruan tinggi yang baik karena menurut pendapat ini dari buahnya anda mengenali mereka, ketiga sebagian orang mengemukakan bahwa ada beberapa ciri atau tolak ukur yang akan memperlihatkan mutu suatu perguruan tinggi.<sup>56</sup>

Cyril merangkum pendapat mutu dari sudut pandang yang berbeda menggunakan tolak ukur yang berbeda. Sebagian orang menggunakan tolak ukur berdasarkan kondisi perguruan tinggi, sebagian lain menggunakan tolak ukur prestasi hasil belajar, dan pendapat yang lebih luas menyatakan tolak ukur mutu pendidikan perlu ditinjau dari berbagai tolak ukur yang relevan. Pandangan ke tiga diperkuat dengan pandangan Mujamil yang menyatakan bahwa lembaga pendidikan dikatakan bermutu jika input, proses, dan hasilnya dapat memenuhi persyaratan yang dituntut oleh pengguna jasa pendidikan.<sup>57</sup>

Meskipun Mujamil menggunakan tolak ukur input, proses dan hasil, namun titik tolak ukur mutu pendidikan menurut Mujamil adalah pengguna jasa pendidikan, yang berarti lebih berfokus pada output yaitu potensi dan nilai guna para alumni dalam kehidupan. Menurut Usman, output dinyatakan bermutu apabila hasil belajar akademik dan nonakademik mahasiswa tinggi. Outcome dinyatakan bermutu apabila lulusan cepat terserap di dunia kerja, gaji wajar, semua pihak mengakui kehebatannya lulusannya dan merasa puas.<sup>58</sup>

Sedangkan menurut Hari Sudradjad pendidikan yang bermutu adalah Pendidikan yang mampu menghasilkan lulusan yang memiliki kemampuan atau kompetensi, baik kompetensi akademik maupun kompetensi kejuruan, yang dilandasi oleh kompetensi personal dan sosial, serta nilai-nilai akhlak mulia, yang keseluruhannya merupakan kecakapan hidup (*life skill*), pendidikan yang mampu menghasilkan manusia seutuhnya

---

<sup>56</sup> Cyril Poster, *Gerakan Menciptakan Perguruan tinggi Unggulan*, ... hlm. 213.

<sup>57</sup> Mujamil Qomar, *Manajemen pembelajaran pendidikan agama Islam*, ...hlm. 206.

<sup>58</sup> Husaini Usman, *Manajemen Teori, Praktek Dan Riset Pendidikan*, ... hlm. 4.

(manusia paripurna) atau manusia dengan pribadi yang integral (*integrated personality*) mereka yang mampu mengintegrasikan iman, ilmu, dan amal.<sup>59</sup>

### 3) Faktor-Faktor Utama Peningkatan Mutu Pendidikan

Untuk meningkatkan mutu pendidikan di perguruan tinggi, Sudarwan Danim mengatakan bahwa jika sebuah institusi hendak meningkatkan mutu pendidikannya maka minimal harus melibatkan lima faktor yang dominan, yaitu:

#### a) Kepemimpinan

Perguruan Tinggi Yang mana ketua perguruan tinggi tinggi harus memiliki dan memahami visi kerja secara jelas, mampu dan mau bekerja keras, mempunyai dorongan kerja yang tinggi, tekun dan tabah dalam bekerja, memberikan layanan yang optimal, dan disiplin kerja yang kuat.

#### b) Dosen

Perlibatan dosen secara maksimal, dengan meningkatkan kompetensi dan profesi kerja dosen dalam kegiatan seminar, lokakarya serta pelatihan sehingga hasil dari kegiatan tersebut diterapkan di perguruan tinggi.

#### c) Mahasiswa

Pendekatan yang harus dilakukan adalah “anak sebagai pusat” sehingga kompetensi dan kemampuan mahasiswa dapat digali sehingga perguruan tinggi dapat menginventarisir kekuatan yang ada pada mahasiswa.

#### d) Kurikulum

Adanya kurikulum yang konsisten, dinamis, dan terpadu dapat memungkinkan dan memudahkan standar mutu yang diharapkan sehingga goals (tujuan) dapat dicapai secara maksimal.

#### e) Jaringan kerjasama

Jaringan kerjasama tidak hanya terbatas pada lingkungan perguruan tinggi dan masyarakat semata (orang tua dan masyarakat ) tetap dengan organisasi lain, seperti perusahaan atau instansi pemerintah sehingga output dari perguruan tinggi dapat terserap didalam dunia kerja.<sup>60</sup>

---

<sup>59</sup> Hari Suderadjat, *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Perguruan tinggi; Peningkatan Mutu Pendidikan Melalui Implementasi KBK*, Bandung : Cipta Lekas Garafika, 2005, hlm. 17.

<sup>60</sup> Sudarwan Danim, *Visi Baru Manajemen Perguruan tinggi*, Jakarta: Bumi Aksara, 2007, hlm. 56.

#### 4) **Langkah-langkah Peningkatan Mutu Pendidikan Tinggi**

Penjaminan di perguruan tinggi bisa dilakukan secara menyeluruh maupun dalam batas berjenjang yang dimaksud dengan menyeluruh adalah seluruh proses yang terkait didalam perguruan tinggi, seperti penerimaan mahasiswa baru, perkuliahan hingga proses meluluskan mahasiswa dijaminan mutunya, sedangkan yang dimaksud dengan bertahap adalah perguruan tinggi bisa melakukan penjaminan bukan seluruh proses yang dilakukan perguruan tinggi melainkan hanya Tri Darma (pendidikan, penelitian dan pengabdian masyarakat) atau hanya salah satu darma saja bahkan bisa hanya dilakukan pada satu fakultas/jurusan/program studi/unit saja, tetapi kemudian terus ditingkatkan hingga seluruh proses kegiatan di perguruan tinggi dijaminan, jika dilakukan secara bertahap, penentuan mana yang lebih dulu hendak dijaminan tergantung pada kesepakatan dari pimpinan perguruan tinggi tersebut.<sup>61</sup>

Peningkatan mutu pendidikan harus mengambil langkah sebagai berikut :

- a) Pemerintah menanggung biaya minimum pendidikan yang diperlukan anak usia perguruan tinggi baik negeri maupun swasta yang diberikan secara individual kepada mahasiswa.
- b) Optimalisasi sumber daya pendidikan yang sudah tersedia, antara lain melalui double shift.
- c) Memberdayakan perguruan tinggi-perguruan tinggi swasta melalui bantuan dan subsidi dalam rangka peningkatan mutu pembelajaran mahasiswa dan optimalisasi daya tampung yang tersedia.
- d) Melanjutkan pembangunan Unit Perguruan tinggi Baru (USB) dan Ruang Kelas Baru (RKB ) bagi daerah-daerah yang membutuhkan dengan memperhatikan peta pendidikan di tiap-tiap daerah sehingga tidak mengganggu keberadaan perguruan tinggi swasta.
- e) Memberikan perhatian khusus bagi anak usia perguruan tinggi dari keluarga miskin, masyarakat terpencil, masyarakat terisolasi, dan daerah kumuh.
- f) Meningkatkan partisipasi anggota masyarakat dan pemerintah daerah untuk ikut serta menangani penuntasan wajib belajar pendidikan dasar 9 tahun.<sup>62</sup>

---

<sup>61</sup> Rinda Hedwing dan Geraldus Polla, *Manajemen Sistem Penjaminan Mutu dan Proses Penerapannya di Perguruan Tinggi*, ... hlm. 11.

<sup>62</sup> Indra Djati Sidi, *Menuju Masyarakat Belajar*, Jakarta : Logos, 2003, hlm. 73.

Menurut Lewis peningkatan mutu organisasi apapun didukung oleh empat kekuatan pendorong, atau pilar, yang menggerakkan organisasi menuju penerapan pelayanan mutu. *Total Quality Management in any organization is supported by four driving forces, or pillars, that move the organization toward the full application of quality service. The four pillars of the House of Quality are customer service, continuous improvement, processes and facts, and respect for people. All are distinct, but equal in potential strength. All four must be addressed; minimizing one weakens the others. By not addressing one, the entire house of Quality will fall.*<sup>63</sup>

Dengan demikian langkah-langkah penjaminan mutu sebagai usaha menjamin dan meningkatkan mutu perguruan tinggi sangat diperlukan, dalam hal ini terdapat beberapa langkah dalam melaksanakan penjaminan mutu, diantaranya adalah:

a) Penetapan Standar

Pendidikan merupakan suatu proses yang bertujuan, setiap proses yang bertujuan mempunyai ukuran atau yardstick, sudah sampai mana perjalanan kita dalam mencapai tujuan tersebut. Dalam konteks pendidikan nasional Indonesia diperlukan standar yang perlu dicapai didalam kurun waktu tertentu dalam rangka mewujudkan tujuan pendidikan.<sup>64</sup> Perguruan Tinggi (PT) memilih dan menetapkan sendiri standar pendidikan tinggi untuk setiap satuan pendidikan, standar ini dibutuhkan oleh PT sebagai acuan dasar dalam rangka mewujudkan visi dan menjalankan misinya. Acuan dasar tersebut antara lain meliputi kriteria minimal dari beberapa aspek yang terkait dalam penyelenggaraan pendidikan tinggi, selain itu standar juga dimaksudkan memacu PT agar dapat meningkatkan kinerjanya dalam memberikan layanan yang bermutu sebagai perangkat untuk mendorong terwujudnya transparansi dan akuntabilitas publik dalam penyelenggaraan tugas pokoknya.<sup>65</sup>

Lingkup Standar Nasional Pendidikan Dalam PP No. 19 tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan ditetapkan 8 lingkup Standar Nasional Pendidikan, yang meliputi:

---

<sup>63</sup> Ralph G. Lewis, Douglas H. Smith, *Total Quality in Higher Education*, Florida : St. Lucie Press, 1994, hlm. 91.

<sup>64</sup> Tilaar, *Standarisasi Pendidikan Nasional: Suatu Tinjauan Kritis*, Jakarta: PT. Rineka Cipta, 2006, hlm. 75.

<sup>65</sup> Aam, *Penjaminan Mutu*, <http://www.kopertis.or.id>. E-mail: kopwil4@bdg.centrin.net.id

- (1) Standar Isi; adalah ruang lingkup materi dan tingkat kompetensi yang dituangkan dalam kriteria tentang kompetensi tamatan, kompetensi bahan kajian, kompetensi mata pelajaran dan silabus pembelajaran yang harus dipenuhi oleh mahasiswa pada jenjang dan jenis pendidikan tertentu.
- (2) Standar Proses; adalah standar nasional pendidikan yang berkaitan dengan pelaksanaan pembelajaran pada satu satuan pendidikan untuk mencapai standar kompetensi lulusan.
- (3) Standar Kompetensi Lulusan; adalah kualifikasi kemampuan lulusan yang mencakup sikap, pengetahuan dan keterampilan.
- (4) Standar Pendidik dan Tenaga Kependidikan; adalah kriteria pendidikan prajabatan dan kelayakan fisik maupun mental, serta pendidikan dalam jabatan.
- (5) Standar sarana dan Prasarana; adalah standar nasional pendidikan yang berkaitan dengan kriteria minimal tentang ruang belajar, tempat berolahraga, tempat beribadah, perpustakaan, laboratorium, bengkel kerja, tempat bermain, tempat berekreasi dan rekreasi, serta sumber belajar lain yang diperlukan untuk menunjang proses pembelajaran, termasuk penggunaan teknologi informasi dan komunikasi.
- (6) Standar Pengelolaan; adalah standar nasional pendidikan yang berkaitan dengan perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan kegiatan pendidikan pada tingkat satuan pendidikan, kabupaten/kota, provinsi, atau nasional agar tercapai efisiensi dan efektivitas penyelenggaraan pendidikan.
- (7) Standar Pembiayaan; adalah standar yang mengatur komponen dan besarnya biaya operasi satuan pendidikan yang berlaku selama satu tahun.
- (8) Standar Penilaian Pendidikan; adalah standar nasional pendidikan yang berkaitan dengan mekanisme, prosedur dan instrumen penilaian hasil belajar mahasiswa.<sup>66</sup>

Mekanisme penetapan standar pada dasarnya mengikuti beberapa tahap-tahap yaitu:

- (1) Pembentukan tim; tim dibentuk sesuai dengan jenis standar yang akan disusun, PT atau satuan pendidikan membentuk

---

<sup>66</sup> Peraturan Pemerintah RI No. 19 tahun 2005 tentang *Standar Nasional Pendidikan*, Direktorat Jendral Pendidikan, Jakarta: Departemen Agama RI, 2006, hlm. 154-197.

tim yang beranggotakan antara lain unsur pimpinan, unsur dosen, staf penunjang dan profesional, serta dunia usaha yang disetujui oleh segenap anggota satuan pendidikan.

- (2) Analisis Kebutuhan Standar; bagi PT yang belum mempunyai standar, analisis akan sangat bermanfaat dalam menentukan ruang lingkup, jenis dan jumlah butir standar yang dibutuhkan, sedangkan untuk PT yang sudah mempunyai standar, penilaian kebutuhan ini dilakukan sebagai bagian dari tindak lanjut atas hasil evaluasi terhadap penetapan standar.
- (3) Pengumpulan Informasi dan Identifikasi Alternatif; standar dirumuskan berdasarkan peraturan terkait yang ada, hasil evaluasi diri tentang kinerja yang sedang berjalan, masukan dari stakeholder dan hasil studi pelacakan (kalau diperlukan)
- (4) Perumusan Standar; alternatif standar dianalisis dengan mempertimbangkan kondisi dan kemampuan PT / satuan pendidikan, membandingkan dengan standar yang telah ada, ataupun benchmarking keluar PT. standar ditetapkan dengan meramu visi program studi dengan kebutuhan stakeholder.
- (5) Pengujian dan Review Standar; sebelum disahkan, konsep standar disosialisasikan kepada seluruh sivitas akademika, umpan balik (apabila ada) dan perumusan ulang oleh tim.
- (6) Pengesahan Standar; standar perlu disahkan oleh pimpinan satuan pendidikan sesuai dengan ketentuan yang berlaku di masing-masing PT.<sup>67</sup>

Pelaksanaan penjaminan mutu didasarkan atas dokumen, yaitu dokumen akademik dan dokumen mutu. Dokumen akademik sebagai rencana atau standar yang memuat tentang arah atau kebijakan, visi, misi, standar pendidikan, penelitian, dan pengabdian pada masyarakat serta peraturan akademik, sedangkan dokumen mutu sebagai instrumen mutu terdiri dari manual mutu, manual prosedur, intruksi kerja, dokumen pendukung dan barang dan untuk menjamin bahwa standar yang telah ditetapkan telah dilaksanakan, dipenuhi, dievaluasi dan ditingkatkan dalam kerangka pengawalan dan pengendalian aktifitas atau kegiatan satuan pendidikan. Untuk pemenuhan standar perlu dilakukan monitoring dan evaluasi

---

<sup>67</sup>Aam, Penjaminan Mutu, <http://www.kopertis.or.id.Email:kopwil4@bdg.centrin.net.id>

(monev) agar kinerja satuan pendidikan selalu terpantau sehingga menjadi efektif dan efisien.<sup>68</sup>

Evaluasi Diri Direktorat jendral pendidikan tinggi merumuskan evaluasi diri sebagai upaya manajemenatik untuk menghimpun dan mengelola data (fakta dan informasi) yang handal dan shahih sehingga dapat disimpulkan kenyataan yang dapat digunakan sebagai landasan tindakan menajemen untuk mengelola kelangsungan lembaga atau program. Pada dasarnya pihak yang paling membutuhkan evaluasi adalah pimpinan satuan pendidikan karena dengan evaluasi pimpinan dapat melihat hasil kerjanya selama periode tertentu untuk meningkatkan kinerja atau memberikan tekanan serta perbaikan pada satuan pendidikan sesuai dengan jangka waktu tertentu, jangka waktu tertentu ini dapat difahami sebagai sesuatu langkah logis dan realistis sesuai pertumbuhan suatu penyelenggaraan kedewasaan serta tingkat kematangan satuan pendidikan.<sup>69</sup>

Evaluasi ini hanya bisa dilakukan jika hasil monitoring telah didapatkan oleh karenanya proses monitoring dan evaluasi perlu diterapkan secara terus menerus dengan penekanan bahwa kegiatan ini bukan mencari-cari kesalahan melainkan untuk melakukan tindakan perbaikan terus menerus. Proses monitoring dan evaluasi internal (MonEvIn) dapat dilaksanakan oleh tim yang berdiri sendiri dan terdiri dari beberapa personil, yang mana personil tersebut harus bebas dari kepentingan dalam artian bukan yang akan diaudit unitnya, memiliki sikap yang jujur, egaliter, tidak memihak, serta tidak mencari-cari kesalahan. Berikut adalah tugas dan fungsi dari MonEvIn.<sup>70</sup>

### 5) Tugas dan Strategi Penjaminan Mutu

Organisasi penjaminan mutu suatu perguruan tinggi selain dapat bersifat inhern dalam proses manajemen perguruan tinggi tersebut juga dapat dibentuk satuan/badan/lembaga penjaminan mutu yang merupakan alat manajemen perguruan tinggi yang bertanggung jawab kepada rektor yang mana tugas dan fungsi organisasi penjaminan mutu perguruan tinggi antara lain:

---

<sup>68</sup>Aam, Penjaminan Mutu, <http://www.kopertis.or.id.Email:kopwil4@bdg.centrin.net.id>

<sup>69</sup>Aam, Penjaminan Mutu, <http://www.kopertis.or.id.Email:kopwil4@bdg.centrin.net.id>

<sup>70</sup> Rinda Hedwing, *Sistem Penjaminan Mutu di Perguruan Tinggi : Monitoring dan Evaluasi Internal*, Yogyakarta: Graha Ilmu, 2007, hlm. 3-4.

- a) Mengembangkan dan melaksanakan manajemen penjaminan mutu perguruan tinggi.
- b) Menyusun perangkat atau standar yang diperlukan dalam rangka pelaksanaan manajemen penjaminan mutu.
- c) Menyelenggarakan sosialisasi pelatihan dan kerja sama penjaminan mutu.
- d) Mengkoordinasikan, memfasilitasi dan memotivasi kegiatan penjaminan mutu pada setiap unit kerja.
- e) Melakukan evaluasi pelaksanaan manajemen penjaminan mutu.
- f) Melaporkan secara berkala pelaksanaan penjaminan mutu untuk setiap periode mutu.<sup>71</sup>

Sedangkan menurut Rinda Hedwing, tugas dan fungsi dari pusat/biro/unit/ kantor penjaminan mutu adalah:

- a) Menjaga seluruh proses yang dijamin mutunya.
- b) Melihat bagaimana proses itu mempengaruhi satu unit dengan unit lainnya.
- c) Mengkoordinasi rapat tinjauan manajemen untuk membahas jalannya penjaminan mutu diunit terkait.
- d) Melaporkan setiap kemajuan dan hambatan yang terjadi dalam implementasi penjaminan mutu.
- e) Mencari kemungkinan penyimpangan yang akan terjadi terhadap suatu proses bersama panel auditor atau MonEvIn.
- f) Melakukan evaluasi yang berpengaruh terhadap mutu.
- g) Menerima masukan dari stakeholder untuk ditindak lanjuti.<sup>72</sup>

Untuk mencapai tujuan penjaminan mutu, perguruan tinggi nasional dapat merancang dan melaksanakan strategi penjaminan tinggi yang mengacu pada pedoman penjaminan mutu yang ditetapkan oleh Direktur Pendidikan Tinggi, Departemen Pendidikan Nasional atau pedoman atau standar lain yang relevan Malcolm Bardrige. Strategi penjaminan mutu yang dapat dipilih dan dilaksanakan oleh suatu perguruan tinggi, sebagai berikut :

- a) Mengembangkan manajemen penjaminan mutu dan perangkat implementasinya.
- b) Membangun atau meningkatkan komitmen pimpinan dan seluruh unit kerja untuk melaksanakan penjaminan mutu setiap kegiatan yang diselenggarakannya sesuai dengan manajemen

---

<sup>71</sup> Buchari Alma, *Manajemen Corporate dan Strategi Pemasaran Jasa Pendidikan: Fokus Pada Mutu dan Layanan Prima*, Bandung: Alfabeta, 2008, hlm. 84.

<sup>72</sup> Rinda Hedwing, *Sistem Penjaminan Mutu di Perguruan Tinggi : Monitoring dan Evaluasi Internal*, ... hlm. 14.

penjaminan mutu yang ditetapkan dan perangkat implementasinya.

- c) Menetapkan sasaran atau standar mutu perguruan tinggi dan unit kerja di lingkungan perguruan tinggi yang bersangkutan untuk setiap periode mutu.
- d) Merancang organisasi dan mekanisme kerja penjaminan mutu serta melaksanakannya secara konsisten.
- e) Mengidentifikasi satuan kegiatan untuk setiap butir mutu pada setiap tahap dalam proses bisnis perguruan tinggi serta menetapkan kegiatan yang mutunya dijaminan.<sup>73</sup>

Upaya-upaya untuk meningkatkan mutu pendidikan merupakan hal yang teramat penting. Untuk melaksanakan program mutu diperlukan beberapa dasar yang kuat, yaitu sebagai berikut:

- a) Komitmen pada perubahan  
Pemimpin atau kelompok yang ingin menerapkan program mutu harus memiliki komitmen atau tekad untuk berubah. Pada intinya, peningkatan mutu adalah melakukan perubahan kearah yang lebih baik dan lebih berbobot. Lazimnya, perubahan tersebut menimbulkan rasa takut, sedangkan komitmen dapat menghilangkan rasa takut.
- b) Pemahaman yang jelas tentang kondisi yang ada  
Banyak kegagalan dalam melaksanakan perubahan karena melakukan sesuatu sebelum sesuatu yang jelas.
- c) Mempunyai visi yang jelas terhadap masa depan  
Hendaknya, perubahan yang akan dilakukan berdasarkan visi tentang perkembangan, tantangan, kebutuhan, masalah, dan peluang yang akan dihadapi pada masa yang akan datang. Pada awalnya, visi tersebut hanya dimiliki oleh pimpinan atau seseorang inovator, kemudian dikenalkan pada orang-orang yang akan membimbing tim dalam perjalanan melaksanakan program mutu.
- d) Mempunyai rencana yang jelas  
Mengacu pada visi, sebuah tim menyusun rencana dengan jelas. Rencana menjadi pegangan dalam proses pelaksana program mutu. Pelaksana program mutu dipengaruhi oleh faktor-faktor intrnal ataupun eksternal. Faktor-faktor internal dan eksternal tersebut akan selalu berubah. Rencana harus selalu di-up-dated sesuai dengan perubahan-perubahan. Tidak

---

<sup>73</sup> Buchari Alma, *Manajemen Corporate dan Strategi Pemasaran Jasa Pendidikan: Fokus Pada Mutu dan Layanan Prima*, ... hlm. 77.

ada program mutu yang terhenti (stagnan) dan tidak ada dua program yang identik karena program mutu selalu berdasarkan dan sesuai dengan kondisi lingkungan. Program mutu merefleksikan lingkungan pendidikan dimanapun ia berada.<sup>74</sup>

Ada beberapa prinsip yang perlu dipegang dalam menerapkan program peningkatan mutu pendidikan diantaranya sebagai berikut:

- a) Peningkatan mutu pendidikan menurut kepemimpinan profesional dalam bidang pendidikan. Manajemen mutu pendidikan merupakan alat yang dapat digunakan oleh para profesional pendidikan dalam memperbaiki manajemen pendidikan bangsa kita.
- b) Kesulitan yang dihadapi para profesional pendidikan adalah ketidak mampuan mereka dalam menghadapi “kegagalan manajemen” yang mencegah mereka dari pengembangan atau penerapan cara atau proses baru untuk memperbaiki mutu pendidikan yang ada.
- c) Peningkatan mutu pendidikan harus melakukan loncatan-loncatan. Norma dan kepercayaan lama harus diubah. Perguruan tinggi harus belajar bekerja sama dengan sumber-sumber yang terbatas.
- d) Uang bukan kunci utama dalam usaha peningkatan mutu. Mutu pendidikan dapat diperbaiki jika administrator, dosen, staf, pengawas, dan pimpinan kantor Diknas mengembangkan sikap yang terpusat pada kepemimpinan, team work, kerja sam, akuntabilitas, dan rekognisi.
- e) Kunci utama peningkatan mutu pendidikan adalah komitmen pada perubahan. Jika semua dosen dan staf perguruan tinggi telah memiliki komitmen pada perubahan, pimpinan dapat dengan mudah mendorong mereka menemukan cara baru untuk memperbaiki efisiensi, produktivitas, dan kualitas layanan pendidikan. Dosen akan menggunakan pendekatan yang baru atau Manajemen-Manajemen mengajar, membimbing, dan melatih dalam membantu perkembangan mahasiswa. Demikian juga staf administrasinya, ia akan menggunakan proses baru dalam menyusun biaya, menyelesaikan masalah, dan mengembangkan program baru.
- f) Banyak profesional dibidang pendidikan yang kurang memiliki pengetahuan dan keahlian dalam menyiapkan para

---

<sup>74</sup> Nana Syaodih Sukmadinata, dkk, *Pengendalian Mutu pendidikan Perguruan tinggi Menengah*, Bandung: Refika Aditama, 2006, hlm. 7.

mahasiswa memasuki pasar kerja yang bersifat global. Ketakutan terhadap perubahan, atau takut melakukan perubahan akan mengakibatkan ketidak tahuan bagaimana mengatasi tuntunan-tuntunan baru.

- g) Program peningkatan mutu dalam bidang komersial dapat dipakai secara langsung dalam pendidikan, tetapi membutuhkan penyesuaian-penyesuaian dan penyempurnaan. Budaya , lingkungan dan proses kerja tiap organisasi berbeda. Para profesional pendidikan harus dibekali oleh program yang khusus dirancang untuk menunjang kependidikan.
- h) Salah satu komponen kunci dalam program mutu adalah manajemen pengukuran. Dengan menggunakan manajemen pengukuran memungkinkan para profesional pendidikan dapat memperlihatkan dan mendokumentasikan nilai tambah dari pelaksanaan program peningkatan mutu pendidikan, baik terhadap mahasiswa, orang tua maupun masyarakat.
- i) Masyarakat dan manajemen pendidikan harus menjauhkan diri dari kebiasaan menggunakan “program singkat”, peningkatan mutu dapat dicapai melalui perubahan berkelanjutan tidak dengan program-program singkat.

## 2. Kinerja Dosen Perguruan Tinggi

### a. Konsep Kinerja Dosen

Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia, kinerja adalah sesuatu yang dicapai.<sup>75</sup> Kinerja berasal dari kata *performance* yang memberikan tiga arti yaitu: prestasi, pertunjukkan, dan pelaksanaan tugas.<sup>76</sup> Menurut Fattah, kinerja diartikan sebagai ungkapan kemampuan yang didasari oleh pengetahuan, sikap, keterampilan dan motivasi dalam menghasilkan sesuatu.<sup>77</sup>

Dari beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah prestasi yang menunjukkan suatu kegiatan atau perbuatan dalam melaksanakan tugas yang telah dibebankan yang mencakup beberapa faktor yang memengaruhinya. Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia, dosen adalah orang yang kerjanya mengajar di perguruan, perguruan tinggi, gedung tempat belajar.<sup>78</sup> Undang – undang Republik Indonesia No. 14 Tahun 2005 tentang dosen dan

---

<sup>75</sup> Suharso & Ana Retnoningsih, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Semarang: Widya Karya, 2016, hlm. 253.

<sup>76</sup> Supardi, *Kinerja Dosen*, Jakarta: Rajawali Pers, 2016, hlm. 45.

<sup>77</sup> Sobirin, *Kepala Perguruan tinggi, Dosen dan Pembelajaran*, Bandung: Nuansa, 2018, hlm.101.

<sup>78</sup> Suharso & Ana Retnoningsih, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, ... hlm. 158.

dosen, dikemukakan bahwa dosen adalah pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi mahasiswa pada pendidikan anak usia dini jalur pendidikan formal, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah.<sup>79</sup>

Syaiful Bahri Djamarah dan Aswan Zain mengatakan bahwa dosen sebagai tenaga pendidik yang memberikan sejumlah ilmu pengetahuan kepada anak didik di perguruan tinggi. Dosen juga orang yang berpengalaman dalam bidang profesinya. Dengan keilmuan yang dimilikinya, dia dapat menjadikan anak didik menjadi orang yang cerdas, N.A. Ametembun sebagaimana dikutip oleh Syaiful Bahri Djamarah mengatakan bahwa dosen adalah semua orang yang berwenang dan bertanggung jawab terhadap pendidikan murid-murid, baik secara individual maupun klasikal, baik diperguruan tinggi maupun diluar perguruan tinggi.<sup>80</sup> Dapat disimpulkan bahwa dosen adalah seorang pendidik yang memberikan keilmuannya, baik di perguruan tinggi ataupun di luar kampus. Dosen sangat menentukan keberhasilan pendidikan suatu negara.

Menurut Gibson, salah satu variabel yang mempengaruhi kinerja adalah variabel individu yang menyangkut dengan kemampuan dan keterampilan. Kemampuan dan keterampilan merupakan kompetensi kerja yang harus dimiliki seseorang.<sup>81</sup> Teori dasar digunakan sebagai landasan untuk menilai kualitas kinerja dosen menurut T.R.Mitchell yaitu :<sup>82</sup>

$$\text{Performance} = \text{Motivation} \times \text{Ability}$$

Abilitas adalah faktor yang penting dalam meningkatkan produktivitas kerja, abilitas berhubungan dengan pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki individu. Menurut Robbins kinerja merupakan hasil dari motivasi kerja, kemampuan dan peluang. Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pada dasarnya hasil dari pengaruh antara motivasi kerja, kemampuan (*ability*) dan peluang (*opportunity*), dengan perkataan lain kinerja adalah fungsi dari

---

<sup>79</sup> Jejen Musfah, *Peningkatan Kompetensi Dosen Melalui Pelatihan dan Sumber Belajar Teori dan Praktik*, Jakarta: Kencana, 2011, hlm. 3.

<sup>80</sup> Kompri, *Motivasi Pembelajaran Perspektif Dosen dan Mahasiswa*, Bandung: Rosdakarya, 2015, hlm. 29-30.

<sup>81</sup> Supardi, *Kinerja Dosen*, ... hlm. 31.

<sup>82</sup> Barnawi & Muhammad Arifin, *Intrumen Pembinaan, peningkatan, & Penilaian Kinerja Dosen Profesional*, Jogjakarta: Ar Ruzz Media, 2014, hlm. 26.

motivasi kerja dikalikan kemampuan dikalikan peluang, seperti dirumuskan oleh Robbins sebagai berikut :<sup>83</sup>

$$\text{Kinerja} = f(\text{motivasi kerja} \times \text{kemampuan} \times \text{peluang})$$

Dengan demikian dapat dipahami kinerja dosen tidak akan tercapai apabila tidak adanya motivasi kerja, kemampuan dan peluang yang ada, apabila salah satu rendah maka kinerja seorang dosen akan rendah pula.

#### **b. Pengertian dan Ruang lingkup Kinerja Dosen**

Perguruan tinggi berkewajiban menyelenggarakan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat disamping melaksanakan pendidikan sebagaimana diamanahkan oleh Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Manajemen Pendidikan Nasional Pasal 20. Sejalan dengan kewajiban tersebut, Undang-Undang Nomor 12 Tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi Pasal 45 menegaskan bahwa penelitian di perguruan tinggi diarahkan untuk mengembangkan ilmu pengetahuan dan teknologi, serta meningkatkan kesejahteraan masyarakat dan daya saing bangsa. Dalam pasal tersebut juga ditegaskan bahwa pengabdian kepada masyarakat merupakan kegiatan sivitas akademika dalam mengamalkan dan membudayakan ilmu pengetahuan dan teknologi untuk memajukan kesejahteraan umum dan mencerdaskan kehidupan bangsa.

Selanjutnya dalam Pasal 1 Peraturan Menteri Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi Republik Indonesia Nomor 44 tahun 2015 tentang Standar Nasional Pendidikan Tinggi juga telah menyebutkan bahwa Standar Nasional Pendidikan Tinggi, adalah satuan standar yang meliputi Standar Nasional Pendidikan, ditambah dengan Standar Nasional Penelitian, dan Standar Nasional Pengabdian kepada Masyarakat. Dalam pasal tersebut juga dijelaskan bahwa Standar Nasional Penelitian dan Pengabdian kepada Masyarakat adalah kriteria minimal tentang manajemen penelitian dan pengabdian kepada masyarakat pada perguruan tinggi yang berlaku di seluruh wilayah hukum Negara Kesatuan Republik Indonesia. Peraturan Presiden Nomor 13 Tahun 2015 tentang Kementerian Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi yang disebutkan dalam pasal 2 bahwa Kementerian Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi mempunyai tugas menyelenggarakan urusan pemerintahan di bidang

---

<sup>83</sup> Yusran Razak, dkk, "Kepemimpinan, kinerja Dosen dalam Peningkatan Mutu Pendidikan Perguruan Tinggi", Dalam *Jurnal Penelitian Manajemen Pendidikan*, Vol. 1 No. 2 Tahun 2016, hlm. 32.

riset, teknologi, dan pendidikan tinggi untuk membantu Presiden dalam menyelenggarakan pemerintahan negara.

Dalam pelaksanaannya Kementerian Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi telah menetapkan visi tahun 2022-2024 sebagai berikut : “Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi mendukung Visi dan Misi Presiden dan Wakil Presiden untuk mewujudkan Indonesia maju yang berdaulat, mandiri, dan berkepribadian berlandaskan gotong royong melalui terciptanya pelajar Pancasila yang beriman, bertakwa kepada Tuhan YME, dan berakhlak mulia, berkebinekaan global, bergotong royong, mandiri, bernalar kritis, dan kreatif.” Pendidikan tinggi yang bermutu dimaksudkan untuk menghasilkan lulusan yang berpengetahuan, terdidik, dan terampil, sedangkan kemampuan iptek dan inovasi dimaknai oleh keahlian SDM dan lembaga litbang serta perguruan tinggi dalam melaksanakan kegiatan penelitian, pengembangan, dan penerapan iptek yang ditunjang oleh penguatan kelembagaan, sumber daya, dan jaringan.<sup>84</sup>

Sejalan dengan perannya sebagai fasilitator, penguat, dan pemberdaya, Ditjen Penguatan Riset dan Pengembangan (Ditjen Risbang) berupaya terus mengawal penelitian dan pengabdian kepada masyarakat di perguruan tinggi. Pengelolaan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat di perguruan tinggi diarahkan untuk mewujudkan keunggulan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat di perguruan tinggi, meningkatkan daya saing perguruan tinggi di bidang penelitian dan pengabdian kepada masyarakat pada tingkat nasional dan internasional, meningkatkan angka partisipasi dosen/peneliti dalam melaksanakan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat yang bermutu, meningkatkan kapasitas pengelolaan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat di perguruan tinggi, dan memfungsikan potensi perguruan tinggi dalam menopang daya saing bangsa.<sup>85</sup>

## 1) Pendidikan

### a) Kedudukan & Tugas Pokok Dosen

Dalam pandangan islam, kedudukan dosen itu sangat mulia. Banyak penulis yang menyimpulkan bahwa kedudukan dosen setingkat di bawah kedudukan Nabi dan Rasul, seraya mengemukakan hadits Nabi dan perkataan ulama : “*Tinta para*

---

<sup>84</sup> Direktorat Riset & Pengabdian Masyarakat, *Panduan Pelaksanaan Penelitian & Pengabdian Masyarakat Di Perguruan Tinggi*, Jakarta: Direktorat Riset & Pengabdian Masyarakat, 2017, hlm. 1-2.

<sup>85</sup> Direktorat Riset & Pengabdian Masyarakat, *Panduan Pelaksanaan Penelitian & Pengabdian Masyarakat Di Perguruan Tinggi*, ... hlm. 11.

*ulama lebih baik dari darahnya para syuhada*". Penyair Sayuki sebagaimana dikutip Al Abrasyi berkata : "*berdiri dan hormatilah dosen dan berilah penghargaan, seorang dosen itu hampir saja merupakan seorang Rasul*". Maksudnya adalah hampir saja itu adalah seorang ulama yang sempurna.<sup>86</sup>

- (1) Dosen berkedudukan sebagai pejabat fungsional dengan tugas utama mengajar pada perguruan tinggi yang bersangkutan
- (2) Dosen di Perguruan Tinggi yang diselenggarakan oleh pemerintah hanya dapat dijabat oleh seorang yang telah berstatus Pegawai Negeri Sipil dan berkemampuan melaksanakan pendidikan dan pengajaran di Perguruan Tinggi.
- (3) Tugas pokok dosen adalah mengembangkan dan menyebarkan ilmu pengetahuan, teknologi, juga seni melalui Tri Dharma Pendidikan Tinggi. Selain melaksanakan perkuliahan juga tutorial, dosen diharapkan dapat terus melakukan penelitian pada bidang keahliannya dan memberikan bimbingan kepada mahasiswa.<sup>87</sup>

Tugas dosen memang sangat besar disamping mengajar juga mendidik. Menjadi dosen bukanlah pekerjaan yang mudah, seperti yang dibayangkan sebagian orang, hanya bermodal penguasaan materi dan menyampaikan kepada mahasiswa sudah cukup. Hal ini belum dapat dikategorikan sebagai dosen yang memiliki pekerjaan profesional, tapi masih ada hal lain yang harus dikuasai oleh dosen. Menurut Asmuni Syukir ada tiga macam tugas dosen yaitu :

- (1) Tugas profesional dosen meliputi mendidik, mengajar dan melatih/membimbing, serta meneliti. Mendidik berarti meneruskan dan mengembangkan nilai-nilai hidup. Mengajar berarti meneruskan dan mengembangkan ilmu pengetahuan dan teknologi. Melatih/membimbing berarti mengembangkan keterampilan mahasiswa dan meneliti untuk pengembangan kependidikan.
- (2) Tugas sosial, misi yang diemban dosen adalah misi kemanusiaan yaitu perhumanisan manusia, yang berarti

---

<sup>86</sup> Leli Halimah., *Keterampilan Mengajar Sebagai Inspirasi Untuk Menjadi Dosen yang Excellent di Abad ke 21*, Bandung: Refika Aditama, 2017, hlm.7

<sup>87</sup> Tim Penyusun STAI Bunga Cirebon, *Surat Keputusan Ketua Perguruan tinggi Tinggi Agama Islam Bunga Bangsa Cirebon, Panduan Kedudukan, Tugas Pokok, & Fungsi Dosen Program Studi Pendidikan Agama Islam STAI Bunga Cirebon*, Cirebon: STAI Bunga Cirebon, 2010, hlm. 20-22.

transformasi diri atau auto-identifikasi mahasiswa sebagai manusia dewasa yang utuh. Oleh karena itu di perguruan tinggi, dosen harus dapat menjadikan dirinya sebagai orang tua kedua bagi mahasiswa, dan di masyarakat sebagai figur panutan digugu dan ditiru.

- (3) Tugas personal, dengan merefleksi diri, maka dosen mengenal dirinya (auto-identifikasi) dan selanjutnya harus mengubah (transformasi) dirinya, karena dosen itu akan digugu dan ditiru dan harus “*ing ngarso asung tuladha*”, karena itu, sebelum mengemban misinya, dosen harus membangun jati dirinya terlebih dahulu.<sup>88</sup>

Menurut Muhibbin Syah, mengutip pendapat Gagne, setiap dosen berfungsi sebagai :

- (1) *Designer of intruction* (perancang pengajaran)

Dosen bertugas membuat persiapan pembelajaran, antara lain membuat RPP

- (2) *Manager of intruction* (pengelola pengajaran)

Dosen bertugas untuk mengelola kegiatan pembelajaran, termasuk mengelola kelas sehingga pembelajaran berlangsung secara efektif dan efisien

- (3) *Evaluator of student learning* ( penilai prestasi belajar mahasiswa )

Dosen untuk melakukan penilaian terhadap pelaksanaan pembelajaran sehingga diketahui tingkat capaian pembelajaran.

Menurut Asmuni Syukir sesuai dengan tugas-tugasnya, dosen diwajibkan untuk melakukan berbagai peran yang menggambarkan pola tingkah laku yang diharapkan dalam berbagai interaksinya dengan mahasiswa, sesama dosen, dan staff lainnya. Peranan dosen berkembang selalu seiring dengan paradigma pendidikan mutakhir yang sedang berkembang yaitu:

- (1) Peran dosen sebagai pendidik
- (2) Peran dosen sebagai pengajar dan pelatih
- (3) Peran dosen dalam administrasi
- (4) Peran dosen dalam bimbingan konseling
- (5) Peran dosen secara pribadi<sup>89</sup>

---

<sup>88</sup> Kompri, *Motivasi Pembelajaran Perspektif Dosen dan Mahasiswa*, ... hlm. 39.

<sup>89</sup> Rulam Ahmadi, *Profesi Kedosenan Konsep & Strategi Mengembangkan Profesi & Karier Dosen*, ... hlm. 55-56.

### **b) Jenjang Jabatan & Pangkat Dosen**

- (1) Jenjang jabatan akademik dosen pada dasarnya terdiri atas asisten ahli, lektor, lektor kepala dan dosen besar.
- (2) Jabatan fungsional dosen berdasarkan KEP MK WASPAN Nomor 638/E.E4/KP/2020 terdiri atas dosen pada program pendidikan akademik dan program pendidikan professional. Jenjang jabatan dosen sebagaimana dimaksud di atas adalah sebagai berikut: Dosen pada program pendidikan akademik terdiri atas: Asisten Ahli, Lektor, Lektor Kepala, Dosen Besar.
  - (a) Dosen pada program pendidikan professional atas: Asisten ahli, Lektor, Lektor Kepala.
- (3) Jenjang pangkat dan golongan ruang dosen pada program pendidikan akademik adalah sebagai berikut: Asisten Ahli terdiri atas Penata muda golongan ruang III/a, Panata muda tingkat I golongan ruang III/b. Lektor terdiri atas: Penata golongan ruang III/c, Panata tingkat I golongan ruang III/d. Lektor Kepala terdiri atas: Pembina golongan ruang IV/a, Pembina tingkat I golongan ruang IV/b, Pembina Utama Muda golongan ruang IV/c. Dosen Besar terdiri atas: Pembina utama madya golongan ruang IV/d, Pembina utama I golongan ruang IV/e.
- (4) Jenjang pangkat dan golongan ruang dosen pada program pendidikan professional adalah sebagai berikut: Asisten Ahli terdiri atas: Penata muda golongan ruang III/a, Panata muda tingkat I golongan ruang III/b. Lektor terdiri atas: Penata golongan ruang III/c, Panata tingkat I golongan ruang III/d. Lektor Kepala terdiri atas: Pembina golongan ruang IV/a, Pembina tingkat I golongan ruang IV/b, Pembina Utama Muda golongan ruang IV/c.
- (5) Jabatan fungsional tenaga dosen luar biasa yang sederajat adalah dosen luar biasa yang masing-masing jenjang jabatan fungsionalnya dapat disetarakan dengan tingkat jenjang jabatan fungsional.<sup>90</sup>

### **c) Tugas Pokok, Wewenang & Tanggung Jawab Dosen Menurut Jenjang Jabatan & Gelar yang Telah Diperoleh**

- (1) Asisten Ahli

---

<sup>90</sup> Tim Penyusun STAI Bunga Cirebon, *Surat Keputusan Ketua Perguruan tinggi Tinggi Agama Islam Bunga Bangsa Cirebon, Panduan Kedudukan, Tugas Pokok, & Fungsi Dosen Program Studi Pendidikan Agama Islam STAI Bunga Cirebon, ...* hlm. 20-22.

- (a) Melaksanakan (M) kegiatan pendidikan dan pengajaran pada program pendidikan sarjana/diploma. Serta bimbingan tugas akhir penelitian mahasiswa untuk pembuatan laporan dan skripsi diatur sebagai berikut: asisten Ahli yang berijazah Sarjana/Diploma IV membantu (B) kegiatan bimbingan pembuatan skripsi, asisten Ahli yang berijazah magister/spesialis I melaksanakan (M) bimbingan pembuatan skripsi dan membantu (B) kegiatan pendidikan dan pengajaran pada program magister, asisten Ahli yang berijazah Doktor/Spesialis II melaksanakan (M) bimbingan pembuatan skripsi dan tesis, membantu (B) kegiatan bimbingan pembuatan disertasi, melaksanakan (M) kegiatan pendidikan dan pengajaran pada program magister, serta membantu (B) kegiatan pendidikan dan pengajaran pada program doktor.
  - (b) Melaksanakan (M) kegiatan penelitian pada program pendidikan sarjana/Diploma bagi yang berlatar belakang pendidikan sarjana/diploma IV.
  - (c) Melaksanakan (M) kegiatan penelitian pada program sarjana/diploma, magister bagi yang berlatar belakang pendidikan magister/spesialis I.
  - (d) Melaksanakan (M) kegiatan penelitian pada program sarjana/diploma, magister dan doktor bagi yang berlatar belakang pendidikan doktor/spesialis II.
- (1) Lektor
- (a) Melaksanakan (M) kegiatan pendidikan dan pengajaran, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat pada program pendidikan sarjana/diploma dan bagi yang berijazah magister/spesialis I, melaksanakan (M) kegiatan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat pada program pendidikan magister, serta bagi yang berijazah doktor/spesialis II, melaksanakan (M) kegiatan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat pada program pendidikan doktor.
  - (b) Kegiatan pendidikan dan pengajaran pada program pasca sarjana serta bimbingan tugas akhir penelitian mahasiswa untuk pembuatan skripsi, tesis dan disertasi diatur yaitu lektor yang berijazah sarjana/diploma IV melaksanakan (M) kegiatan bimbingan pembuatan skripsi dan membantu (B) kegiatan bimbingan pembuatan tesis, lektor yang berijazah

magister/spesialis I melaksanakan (M) bimbingan pembuatan skripsi dan tesis, serta disertai tugas (D) kegiatan pendidikan dan pengajaran pada program magister dan membantu (B) kegiatan pendidikan dan pengajaran pada program doktor, dan lektor yang berijazah doktor/spesialis II melaksanakan (M) bimbingan pembuatan skripsi dan tesis, membantu (B) kegiatan bimbingan pembuatan disertasi, melaksanakan (M) kegiatan pendidikan dan pengajaran pada program magister, serta membantu (B) kegiatan pendidikan dan pengajaran pada program doktor.

(2)Lektor Kepala

- (a)Melaksanakan (M) kegiatan pendidikan dan pengajaran pada program pendidikan sarjana/diploma, magister dan/atau doctor dan bagi lektor kepala yang berijazah magister/spesialis I membantu (B) kegiatan pembimbingan
- (b)Melaksanakan (M) kegiatan penelitian pada program pendidikan sarjana/diploma
- (c)Melaksanakan (M) kegiatan penelitian pada program pendidikan magister bagi yang berijazah magister/spesialis I atau doctor/spesialis II.
- (d)Melaksanakan (M)kegiatan penelitian pada program pendidikan doctor bagi mereka yang berijazah doctor/spesialis II
- (e)Melaksanakan (M) kegiatan pengabdian pada masyarakat dalam rangka Tri Darma Perguruan Tinggi pada program pendidikan sarjana/diploma, magister, doctor atau dalam kegiatan lain yang menunjang tugas umum pemerintahan dan pembangunan.

(3)Dosen Besar

- (a)Melaksanakan (M) kegiatan pendidikan dan pengajaran pada program pendidikan sarjana/diploma, magister dan/atau doktor
- (b)Melaksanakan (M) kegiatan penelitian pada program pendidikan sarjana/diploma, magister dan atau doktor.
- (c)Melaksanakan (M) kegiatan pengabdian pada masyarakat dalam rangka Tri Darma Perguruan Tinggi pada program pendidikan sarjana/diploma, magister,

doktor atau dalam kegiatan lain yang menunjang tugas umum pemerintahan dan pembangunan.<sup>91</sup>

#### **d) Kualifikasi & Kompetensi Dosen**

Pendidik harus memiliki kualifikasi akademik dan kompetensi sebagai agen pembelajaran, serta kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan. Berdasarkan Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Dosen dan Dosen, kualifikasi akademik adalah tingkat pendidikan minimal yang harus dipenuhi oleh seorang dosen yang dibuktikan dengan ijazah dan/atau sertifikat keahlian yang relevan sesuai dengan jenjang, jenis dan satuan pendidikan formal di tempat penugasan Kualifikasi akademik minimum diploma empat (D-IV) atau sarjana (S1), S2, bahkan S3 yang diperoleh melalui pendidikan tinggi program sarjana atau program diploma empat yang terakreditasi. Ada dua kualifikasi akademik dosen, yaitu kualifikasi dosen melalui pendidikan formal dan kualifikasi dosen melalui uji kelayakan dan kesetaraan. Selain melalui pendidikan formal dalam pengangkatan menjadi dosen, bagi seseorang yang mempunyai keahlian namun tidak memiliki ijazah maka uji kelayakan dan kesetaraan di perguruan tinggi yang berwenang melaksanakan.<sup>92</sup>

Kualifikasi akademik dosen diperoleh melalui pendidikan tinggi program pascasarjana yang terakreditasi sesuai dengan bidang keahlian. Kualifikasi akademik dosen minimum:<sup>93</sup>

- (1) Lulusan program magister untuk program diploma atau program sarjana; dan lulusan program doktor untuk program pascasarjana.
- (2) Sebagai tenaga profesional, dosen memiliki hak dan kewajiban dalam melaksanakan Tridarma Perguruan Tinggi. Dalam melaksanakan tugas keprofesionalan, dosen berkewajiban:
  - (a) Melaksanakan pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat.

---

<sup>91</sup> Tim Penyusun STAI Bunga Cirebon, *Surat Keputusan Ketua Perguruan tinggi Tinggi Agama Islam Bunga Bangsa Cirebon, Panduan Kedudukan, Tugas Pokok, & Fungsi Dosen Program Studi Pendidikan Agama Islam STAI Bunga Cirebon, ...* hlm. 25-27.

<sup>92</sup> Jamil Suprihatiningrum, *Strategi Pembelajaran Teori dan Aplikasi*, Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2013, hlm. 95.

<sup>93</sup> Yusran Razak, dkk, "Kepemimpinan, kinerja Dosen dalam Peningkatan Mutu Pendidikan Perguruan Tinggi", .... hlm. 32.

- (b) Merencanakan, melaksanakan proses pembelajaran, serta menilai dan mengevaluasi hasil pembelajaran.
- (c) Meningkatkan dan mengembangkan kualifikasi akademik dan kompetensi secara berkelanjutan sejalan dengan perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni.
- (d) Bertindak objektif dan tidak diskriminatif atas dasar pertimbangan jenis kelamin, agama, suku, ras, kondisi fisik tertentu, atau latar belakang sosioekonomi mahasiswa dalam pembelajaran.
- (e) Menjunjung tinggi peraturan perundang-undangan, hukum, dan kode etik, serta nilai-nilai agama dan etika.
- (f) Memelihara dan memupuk persatuan dan kesatuan bangsa.

Menurut McLeod, kompetensi diartikan sebagai kemampuan atau kecakapan seseorang dalam mencapai sebuah tujuan yang diharapkan.<sup>94</sup> Sedangkan menurut Suparno kompetensi adalah kecakapan yang memadai untuk melakukan suatu tugas atau bukti sebagai memiliki keterampilan dan kecakapan yang diisyaratkan. Kompetensi dosen sendiri merupakan seperangkat pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang harus dimiliki dan dikuasai oleh dosen dalam melaksanakan tugas keprofesionalannya.<sup>95</sup>

Kompetensi dalam bahasa Indonesia merupakan serapan dari bahasa Inggris, *competence* yang berarti kecakapan dan kemampuan. Kompetensi merupakan perilaku rasional guna mencapai tujuan yang dipersyaratkan sesuai dengan kondisi yang diharapkan. Dengan demikian, suatu kompetensi ditunjukkan oleh penampilan atau unjuk kerja yang dapat dipertanggung jawabkan (rasional) dalam upaya mencapai suatu kemampuan.<sup>96</sup> Kompetensi juga dapat diartikan sebagai kumpulan pengetahuan, perilaku, dan keterampilan yang harus dimiliki dosen untuk mencapai tujuan pembelajaran dan pendidikan. Kompetensi diperoleh melalui pendidikan,

---

<sup>94</sup> Suyanto, *Multimedia Alat untuk Meningkatkan Keunggulan Bersaing*, Jakarta: Elex Media Komputindo, 2013, hlm. 1.

<sup>95</sup> Jamil Suprihatiningrum, *Strategi Pembelajaran Teori dan Aplikasi*, ... hlm. 99.

<sup>96</sup> Wina Sanjaya, *Strategi Pembelajaran*, Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2006, hlm. 17-18.

pelatihan, dan belajar mandiri dengan memanfaatkan sumber belajar.<sup>97</sup>

Berdasarkan Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 18 tahun 2007 tentang dosen, dinyatakan bahwasanya kompetensi yang harus dimiliki oleh dosen meliputi kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial, dan kompetensi professional yang diperoleh melalui pendidikan profesi. Kompetensi dosen tersebut bersifat menyeluruh dan merupakan satu kesatuan yang satu sama lain saling berhubungan dan saling mendukung. Menurut Gordon sebagaimana yang dikutip oleh E. Mulyasa, bahwa ada enam aspek atau ranah yang terkandung dalam konsep kompetensi, yaitu sebagai berikut:

- (1) Pengetahuan (*knowledge*), yaitu kesadaran dalam bidang kognitif, misalnya seorang dosen mengetahui cara melakukan identifikasi kebutuhan belajar, dan bagaimana melakukan pembelajaran terhadap mahasiswa sesuai dengan kebutuhannya.
- (2) Pemahaman (*understanding*), yaitu kedalaman kognitif dan afektif yang dimiliki oleh individu, misalnya seorang dosen yang akan melaksanakan pembelajaran harus memiliki pemahaman yang baik tentang karakteristik dan kondisi mahasiswa, agar melaksanakan pembelajaran berjalan secara efektif dan efisien.
- (3) Kemampuan (*skill*), adalah sesuatu yang dimiliki oleh individu untuk melakukan tugas atau pekerjaan yang dibebankan kepadanya, misalnya kemampuan dosen dalam memilih dan membuat alat peraga sederhana untuk memberikan kemudahan belajar kepada mahasiswa.
- (4) Nilai (*value*), adalah suatu standar perilaku yang telah diyakini dan secara psikologi telah menyatu dalam diri seseorang, misalnya standar perilaku dosen dalam pembelajaran (kejujuran, keterbukaan, demokratis, dan lain-lain).
- (5) Sikap (*attitude*) yaitu perasaan (senang, tak senang, suka-tidak suka) atau reaksi terhadap suatu rangsangan yang datang dari luar, reaksi terhadap krisis ekonomi, perasaan terhadap kenaikan gaji, dan lain-lain.

---

<sup>97</sup> Jejen Musfah, *Peningkatan Kompetensi Dosen: Melalui Peltihan dan Sumber Belajar Teori dan Praktik*, Jakarta: Kencana, 2011, hlm. 8.

(6)Minat (*interest*), adalah kecenderungan seseorang untuk melakukan sesuatu perbuatan, misalnya minat untuk melakukan sesuatu atau untuk mempelajari sesuatu.<sup>98</sup>

Keempat jenis kompetensi dosen beserta subkompetensi dan indikator esensialnya diuraikan sebagai berikut:

(1)Kompetensi kepribadian

Kompetensi kepribadian yaitu kemampuan personal yang mencerminkan kepribadian yang mantap, stabil, dewasa, arif dan berwibawa, serta menjadi teladan bagi mahasiswa dan berakhlak mulia.

(2)Kompetensi pedagogik

(3)Kompetensi pedagogik yaitu meliputi pemahaman terhadap mahasiswa, perancangan dan pelaksanaan proses belajar mengajar, evaluasi hasil belajar mahasiswa, dan pengembangan mahasiswa untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimilikinya.

(4)Kompetensi sosial

Kompetensi sosial yaitu kemampuan dosen untuk berkomunikasi dan bergaul secara efektif dengan mahasiswa, dengan sesama rekan seprofesi, orang tua/wali mahasiswa, dan masyarakat sekitar.

(5)Kompetensi profesional

Kompetensi profesional yaitu penguasaan materi pembelajaran secara luas dan menyeluruh, yang mencakup penguasaan materi kurikulum mata pelajaran di perguruan tinggi dan substansi keilmuan yang menaungi materinya, dan juga penguasaan terhadap struktur dan metodologi keilmuannya.<sup>99</sup>

Berikut ini pembagian dari subkompetensi, sebagai alat ukur penilaian kinerja dosen:

(1)Kompetensi pedagogik

(a)Menguasai karakteristik mahasiswa dari aspek fisik, moral, spiritual, sosial, kultural, emosional, dan intelektual.<sup>100</sup> <sup>101</sup> Menguasai karakteristik mahasiswa

---

<sup>98</sup> E. Mulyasa, *Standar Kompetensi dan Sertifikasi Dosen*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2007, hlm. 38.

<sup>99</sup> Abdul Rahman Shaleh, *Madrasah dan Pendidikan Anak Bangsa*, Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2005, hlm. 75.

<sup>100</sup>Leli Halimah, *Keterampilan Mengajar Sebagai Inspirasi Untuk Menjadi Dosen yang Excellent di Abad ke 21*, Bandung: Refika Aditama, 2017, hlm.12

<sup>101</sup>Rulam Ahmadi, *Profesi Kedosenan Konsep & Strategi Mengembangkan Profesi & Karier Dosen*, Jogjakarta, Ar Ruzz Media, 2018, hlm. 90

dari aspek fisik, moral, spiritual, sosial, kultural, emosional, sosial-emosional, latar belakang sosial budaya dan intelektual, mengidentifikasi potensi mahasiswa dalam mata pelajaran diampu, mengidentifikasi bekal ajar awal mahasiswa dalam mata pelajaran yang diampu, mengidentifikasi kesulitan belajar mahasiswa dalam mata pelajaran yang diampu.<sup>102</sup>

(b) Menguasai teori belajar dan prinsip-prinsip pembelajaran yang mendidik.<sup>103</sup> Dosen memberikan kesempatan kepada mahasiswa untuk menguasai materi pembelajaran sesuai usia dan kemampuan belajarnya melalui pengaturan proses pembelajaran dan aktivitas yang bervariasi, dosen selalu memastikan tingkat pemahaman mahasiswa terhadap materi pembelajaran tertentu dan menyesuaikan aktivitas pembelajaran berikutnya berdasarkan tingkat pemahaman tersebut, dosen dapat menjelaskan alasan pelaksanaan kegiatan/aktivitas yang dilakukannya baik yang sesuai maupun yang berbeda dengan rencana, terkait keberhasilan pembelajaran, dosen menggunakan berbagai teknik untuk memotivasi kemauan belajar mahasiswa, dosen merencanakan kegiatan pembelajaran yang saling terkait satu sama lain, dengan memperhatikan tujuan pembelajaran maupun proses belajar mahasiswa, dosen memperhatikan respon mahasiswa yang belum/kurang memahami materi pembelajaran yang diajarkan dan menggunakannya untuk memperbaiki rancangan pembelajaran berikutnya<sup>104 105</sup>

(c) Pengembangan kurikulum.<sup>106</sup> Dosen telah menyusun RPP sesuai dengan silabus dalam kurikulum perguruan tinggi, dosen menyampaikan materi pembelajaran dengan lancar, jelas dan lengkap, dosen menyesuaikan

---

<sup>102</sup> Rulam Ahmadi, *Profesi Kedosenan Konsep & Strategi Mengembangkan Profesi & Karier Dosen*, ... hlm. 90-91

<sup>103</sup> Imas Kurniasih & Berlin Sani, *Kupas Tuntas Kompetensi Pedagogik Teori dan Praktik Untuk Peningkatan Kinerja dan Kualitas Dosen*, Jakarta: Kata Pena, 2017, hlm. 46

<sup>104</sup> Nur Irwantoro & Yusuf Suryana, *Kompetensi Pedagogik*, Surabaya : Genta group production, 2016, hlm. 52.

<sup>105</sup> Imas Kurniasih & Berlin Sani, *Kupas Tuntas Kompetensi Pedagogik Teori dan Praktik Untuk Peningkatan Kinerja dan Kualitas Dosen*, ... hlm. 46-47.

<sup>106</sup> Imas Kurniasih & Berlin Sani, *Kupas Tuntas Kompetensi Pedagogik Teori dan Praktik Untuk Peningkatan Kinerja dan Kualitas Dosen*, ... hlm. 47.

materi yang diajarkan dengan usia, latar belakang, dan tingkat pengembangan mahasiswa, dosen menghubungkan materi yang diajarkan dengan lingkungan dan kehidupan sehari-hari mahasiswa, materi yang diajarkan dosen adalah materi yang mutakhir, kegiatan yang dilaksanakan oleh dosen mencakup berbagai tipe pembelajaran mahasiswa, dosen membantu mengembangkan kemampuan /keterampilan generik mahasiswa (kreativitas, berpikir kritis, inovatif, pemecahan masalah, dan sebagainya), dosen menjelaskan bagaimana memanfaatkan hasil pembelajaran yang dilaksanakan untuk mengembangkan topik pembelajaran berikutnya.

- (d) Kegiatan pembelajaran yang mendidik.<sup>107</sup> Dosen melaksanakan aktivitas pembelajaran sesuai dengan rancangan yang telah disusun secara lengkap, dosen melaksanakan aktivitas pembelajaran yang membantu proses belajar mahasiswa, dosen mengkomunikasikan informasi baru (misalnya materi tambahan) sesuai dengan usia dan tingkat kemampuan belajar mahasiswa, dosen menyikapi kesalahan yang dilakukan mahasiswa sebagai tahapan proses pembelajaran, bukan semata-mata kesalahan yang harus dikoreksi, dosen melaksanakan kegiatan pembelajaran sesuai isi kurikulum dan mengaitkannya dengan konteks kehidupan sehari-hari mahasiswa, dosen melakukan aktivitas pembelajaran secara bervariasi dengan waktu yang cukup untuk kegiatan pembelajaran yang sesuai dengan usia dan tingkat kemampuan belajar dan mempertahankan perhatian mahasiswa, dosen mengelola kelas dengan efektif tanpa mendominasi atau sibuk dengan kegiatan sendiri agar semua waktu mahasiswa dapat dimanfaatkan secara produktif, dosen mampu menyelesaikan aktivitas pembelajaran yang dirancang dengan kondisi kelas, dosen memberikan banyak kesempatan kepada mahasiswa untuk bertanya, mempraktikkan dan berinteraksi dengan mahasiswa lain, dosen mengatur pelaksanaan aktivitas pembelajaran secara manajementis untuk membantu proses belajar

---

<sup>107</sup>Imas Kurniasih & Berlin Sani, *Kupas Tuntas Kompetensi Pedagogik Teori dan Praktik Untuk Peningkatan Kinerja dan Kualitas Dosen*, ... hlm. 48

mahasiswa, dosen menggunakan alat bantu mengajar, atau audiovisual untuk meningkatkan motivasi belajar mahasiswa dalam mencapai tujuan pembelajaran.

- (e) Pengembangan potensi mahasiswa.<sup>108</sup> Dosen menganalisis hasil belajar berdasarkan segala bentuk penilaian terhadap setiap mahasiswa untuk mengetahui tingkat kemajuan masing-masing, dosen merancang dan melaksanakan aktivitas pembelajaran untuk memunculkan daya kreativitas dan kemampuan berpikir kritis mahasiswa, dosen secara aktif membantu mahasiswa dalam proses pembelajaran dengan memberikan perhatian kepada setiap individu, dosen dapat mengidentifikasi dengan benar tentang bakat, minat, potensi, dan kesulitan belajar masing-masing mahasiswa, dosen memberikan kesempatan belajar kepada mahasiswa sesuai dengan belajarnya masing-masing, dosen memusatkan perhatian pada interaksi dengan mahasiswa dan mendorongnya untuk memahami dan menggunakan informasi yang disampaikan.<sup>109</sup> Memfasilitasi pengembangan potensi mahasiswa untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimiliki.<sup>110</sup>
- (f) Komunikasi dengan mahasiswa. Dosen menggunakan pertanyaan untuk mengetahui pemahaman dan menjaga partisipasi mahasiswa, termasuk memberikan pertanyaan terbuka yang menuntut mahasiswa untuk menjawab dengan ide dan pengetahuan mereka, dosen memberikan perhatian dan mendengarkan semua pertanyaan dan tanggapan mahasiswa tanpa menginterupsi, kecuali jika diperlukan untuk mengklarifikasi pertanyaan/tanggapan tersebut, dosen menanggapi pertanyaan mahasiswa secara tepat, benar, dan mutakhir, sesuai dengan tujuan pembelajaran dan isi kurikulum tanpa memermalukannya, dosen menyajikan kegiatan pembelajaran yang dapat menumbuhkan kerjasama yang baik antar mahasiswa, dosen mendengarkan dan memberikan perhatian terhadap semua jawaban

---

<sup>108</sup>Imas Kurniasih & Berlin Sani, *Kupas Tuntas Kompetensi Pedagogik Teori dan Praktik Untuk Peningkatan Kinerja dan Kualitas Dosen*, ...hlm. 49

<sup>109</sup>Imas Kurniasih & Berlin Sani, *Kupas Tuntas Kompetensi Pedagogik Teori dan Praktik Untuk Peningkatan Kinerja dan Kualitas Dosen*, ...hlm. 50

<sup>110</sup>Leli Halimah, *Keterampilan Mengajar Sebagai Inspirasi Untuk Menjadi Dosen yang Excellent di Abad ke 21*, ... hlm. 13

mahasiswa baik yang benar maupun yang salah untuk mengukur tingkat pemahaman mahasiswa, dosen memberikan perhatian terhadap pertanyaan mahasiswa dan meresponnya secara lengkap dan relevan untuk menghilangkan kebingungan mahasiswa.<sup>111</sup>

(g) Penilaian dan evaluasi. Dosen menyusun alat penilaian yang sesuai dengan tujuan pembelajaran untuk mencapai kompetensi tertentu seperti yang ditulis dalam RPP, dosen melaksanakan penilaian dengan berbagai teknik dan jenis penilaian, selain penilaian formal yang dilaksanakan di perguruan tinggi, dan mengumumkan hasil serta implikasinya kepada mahasiswa, tentang tingkat pemahaman terhadap materi pembelajaran yang telah dan akan dipelajari, dosen menganalisis hasil penilaian untuk mengidentifikasi topik/kompetensi dasar yang sulit sehingga diketahui kekuatan dan kelemahan masing-masing mahasiswa untuk keperluan remedial dan pengayaan, dosen memanfaatkan masukan dari mahasiswa dan merefleksikannya, dosen memanfaatkan hasil penilaian sebagai bahan penyusunan rancangan pembelajaran yang akan dilakukan selanjutnya.<sup>112</sup>

## (2) Kompetensi kepribadian

(a) Bertindak sesuai norma agama, norma hukum, norma sosial, norma kebudayaan nasional.<sup>113</sup> Menghargai mahasiswa tanpa membedakan keyakinan yang dianut, suku, adat istiadat, daerah asal, dan gender. Bersikap sesuai dengan norma agama yang dianut, hukum sosial yang berlaku dalam masyarakat, dan kebudayaan nasional Indonesia yang beragam.<sup>114</sup>

(b) Menampilkan diri sebagai pribadi yang jujur, berakhlak mulia, dan teladan bagi mahasiswa dan masyarakat. Berperilaku jujur, tegas dan manusiawi, berperilaku yang mencerminkan ketakwaan dan akhlak mulia,

---

<sup>111</sup>Imas Kurniasih & Berlin Sani, *Kupas Tuntas Kompetensi Pedagogik Teori dan Praktik Untuk Peningkatan Kinerja dan Kualitas Dosen*, ...hlm. 50-51

<sup>112</sup>Imas Kurniasih & Berlin Sani, *Kupas Tuntas Kompetensi Pedagogik Teori dan Praktik Untuk Peningkatan Kinerja dan Kualitas Dosen*, ...hlm. 51-52

<sup>113</sup>Leli Halimah, *Keterampilan Mengajar Sebagai Inspirasi Untuk Menjadi Dosen yang Excellent di Abad ke 21*, ...hlm.13

<sup>114</sup>Rulam Ahmadi, *Profesi Kedosenan Konsep & Strategi Mengembangkan Profesi & Karier Dosen*,... hlm.95

berperilaku yang dapat diteladani oleh mahasiswa dan masyarakat di sekitarnya.

- (c) Menunjukkan pribadi yang mantap, dewasa, stabil, arif, dan berwibawa. Menampilkan diri sebagai pribadi yang mantap dan stabil, menampilkan diri sebagai pribadi yang dewasa, arif dan berwibawa
  - (d) Menjunjung kode etik profesi dosen. Memahami, menerapkan, dan berperilaku kode etik profesi dosen
  - (e) Etos kerja, mempunyai rasa tanggung jawab yang tinggi, mempunyai rasa bangga menjadi dosen. Menunjukkan etos kerja & tanggung jawab yang tinggi, bangga menjadi dosen dan percaya pada diri sendiri, bekerja mandiri secara profesional.<sup>115</sup>
- (3) Kompetensi profesional
- (a) Penguasaan materi, Struktur, Konsep, Pola pikir, keilmuan yang mendukung pelajaran yang diampu
  - (b) Menguasai kompetensi dasar dan kompetensi inti pelajaran yang diampu. Memahami kompetensi dasar, kompetensi inti, tujuan pembelajaran mata pelajaran yang diampu.
  - (c) Mengembangkan materi pelajaran yang diampu secara kreatif. Memilih materi pelajaran yang diampu sesuai dengan tingkat perkembangan mahasiswa. Mengolah materi pelajaran yang diampu secara kreatif sesuai dengan tingkat perkembangan mahasiswa.
  - (d) Memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi untuk mengembangkan diri. Memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi dalam berkomunikasi. Memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi untuk mengembangkan diri.
  - (e) Mengembangkan profesional melalui tindakan yang reflektif. Melakukan refleksi terhadap kinerja sendiri secara terus menerus. Memanfaatkan hasil refleksi dalam rangka peningkatan keprofesionalan. Melakukan penelitian tindakan kelas untuk peningkatan keprofesionalan. Mengikuti kemajuan zaman dengan belajar dari berbagai sumber<sup>116</sup>
- (4) Kompetensi sosial

---

<sup>115</sup>Imas Kurniasih & Berlin Sani, *Kupas Tuntas Kompetensi Pedagogik Teori dan Praktik Untuk Peningkatan Kinerja dan Kualitas Dosen*, ...hlm. 53

<sup>116</sup>Rulam Ahmadi, *Profesi Kedosenan Konsep & Strategi Mengembangkan Profesi & Karier Dosen*,... hlm. 97-99

- (a) Bersikap inklusif, objektif, tidak diskriminatif. Bersikap inklusif dan objektif terhadap mahasiswa, teman sejawat, dan lingkungan sekitar dalam melaksanakan pembelajaran. Tidak bersikap diskriminatif terhadap mahasiswa, teman sejawat, orang tua mahasiswa, dan lingkungan perguruan tinggi karena perbedaan agama, suku, jenis kelamin, latar belakang keluarga, dan status sosial ekonomi.
- (b) Berkomunikasi secara efektif, empati dan santundengan sesama pendidik, tenaga kependidikan, orang tua dan masyarakat. Berkomunikasi dengan teman sejawat dan komunitas lainnya secara efektif, empati dan santun. Berkomunikasi dengan orang tua mahasiswa secara efektif, empati dan santun. Mengikutsertakan orang tua dan masyarakat dalam program pembelajaran
- (c) Beradaptasi ditempat bertugas diseluruh wilayah yang memiliki keragaman sosial budaya. Beradaptasi dengan lingkungan tempat bekerja. Melaksanakan berbagai program dalam lingkungan kerja
- (d) Berkomunikasi dengan komunitas profesi sendiri dan profesi lain. Berkomunikasi teman sejawat, profesi ilmiah, dan komunitas ilmiah lainnya melalui berbagai media. Mengkomunikasikan hasil-hasil inovasi pembelajaran kepada komunitas profesi sendiri.<sup>117</sup>

## 2) Penelitian

Program penelitian yang diselenggarakan oleh Direktorat Jenderal Penguatan Riset dan Pengembangan untuk dosen/peneliti di perguruan tinggi meliputi kategori dan skema penelitian sebagai berikut:

- a) Skema Kompetitif Nasional
  - (1) Penelitian Dasar
    - (a) Penelitian Kerja Sama Luar Negeri (PKLN)
    - (b) Penelitian Berbasis Kompetensi (PBK)
  - (2) Penelitian Terapan
    - (a) Penelitian Strategis Nasional (PSN)
    - (b) Penelitian Penciptan dan Penyajian Seni (P3S)
    - (c) Penelitian Unggulan Strategis Nasional (PUSN)
  - (3) Penelitian Peningkatan Kapasitas
    - (a) Penelitian Dosen Pemula (PDP)

---

<sup>117</sup>Rulam Ahmadi, *Profesi Kedosenan Konsep & Strategi Mengembangkan Profesi & Karier Dosen*,... hlm. 96-97

- (b) Penelitian Kerjasama Antar Perguruan Tinggi (PKPT)
  - (c) Penelitian Tim Pascasarjana (PTP)
  - (d) Penelitian Disertasi Doktor (PDD)
  - (e) Penelitian Pendidikan Magister menuju Doktor untuk Sarjana Unggul (PMDSU)
  - (f) Penelitian Pascadoktor (PPD)
- b) Skema Desentralisasi
- (1) Penelitian Dasar Unggulan Perguruan Tinggi (PDUPT)
  - (2) Penelitian Terapan Unggulan Perguruan Tinggi (PTUPT)
  - (3) Penelitian Pengembangan Unggulan Perguruan Tinggi (PPUPT)

Pelaksanaan program penelitian sebagaimana disebutkan di atas sebagian dikelola langsung oleh DRPM (Skema Kompetitif Nasional) dan sebagian lainnya dikelola oleh perguruan tinggi (Skema Desentralisasi). Penelitian desentralisasi dilaksanakan berdasarkan pada status perguruan tinggi berdasarkan pada kinerja penelitian perguruan tinggi.<sup>118</sup>

Perguruan tinggi mengelola penelitian mulai dari perencanaan sampai dengan penanganan pengaduan. Pengelolaan penelitian perguruan tinggi mengacu kepada SPMPT:

- a) Perencanaan Penelitian
- (1) Perguruan tinggi wajib menyusun renstra penelitian secara tahun jamak (lima tahun) yang di dalamnya memuat peta jalan, payung penelitian, ketersediaan sumber daya manusia, serta sarana dan prasarana penelitian. Selain itu, PT juga harus memperhatikan Rencana Induk Riset Nasional (RIRN) dalam penyusunan Renstra. Renstra Penelitian tersebut dapat terdiri atas satu atau beberapa bidang unggulan yang mengarah pada terbentuknya keunggulan penelitian di perguruan tinggi.
  - (2) Perguruan tinggi secara bertahap merumuskan beberapa jenis penelitian lain yang relevan dan mendukung renstra penelitiannya sebagai pedoman dalam pelaksanaan penelitian.
  - (3) Perguruan tinggi yang memiliki program pascasarjana harus mengintegrasikan kegiatan penelitian dengan pendidikan pascasarjana
- b) Pengajuan Proposal Penelitian

---

<sup>118</sup> Direktorat Riset & Pengabdian Masyarakat, *Panduan Pelaksanaan Penelitian & Pengabdian Masyarakat Di Perguruan Tinggi*, ... hlm. 11-12.

- (1) Pengajuan proposal penelitian dilakukan oleh dosen yang memiliki NIDN/NIDK diawali dengan mendaftar dan melengkapi identitas pengusul ke Simlitabmas, termasuk pengisian pada aplikasi tingkat kesiapterapan teknologi (TKT), dengan menggunakan username dan password yang telah dimiliki.
  - (2) Username dan password dapat diperoleh di LP/LPPM perguruan tinggi masing-masing.
  - (3) Proposal yang diunggah harus terlebih dahulu disahkan sesuai dengan format yang berlaku dan sebanyak dua eksemplar dokumen cetak yang telah disahkan harus diserahkan ke LP/LPPM perguruan tinggi masing-masing.
- c) Seleksi Proposal Penelitian Proposal diseleksi oleh Komite Penilaian/Reviewer yang dibentuk oleh DRPM di tingkat nasional dan Pimpinan PT. Dalam melaksanakan seleksi proposal komite, dapat dibantu oleh penelaah (*reviewer*). Ketentuan yang terkait dengan seleksi proposal penelitian oleh Komite Penilaian/*Reviewer* adalah sebagai berikut:
- (1) Perguruan tinggi kelompok Mandiri, Utama, dan Madya, wajib mengangkat tim penilai/reviewer internal berdasarkan kompetensinya yang dinilai dari unsur integritas, rekam jejak penelitian, kesesuaian bidang ilmu yang dibutuhkan. Mekanisme seleksi penilai ditetapkan oleh perguruan tinggi masing-masing, mengacu kepada manajemen seleksi DRPM.
  - (2) Pada perguruan tinggi kelompok Binaan, proposal diseleksi oleh tim penilai yang ditunjuk DRPM. Proposal penelitian baik Program Desentralisasi maupun Kompetitif Nasional secara umum diseleksi dalam dua tahapan, yaitu penilaian proposal secara daring dan pembahasan proposal penelitian. Selain itu penilaian kunjungan lapangan (*site visit*) juga dilakukan untuk beberapa skema penelitian. Pelaksanaan seleksi, pelaksanaan penelitian, *move*, dan tindak lanjut kegiatan diuraikan sebagai berikut.
    - (a) Penilaian proposal secara daring
    - (b) Pembahasan proposal
    - (c) Pengumuman Proposal yang didanai Ditjen Risbang akan memutuskan proposal penelitian yang akan didanai dan keputusan tersebut bersifat final. Selanjutnya DRPM akan mengumumkan proposal yang didanai berdasarkan keputusan.

- (d)Kontrak Penelitian Perguruan tinggi melaksanakan kontrak penelitian
- d) Pendanaan dan Biaya Pengelolaan Penelitian
- (1)Segala biaya yang timbul akibat pengelolaan desentralisasi penelitian di perguruan tinggi kelompok Mandiri, Utama, dan Madya yang meliputi biaya pengelolaan dan seleksi proposal, pengawasan (monev) internal, seminar hasil penelitian internal, pelaporan hasil penelitian ke DRPM, dan diseminasi hasil-hasil penelitian dibebankan kepada anggaran perguruan tinggi masing-masing dengan tidak mengurangi anggaran penelitian yang telah ditetapkan untuk setiap peneliti.<sup>119</sup>
  - (2)Dana desentralisasi penelitian untuk PTS disalurkan melalui Kopertis wilayah masing-masing. Selanjutnya Kopertis menyalurkan dana tersebut kepada PTS di wilayah masing-masing.<sup>120</sup>
- e) Pengawasan (monev) dan Pelaporan Hasil Penelitian dan Pengabdian kepada Masyarakat. Perguruan tinggi wajib melakukan pengawasan internal atas pelaksanaan penelitian. Hasil monitoring dan evaluasi (pengawasan) internal dilaporkan oleh masing-masing perguruan tinggi melalui Simlitabmas. DRPM melakukan pengawasan lapangan eksternal atas hasil monev internal perguruan tinggi. Perguruan tinggi yang tidak melaksanakan pengawasan internal dapat dikenai sanksi.
- f) Penilaian Luaran Hasil Penelitian
- (1)Laporan hasil penelitian merupakan laporan akhir pelaksanaan penelitian.
  - (2)Peneliti wajib menyampaikan laporan hasil penelitian dan luaran hasil penelitian yang telah dijanjikan kepada DRPM atau PT.
  - (3)Komite Penilaian/Reviewer menilai kelayakan atas pelaksanaan penelitian berdasarkan laporan output hasil penelitian dan luaran hasil penelitian yang dijanjikan.
  - (4)Komite Penilaian/Reviewer output Penelitian memberikan rekomendasi kepada Penyelenggara Penelitian sesuai skema penelitian yang diajukan, antara lain:

---

<sup>119</sup> Direktorat Riset & Pengabdian Masyarakat, *Panduan Pelaksanaan Penelitian & Pengabdian Masyarakat Di Perguruan Tinggi*, ... hlm. 22-23.

<sup>120</sup> Direktorat Riset & Pengabdian Masyarakat, *Panduan Pelaksanaan Penelitian & Pengabdian Masyarakat Di Perguruan Tinggi*, ... hlm. 22-24.

- (a) presentase tingkat keberhasilan penelitian sesuai dengan proposal yang dijanjikan.
- (b) saran dan masukan terkait dengan kesesuaian anggaran penelitian yang telah diberikan atas hasil penelitian.
- (c) saran dan masukan terkait dengan keberlanjutan penelitian.
- (d) rekomendasi untuk mendapatkan biaya tambahan luaran.
- (5) Hasil penilaian dan rekomendasi dituangkan dalam berita acara untuk disampaikan kepada DRPM atau PT.
- g) Tindak Lanjut Hasil Penelitian
  - (1) Perguruan tinggi melaporkan kegiatan hasil penelitian dalam bentuk kompilasi luaran penelitian dosen setiap tahun.
  - (2) Perguruan tinggi wajib mengikutkan peneliti yang hasil penelitiannya terpilih sebagai peserta presentasi hasil atau presentasi keunggulan di tingkat nasional yang diselenggarakan oleh DRPM.

### 3) Pengabdian Masyarakat

Pelaksanaan pengabdian kepada masyarakat dikelola dengan mekanisme kompetitif nasional. Skema-skema program pengabdian kepada masyarakat yang diselenggarakan DRPM meliputi:

- a) Program Kemitraan Masyarakat (PKM)
- b) Program Pengembangan Kewirausahaan (PPK)
- c) Program Pengembangan Produk Ekspor (PPPPE)
- d) Program Pengembangan Produk Unggulan Daerah (PPPUD)
- e) Program Pengembangan Usaha Produk Intelektual Kampus (PPUPIK)
- f) Program Kemitraan Wilayah (PKW)
- g) Program Kemitraan Wilayah antara PT-CSR atau PT-Pemda-CSR
- h) Program Pengembangan Desa Mitra (PPDM)
- i) Program Hi-Link
- j) Program Kuliah Kerja Nyata Pembelajaran dan Pemberdayaan Masyarakat (KKN-PPM).

Pengendalian kegiatan pengabdian kepada masyarakat dilakukan melalui penentuan indikator kinerja utama yang ditetapkan secara nasional. Setiap perguruan tinggi wajib menyusun rencana pencapaian kinerja utama pengabdian kepada masyarakat dengan mengacu pada IKU yang diukur berbasis hasil pemetaan kinerja, seperti:

- a) Publikasi ilmiah

- b) Pemakalah dalam temu ilmiah
- c) (*Keynote Speaker/Invited*) dalam temu ilmiah
- d) Penilaian kuci/tamu (*Visiting Lecturer*)
- e) HKI, Produk, dan Kemitraan hasil Kegiatan Pengabdian kepada Masyarakat
- f) Teknologi Tepat Guna
- g) Manajemen/Purwarupa/Desain/Karya seni/ Rekayasa Sosial
- h) Buku
- i) Mitra
- j) Angka partisipasi dosen.<sup>121</sup>

### c. Aspek-aspek Standar Kinerja Dosen

Di dalam mengkaji kinerja memerlukan standar kinerja. Standar kinerjadirumuskan untuk dijadikan tolak ukur dalam melaksanakan perbandingan antara apa yang telah dilakukan dengan apa yang diharapkan, dalam kaitannya dengan pekerjaan atau jabatan yang telah dipercayakan kepada pegawai. Standar tersebut dapat juga dijadikan ukuran dalam mengadakan pertanggungjawaban terhadap apa yang telah dilakukan. Kinerja memiliki banyak aspek yang masing-masing mempunyai arti penting. Aspek yang satu tidak lebih penting dari dimensi lainnya. Oleh sebab itu, dalam proses pengukuran kinerja semua aspek diukur. Schuller mengatakan bahwa kinerja pegawai dapat dilihat dari aspek-aspek produktivitas berupa tingkat kualitas dan kuantitas yang dilakukan pekerja, dan ketidakhadiran.<sup>122</sup>

Menurut T.R Mitchell menyatakan bahwa kinerja meliputi beberapa aspek yaitu: *quality of work, promptness, initiative, capability, dan communication*. Kelima aspek tersebut dimaknai menjadi kualitas kerja, ketepatan waktu, inisiatif, kemampuan, dan komunikasi. Aspek- aspek tersebut dapat dijadikan ukuran dalam mengkaji tingkat kinerja pegawai. Disamping itu, dikatakan pula bahwa untuk mengadakan pengukuran terhadap kinerja ditetapkan: *Performance = Ability x Motivation*. Hasibuan mengemukakan unsur-unsur kinerja yang dinilai yaitu: kesetiaan, prestasi kerja, kejujuran, kedisiplinan, kreativitas, kerja sama, kepemimpinan, kepribadian, prakarsa, kecakapan, dan tanggung jawab. Selain aspek tersebut, kinerja seseorang dapat diukur dan dilihat dari berbagai faktor, yaitu seseorang sebagai educator, fasilitator, motivator,

---

<sup>121</sup> Direktorat Riset & Pengabdian Masyarakat, *Panduan Pelaksanaan Penelitian & Pengabdian Masyarakat Di Perguruan Tinggi*, ... hlm. 25.

<sup>122</sup> Randall Schuler dan Susan E. Jackson, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Menghadapi Abad Ke-21), Jakarta: Pena Persada Offset, 1987, hlm. 213.

mediator, organisator, dan mitra bagi rekan-rekan kerja dan pimpinannya.<sup>123</sup>

A.A. Anwar Prabu mangkunegara membagi dua kategori aspek standar kinerja, yaitu aspek kuantitatif dan aspek kualitatif. Aspek kuantitatif meliputi:<sup>124</sup>

- 1) Proses kerja dan kondisi pekerjaan
- 2) Waktu yang dipergunakan atau lamanya melaksanakan pekerjaan
- 3) Jumlah kesalahan dalam melaksanakan pekerjaan
- 4) Jumlah dan jenis pelayanan dalam bekerja

Sedangkan aspek kualitatif meliputi:

- 1) Ketepatan kerja dan kualitas pekerjaan
- 2) Tingkat kemampuan dalam bekerja
- 3) Kemampuan menganalisis data/informasi, kemampuan/kegagalan menggunakan mesin/peralatan
- 4) Kemampuan mengevaluasi (keluhan/keberatan konsumen)

Memperhatikan pendapat para ahli diatas, dapat penulis simpulkan aspek-aspek kinerja terdiri atas aspek kualitas yang meliputi ketepatan dan kemampuan kerja yang mengarah kepada pencapaian tujuan; dan aspek kuantitas yang meliputi ketepatan waktu, proses pelaksanaan kerja yang efisien.

#### **d. Faktor-faktor yang mempengaruhi Pencapaian Kinerja**

Faktor-faktor yang berpengaruh langsung terhadap tingkat pencapaian Kinerja menurut Ruky yang dikutip oleh Iwan Satibi), mengemukakan faktor-faktor mem-pengaruhi pencapaian kinerja sebagai berikut:<sup>125</sup>

- 1) Teknologi yang meliputi peralatan kerja dan metode kerja yang di- gunakan untuk menghasilkan produk atau jasa yang dihasilkan oleh organisasi.
- 2) Kualitas input atau material yang digunakan oleh organisasi.
- 3) Kualitas lingkungan fisik yang meliputi keselamatan kerja, penataan ruangan, dan kebersihan.
- 4) Budaya organisasi sebagai pola tingkah laku dan pola kerja yang ada dalam organisasi yang bersangkutan.

---

<sup>123</sup> Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Bumi Aksara, 2001, hlm. 95.

<sup>124</sup> Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber daya Manusia Perusahaan*, Bandung : PT Remaja Rosdakarya, 2005, hlm. 18.

<sup>125</sup> Iwan Satibi, *Manajemen Publik dalam Perspektif, Teoritik, dan Empirik*, Bandung: Unpas Press, 2012, hlm. 124.

- 5) Kepemimpinan sebagai upaya untuk mengendalikan anggota organisasi agar bekerja sesuai dengan standar dan tujuan organisasi
- 6) Pengelolaan sumber daya manusia yang meliputi aspek kompensasi, imbalan, promosi dll

Bahwa dalam mendukung pencapaian kinerja, sesungguhnya tidak bisa dilepaskan dari berbagai faktor yang mempengaruhinya. Faktor-faktor tersebut, secara sinergis dapat memberikan gambaran secara komprehensif kepada manajemen organisasi, untuk menentukan langkah-langkah strategis apa yang perlu dilakukan, agar pencapaian kinerja dapat diraih sesuai dengan target yang telah ditetapkan.

#### **e. Beban Kinerja Dosen**

Menurut Shapiro kinerja tugas adalah semua aktivitas yang terkait secara langsung mengolah atau mengubah bahan-bahan mentah menjadi barang atau jasa produk yang dihasilkan organisasi. Tugas profesional seorang dosen tercantum dalam pasal 6 UU No 14/2005 tentang dosen dan dosen meliputi: (a) melaksanakan pendidikan, penelitian dan pengembangan ilmu, dan pengabdian kepada masyarakat; (b) merencanakan, melaksanakan proses pembelajaran, serta menilai dan mengevaluasi hasil pembelajaran, (c) meningkatkan dan mengembangkan kualifikasi akademik dan kompetensi secara berkelanjutan sejalan dengan perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni. Untuk melaksanakan tugas profesional secara detail Dikti pada tahun 2010 menerbitkan pedoman beban kerja dosen yang berisi tentang beban kerja dosen yang harus dilaksanakan dalam satu semester.<sup>126</sup>

Beban kerja dosen adalah sejumlah pekerjaan yang ditugaskan oleh pimpinan perguruan tinggi kepada dosen untuk melaksanakan tugas tridharma perguruan tinggi dan atau tugas tambahan dalam masa tertentu yang diukur dalam satuan kredit semester/sks meliputi: bidang pendidikan, bidang penelitian dan pengembangan ilmu, bidang pengabdian kepada masyarakat serta penunjang tridharma perguruan tinggi. Beban kerja dosen secara ideal dalam melaksanakan tugas tridharma perguruan tinggi paling sedikit 12 SKS dan paling banyak 16 SKS pada setiap semester sesuai kualifikasi akademiknya. Dengan demikian kinerja tugas dosen adalah capaian hasil seorang dosen dalam melaksanakan sejumlah

---

<sup>126</sup> Shapiro, *Mengajarkan Emotional Intelligence Pada Anak*, Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 2008, hlm. 26.

tugas tridharma yang menjadi kewajiban dan tanggung jawabnya selama satu semester.

Dosen adalah pendidik profesional dan ilmuwan dengan tugas utama mentransformasikan, mengembangkan dan menyebarluaskan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni melalui pendidikan, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat. Sedangkan Profesor atau Dosen Besar adalah dosen dengan jabatan akademik tertinggi pada satuan pendidikan tinggi dan mempunyai kewajiban khusus menulis buku dan karya ilmiah serta menyebarkan luaskan gagasannya untuk mencerahkan masyarakat. Tugas utama dosen tersebut adalah melaksanakan tridharma perguruan tinggi dengan beban kerja paling sedikit sepadan dengan 12 (dua belas) sks dan paling banyak 16 (enam belas) sks pada setiap semester sesuai dengan kualifikasi akademiknya dengan ketentuan sebagai berikut. (1) tugas melakukan pendidikan dan penelitian paling sedikit sepadan dengan 9 (sembilan) sks yang dilaksanakan di perguruan tinggi yang bersangkutan; (2) tugas melakukan pengabdian kepada masyarakat dapat dilaksanakan melalui kegiatan pengabdian kepada masyarakat yang diselenggarakan oleh perguruan tinggi yang bersangkutan atau melalui lembaga lain sesuai dengan peraturan perundang undangan; (3) tugas penunjang tridharma perguruan tinggi dapat diperhitungkan sks nya sesuai dengan peraturan perundang undangan (4) tugas melakukan pengabdian kepada masyarakat dan tugas penunjang paling sedikit sepadan dengan 3 (tiga) SKS (5) tugas melaksanakan kewajiban khusus bagi profesor sekurang-kurangnya sepadan dengan 3 sks setiap tahun.

Pemimpin perguruan tinggi berkewajiban memberikan kesempatan kepada dosen untuk melaksanakan tridharma perguruan tinggi. Dosen yang mendapat penugasan sebagai pimpinan perguruan tinggi sampai dengan tingkat jurusan diwajibkan melaksanakan dharma pendidikan paling sedikit sepadan dengan 3 (tiga) sks. Laporan Beban Kerja Dosen merupakan Kegiatan tridharma perguruan tinggi yang dilakukan oleh dosen yang meliputi bidang : Pendidikan dan Pengajaran, Penelitian, Pengabdian kepada Masyarakat, dan Penunjang Kegiatan Tridharma Perguruan Tinggi. Oleh karena itu, beban kerja dosen harus terdistribusi secara proposional dan terukur pada semua bidang kegiatan tridharma perguruan tinggi. Laporan Beban Kerja Dosen antara lain:

- 1) Tugas pendidikan dan penelitian sedikit sepadan dengan 9 sks yang dilaksanakan di perguruan tinggi yang bersangkutan
- 2) Tugas pengabdian kepada masyarakat dapat dilaksanakan melalui kegiatan pengabdian kepada masyarakat yang diselenggarakan

oleh perguruan tinggi yang bersangkutan atau melalui lembaga lain sesuai dengan peraturan perundangan undangan.

- 3) Tugas penunjang tridharma perguruan tinggi dapat diperhitungkan sksnya sesuai dengan peraturan perundang-undangan
- 4) Tugas melakukan pengabdian kepada masyarakat dan tugas penunjang paling sedikit sepadan dengan 3 (tiga) sks.
- 5) Tugas melaksanakan kewajiban khusus bagi profesor sekurang-kurangnya sepadan dengan 3 sks setiap tahun.<sup>127</sup>

### 3. Manajemen Penilaian Kinerja Dosen

#### a. Pengertian Manajemen Penilaian Kinerja

Pembahasan manajemen lebih menekankan pada proses regulasi, adanya kerjasama antara berbagai elemen dalam organisasi, upaya penggunaan sumber daya organisasi, dan adanya tujuan yang jelas. Manajemen dipahami sebagai pengalaman perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian pencapaian tujuan yang telah ditetapkan atau kemampuan untuk menggunakan sumber daya yang tersedia dan menggunakan kemampuannya untuk mencapai target yang disepakati.

Manajemen didefinisikan dalam KBBI sebagai proses secara efisien sumber daya digunakan untuk mencapai target. Ada tiga pandangan berbeda tentang manajemen:

- 1) Administrasi diartikan lebih luas dari manajemen (manajemen adalah inti dari administrasi).
- 2) Manajemen lebih luas dari administrasi.
- 3) Manajemen dengan administrasi sinonim.<sup>128</sup>

Manajemen merencanakan, menata, melaksanakan, memantau, dan memberdayakan seluruh sumber daya organisasi/perusahaan, baik sumber daya manusia (*human resources capital*), modal (*financial capital*), maupun material (tanah, alam) merupakan rangkaian proses yang meliputi evaluasi dan pengendalian. Sumber daya atau bahan baku, dan teknologi terbaik untuk mencapai tujuan organisasi/perusahaan.<sup>129</sup> James A.F. Stoner "*management is the process of planning, organizing, leading and controlling the effort of organization member and of using all other organizational resources to achieve stated organizational goals.*" Pemahaman ini menjelaskan bahwa manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, memimpin, dan mengawasi upaya anggota suatu

<sup>127</sup> Shapiro, *Mengajarkan Emotional Intelligence Pada Anak*, ...hlm. 26.

<sup>128</sup> E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Perguruan Tinggi*, ... hlm. 19.

<sup>129</sup> Ismail Solihin, *Pengantar Manajemen*, Jakarta : Erlangga, 2012, hlm. 12.

organisasi dan penggunaan sumber daya dari semua organisasi lain untuk mencapai tujuan organisasi tertentu.<sup>130</sup>

Mullins mengatakan, *“Management is seen best, therefore, as a process common to all other functions carried out within the organization. Management is essentially an integrating activity”*.<sup>131</sup> Oleh karena itu, manajemen paling sering dilihat sebagai proses umum untuk semua fungsi lain yang dilakukan dalam suatu organisasi. Manajemen pada dasarnya adalah kegiatan integrasi. Mary Parker Follet, manajemen diartikan sebagai *“the art of functionality, as the action measuring a quantity on a regular basis and of adjusting some initial plan; or as the action taken to reach one’s intended goal. This applies even in situations where planning does not take place”*. Ini berarti semakin dekat dengan seni melakukan pekerjaan melalui orang lain.<sup>132</sup>

George R. Terry *“management is distinct process of planning, organizing, actuating, controlling (POAC), performed to determine and accomplish the objectives by the use of human being and other resources.”* Manajemen adalah proses yang terdefinisi dengan baik yang dimulai dengan perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengelolaan, serta menggunakan orang dan sumber daya lainnya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.<sup>133</sup>

Manajemen adalah proses kolaboratif antara individu, kelompok, dan sumber daya lainnya untuk mencapai tujuan, dan organisasi adalah aktivitas manajemen. Dengan kata lain, aktivitas bisnis hanya dapat dilihat dalam wadah sebuah perusahaan, perguruan tinggi, atau dua organisasi lainnya.<sup>134</sup> Menurut Thoha, manajemen didefinisikan sebagai *“proses pencapaian tujuan organisasi melalui upaya orang lain.”*<sup>135</sup> Pada saat yang sama, Navawi mengatakan: *“Manajemen adalah suatu kegiatan yang menuntut orang lain untuk bekerja sama untuk mencapai tujuan.”*<sup>136</sup> Menurut dua ahli yang dikutip di atas, dapat kita

<sup>130</sup> Mahmud, *Manajemen Pendidikan Tinggi Berbasis Nilai-Nilai Spiritualitas*, Bandung : Remaja Rosda Karya, 2019, hlm. 3.

<sup>131</sup> Laurie. J Mullins, *Management and Organisational Behaviour*, New York: Prentice Hall, 2005, hlm. 195.

<sup>132</sup> Abdul Azis, *Manajemen Investasi Syari’ah*, Bandung: Alfabeta, 2010, hlm. 19.

<sup>133</sup> Mahmud, *Manajemen Pendidikan Tinggi Berbasis Nilai-Nilai Spiritualitas ...* hlm. 3.

<sup>134</sup> Syafaruddin, *Manajemen Lembaga Pendidikan Islam*, Jakarta: Ciputat Press, 2005, hlm. 41.

<sup>135</sup> Miftah T, *Kepemimpinan Dalam Manajemen*, Cetakan. II, Jakarta: Raja Grafindo Persada, 1995, hlm. 8.

<sup>136</sup> Hadari N, *Administrasi Pendidikan*, Jakarta: Jaha Masagung, 1993, hlm. 13.

simpulkan bahwa manajemen adalah suatu proses kerjasama antara dua orang atau lebih untuk mencapai tujuan bersama. Aturan yang dibutuhkan dalam mendeskripsikan manajemen, kata James. D. Mooney yaitu:

- 1) Koordinasi adalah aturan yang membutuhkan otoritas, saling melayani, penetapan tujuan, dan disiplin tingkat tinggi.
- 2) Prinsip skalar mendefinisikan hubungan antara kepemimpinan, delegasi dan kegunaan yang dibutuhkan.
- 3) Prinsip fungsional adalah prinsip yang mengartikan kewajiban yang harus dituntaskan untuk menggapai target bersama.
- 4) Asas pegawai adalah asas yang membedakan dirinya sebagai pegawai dengan manajer lini lainnya.

Dengan mengacu pada teori organisasi klasik yang diperkenalkan oleh Henry Fayol, masalah-masalah berikut terutama dibahas dalam bidang manajemen ini:<sup>137</sup>

- 1) Kegiatan teknis atau teknis seperti produksi dan pengorganisasian. Di bidang pendidikan, lembaga harus memperbaiki ruang belajar, melaksanakan seminar dan menyiapkan lulusan siap kerja serta terjun dalam masyarakat.
- 2) Komersial atau kegiatan komersial yang terkait dengan pendapatan institusional, seperti pembelian bahan atau penjualan produk. Kegiatan yang berlangsung di dalam lembaga pendidikan yang meliputi penyaringan mahasiswa, promosi lembaga pendidikan, dan kegiatan lainnya.
- 3) Keuangan atau kegiatan yang berkaitan dengan keuangan dan pengeluaran. Dalam konteks pendidikan, kegiatan ini dapat dilihat dari bagaimana lembaga pendidikan memperoleh dan mengelola sumber dana untuk kelangsungan hidupnya, atau dana tersebut digunakan untuk membeli sarana dan prasarana serta menyelenggarakan pendidikan.
- 4) Kegiatan yang berkaitan dengan keselamatan, keamanan, atau kenyamanan. Kaitannya dengan pendidikan terletak pada sistem yang mengamankan lingkungan pendidikan di dalam dan luar negeri dan sistem yang melindungi diri dari pengaruh lingkungan dan budaya yang merusak moral dan budaya melalui pendidikan agama dan moral.
- 5) Kegiatan akuntansi atau pembukuan. Lembaga pendidikan memasukkan berbagai metode untuk menghitung pendapatan dan pengeluaran dana. Ini adalah pemeriksaan yang komprehensif dan

---

<sup>137</sup> Mahmud, *Manajemen Pendidikan Tinggi Berbasis Nilai-Nilai Spiritualitas...* hlm. 12-13.

menyeluruh dari subjek ini. Demikian juga, lembaga pendidikan tidak dapat beroperasi hanya pada anggaran *fuzzy*.

- 6) Melaksanakan manajemen atau fungsi-fungsi yang berhubungan dengan manajemen. Lembaga memerlukan dan mengamalkan fungsi-fungsi administrasi seperti perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengelolaan dan evaluasi semua kegiatan pendidikan yang dilaksanakannya.

Menurut Winardi, prinsip-prinsip manajemen adalah (1) pembagian kerja, (2) wewenang dan tanggung jawab, (3) disiplin, (4) penyatuan komando, (5) penyatuan arah, dan (6) kekalahan kepentingan individu. Kepentingan umum. (7) Imbalan / Imbalan, (8) Sentralisasi, (9) Langkah, (10) Tatanan, (11) Keadilan (12) Kestabilan Pelaksanaan Kerja, (13) Inisiatif (14) Semangat Korps.<sup>138</sup> Menurut Hasibuan, yang disebutkan oleh Henry Fayol, prinsip umum manajemen adalah:

1) *Division of Work*

Prinsip pembagian kerja sangat penting, karena ada faktor pembatas, artinya ada batasan bagi seseorang dalam melakukan pekerjaan apapun, yaitu: waktu yang terbatas, pengetahuan yang terbatas, kemampuan yang terbatas, perhatian yang terbatas. Keterbatasan ini membutuhkan pembagian kerja. Tujuannya adalah untuk memperoleh efisiensi organisasi & pembagian tugas disesuaikan dengan bidang yang dibutuhkan teknik atau kepemimpinan.

2) *Authority and Responsibility*

Prinsip ini, tugas harus dibagi antara atasan dan bawahan. Perlu menyeimbangkan otoritas dan tanggung jawab. Misalnya, untuk hak istimewa X, tanggung jawab sama dengan X. Kedudukan menimbulkan “hak” dan Tugas menimbulkan “kewajiban”. Hak serta kewajiban menimbulkan komunikasi antara atasan dan bawahan.<sup>139</sup>

3) *Discipline*

Disiplin adalah kesepakatan untuk secara langsung mematuhi dan mematuhi aturan yang telah disepakati bersama dan ditegakkan oleh setiap orang. *Without good discipline, it is difficult for any organization to achieve its goals.* Disiplin adalah kesadaran dan kemauan untuk mematuhi semua aturan dan norma social yang berlaku.

---

<sup>138</sup> Mesiono, *Manajemen Organisasi*, Bandung: Cita Pustaka, 2012, hlm. 10.

<sup>139</sup> Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen Dasar, Pengertian, Dan Masalah*, Jakarta: Bumi Aksara, 2004, hlm. 64-69.

#### 4) *Unity of Command*

Konsep ini, setiap bawahan seharusnya hanya menerima perintah dari atasan dan hanya menunaikan kewajiban kepada atasan. Tapi bos bisa memberi perintah kepada beberapa bawahan. Prinsip kepemimpinan satu orang diperlukan karena ketika seorang bawahan diangkat oleh beberapa atasan, dia tidak tahu harus melakukan apa.<sup>140</sup>

Kata manajemen tidak secara langsung terdapat dalam Al-Qur'an dan hadits Nabi, tetapi seperti yang dinyatakan dalam definisi di atas, prinsip-prinsip manajemen dijelaskan secara luas dalam Islam.<sup>141</sup> Asas manajemen boleh didapati dalam hadis-hadis berikut:<sup>142</sup>

عَنْ أَبِي يَعْلَى شَدَّادِ بْنِ أَوْسٍ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُ عَنْ رَسُولِ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ  
 قَالَ إِنَّ اللَّهَ كَتَبَ الْإِنْسَانَ عَلَى كُلِّ شَيْءٍ فَإِذَا قَتَلْتُمْ فَأَحْسِنُوا الْقِتْلَةَ وَإِذَا ذَبَحْتُمْ  
 فَأَحْسِنُوا الذَّبْحَ وَأُيْحِدْ أَحَدَكُمْ شَفْرَتَهُ وَأُيْرِحْ ذَبِيحَتَهُ<sup>١٤٣</sup>

Dari Abu Ya'la, Syaddad bin Aus radhiyallahu 'anhu, dari Rasulullah shallallahu 'alaihiwasallam. Beliau bersabda: "Sesungguhnya Allah mewajibkan berlaku baik pada segala hal, maka jika kamu membunuh hendaklah membunuh dengan cara yang baik dan jika kamu menyembelih maka sembelihlah dengan cara yang baik dan hendaklah menajamkan pisau dan menyenangkan hewan yang disembeliknya" (HR. Muslim).

Dalam hal manajemen umum, hadits mendorong umat Islam untuk melakukan hal-hal dengan baik dan terus meningkat nilainya dari buruk menjadi baik dan baik menjadi baik. Manajemen menjadi lebih baik. Sikap yang baik didasarkan pada keinginan serta *planning* yang baik, prosedur menurut syariah, dan dilakukan dengan penuh integritas, bukan tanpa sengaja menjadikannya sia-sia. Ada enam aliran atau mazhab manajemen menurut Harold Koontz, yaitu:

- 1) *Process Trust* menganalisis tata kelola dari perspektif proses untuk mendapatkan kerangka kerja konseptual, fundamental, dan teori tata kelola.

<sup>140</sup> Mesiono, *Manajemen Organisasi*... hlm. 11.

<sup>141</sup> Dede R, *Tafsir Ayat Ekonomi*, Semarang: Abadi Jaya, 2015, hlm. 232.

<sup>142</sup> Iffi Nur Diana, *Hadis-Hadis Ekonomi*, Malang: UIN Malang Press, 2008, hlm.162.

<sup>143</sup> مسلم, كتاب صحيح مسلم, بيروت: دار الفكر, ١٩٩١

- 2) Keyakinan empiris membangun teori manajemen berdasarkan studi pengalaman dan generalisasi yang diperoleh dari pengalaman ini.
- 3) Keyakinan perilaku mendeskripsikan pengelolaan lebih dari pandangan psikologi dan sosial, dan menarik kesimpulan tentang hal utama dalam manajemen yaitu korelasi antara orang-orang.
- 4) Kepercayaan sosial melihat manajemen sebagai program sosial, yaitu korelasi antar budaya satu dengan lainnya.
- 5) Fokus penelitian keyakinan pengambilan keputusan adalah rasionalitas pengambilan keputusan.
- 6) *Mathematical Trust* menggunakan simbol dan rumus matematika untuk memeriksa manajemen dari perspektif logis.
- 7) Proses kepercayaan adalah proses mencoba untuk mencapai sesuatu melalui kerjasama orang-orang dalam kelompok yang terorganisir.<sup>144</sup>

Menurut UU Pendidikan Tinggi, diatur bahwa penyelenggaraan atau pengelolaan pendidikan tinggi harus didasarkan pada lima prinsip berikut:

- 1) Akuntabilitas  
Asas akuntabilitas pengelolaan perguruan tinggi dijelaskan dalam Pasal 78 UU Pendidikan Tinggi. Asas akuntabilitas adalah kemampuan dan kewajiban untuk mempertanggungjawabkan semua kegiatan universitas kepada semua pihak yang terlibat sesuai dengan ketentuan hukum. Salah satu bentuk akuntabilitas pengelolaan perguruan tinggi adalah akreditasi oleh badan akreditasi independen (Pasal 55 (5)). Akreditasi adalah proses pemeriksaan suatu perguruan tinggi menurut suatu standar yang ditetapkan oleh pemerintah.
- 2) Transparansi  
Pimpinan perguruan tinggi harus transparan dan memberikan informasi yang akurat kepada pemangku kepentingan.
- 3) Nirlaba  
Prinsip tidak mencari keuntungan harus diterapkan dalam semua aspek pendidikan Indonesia, termasuk pendidikan tinggi. Prinsip *non-profit* adalah bahwa semua kegiatan Universitas tidak boleh untuk mencari keuntungan atau hasil komersial. Jika masih ada sisa uang, semua uang tersebut harus digunakan untuk meningkatkan kapasitas dan/atau kualitas layanan pendidikan tinggi.

---

<sup>144</sup> Bambang Hartono, *Sistem Informasi Manajemen Berbasis Komputer*, Jakarta: Rineka Cipta, 2013, hlm. 18.

#### 4) Penjaminan Mutu

Asas penjaminan mutu dimaksudkan untuk menjamin terselenggaranya pelayanan pendidikan tinggi secara sistematis yang memenuhi atau melampaui standar nasional pendidikan tinggi dan secara terus menerus meningkatkan mutu mutu pendidikan. Pimpinan perguruan tinggi harus berpegang pada standar penjaminan mutu, dengan mengacu pada standar pendidikan tinggi pada umumnya sebagai pedoman. Hal ini untuk menghindari praktik kampus “palsu” yang tidak memenuhi standar kampus nasional.

#### 5) Efektivitas dan Efisiensi

Asas efektifitas mengandung arti bahwa semua kegiatan pengelolaan perguruan tinggi dan perguruan tinggi harus dilakukan secara sistematis, agar mampu menerapkan kebijakan yang tepat tanpa memboroskan sumber daya.<sup>145</sup>

Penilaian kinerja penting dilakukan oleh suatu perguruan tinggi untuk perbaikan kinerja dosen itu sendiri maupun untuk perguruan tinggi dalam hal menyusun kembali rencana atau strategi baru untuk mencapai tujuan pendidikan nasional. Penilaian yang dilakukan dapat menjadi masukan bagi dosen dalam memperbaiki dan meningkatkan kinerjanya. Selain itu penilaian kinerja dosen membantu dosen dalam mengenal tugas-tugasnya secara lebih baik sehingga dosen dapat menjalankan pembelajaran seefektif mungkin untuk kemajuan mahasiswa dan kemajuan dosen sendiri menuju dosen yang profesional. Merujuk pada Peraturan Menteri Pemberdayaan Aparatur Negara No 16 Tahun 2009, maka indikator penilaian kinerja dosen ada lima, yaitu:<sup>146</sup>

##### 1) Menguasai bahan ajar.

Mata pelajaran merupakan isi pengajaran yang dibawakan untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Agar dapat mencapai hasil yang lebih baik, dosen atau calon dosen perlu menguasai bukan hanya sekedar materi tertentu yang merupakan bagian dari suatu mata pelajaran saja, tetapi pemahaman yang lebih luas terhadap materi itu sendiri dapat menuntut hasil yang lebih baik. Penguasaan materi merupakan proses belajar yang bertujuan untuk meningkatkan efisiensi, minat dan sikap belajar mahasiswa

---

<sup>145</sup> Kementerian Pendidikan & Kebudayaan Republik Indonesia, *Otonomi & Tata Kelola Perguruan Tinggi*, Jakarta : Menteri Pendidikan & Kebudayaan RI, 2014, hlm. 14-16.

<sup>146</sup> Menteri Pemberdayaan Aparatur Negara, *Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 16 Tahun 2009 tentang Jabatan Fungsional Dosen dan Angka Kreditnya, Menpan dan Reformasi Birokrasi*, Jakarta: Menteri Pemberdayaan Aparatur Negara, 2009, hlm. 10.

yang positif terhadap materi pelajaran yang sedang dipelajari. Pemahaman adalah kemampuan dosen dalam menggunakan pengetahuan atau keahliannya untuk menjelaskan isi dari materi pelajaran yang diberikan kepada mahasiswa sehingga apa yang dipelajari mahasiswa dapat dikuasai seluruhnya. Disamping itu dosen juga harus dapat menguasai bahan pelajaran yang akan diajarkan.

2) Merencanakan proses belajar mengajar.

Proses belajar mengajar perlu direncanakan agar dalam pelaksanaannya pembelajaran berlangsung dengan baik dan dapat mencapai hasil yang diharapkan. Setiap perencanaan selalu berkenaan dengan pemikiran tentang apa yang akan dilakukan. Perencanaan program belajar mengajar memperkirakan mengenai tindakan apa yang akan dilakukan pada waktu melaksanakan pembelajaran. Untuk membuat perencanaan pembelajaran yang baik dan dapat menyelenggarakan proses pembelajaran yang ideal, setiap dosen harus mengetahui unsur-unsur perencanaan pembelajaran yang baik. Unsur-unsur perencanaan pembelajaran tersebut adalah mengidentifikasi kebutuhan mahasiswa, tujuan yang hendak dicapai, berbagai strategi dan skenario yang relevan digunakan untuk mencapai tujuan, dan kriteria evaluasi.<sup>147</sup>

3) Kemampuan melaksanakan dan mengelola proses belajar mengajar.

Dalam mengelola suatu pembelajaran ada beberapa hal yang harus dilakukan oleh dosen agar pembelajaran dapat dikelola dengan baik. Di dalam proses belajar mengajar, tugas dosen di dalam kelas sebagian besar adalah membelajarkan mahasiswa dengan menyediakan kondisi belajar yang optimal. Kondisi belajar yang optimal dapat dicapai jika dosen mampu mengatur mahasiswa dan sarana pengajaran, serta mengendalikannya dalam suasana yang menyenangkan untuk mencapai tujuan pelajaran. Pengaturan tersebut salah satunya berkaitan dengan penyediaan kondisi belajar atau pengelolaan kelas. Pengelolaan pembelajaran dapat dimulai dengan bagaimana dosen mengelola kelas pembelajaran. Pengelolaan kelas merupakan salah satu usaha yang dilakukan oleh penanggung jawab kegiatan belajar mengajar atau yang membantu dengan maksud agar dicapai kondisi optimal sehingga

---

<sup>147</sup> Menteri Pemberdayaan Aparatur Negara, *Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 16 Tahun 2009 tentang Jabatan Fungsional Dosen dan Angka Kreditnya, Menpan dan Reformasi Birokrasi, ...* hlm. 10.

dapat terlaksana kegiatan belajar seperti yang diharapkan. Pengelola kelas pembelajaran dilihat dari keterampilan seorang dosen untuk menciptakan dan memelihara kondisi belajar yang optimal dan mengembalikannya ke kondisi yang optimal jika terjadi gangguan, baik dengan cara mendisiplinkan ataupun melakukan kegiatan perbaikan.<sup>148</sup>

4) Kemampuan melakukan evaluasi atau penilaian.

Salah satu upaya dalam meningkatkan kualitas proses dan hasil belajar sebagai bagian dari peningkatan kualitas pendidikan dapat dilakukan melalui manajemen penilaian. Dalam proses penilaian proses dan hasil belajar mahasiswa di perguruan tinggi, aspek-aspek yang sangat berperan penting adalah berkenaan dengan pemilihan alat penilaian, penyusunan soal, dan tahapan evaluasi pembelajaran. Penilaian merupakan komponen yang penting dalam suatu manajemen pendidikan. Penilaian hasil belajar merupakan bagian yang tak terpisahkan dari kegiatan pembelajaran, bahkan merupakan hal yang vital dalam manajemen pendidikan dan pengajaran di lembaga pendidikan formal. Dengan adanya hasil penilaian akan dapat diketahui kemajuan dan perkembangan pendidikan dari waktu ke waktu. Kemampuan dosen dalam melakukan penilaian akan memberikan pengaruh yang sangat besar terhadap mutu lulusan di setiap perguruan tinggi. Maka penilaian yang dilakukan oleh seorang dosen harus berdasarkan standar yang telah di tentukan oleh pemerintah.

5) Kemampuan melaksanakan bimbingan belajar (perbaikan dan pengayaan).

Pembelajaran perbaikan merupakan layanan pendidikan yang diberikan kepada mahasiswa tertentu untuk memperbaiki prestasi belajarnya sehingga mencapai kriteria ketuntasan yang ditetapkan. Oleh karena itu dosen harus memiliki kemampuan untuk melakukan perbaikan/pengayaan.<sup>149</sup> Hal tersebut di atas senada dengan pendapat Usman, bahwa kemampuan profesional dosen meliputi kemampuan dosen dalam:

---

<sup>148</sup> Menteri Pemberdayaan Aparatur Negara, *Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 16 Tahun 2009 tentang Jabatan Fungsional Dosen dan Angka Kreditnya, Menpan dan Reformasi Birokrasi, ...* hlm. 10.

<sup>149</sup> Menteri Pemberdayaan Aparatur Negara, *Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 16 Tahun 2009 tentang Jabatan Fungsional Dosen dan Angka Kreditnya, Menpan dan Reformasi Birokrasi, ...* hlm. 10.

- 1) Menguasai landasan pendidikan. Yakni mengenal tujuan pendidikan nasional untuk mencapai tujuan pendidikan nasional, mengenal fungsi perguruan tinggi dalam masyarakat, mengenal prinsip-prinsip psikologi pendidikan yang dapat dimanfaatkan dalam proses belajar mengajar.
- 2) Menguasai bahan pengajaran. Yakni menguasai bahan pengajaran kurikulum pendidikan dasar dan menengah, menguasai bahan pengayaan.
- 3) Menyusun program pengajaran. Yakni menetapkan tujuan pembelajaran, memilih dan mengembangkan bahan pembelajaran, memilih dan mengembangkan strategi belajar mengajar, memilih dan mengembangkan media pengajaran yang sesuai, memilih dan memanfaatkan sumber belajar.
- 4) Melaksanakan program pengajaran. Yakni menciptakan iklim belajar yang tepat, mengatur ruangan belajar, mengelola interaksi belajar mengajar.
- 5) Menilai hasil dan proses belajar mengajar. Yakni menilai prestasi mahasiswa untuk kepentingan pengajaran, menilai proses belajar mengajar yang telah dilaksanakan.<sup>150</sup>

Menurut Sudjana, bahwa kinerja dosen dapat dilihat dari kompetensinya melaksanakan tugas-tugas dosen, yaitu:

- 1) Merencanakan proses belajar mengajar.  
Perencanaan pembelajaran memainkan peran penting dalam memandu dosen untuk melaksanakan tugas sebagai pendidik dalam melayani kebutuhan belajar mahasiswanya. Perencanaan pembelajaran juga dimaksudkan sebagai langkah awal sebelum proses pembelajaran berlangsung.
- 2) Melaksanakan dan mengelola proses belajar mengajar.  
Dalam melaksanakan proses belajar mengajar, dosen harus berpegangan pada hal-hal sebagai berikut:
  - a) Mengajar harus berdasarkan pengalaman yang sudah dimiliki mahasiswa. Apa yang telah dipelajari merupakan dasar dalam mempelajari bahan yang akan diajarkan. Oleh karena itu, tingkat kemampuan mahasiswa sebelum proses belajar mengajar berlangsung harus diketahui dosen. Tingkat kemampuan semacam ini disebut entry behavior. Entry behavior dapat diketahui diantaranya dengan melakukan pretes. Hal ini sangat penting agar proses belajar mengajar dapat berlangsung secara efektif dan efisien.

---

<sup>150</sup> Moh. Uzer Usman, *Menjadi Dosen Profesional*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2005, hlm. 30.

- b) Pengetahuan dan keterampilan yang diajarkan harus bersifat praktis. Bahan pelajaran yang bersifat praktis berhubungan dengan situasi kehidupan. Hal ini dapat menarik minat, sekaligus dapat memotivasi belajar.
- c) Mengajar harus memperhatikan perbedaan individual setiap mahasiswa.
- d) Kesiapan (*readiness*) dalam belajar sangat penting dijadikan landasan dalam mengajar. Kesiapan adalah kapasitas (kemampuan potensial) baik bersifat fisik maupun mental untuk melakukan sesuatu.
- e) Tujuan pengajaran harus diketahui mahasiswa. Apabila tujuan pengajaran diketahui, mahasiswa mempunyai motivasi untuk belajar. Agar tujuan mudah diketahui, harus dirumuskan secara khusus.
- f) Mengajar harus mengikuti prinsip psikologis tentang belajar. Belajar itu harus bertahap dan meningkat.

Oleh karena itu, dalam mengajar haruslah mempersiapkan bahan yang bersifat gradual, yaitu dari sederhana kepada yang kompleks (rumit); dari konkret kepada yang abstrak; dari umum (general) kepada yang kompleks; dari yang sudah diketahui (fakta) kepada yang tidak diketahui (konsep yang bersifat abstrak); dengan menggunakan prinsip induksi ke induksi atau sebaliknya, dan sering menggunakan reinforcement (penguatan).

Menilai kemajuan proses belajar mengajar. Pengelolaan proses belajar mengajar merupakan aktifitas ataupun upaya untuk memberdayakan komponen-komponen pembelajaran sebagai upaya untuk mewujudkan tujuan pembelajaran yang berlangsung didalam kelas. Selanjutnya untuk memberdayakan komponen-komponen pembelajaran tersebut dalam rangka pengelolaan proses pembelajaran secara efektif maka perlu diupayakan beberapa prosedur yang dapat digunakan untuk memilih sumberdaya dalam program pembelajaran, yaitu:

- a) Pilihlah hal-hal yang disediakan oleh bidang pengajaran dan yang mudah didapatkan atau digunakan.
  - b) Pilihlah hal-hal akrab dan dipahami betul oleh pengajar dan sangat menyenangkan (yang disukai dan sering digunakan dalam kesatuan pembelajaran).
  - c) Pilihlah tujuan pengajaran yang ada panduan yang dapat diikuti dan menggunakan sumber daya belajar.
- 3) Menguasai bahan pelajaran. Dalam menguasai bahan pengajaran lingkup yang harus dikuasai oleh seorang dosen itu adalah bila

mahasiswa harus menguasai bahan minimal seperti yang tercantum dalam kurikulum, maka harus menguasai lebih dari apa yang tercantum dalam kurikulum. Oleh karena itu idealnya buku tiap mata pelajaran yang harus ada adalah:

- a) Buku sumber untuk mahasiswa yang membahas bahan yang dituntut oleh kurikulum.
- b) Buku sumber pegangan dosen yang membahas perluasan bahan yang dituntut kurikulum.<sup>151</sup>

Penilaian kinerja dosen terdiri dari beberapa tahapan. Menurut Gary penilaian kinerja terdiri dari tiga langkah, yaitu: mendefinisikan pekerjaan, menilai kinerja, dan memberikan umpan balik.<sup>152</sup> Pandangan lain yang lebih rinci, dan cocok untuk mengukur kinerja dosen, seperti dikemukakan oleh Marwansyah dan Mukaram mengemukakan ada lima langkah dalam Proses Penilaian Unjuk Kerja (PUK), yaitu:

- a) Mengidentifikasi tujuan spesifik penilaian unjuk kerja. Contoh tujuan spesifik ini adalah: mempromosikan karyawan, mengidentifikasi kebutuhan pelatihan, mengdiagnosa masalah-masalah yang dialami karyawan.
- b) Menentukan tugas-tugas yang harus dijalankan dalam suatu pekerjaan (analisis jabatan). Jika analisis jabatan sudah dilakukan, pada tahap ini cukup dilakukan upaya untuk memutakhirkan atau melengkapi informasi hasil analisis jabatan.
- c) Memeriksa tugas-tugas yang dujalani. Pada tahap ini, penilai memeriksa tugas-tugas yang dilaksanakan oleh tiap-tiap pekerja, dengan berpedoman pada deskripsi jabatan.
- d) Menilai unjuk kerja. Setelah memeriksa tugas-tugas, penilai memberikan nilai untuk tiap-tiap unsur jabatan yang diperiksa atau diamati.
- e) Membicarakan hasil penilaian dengan karyawan. Pada tahap terakhir ini, penilai hendaknya menyampaikan dan mendiskusikan hasil penilaian kepada karyawan yang dinilai. Karyawan yang dinilai dapat mengklasifikasikan hasil penilaian dan, bila perlu, bisa mengajukan keberatan atas hasil penilaian.<sup>153</sup>

---

<sup>151</sup> Nana Sudjana, *Penilaian Hasil Proses Belajar Mengajar*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2002, hlm. 59.

<sup>152</sup> Garry Dessler, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta : United State Government, 1977, hlm. 3.

<sup>153</sup> Marwansyah dan Mukaram, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bandung: Politeknik Bandung Press, 2000, hlm. 108.

## b. Macam-macam Metode Penilaian Kinerja Dosen

Beberapa Metode Penilaian Kinerja berikut ini, ada 5 macam metode untuk menilai kinerja karyawan yang dapat Anda terapkan, yaitu:

### 1) *Management by Objectives* (MBO)

Metode penilaian kinerja karyawan pertama dan yang paling sering digunakan oleh perusahaan-perusahaan adalah metode *Management by Objectives* atau yang biasa disingkat dengan MBO. *Management by Objectives* memiliki tiga tahapan yang harus dilalui mulai dari tahapan *planning*, *monitoring*, dan kemudian *reviewing*. Untuk lebih jelasnya, simak penjabaran dari tahapan dalam metode MBO, yaitu:

- a) *Planning*: Dalam tahapan pertama ini, atasan dan karyawan akan membuat sebuah rencana yang ingin dicapai bersama seperti *goal* apa yang ingin diraih oleh perusahaan pada tahun ini. Rencana tersebut yang nantinya akan dipecah menjadi apa saja yang harus dilakukan oleh karyawan untuk mencapai *goal*
- b) *Monitoring*: Setelah adanya sebuah rencana, maka tahapan selanjutnya adalah *monitoring*. Tahapan ini akan dilakukan secara berkala seperti 3 bulan hingga 6 bulan sekali untuk melihat apakah performa karyawan berjalan dengan baik dalam mencapai *goal* yang telah ditetapkan oleh perusahaan.
- c) *Reviewing*: Di tahapan terakhir, atasan dan karyawan akan melakukan tinjauan kembali untuk melihat sejauh mana kinerja karyawan selama menjalankan tugasnya sesuai dengan rencana yang sudah dibuat bersama. Dari sana, Anda bisa memberikan masukan mengenai hal apa saja yang harus dikembangkan oleh karyawan agar mereka dapat menjadi lebih baik lagi dalam menjalankan tugas-tugasnya selama bekerja di perusahaan tersebut.

### 2) *Behaviorally Anchored Rating Scale* (BARS)

Metode penilaian kinerja selanjutnya adalah *Behaviorally Anchored Rating Scale* yang merupakan bentuk metode penelitian kinerja untuk melihat standar perilaku karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya atau melayani *customer*. Bentuk metode penilaian kinerja ini menggunakan sistem *rating* angka yang bisa diisi oleh konsumen atau klien.

### 3) *Human Resource (Cost) Accounting Method*

Beberapa perusahaan juga ada yang menggunakan metode *Human Resource (Cost) Accounting Method* dalam menilai kinerja karyawan. Metode penilaian ini digunakan untuk melihat perbandingan biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan untuk

memberikan gaji kepada karyawan tersebut dengan seberapa besar kontribusi yang telah diberikan oleh karyawan.

4) *360-Degree Feedback*

Dalam melakukan penilaian kinerja karyawan, Anda juga bisa meminta penilaian berdasarkan sudut pandang orang lain seperti rekan kerja, ketua tim, hingga manajer yang terlibat di dalam perusahaan dan pernah bekerja sama dengan karyawan tersebut. Metode penilaian kinerja ini dinamakan dengan *360-Degree Feedback*.

5) *Psychological Appraisals*

Metode penilaian kinerja karyawan yang terakhir adalah *Psychological Appraisals*. Sesuai dengan namanya, metode penilaian kinerja ini melihat dari sisi psikologi karyawan untuk melihat potensi apa yang ada dalam dirinya untuk dapat dikembangkan.

Untuk dapat melakukan metode ini, Anda perlu melakukan analisis yang mendalam mengenai beberapa hal mulai dari keterampilan interpersonal dosen tersebut, karakter kepribadiannya, hingga kemampuan kognitif maupun intelektual yang dimiliki oleh mereka. Anda bisa mendapatkan hasil analisis tersebut melalui beberapa tes, wawancara, atau bahkan diskusi tatap muka dengan karyawan yang bersangkutan untuk menggali informasi lebih dalam.

### c. Langkah-langkah Penilaian Kinerja Dosen

Langkah-langkah penilaian kinerja dosen yang digunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan survei dan observasi.

1) Observasi

Menurut Sutrisno Hadi, observasi adalah suatu proses yang kompleks, suatu proses yang tersusun dari berbagai proses biologis dan psikologis atau proses pengamatan dan ingatan.<sup>154</sup>

Teknik pengumpulan data ini digunakan untuk penelitian yang berkenaan dengan perilaku manusia, proses kerja, dan bila responden yang diamati tidak terlalu besar. Observasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah observasi nonpartisipan yang terstruktur. Observasi nonpartisipan yang terstruktur ini adalah observasi yang telah dirancang secara manajemenatis tentang apa yang akan diamati dan peneliti tidak terlibat terlalu dalam, hanya sebagai pengamat independen atau bebas.

2) Survei

---

<sup>154</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian Kualitatif & Kuantitatif*, Bandung : Alfabeta, 2014, hlm. 203-205

Survei adalah penelitian yang bermaksud membuat kesadaran secara manajemenatis, faktual, dan akurat mengenai fakta-fakta dan sifat-sifat populasi tertentu.<sup>155</sup> Penelitian survei juga dapat diartikan penelitian yang dilakukan pada populasi besar/kecil, tetapi data yang dipelajari adalah data sampel yang diambil dari populasi.<sup>156</sup> Dengan demikian, penelitian survei umumnya dilakukan pengambilan sampel, namun dilakukan generalisasi (data sampel berlaku untuk populasi). Karena itu, teknik dan metode pengambilan sampel merupakan faktor yang sangat penting dalam penelitian survei.

Sedangkan instrumen pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan observasi dan kuesioner/angket.

1) Lembar Observasi

Lembar observasi adalah lembar kerja yang berfungsi untuk mengamati dan mengukur tingkat keberhasilan tujuan tertentu dalam kegiatan tertentu.

2) Kuesioner

Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk menjawabnya.<sup>157</sup>

Instrumen pengumpulan data ini memanfaatkan instrumen angket. Angket yang digunakan ini adalah angket jenis tertutup. Angket tertutup adalah di dalam angket tersebut telah tersedia berbagai alternatif jawaban pada setiap pertanyaan maupun pernyataan. Dengan angket tertutup akan lebih membantu responden untuk menjawabnya dan memudahkan peneliti dalam melakukan analisis data terhadap seluruh angket yang telah terkumpul. Rincian alternatif jawaban tersebut adalah sebagai berikut :

SS : Selalu memiliki skor 5

S : Sering memiliki skor 4

KK : Kadang-kadang memiliki skor 3

HTP : Hampir Tidak Pernah memiliki skor 2

TP : Tidak Pernah memiliki skor 1

Penyusunan instrumen penelitian harus mengacu pada kajian teori mengenai masalah yang akan diteliti. Hal ini dimaksudkan agar instrumen yang disusun dapat mengungkap permasalahan yang

---

<sup>155</sup> Masyhuri & Zainuddin, *Metode Penelitian Pendekatan Praktis dan Aplikatif*, Bandung: Refika Aditama, 2008, hlm. 34

<sup>156</sup> Suryani & Hendryadi, *Metode Riset Kuantitatif : Teori dan Aplikasi Pada Penelitian Bidang Manajemen dan Ekonomi Islam*, Jakarta: Prenada Media Group, hlm. 115-116

<sup>157</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian Kualitatif & Kuantitatif*, ... hlm.199

hendak dipecahkan secara valid. Kajian teori yang telah dituliskan akan menghasilkan indikator-indikator dari variabel yang akan diteliti dalam penelitian. Indikator-indikator tersebut dijabarkan menjadi item-item pernyataan. Berikut ini merupakan indikator-indikator kinerja dosen PAI dilihat berdasarkan kajian teori:

**Tabel 2.1**  
**Indikator - Indikator Kinerja Dosen**

No	Sub variabel	Indikator	Sub Indikator	No item
1	Kompetensi pedagogik	Menguasai karakteristik mahasiswa	Menguasai karakteristik mahasiswa dari aspek fisik, moral, spiritual, sosial, kultural, emosional, sosial-emosional, latar belakang sosial budaya dan intelektual	1, 5, 9, 13
			Mengidentifikasi potensi mahasiswa dalam mata pelajaran diampu	
			Mengidentifikasi bekal ajar awal mahasiswa dalam mata pelajaran yang diampu	
			Mengidentifikasi kesulitan belajar mahasiswa dalam mata pelajaran yang diampu	
		Menguasai teori belajar dan prinsip-prinsip pembelajaran yang mendidik	Dosen memberikan kesempatan kepada mahasiswa untuk menguasai materi pembelajaran sesuai usia dan kemampuan belajarnya	17, 21, 25, 29, 33, 34
			Dosen selalu memastikan tingkat pemahaman mahasiswa	
			Dosen dapat menjelaskan alasan pelaksanaan kegiatan/aktivitas yang dilakukannya	
			Dosen menggunakan berbagai teknik untuk memotivasi kemauan belajar mahasiswa	

No	Sub variabel	Indikator	Sub Indikator	No item
			Dosen merencanakan kegiatan pembelajaran yang saling terkait satu sama lain	
			Dosen memperhatikan respon mahasiswa yang belum/kurang memahami materi pembelajaran	
		Pengembangan kurikulum	Dosen telah menyusun RPP sesuai dengan silabus dalam kurikulum perguruan tinggi	
			Dosen menyampaikan materi pembelajaran dengan lancar, jelas dan lengkap	
			Dosen menyesuaikan materi yang diajarkan dengan usia, latar belakang, dan tingkat pengembangan mahasiswa	
			Dosen menghubungkan materi yang diajarkan dengan lingkungan dan kehidupan sehari-hari mahasiswa	35, 36, 39, 40,
			Materi yang diajarkan dosen adalah materi yang mutakhir	43, 44,
			Kegiatan yang dilaksanakan oleh dosen mencakup berbagai tipe pembelajaran mahasiswa	45, 46
			Dosen membantu mengembangkan kemampuan /keterampilan generik mahasiswa	
			Dosen menjelaskan bagaimana memanfaatkan hasil pembelajaran yang dilaksanakan	
		Kegiatan	Dosen melaksanakan	37,

No	Sub variabel	Indikator	Sub Indikator	No item
		pembelajaran yang mendidik	aktivitas pembelajaran sesuai dengan Rencana Pelaksanaan Pembelajaran	38, 41, 42,
			Dosen mengkomunikasikan informasi baru (misalnya materi tambahan)	47, 48, 49,
			Dosen menyikapi kesalahan yang dilakukan mahasiswa	50, 51, 52
			Dosen melaksanakan kegiatan pembelajaran sesuai isi kurikulum dan mengaitkan dengan kehidupan sehari-hari	
			Dosen melakukan aktivitas pembelajaran secara bervariasi	
			Dosen mengelola kelas dengan efektif	
			Dosen mampu menyelesaikan aktivitas pembelajaran	
			Dosen memberikan banyak kesempatan kepada mahasiswa untuk bertanya, mempraktikan dan berinteraksi	
			Dosen mengatur pelaksanaan aktivitas pembelajaran secara manajemenatis	
			Dosen menggunakan alat bantu mengajar	
		Pengembangan potensi mahasiswa	Dosen menganalisis hasil belajar	55, 56,
			Dosen merancang dan melaksanakan aktivitas pembelajaran	57, 58,
			Dosen secara aktif membantu mahasiswa dalam proses pembelajaran	59,60, 61

No	Sub variabel	Indikator	Sub Indikator	No item
			Dosen dapat mengidentifikasi dengan benar tentang bakat, minat, potensi, dan kesulitan belajar masing-masing mahasiswa	
			Dosen memberikan kesempatan belajar	
			Dosen memusatkan perhatian pada interaksi dengan mahasiswa	
			Dosen memfasilitasi potensi mahasiswa untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimiliki	
		Komunikasi dengan mahasiswa	Dosen menggunakan pertanyaan untuk mengetahui pemahaman	62, 63, 64, 65, 66, 67
			Dosen memberikan perhatian dan mendengarkan semua pertanyaan dan tanggapan mahasiswa	
			Dosen menyajikan kegiatan pembelajaran yang dapat menumbuhkan kerjasama yang baik antar mahasiswa	
			Dosen mendengarkan dan memberikan perhatian terhadap semua jawaban mahasiswa	
			Dosen memberikan perhatian terhadap pertanyaan mahasiswa dan meresponnya	
		Penilaian dan evaluasi	Dosen menyusun alat penilaian yang sesuai dengan tujuan pembelajaran	71, 72, 73, 74, 75
			Dosen melaksanakan penilaian dengan berbagai teknik dan jenis penilaian	
			Dosen menganalisis hasil penilaian	

No	Sub variabel	Indikator	Sub Indikator	No item
			Dosen memanfaatkan masukan dari mahasiswa dan merefleksikannya	
			Dosen memanfaatkan hasil penilaian sebagai bahan penyusunan rancangan pembelajaran yang akan dilakukan selanjutnya	
2	Kompetensi kepribadian	Bertindak sesuai norma agama, norma hukum, norma sosial, norma kebudayaan nasional	Menghargai mahasiswa tanpa membedakan keyakinan yang dianut, suku, adat istiadat, daerah asal, dan gender.	2, 6
			Bersikap sesuai dengan norma agama yang dianut, hukum sosial yang berlaku dalam masyarakat, dan kebudayaan nasional Indonesia yang beragam.	
		Menampilkan diri sebagai pribadi yang jujur, berakhlak mulia, dan teladan bagi mahasiswa dan masyarakat	Berperilaku jujur, tegas dan manusiawi	10, 14, 18
			Berperilaku yang mencerminkan ketakwaan dan akhlak mulia	
			Berperilaku yang dapat diteladani oleh mahasiswa dan masyarakat	
		Menunjukkan pribadi yang mantap, dewasa, stabil, arif, dan berwibawa	Menampilkan diri sebagai pribadi yang mantap dan stabil	22, 26
			Menampilkan diri sebagai pribadi yang dewasa, arif dan berwibawa	
		Menjunjung kode etik profesi dosen	Memahami, menerima dan berperilaku sesuai kode etik profesi dosen	30
		Etos kerja	Menunjukkan etos kerja &	53,

No	Sub variabel	Indikator	Sub Indikator	No item
			tanggung jawab yang tinggi	68, 69
			Bangga menjadi dosen dan percaya pada diri sendiri	
			Bekerja mandiri secara profesional	
3	Kompetensi profesional	Penguasaan materi, Struktur, Konsep, Pola pikir, keilmuan yang mendukung pelajaran yang diampu	Penguasaan materi, Struktur, Konsep, Pola pikir, keilmuan yang mendukung pelajaran yang diampu	3
		Menguasai kompetensi dasar dan kompetensi inti pelajaran yang diampu	Memahami kompetensi dasar, kompetensi inti dan tujuan pembelajaran yang diampu	7
		Mengembangkan materi pelajaran yang diampu secara kreatif	Memilih materi pelajaran yang diampu	11, 15
			Mengolah materi pelajaran yang diampu secara kreatif	
		Memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi	Dalam berkomunikasi dan mengembangkan diri	19
		Mengembangkan profesional melalui tindakan yang reflektif	Melakukan refleksi terhadap kinerja sendiri secara terus menerus	23, 27, 31, 70
			Memanfaatkan hasil refleksi dalam rangka peningkatan keprofesionalan	
			Melakukan penelitian tindakan kelas untuk peningkatan keprofesionalan	

No	Sub variabel	Indikator	Sub Indikator	No item
			Mengikuti kemajuan zaman dengan belajar dari berbagai sumber	
4	Kompetensi sosial	Bersikap inklusif, objektif, tidak diskriminatif	Bersikap inklusif dan objektif terhadap mahasiswa, teman sejawat, dan lingkungan sekitar	4, 8
			Tidak bersikap diskriminatif terhadap mahasiswa, teman sejawat, orang tua mahasiswa, dan lingkungan	
		Berkomunikasi secara efektif, empati dan santun dengan sesama pendidik, tenaga kependidikan, orang tua dan masyarakat	Berkomunikasi dengan teman sejawat dan komunitas lainnya secara efektif, empati dan santun	12, 16, 20
			Berkomunikasi dengan orang tua mahasiswa secara efektif, empati dan santun	
			Mengikutsertakan orang tua dan masyarakat dalam program pembelajaran	
		Beradaptasi ditempat bertugas	Beradaptasi dengan lingkungan tempat bekerja	24, 28
			Melaksanakan berbagai program dalam lingkungan kerja	
		Berkomunikasi dengan komunitas profesi sendiri dan profesi lain	Berkomunikasi teman sejawat, profesi ilmiah, dan komunitas ilmiah lainnya melalui berbagai media	32, 54
Mengkomunikasikan hasil-inovasi pembelajaran kepada komunitas profesi sendiri				

#### d. Perspektif Islam Tentang Dosen

Kata pendidik dalam bahasa Indonesia, jika dicarikan sinonim dalam bahasa Arab sering digunakan oleh umat islam dalam melaksanakan kegiatan pendidikan. Ditemukan beberapa istilah yang bisa disepadankan dengan kata pendidik yaitu : *ustadz, mu'allim, murabbiy, mursyid, mudarris, dan muaddib*.

Dalam kependidikan islam, kata pendidikan diambil dari kata *tarbiyyah*. Oleh karena itu, kata pendidik identik dengan *murabbiy*. Menurut Muhammad Nawawi Al Jawi Al Bantani secara sederhana pendidik itu setidaknya harus memiliki sikap dan perilaku sebagai berikut:

- 1) Memiliki sikap yang tabah dan terbuka dalam menghadapi masalah yang datang dari mahasiswa
- 2) Bersikap penyantun dan penyayang
- 3) Selalu menjaga kewibawaan dan kehormatan dalam bertindak
- 4) Menghindari dan menghilangkan sifat angkuh
- 5) Bersikap rendah hati
- 6) Menghindari kegiatan yang tidak bermanfaat
- 7) Bersikap lemah lembut
- 8) Menghindari sifat marah
- 9) Sabar
- 10) Menghindari sikap yang dapat menakutkan mahasiswa
- 11) Berusaha merespon dengan sikap terbuka
- 12) Selalu menerima kebenaran yang datangnya dari mahasiswa
- 13) Mencegah dan mengontrol mahasiswa dalam mempelajari ilmu yang tidak bermanfaat dan membahayakan
- 14) Selalu menanamkan sifat ikhlas
- 15) Berusaha mengaktualisasikan ilmu yang diajarkan kepada mahasiswa.<sup>158</sup>

#### e. Kriteria Menjadi Dosen Profesional

Secara sederhana dapat dikatakan bahwa menjadi sosok profesional adalah menjadi sosok ahli dalam bidang pekerjaan yang dilakukan. Seperti yang dituliskan dalam Al Quran QS. Saba': 11 yaitu:

أَنْ أَعْمَلَ سَابِغَاتٍ وَقَدِرَ فِي السَّرْدِ وَاعْمَلُوا صَالِحًا إِنِّي بِمَا تَعْمَلُونَ بَصِيرٌ { ١١ }

---

<sup>158</sup> Abdul Wahab H.S, & Umiarso, *Kepemimpinan Pendidikan dan Kecerdasan Spiritual*, Jogjakarta: Ar Ruzz Media, 2011, hlm. 89-91.

(yaitu) buatlah baju besi yang besar-besar dan ukurlah anyamannya; dan kerjakanlah amalan yang saleh. Sesungguhnya Aku melihat apa yang Kamu kerjakan.

Ayat 11 dalam QS. Saba ini memberikan petunjuk, hendaknya seorang muslim bekerja profesional sebagaimana perintah Allah SWT. Muhammad Sayyid Thantawi menafsirkan kata “وَقَدِّرْ فِي السَّرْدِ” ” memiliki makna “*al ihkam wa al ijadah wa husn al tafkir fi ‘amal al syai*” yaitu kokoh, bagus, dan kecermatan berpikir dalam mengerjakan sesuatu. Dengan demikian, maka ayat tersebut mengharuskan bekerja secara profesional.

Ibnu Miskawaih mengklasifikasikan dosen menjadi dua yaitu dosen ideal dan dosen biasa. Klasifikasi ini terletak dari tingkat kecintaan para mahasiswa mereka terhadap mereka. Dosen ideal adalah dosen yang memiliki derajat *al Mu'allim al Mitsali, al Hakim, dan Mu'allim al Hikmah*. Cinta kasih anak didik terhadap dosen yang seperti ini menempati urutan kedua setelah cinta kasih terhadap Allah SWT. Kecintaan ini sejajar dengan kecintaan terhadap Nabi Muhammad SAW. Dosen ideal harus mendapatkan kecintaan yang lebih dari mahasiswanya dibanding dengan dosen biasa. Di antara kriteria dosen biasa menurut Ibnu Miskawaih yaitu: bisa dipercaya, pandai, dicintai, memiliki riwayat hidup yang tidak tercemar di masyarakat, menjadi panutan, dan menjadi orang yang lebih mulia dibanding mahasiswanya.<sup>159</sup>

Peter G. Beider menjelaskan kriteria dosen yang baik di antaranya adalah sebagai berikut :

- 1) Seorang dosen yang baik harus benar-benar berkeinginan untuk menjadi dosen yang baik
- 2) Seorang dosen yang baik berani mengambil resiko, mereka berani menyusun tujuan yang sangat kompleks, lalu mereka berjuang untuk mencapainya.
- 3) Seorang dosen yang baik memiliki sikap positif.
- 4) Dosen yang baik berpikir bahwa mengajar adalah sebuah tugas menjadi orang tua mahasiswa, yakni bahwa dosen mempunyai tanggung jawab terhadap mahasiswa sama dengan tanggung jawab orang tua terhadap putra putrinya sendiri dalam batas kompetensi kedosenan.
- 5) Dosen yang baik selalu mencoba memotivasi mahasiswa siswinya untuk hidup mandiri, khususnya untuk perguruan tinggi

---

<sup>159</sup> Abdur Rohim, dkk, “Metode Rasulullah dalam Pendidikan Karakter”, dalam *Jurnal Pendidikan Islam*, Vol. 1 No. 1 Tahun 2013, hlm. 105-106.

menengah, mereka harus sudah mulai dimotivasi untuk mandiri.<sup>160</sup>

Menurut Suryadi untuk menjadi dosen yang profesional, seorang dosen dituntut untuk memiliki lima hal yaitu :

1. Dosen memiliki komitmen pada mahasiswa
2. Dosen menguasai secara mendalam materi pelajaran yang akan diajarkan
3. Dosen bertanggung jawab memantau hasil belajar melalui berbagai cara evaluasi
4. Dosen mampu berpikir manajemenatis
5. Dosen seyogianya menjadi bagian dari masyarakat belajar dalam lingkungan profesinya.<sup>161</sup>

Menurut Hay McBer mengemukakan bahwa dosen yang efektif atau profesional memiliki karakteristik sebagai berikut :<sup>162</sup>

<b>Kategori</b>	<b>Karakteristik</b>	<b>Deskripsi</b>
Profesionalisme	Komitmen ( <i>Commitment</i> )	Komitmen untuk melakukan segala kemungkinan untuk setiap mahasiswa dan memungkinkan semua mahasiswa untuk menjadi sukses.
	Kepercayaan diri ( <i>Confidence</i> )	Kepercayaan kepada kemampuan seseorang untuk menjadi efektif dan mengambil tantangan
	Keterpercayaan ( <i>Trustworthiness</i> )	Menjadi konsisten dan adil, memegang janji
	Respek ( <i>Respect</i> )	Keyakinan bahwa semua orang penting dan layak di hormati
Pemikiran/ alasan	Pemikiran analitis ( <i>Analytical thinking</i> )	Kemampuan berpikir logis, memecahkan segalanya, dan mengenali sebab akibat

<sup>160</sup> Kompri, *Motivasi Pembelajaran Perspektif Dosen dan Mahasiswa, ...* hlm. 31-32.

<sup>161</sup> P.Ratu Ile Tokan., *Manajemen Penelitian Dosen Untuk Pendidikan Bermutu*, Jakarta: Grasindo, 2016, hlm. 36.

<sup>162</sup> Rulam Ahmadi, *Profesi Kedosenan Konsep & Strategi Mengembangkan Profesi & Karier Dosen, ...* hlm. 50-51.

Kategori	Karakteristik	Deskripsi
	Pemikiran konseptual ( <i>Conceptual thinking</i> )	Kemampuan untuk melihat pola hubungan, bahkan ketika tidak banyak detail yang ada
Harapan	Dorongan untuk perbaikan ( <i>Drive for improvement</i> )	Energi tak kenal lelah untuk menetapkan dan memenuhi target menantang bagi mahasiswa dan perguruan tinggi
	Pencarian informasi ( <i>Information seeking</i> )	Mendorong untuk mencari tahu lebih banyak dan sampai ke inti berbagai hal, keingintahuan intelektual
	Inisiatif ( <i>Inisiative</i> )	Mendorong untuk bertindak sekarang untuk mengantisipasi dan peristiwa sebelumnya
Kepemimpinan	Fleksibilitas ( <i>Flexibility</i> )	Kemampuan dan kemauan untuk beradaptasi dengan kebutuhan, situasi, dan perubahan taktik
	Akuntabilitas ( <i>Accountability</i> )	Dorongan dan kemampuan untuk menetapkan harapan dan parameter yang jelas dan meminta orang lain bertanggung jawab atas kinerjanya
	Gairah untuk belajar ( <i>passion for learning</i> )	Dorongan dan kemampuan untuk mendukung mahasiswa dalam belajar dan membantu mereka dalam percaya diri dan mandiri

#### f. Upaya Meningkatkan Kinerja Dosen

Pengelolaan pendidik tenaga kependidikan dalam peningkatan mutu layanan meliputi memperoleh dan memilih anggota yang cakap/kompeten, membantu anggota menyesuaikan diri pada tugas-tugas barunya, menggunakan anggota dengan lebih efektif, menciptakan kesempatan untuk perkembangan anggota secara berkesinambungan.

Cooper mengungkapkan sejumlah penelitian telah menyimpulkan bahwa yang paling penting faktor penentu kualitas pendidikan dalam perguruan tinggi adalah kualitas dosen. Dosen yang efektif dalam menghasilkan secara signifikan keuntungan belajar yang diperoleh mahasiswa dibandingkan dosen yang tidak efektif. Dengan demikian, untuk menjadi dosen yang berkualitas dalam hal ini harus memenuhi standar minimal, seyogyanya memenuhi berbagai persyaratan kompetensi. Persyaratan kompetensi tersebut secara eksplisit telah dikemukakan dalam UU No. 14 tahun 2005 tentang dosen dan dosen, yaitu bahwa dosen harus memiliki kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial, dan kompetensi profesional.<sup>163</sup>

Kompetensi merupakan serapan dari bahasa Inggris, *competence* yang berarti kecakapan dan kemampuan. Kompetensi adalah kumpulan pengetahuan, perilaku, dan keterampilan yang harus dimiliki oleh dosen untuk mencapai tujuan pembelajaran dan pendidikan.<sup>164</sup> Menurut Robbins, kompetensi adalah kemampuan seorang individu untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan.<sup>165</sup> Mengutip pendapat Burke tentang kompetensi, "*Competency statement describe outcomes expected from the performance of professionally related functions, or those knowledge, skill, and attitudes thought to be essential to the performance of those function*".<sup>166</sup>

Upaya dalam meningkatkan kompetensi kinerja dosen dapat dilakukan dengan mengikuti pelatihan dan memiliki sumber belajar berikut ini, yaitu :<sup>167</sup>

**Tabel 2.2**  
**Upaya dalam meningkatkan kompetensi kinerja dosen**

No	Pelatihan dan sumber belajar	Peningkatan kompetensi
1	Pelatihan dosen madania (PGM)	Pegagogis, kepribadian, sosial, profesional
2	Pelatihan Bahasa Inggris	Profesional

<sup>163</sup> Leli Halimah, *Keterampilan Mengajar Sebagai Inspirasi Untuk Menjadi Dosen yang Excellent di Abad ke 21*, ... hlm.12.

<sup>164</sup> Jejen Musfah, *Peningkatan Kompetensi Dosen Melalui Pelatihan dan Sumber Belajar Teori dan Praktik*, ... hlm. 28

<sup>165</sup> Rulam Ahmadi, *Profesi Kedosenan Konsep & Strategi Mengembangkan Profesi & Karier Dosen*, ... hlm.17

<sup>166</sup> Jejen Musfah, *Peningkatan Kompetensi Dosen Melalui Pelatihan dan Sumber Belajar Teori dan Praktik*, ... hlm. 28.

<sup>167</sup> Jejen Musfah, *Peningkatan Kompetensi Dosen Melalui Pelatihan dan Sumber Belajar Teori dan Praktik*, ... hlm. 205.

No	Pelatihan dan sumber belajar	Peningkatkan kompetensi
3	Seminar	Pegagogis, kepribadian, sosial
4	Pengajian	Kepribadian
5	Bedah buku	Profesional, sosial
6	Perpustakaan	Profesional
7	Madania news	Sosial
8	Komputer dan internet	Profesional, pedagogis

Kompetensi dosen menurut Eggen dan Kauchak ada empat kompetensi yang harus dimiliki oleh dosen dalam melaksanakan profesinya yaitu *knowledge of content* yaitu penguasaan dosen pada studi yang diajarkan, *pedagogical content knowledge* yaitu kemampuan dosen dalam membuat materi pembelajaran agar dapat dipahami oleh mahasiswa, *general pedagogical knowledge* yaitu penguasaan prinsip-prinsip dasar pengajaran dan pengelolaan kelas, and *knowledge of learner and learning* yaitu upaya dosen memahami hakikat mahasiswa.<sup>168</sup> Menurut Gordon ada enam aspek yang terkandung dalam konsep kompetensi yaitu *knowledge* (pengetahuan), *understanding* (pemahaman), *skill* (kemampuan), *value* (nilai), *attitude* (sikap), *interest* (minat).<sup>169</sup>

## B. Penelitian Terdahulu yang Relevan

Dari beberapa jurnal penelitian dibawah ini menunjukkan persamaan bahwa peneliti sama-sama membahas tentang mutu perguruan tinggi yang di pengaruhi oleh kinerja dosen. Akan tetapi dalam penelitian ini, peneliti lebih menekankan pada peningkatan mutu di zaman sekarang di tahun 2022.

1. Andreas Andoyo, dkk, *Pembuatan Manajemen Penilaian Indeks Kinerja Dosen Menggunakan Metode Fuzzy Multi Attribute Decision Making (FMADM) (Studi : PTS di Provinsi Lampung)*, menjelaskan bahwa dosen merupakan orangtua yang bertanggung jawab akan mahasiswanya, mengajari mahasiswanya menjadi seseorang yang aktif, bertanggung jawab, disiplin, mampu bersosialisasi dengan baik, maka dari itu diadakan penilaian kinerja dosen. Dosen yang memiliki kriteria yang sudah ditetapkan yakni pembelajaran dikelas, ketetapan gbpp dan sap, kesesuaian waktu, ketetapan penyerapan materi, media pembelajaran, arsip uas, penelitian, penjabaran, kegiatan dosen adalah

---

<sup>168</sup> I Nyoman Surna & Olga D. Pandeirot, *Psikologi Pendidikan 1*, Jakarta: Erlangga, 2014, hlm. 7-9.

<sup>169</sup> Rulam Ahmadi, *Profesi Kedosenan Konsep & Strategi Mengembangkan Profesi & Karier Dosen*, ... hlm.18-19

dosen yang meksanakan tugasnya dengan baik. Sistem pendukung keputusan dengan menggunakan metode Fuzzy Simple Additive Weighting dalam pembuatan manajemen penilaian indeks kinerja dosen, dapat membantu dan mempermudah dalam menilai kinerja dosen perguruan tinggi berdasarkan kriteria-kriteria yang telah ditentukan yaitu Pembelajaran Dikelas, Ketetapan GBPP dan SAP, Kesesuaian Waktu, Ketetapan Penyerapan Materi, Media Pembelajaran, Arsip Uas, Penelitian, Penjabaran, Kegiatan Dosen. Dari lima Alternative yang di uji coba maka terdapat hasil sebagai berikut Dosen 1 memiliki nilai bobot 3.22, Dosen 2 dengan nilai 3.02, Dosen 3 dengan nilai 3.80, Dosen 4 memiliki nilai 3.56 dan Dosen 5 memiliki nilai 2.80. dengan demikian nilai terbesar dari lima Alternative adalah Dosen 3 dengan Bobot Nilai 3.80.<sup>170</sup>

2. Sri Winarsih, *Kebijakan dan Implementasi Manajemen Pendidikan Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan*, menjelaskan bahwa otonomi daerah membawa dampak pada pengelolaan pendidikan di daerah. Dengan diberlakukannya otonomi pendidikan, diharapkan akan berpengaruh positif terhadap tumbuhnya lembaga pendidikan yang berkualitas. Setiap lembaga pendidikan diharapkan mampu menggali sumber daya dan potensi daerah berbasis keunggulan lokal. Konsekuensi yang tidak bisa dihindarkan dari desentralisasi pendidikan tersebut, karena budaya dan potensi daerah yang sangat beragam, adalah lulusan yang bervariasi. Oleh karena itu, upaya standarisasi mutu dan jaminan bahwa penyelenggaraan pendidikan memenuhi standar mutu harus menjadi fokus perhatian dalam upaya memelihara dan meningkatkan mutu pendidikan secara nasional. Untuk menjamin terselenggaranya pendidikan sesuai dengan standar mutu, diperlukan penilaian secara terus menerus dan berkesinambungan terhadap kelayakan dan kinerja yang dilakukan dalam rangka melakukan perbaikan dan peningkatan mutu pendidikan tinggi. penilaian terhadap kelayakan dan kinerja secara berkesinambungan tersebut tidak dapat dilepaskan kaitannya dengan manajemen, khususnya manajemen mutu pendidikan tinggi, yang mempunyai tujuan utama mencegah dan mengurangi resiko terjadinya kesalahan dalam proses produksi, dengan cara mengusahakan agar setiap langkah yang dilaksanakan selama proses produksi dapat berjalan sebaik-baiknya sesuai standar. Dari paparan di atas, dapat ditarik pemahaman bahwa untuk menjamin pelaksanaan standarisasi mutu dan kualitas pendidikan, manajemen

---

<sup>170</sup> Andreas Andoyo, dkk, "Pembuatan Manajemen Penilaian Indeks Kinerja Dosen Menggunakan Metode Fuzzy Multi Attribute Decision Making (FMADM) (Studi : PTS di Provinsi Lampung)", dalam *Jurnal Prosiding Seminar IIB Darmaja*, Vol. 17 No. 2 Tahun 2017, hlm. 198-199.

mutu mempunyai peranan penting. Sebab, kegiatan dalam manajemen mutu bukan sekedar berupaya agar produk yang dihasilkan memenuhi standar mutu, tetapi lebih difokuskan pada bagaimana proses produksi bisa terlaksana dengan baik, sesuai dengan prosedur yang seharusnya dilakukan agar dapat menghasilkan produk yang memuaskan pelanggan, khususnya masyarakat pengguna jasa pendidikan.<sup>171</sup>

3. Rabiah, Manajemen Pendidikan Tinggi Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan, dalam meningkatkan kualitas pendidikan, harus ada keberlanjutan kinerja dan peningkatan kualitas. Peningkatan kualitas berkelanjutan berfungsi sebagai langkah untuk mengatasi masalah pendidikan berkualitas rendah yang mengandalkan pendekatan konvensional. Pendekatan jaminan kualitas memimpin institusi pendidikan tinggi untuk belajar dan menerapkan Manajemen Kualitas Total (TQM). TQM adalah manajemen mutu terpadu yang dilakukan oleh setiap tingkat manajemen dan semua unit dalam sistem organisasi yang bertujuan untuk memberikan layanan yang memuaskan kepada pelanggan. Jadi setiap Pendidikan Tinggi harus mengoptimalkan manajemen untuk meningkatkan kualitas. Ada empat lingkup manajemen pendidikan tinggi yang berhasil, seperti: (1) mahasiswa merasa puas dengan layanan pendidikan tinggi; (2) pelanggan pendidikan puas dengan layanan kepada mahasiswanya; (3) pemegang saham merasa puas memiliki lulusan berkualitas tinggi dan memenuhi ekspektasi; (4) dosen dan staf puas dengan layanan pendidikan tinggi di beberapa bidang: pembagian kerja, hubungan dan komunikasi antara dosen/pemimpin, karyawan, gaji/honor yang diterima dan layanan.<sup>172</sup>
4. Sitorus & Tambun, Sistem Pendukung Keputusan Penilaian Kinerja Dosen Menggunakan Metode Weighted Product di AMIK Parbina Nusantara, *Penilaian kinerja dosen dalam suatu perguruan tinggi merupakan suatu kegiatan untuk mengevaluasi kinerja dari setiap dosen yang ada dalam perguruan tinggi. AMIK Parbina Nusantara merupakan salah satu dari beberapa perguruan tinggi yang ada di Kota Pematangsiantar. Untuk meningkatkan layanan kepada Mahasiswa setiap akhir semester, dilakukan penilaian kinerja setiap dosen yang mengajar. Proses penilaian yang dilakukan meliputi penilaian dosen oleh mahasiswa, penilaian kedisiplinan dosen terhadap memberi mata kuliah, alokasi waktu dalam mengajar, pendidikan terakhir, jabatan akademik serta karya ilmiah yang*

---

<sup>171</sup> Sri Winarsih, “Kebijakan dan Implementasi Manajemen Pendidikan Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan”, dalam *Cendekia: Jurnal Kependidikan dan Kemasyarakatan*, Vol. 15 No. 1 Tahun 2017, hlm. 65-66.

<sup>172</sup> Rabiah, “Manajemen Pendidikan Tinggi Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan”, dalam *Jurnal Sinar Manajemen*, Vol. 6 No. 1 Tahun 2019, hlm. 58-59.

dihasilkan per periode oleh setiap dosen. Metode *Weighted Product* (WP) dapat digunakan untuk melakukan penilaian kinerja dosen pada perguruan tinggi AMIK Parbina Nusantara, proses penilaian kinerja dosen lebih efisien dan lebih tepat sasaran, sehingga ketua jurusan lebih mudah mendapatkan informasi mengenai kinerja dosen. Dengan menggunakan Metode *Weighted Product* pada Sistem Pendukung Keputusan yang memiliki database, maka data dosen atau nilai dari penilaian kinerja dosen dapat disimpan didalam database untuk dapat dilakukan evaluasi pada tahun-tahun berikutnya.<sup>173</sup>

5. Wati Irnawati, Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan kondisi kualitas dan kuantitas kinerja dosen dalam menjalankan tridharma perguruan tinggi, menganalisis program kinerja dosen yang telah dilakukan untuk mengetahui dampak dari program pengembangan tersebut dan merancang program pengembangan untuk meningkatkan kinerja dosen. Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan penelitian dan pengembangan atau *Research and Development* yang dikemukakan oleh Borg and Gall. Manajemen pengembangan dalam penelitian ini melalui tahap manajemen konseptual, manajemen teoritik, manajemen hipotetik dan manajemen final. Namun pada artikel ini hanya akan membahas sampai pada manajemen teoritik. Temuan-temuan pada penelitian ini adalah masih rendahnya jumlah dosen besar, masih banyak perguruan tinggi swasta yang di bawah standar pendidikan tinggi, kompetensi dosen masih belum optimal dalam menjalankan tridharma perguruan tinggi terutama dalam bidang penelitian dalam hal ini masih rendahnya kapasitas dosen dalam publikasi ilmiah, masih ada dosen yang belum memiliki jabatan fungsional serta tuntutan stakeholder yang semakin kuat agar perguruan tinggi swasta melakukan perubahan-perubahan dalam rangka meningkatkan kualitas tata kelola perguruan tinggi sehingga menghasilkan lulusan yang berkualitas. Hasil pada penelitian ini berupa Program Pengembangan Kinerja Dosen Terpadu diharapkan mampu meningkatkan kinerja dosen dalam menjalankan tridharma perguruan tinggi. Terutama dalam publikasi ilmiah, yang pada akhirnya akan berdampak pada peningkatan produktivitas dosen sehingga dapat berkontribusi pada pengembangan perguruan tinggi swasta menuju *good university governance* Program pengembangan kualitas kinerja dosen dapat tercapai jika para dosen menjalankan tridharma perguruan tinggi yaitu menjalankan pendidikan dan pengajaran, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat

---

<sup>173</sup> Sitorus & Tambun, “Sistem Pendukung Keputusan Penilaian Kinerja Dosen Menggunakan Metode *Weighted Product* di AMIK Parbina Nusantara”, dalam *Jurnal Bisantara Informatika*, Vol. 4 No. 1 Tahun 2020, hlm. 1.

dilaksanakan secara terintegrasi tidak terpisah ditunjang dengan pengetahuan teknologi informasi dan komitmen professional dosen. Produktivitas dosen dalam hal ini tidak saja melaksanakan pendidikan dan pengajaran saja tetapi harus melaksanakan ketiga dharma tersebut. Dalam menjalankan tridharma pendidikan tidak akan tercapai secara optimal bila dosen tersebut tidak memiliki kemampuan teknologi informasi dan komitmen terhadap profesinya sebagai dosen.<sup>174</sup>

6. Trie Hartiti Retnowati, *Manajemen Evaluasi Kinerja Dosen: Pengembangan Instrumen Untuk Mengevaluasi Kinerja Dosen*, berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, maka dapat disimpulkan beberapa hal yaitu: hasil pengembangan instrumen penilaian kinerja dosen sesuai dengan kajian teori, FGD, dan bukti empirik diperoleh hasil bahwa kinerja dosen dinilai melalui empat aspek yakni kinerja dalam pengajaran, kinerja dalam penelitian, kinerja dalam PPM, dan kapasitas dosen, hasil analisis validitas isi menunjukkan bahwa semua butir instrumen sudah memenuhi standar validitas isi yakni 0,73; dan hasil analisis faktor menunjukkan bahwa terdapat 3 komponen kinerja dosen dalam bidang pengajaran yaitu persiapan, pelaksanaan, dan evaluasi dengan indeks reliabilitas Alpha sebesar 0,844. Sesuai dengan simpulan tersebut maka dapat dirumuskan beberapa saran yaitu: sebaiknya instrument penilaian kinerja dosen, pedoman penskoran, dan standar capaian kinerja dosen dapat menjadi acuan penilaian kinerja dosen, dan diharapkan kerjasama yang baik dan proaktif dari bapak ibu dosen yang terlibat sebagai sampel penelitian.<sup>175</sup>
7. Muhamad Muslihudin, dkk, *Pembuatan Manajemen Penilaian Indeks Kinerja Dosen Menggunakan Metode Fuzzy Simple Additive Weighting*, menyatakan bahwa System pendukung keputusan dengan menggunakan metode *Fuzzy Simple Additive Weighting* dalam pembuatan manajemen penilaian indeks kinerja dosen, dapat membantu dan mempermudah dalam menilai kinerja dosen perguruan tinggi berdasarkan kriteria-kriteria yang telah ditentukan yaitu Pembelajaran Dikelas, Ketetapan GBPP dan SAP, Kesesuaian Waktu, Ketetapan Penyerapan Materi, Media Pembelajaran, Arsip Uas, Penelitian, Penjabaran, Kegiatan Dosen. Dari lima Alternative yang di uji coba maka terdapat hasil sebagai berikut Dosen 1 memiliki nilai bobot 3.22, Dosen 2 dengan nilai 3.02, Dosen 3 dengan nilai 3.80, Dosen 4

---

<sup>174</sup> Wati Irnawati, "Pengembangan Manajemen Quality Improvement Program Untuk Meningkatkan Kinerja Dosen Pada Perguruan Tinggi Swasta", dalam *Jurnal Administrasi Bisnis*, Vol. 1 No. 1 Tahun 2021, hlm. 11-16.

<sup>175</sup> Trie Hartiti Retnowati, "Manajemen Evaluasi Kinerja Dosen: Pengembangan Instrumen Untuk Mengevaluasi Kinerja Dosen", dalam *Jurnal Penelitian dan Evaluasi Pendidikan*, Vol. 21 No. 2 Tahun 2017, hlm. 213-214.

memiliki nilai 3.56 dan Dosen 5 memiliki nilai 2.80. dengan demikian nilai terbesar dari lima Alternative adalah Dosen 3 dengan Bobot Nilai 3.80.<sup>176</sup>

8. Abdul Yunus Labolo, Sistem Pendukung Keputusan Penilaian Kinerja Dosen Dengan Menggunakan Metode Additive Ratio Assesment (ARAS), menyatakan bahwa Penilaian Kinerja Dosen merupakan suatu yang sangat penting khususnya bagi Dosen di lingkup Universitas Ichsan Gorontalo. Hal ini bertujuan untuk mendorong motivasi serta profesionalisme Dosen dalam peningkatan proses kinerja baik pengajaran, Penelitian dan Pengabdian Kepada Masyarakat. Walaupun selama ini dalam pelaksanaannya berjalan dengan lancar tetapi tentunya perlu adanya pengembangan penilaian kinerja dalam bentuk teknologi. Sehingga Penilaian Kinerja Dosen tidak menjadi lamban dan mengalami kesulitan, Kriteria penilaian terkadang membuat pengolahan data untuk menentukan Kinerja Dosen menjadi lambat. Dalam proses perancangan aplikasi sistem pendukung keputusan penentuan Kinerja Dosen Terbaik ini menggunakan pendekatan ARAS. Metode ARAS (*Additive Ratio Assessment*) merupakan salah satu metode pengambilan keputusan multikriteria berdasarkan pada konsep perankingan menggunakan *utility degree* yaitu dengan membandingkan nilai indeks keseluruhan setiap alternative terhadap nilai indeks keseluruhan alternative optimal. Sistem pendukung keputusan ini dapat memberikan keputusan alternative terpilih yang nantinya dapat dijadikan sebagai acuan untuk menentukan Kinerja Dosen terbaik. Sistem ini dirancang menggunakan bahasa pemrograman PHP dan MySQL sebagai database.<sup>177</sup>
9. Candra Surya, Penilaian Kinerja Dosen Menggunakan Metode TOPSIS (Studi Kasus:AMIK Mitra Gama), untuk meningkatkan kualitas atau kinerja dosen perlu adanya penilaian. Penilaian terhadap dosen dapat dilakukan oleh Pimpinan maupun Ketua Progam Studi, seperti penilaian terhadap Pengajaran, Penelitian, Pengabdian, Tanggung Jawab, Kepribadian, Loyalitas, Kerjasama, Kepemimpinan. Permasalahan yang terjadi selama ini untuk menilai kinerja dosen masih belum optimal karena tidak adanya sebuah sistem/metode yang digunakan untuk penilaian tersebut. Oleh karena itu perlu dibuat sebuah sistem pendukung keputusan dengan metode *Technique For Others*

---

<sup>176</sup> Muhamad Muslihudin, dkk, "Pembuatan Manajemen Penilaian Indeks Kinerja Dosen Menggunakan Metode Fuzzy Simple Additive Weighting", dalam *Jurnal Seminar Nasional Teknologi Informasi dan Multimedia*, Vol. 5 No. 1 Tahun 2017, hlm. 28-29.

<sup>177</sup> Abdul Yunus Labolo, "Sistem Pendukung Keputusan Penilaian Kinerja Dosen Dengan Menggunakan Metode Additive Ratio Assesment (ARAS)", dalam *Jurnal Sistem Informasi & Teknik Komputer*, Vol. 5 No. 1 Tahun 2020, hlm. 31.

*Reference by Similarity to Ideal Solution* (TOPSIS). Metode ini mampu memilih alternatif terbaik dari alternatif yang ada. Alternatif yang dimaksud yaitu dosen yang akan dinilai kinerjanya. Hasil yang diperoleh dengan menggunakan Metode ini adalah untuk mengetahui dosen yang memiliki kinerja terbaik. Penentuan dosen terbaik akan dikeluarkan dalam bentuk nilai angka dan diurutkan berdasarkan nilai terbesar hingga nilai yang terkecil. Dari 5 alternatif dosen yang telah diuji yaitu Dosen 1, Dosen 2, Dosen 3, Dosen 4 dan Dosen 5, maka terpilih Dosen 2 yang memiliki kinerja terbaik dengan nilai preferensi 0,5341. Berdasarkan hasil penelitian maka dapat disimpulkan Metode *Technique For Others Reference By Similarity To Ideal Solution*/TOPSIS dapat memberikan rekomendasi dalam mengevaluasi dosen, dimana hasil akhir dihitung berdasarkan nilai preferensi ( $V_i$ ) tertinggi dari masing-masing alternatif. Nilai tertinggi dijadikan prioritas pertama sebagai dosen yang memiliki kinerja tertinggi.<sup>178</sup>

10. Muhammad Dede Hermawan, Syamsul Bahri Tanrere, EE Junaedi Sastradiharja, dalam tesis berjudul *Pengaruh Supervisi Akademik & Manajemen Sarana Prasarana Terhadap Mutu Pembelajaran Jarak Jauh* menjelaskan bahwa setiap lembaga pendidikan memiliki kepentingan bersama untuk menjaga mutu pembelajaran termasuk pada pelaksanaan pembelajaran jarak jauh karena pandemi Covid-19. Hal ini sangat penting dilakukan agar tujuan pendidikan dapat tetap tercapai optimal dan mencegah terjadinya fenomena generasi yang hilang (*lost generation*) akibat kurang optimalnya pelayanan pendidikan anak-anak selama musim pandemi. Fenomena *lost generation* merupakan dampak dari hilangnya kesempatan peserta didik memperoleh pembelajaran yang maksimal (*lost learning*). Seperti dikemukakan dalam beberapa survei lembaga dalam dan luar negeri, pembelajaran jarak jauh (PJJ) yang dilakukan selama pandemi ini dinilai tidak efektif. Survei UNICEF, misalnya, mengatakan bahwa 66 persen peserta didik tidak nyaman dengan PJJ (Juni 2021). Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis apakah mutu pembelajaran jarak jauh yang terjadi saat ini di SDIT Salsabila Kota Bekasi lebih dipengaruhi oleh supervisi akademik atau manajemen sarana prasarana. Metode penelitian yang digunakan adalah metode *survey* dengan alat pengumpul data menggunakan angket, wawancara dan observasi. Sampel penelitian ini adalah guru yang berjumlah 60 guru. Analisis data dilakukan melalui uji statistik deskriptif dan pengujian hipotesis menggunakan uji t parsial dan uji F simultan (Uji F) dalam analisis

---

<sup>178</sup> Candra Surya, "Penilaian Kinerja Dosen Menggunakan Metode TOPSIS (Studi Kasus: AMIK Mitra Gama)", dalam *Jurnal Resti : Rekayasa Sistem dan Teknologi Informasi*, Vol. 2 No.1 Tahun 2018, hlm. 322.

regresi linear berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan supervisi akademik dan manajemen sarana prasarna terhadap mutu pembelajaran jarak jauh di SDIT Salsabila Kota Bekasi baik secara sendiri-sendiri maupun secara simultan.<sup>179</sup>

11. EE Junaedi Sastradiharja, Farizal MS, dan Maran Sutarya dalam jurnal berjudul Pendidikan Inklusi Di Perguruan Tinggi menyimpulkan penelitian ini dapat dipahami bahwa setiap orang berhak mendapatkan pendidikan sesuai dengan landasan pendidikan inklusi baik landasan filosofis, yuridis maupun empiris. Prinsip-prinsip pendidikan inklusi juga dapat ditemukan dalam Al-Qur'an dan hadis nabi yang menggambarkan pendidikan inklusi pada masa Nabi Muhammad SAW. Pendidikan inklusi pada masa sahabat dapat kita telusuri melalui ulumul hadis yang menunjukkan adanya para perawi hadis penyandang difabel khususnya tunanetra. Penelitian ini menemukan bahwa jumlah warga negara berkebutuhan khusus (WNBK) dengan ketersediaan dan kesiapan lembaga pendidikan tinggi dalam memfasilitasi WNBK masih terdapat kesenjangan, sehingga WNBK yang dapat mengakses pendidikan tinggi masih sangat terbatas. Indikasi ini dapat terlihat dari kebijakan PNJ mengenai pembatasan penerimaan mahasiswa WNBK dengan pertimbangan sumber daya manusia dan prasarana yang belum cukup untuk menampung mahasiswa dalam jumlah yang lebih banyak. Penulis juga menemukan langkah upaya implementasi pendidikan inklusi di PNJ melalui model kelas khusus penuh. Dalam model ini seluruh mahasiswa berkebutuhan khusus belajar di dalam kelas khusus pada perguruan tinggi reguler. Sementara mengenai kategori mahasiswa dalam kelas inklusi PNJ sebagian besar adalah *slow learner* di antaranya autisme ringan yang mengalami kesulitan belajar. Program inklusi di PNJ diselenggarakan pada satu jurusan yaitu Program Studi Manajemen Pemasaran untuk Warga Negara Berkebutuhan Khusus (MP-WNBK). Program ini adalah program studi *vocational* yang melaksanakan *Individual Education Program* berdasarkan pada *adapting thematic integrated curriculum* untuk melatih, mendidik dan membekali mahasiswa agar dapat menguasai bidang yang sesuai kemampuan dan minat masing-masing dengan

---

<sup>179</sup> Muhammad Dede Hermawan, Syamsul Bahri Tanrere, EE Junaedi Sastradiharja, Pengaruh Supervisi Akademik & Manajemen Sarana Prasarana Terhadap Mutu Pembelajaran Jarak Jauh, dalam *Jurnal Pendidikan Islam dan Manajemen Pendidikan Islam*, Vol. 4 No. 02 Tahun 2022, hlm. 1.

beban 25% pendidikan kognitif (*knowledge*) dan 75% keterampilan (*skill*).<sup>180</sup>

## C. Asumsi, Paradigma & Kerangka Penelitian

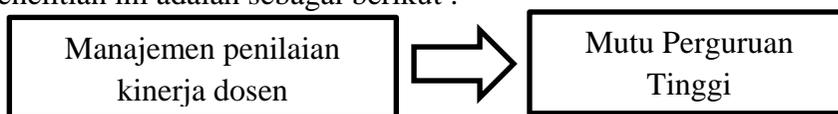
### 1. Asumsi Penelitian

Asumsi penelitian biasa disebut juga sebagai anggapan dasar, yaitu sebuah titik tolak pemikiran yang kebenarannya diterima oleh peneliti. Anggapan dasar harus dirumuskan secara jelas sebelum peneliti melangkah mengumpulkan data. Asumsi ini mengatakan bahwa dengan meningkatkan kinerja dosen akan meningkatkan mutu perguruan tinggi.

### 2. Paradigma Penelitian

Paradigma adalah kumpulan longgar dari sejumlah asumsi yang dipegang bersama, konsep atau proposisi yang mengarahkan cara berfikir dan penelitian atau sebagai cara mendasar untuk mempersepsi, menilai dan melakukan yang berkaitan dengan sesuatu secara khusus tentang visi realitas.<sup>181</sup> Berdasarkan kajian Firestone, Guba dan Lincoln, serta Mc Cracken, merinci empat asumsi yang melandasi pemikiran sebuah paradigma apakah tergolong post positivisme atau constructivisme. Pertama, ontologi, yaitu: *what is the nature of reality* (cara pandang kenyataan yang ada di alam). Kedua, epistemologi, yaitu *what is the relationship of the researcher to that researched* (hubungan antara peneliti dengan yang diteliti). Ketiga, aksiologi, yaitu: *what is the role of value* (hubungan nilai-nilai selama melaksanakan proses studi). Keempat, metodologi, yaitu: *what is the process of research* (keseluruhan proses penelitian).<sup>182</sup>

Berdasarkan penjelasan di atas maka paradigma penelitian pada penelitian ini adalah sebagai berikut :



**Gambar 2.1**  
**Paradigma Penelitian**

<sup>180</sup> EE Junaedi Sastradiharja, Farizal MS, dan Maran Sutarya dalam jurnal berjudul Pendidikan Inklusi Di Perguruan Tinggi, dalam *Jurnal Pendidikan Islam*, Vol. 2 No. 1 Tahun 2020, hlm. 1.

<sup>181</sup> Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung: Remaja Rosda Karya, 2004, hlm. 49.

<sup>182</sup> John W. Creswell, *Research Design. Qualitative and Quantitative Approach*, London: Sage Publication, 1996, hlm. 4-7.

### 3. Kerangka Penelitian

Mutu pendidikan dari segi proses dan hasil mutu pendidikan dapat dideteksi dari ciri-ciri yaitu kompetensi, relevansi, fleksibilitas, efisiensi, berdaya hasil, kredibilitas. Menurut Mujamil mutu pendidikan adalah kemampuan lembaga pendidikan dalam mendayagunakan sumber-sumber pendidikan untuk meningkatkan kemampuan belajar seoptimal mungkin.<sup>183</sup> Menurut Hari Sudradjad pendidikan yang bermutu adalah Pendidikan yang mampu menghasilkan lulusan yang memiliki kemampuan atau kompetensi, baik kompetensi akademik maupun kompetensi kejuruan, yang dilandasi oleh kompetensi personal dan sosial, serta nilai-nilai akhlak mulia, yang keseluruhannya merupakan kecakapan hidup (*life skill*), pendidikan yang mampu menghasilkan manusia seutuhnya (manusia paripurna) atau manusia dengan pribadi yang integral (*integrated personality*) mereka yang mampu mengintegalkan iman, ilmu, dan amal.<sup>184</sup>

Menurut Suparlan Penjaminan Mutu adalah perbuatan menjamin kualitas yang lebih menekankan pada masalah prosesnya.<sup>185</sup> Dalam artian melaksanakan proses penetapan dan pemenuhan standar mutu pengelolaan secara konsisten dan berkelanjutan sehingga konsumen, produsen dan pihak lain yang berkepentingan memperoleh kepuasan. Dari definisi tersebut terdapat tiga hal yang perlu diperjelas, pertama tentang penjaminan, kedua tentang mutu dan ketiga tentang usaha yang dilakukan agar penjaminan mutu dapat terwujud. Term pertama yakni tentang penjaminan, yang berasal dari kata jamin yang berarti tanggung dan apabila diberi awalan pen- dan akhiran -an akan mempunyai arti penanggung. Dan dapat di beri pengertian penanggung jawaban atas kepercayaan yang diberikan oleh seseorang terhadap orang lain agar yang berkepentingan terpuaskan.<sup>186</sup>

Supaya lebih spesifik lagi, maka term kedua yakni tentang mutu akan dijelaskan secara terperinci, karena biasanya seseorang sulit untuk menjelaskan makna dari mutu itu sendiri, yang mana biasanya dikaitkan dengan suatu barang yang mahal, bagus dan bermerek. Namun satu hal yang bisa kita yakini, yakni mutu merupakan suatu yang membedakan antara yang baik dan yang sebaliknya. Menurut Jerome S. Arcaro mutu adalah sebuah proses terstruktur untuk

---

<sup>183</sup> Tim Redaksi Sinar Grafika, *Undang-Undang Sisdiknas 2003*, ... hlm. 2.

<sup>184</sup> Hari Sudradjad, *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Perguruan tinggi; Peningkatan Mutu Pendidikan Melalui Implementasi KBK*, ... hlm. 17.

<sup>185</sup> Suparlan, *Menjadi Dosen Efektif*, ... hlm. 178.

<sup>186</sup> Pius A Partanto dan M. Dahlan al-Barry, *Kamus Populer*, ... hlm. 283.

memperbaiki keluaran yang dihasilkan dan didasari upaya positif yang dilakukan individu.<sup>187</sup> Jadi setiap individu mempunyai peran yang sangat penting dalam menghasilkan sesuatu. Mutu juga diartikan sebagai gambaran dan karakteristik menyeluruh dari barang atau jasa yang menunjukkan kemampuannya dalam memuaskan kebutuhan yang ditentukan atau yang tersirat.<sup>188</sup>

Dalam artian apa yang diberikan sesuai dengan kebutuhan pemakai dan dapat diandalkan. Sedangkan menurut pandangan Juran, mutu dapat dijamin dengan cara memastikan bahwa setiap individu memiliki bidang yang diperlukan untuk menjalankan pekerjaan dengan tepat. Dengan perangkat yang tepat para pekerja akan membuar produk dan jasa yang secara konsisten sesuai dengan harapan kostumer.<sup>189</sup> Mutu suatu perguruan tinggi berkaitan dengan masukannya, keragaman mutu masukan antar perguruan tinggi sangat jelas terlihat baik antar perguruan tinggi negeri maupun perguruan tinggi swasta, keragaman tersebut terlihat dari skor rata-rata para calon mahasiswa, perguruan tinggi yang memiliki preferensi yang tinggi umumnya menerima mahasiswa dengan cutting score yang tinggi bila dibandingkan dengan perguruan tinggi yang lain yang memiliki preferensi yang berada dibawahnya.

Efek dari banyaknya perguruan tinggi yang dibuka, termasuk jurusan, program studi serta tingkat diploma, sarjana, pascasarjana, adalah menurunnya mutu pendidikan tinggi, dan mutu lulusan. Pemerataan mutu dalam perguruan tinggi merupakan salah satu agenda bangsa Indonesia bila menginginkan kualitas mahasiswa tinggi, bukan hanya memberikan perluasan kesempatan saja (*equity*) dan meningkatkan mutu (*quality*) sebagai dua hal yang terpisah, melainkan pemerataan mutu (*equity of quality*). Masalah krusial pendidikan nasional saat ini adalah mempercepat terwujudnya pendidikan tinggi berkualitas, peningkatan mutu pelayanan pendidikan menjadi suatu hal yang pelaksanaannya tidak dapat ditunda-tunda. Perguruan tinggi mempunyai dua tujuan utama, yaitu:

- a. menyiapkan mahasiswa (mahasiswa) menjadi anggota masyarakat yang memiliki kemampuan akademik dan atau profesional yang dapat menerapkan, mengembangkan dan/atau memperkaya khasanah ilmu pengetahuan, teknologi dan/atau kesenian,

---

<sup>187</sup> Jerome S. Arcaro, *Pendidikan Berbasis Mutu : Prinsip-prinsip Perumusan dan Tata Langkah Penerapan*, ... hlm. 75.

<sup>188</sup> Nevizond Chatab, *Mendokumentasikan Sistem ISO 9000*, Yogyakarta: Andi, 1997, hlm. 1.

<sup>189</sup> Jerome S. Arcaro, *Pendidikan Berbasis Mutu : Prinsip-prinsip Perumusan dan Tata Langkah Penerapan*, ... hlm. 8.

- b. mengembangkan dan menyebarluaskan ilmu pengetahuan, teknologi dan kesenian serta mengupayakan penggunaannya untuk meningkatkan taraf kehidupan masyarakat dan memperkaya kebudayaan nasional (PP nomor 60 tahun 1999, tentang Perguruan Tinggi, pasal 2).<sup>190</sup>

Peningkatan mutu pendidikan tidak dapat dilakukan secara parsial, tetapi harus menyeluruh dan berkelanjutan. Untuk peningkatan kemampuan dosen dan dosen, mulai diadakan pendidikan profesi tenaga pendidik (dosen) dan kependidikan (unsur pimpinan, pengawas, staf administrasi, dll). Untuk peningkatan operasional perkuliahan, sarana dan fasilitas pembelajaran serta kesejahteraan dosen, anggaran pendidikan sebesar 20% akan mulai direalisasikan, selain itu proses perkuliahan juga harus ditingkatkan, tidak lagi hanya terbatas pada pengembangan kemampuan berpikir tahap rendah, yaitu pengetahuan dan pemahaman, tetapi berpikir tahap menengah, yaitu aplikasi, analisis, sintesis dan evaluasi, dan dilanjutkan pada berpikir tahap tinggi, yaitu pemecahan masalah dan kreativitas. Lingkup kajian tidak lagi terbatas pada masalah-masalah lokal atau nasional tetapi transnasional.

Syaiful Bahri Djamarah dan Aswan Zain mengatakan bahwa dosen sebagai tenaga pendidik yang memberikan sejumlah ilmu pengetahuan kepada anak didik di perguruan tinggi. Dosen juga orang yang berpengalaman dalam bidang profesinya. Dengan keilmuan yang dimilikinya, dia dapat menjadikan anak didik menjadi orang yang cerdas, N.A. Ametembun sebagaimana dikutip oleh Syaiful Bahri Djamarah mengatakan bahwa dosen adalah semua orang yang berwenang dan bertanggung jawab terhadap pendidikan murid-murid, baik secara individual maupun klasikal, baik diperguruan tinggi maupun diluar perguruan tinggi.<sup>191</sup> Dapat disimpulkan bahwa dosen adalah seorang pendidik yang memberikan keilmuannya, baik di perguruan tinggi ataupun di luar kampus. Dosen sangat menentukan keberhasilan pendidikan suatu negara.

Menurut Gibson, salah satu variabel yang mempengaruhi kinerja adalah variabel individu yang menyangkut dengan kemampuan dan keterampilan. Kemampuan dan keterampilan merupakan kompetensi kerja yang harus dimiliki seseorang.<sup>192</sup> Teori

---

<sup>190</sup> Yusran Razak, "Kepemimpinan, Kinerja Dosen Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan Perguruan Tinggi", ... hlm. 30-33.

<sup>191</sup> Kompri, *Motivasi Pembelajaran Perspektif Dosen dan Mahasiswa*, ... hlm. 29-30.

<sup>192</sup> Supardi, *Kinerja Dosen*, ... hlm. 31.

dasar digunakan sebagai landasan untuk menilai kualitas kinerja dosen menurut T.R.Mitchell yaitu :<sup>193</sup>

$$\text{Performance} = \text{Motivation} \times \text{Ability}$$

Abilitas adalah faktor yang penting dalam meningkatkan produktivitas kerja, abilitas berhubungan dengan pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki individu.

Menurut Robbins kinerja merupakan hasil dari motivasi kerja, kemampuan dan peluang. Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pada dasarnya hasil dari pengaruh antara motivasi kerja, kemampuan (*ability*) dan peluang (*opportunity*), dengan perkataan lain kinerja adalah fungsi dari motivasi kerja dikalikan kemampuan dikalikan peluang, seperti dirumuskan oleh Robbins sebagai berikut :<sup>194</sup>

$$\text{Kinerja} = f(\text{motivasi kerja} \times \text{kemampuan} \times \text{peluang})$$

Sebagai seorang tenaga pengajar, dosen wajib memiliki kualifikasi akademik, kompetensi, sertifikat pendidik, sehat jasmani dan rohani, dan memenuhi kualifikasi lain yang dipersyaratkan satuan pendidikan tinggi tempat bertugas, serta memiliki kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional (Pasal 45 UUGD). Tantangan yang dihadapi oleh dunia pendidikan perguruan tinggi kita adalah berkenaan dengan jumlah dan mutu dosen. Masih rendahnya rata-rata pendidikan dosen merupakan tantangan yang dihadapi oleh perguruan tinggi, untuk itu diperlukan pembinaan dan pendidikan terhadap dosen sebagai tenaga pendidik. Kualifikasi akademik dosen diperoleh melalui pendidikan tinggi program pascasarjana yang terakreditasi sesuai dengan bidang keahlian. Kualifikasi akademik dosen minimum:

- a. Lulusan program magister untuk program diploma atau program sarjana.
- b. Lulusan program doktor untuk program pascasarjana.

Sebagai tenaga profesional, dosen memiliki hak dan kewajiban dalam melaksanakan Tridarma Perguruan Tinggi. Dalam melaksanakan tugas keprofesionalan, dosen berkewajiban:

- a. Melaksanakan pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat.
- b. Merencanakan, melaksanakan proses pembelajaran, serta menilai dan mengevaluasi hasil pembelajaran.

---

<sup>193</sup> Barnawi & Muhammad Arifin, *Intrumen Pembinaan, peningkatan, & Penilaian Kinerja Dosen Profesional*, ... hlm. 26.

<sup>194</sup> Yusran Razak, dkk, *Kepemimpinan, kinerja Dosen dalam Peningkatan Mutu Pendidikan Perguruan Tinggi*, ... hlm. 32.

- c. Meningkatkan dan mengembangkan kualifikasi akademik dan kompetensi secara berkelanjutan sejalan dengan perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni.
- d. Bertindak objektif dan tidak diskriminatif atas dasar pertimbangan jenis kelamin, agama, suku, ras, kondisi fisik tertentu, atau latar belakang sosio ekonomi mahasiswa dalam pembelajaran.
- e. Menjunjung tinggi peraturan perundang-undangan, hukum, dan kode etik, serta nilai-nilai agama dan etika.
- f. Memelihara dan memupuk persatuan dan kesatuan bangsa.

## **BAB III METODE PENELITIAN**

### **A. Populasi dan Sampel**

Populasi adalah seluruh data yang menjadi perhatian dalam suatu ruang lingkup dan waktu yang di tentukan. Populasi menurut Joko Subagyo adalah obyek penelitian sebagai sasaran untuk mendapatkan dan mengumpulkan data.<sup>1</sup> Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh mahasiswa STAI Al Karimiyah Depok Jawa Barat untuk mengetahui tentang Manajemen Penilaian Kinerja Dosen dalam Peningkatan Kualitas Akademik Perguruan Tinggi di STAI Al Karimiyah Depok Jawa Barat. Berikut ini adalah jumlah populasi mahasiswa STAI Al Karimiyah Depok Jawa Barat adalah 2. 800.

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut.<sup>2</sup> Sampel adalah sebagian atau wakil populasi yang diteliti.<sup>3</sup> Teknik pengambilan sampel yaitu responden yang akan dijadikan sebagai sampel dalam penelitian ini mengacu pada jumlah populasi yang telah ditentukan. Teknik pengambilan sampel yang

---

<sup>1</sup> Asrof Syafi'i, *Metodologi Penelitian Pendidikan*, Surabaya: Elkaaf, 2005, hlm. 133.

<sup>2</sup> Sugiyono, *Metode Pendidikan, Pendekatan Kuantitatif, Pendekatan Kualitatif dan RD*, Bandung: Alfabeta, 2015, hlm. 118.

<sup>3</sup> Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek ...* hlm. 174.

digunakan dalam penelitian ini adalah *probability sampling* yaitu teknik pengambilan sampel yang memberikan peluang yang sama bagi setiap unsur/anggota populasi untuk dipilih menjadi anggota sampel. Teknik ini mempunyai beberapa macam, salah satunya adalah *simple random sampling* yang digunakan dalam penelitian ini. Dikatakan *Simple random sampling* karena pengambilan anggota sampel dari populasi dilakukan secara acak tanpa memperhatikan strata yang ada dalam populasi itu. Cara demikian dilakukan bila anggota populasi dianggap homogen.<sup>4</sup> Sedangkan sampel atau yang disebut dengan informan dalam penelitian ini adalah guru sebagai informan utama sebanyak lima orang dan siswa sebagai informan pendukung sebanyak 10 orang.

## B. Sifat Data

Dilihat dari segi sifatnya, data dalam penelitian ini bersifat naratif atau verbal karena penelitian ini tergolong penelitian deskriptif kualitatif artinya penelitian yang menggambarkan objek tertentu dan menjelaskan hal-hal yang terkait dengan atau melukiskan secara sistematis fakta-fakta atau karakteristik data dari populasi tertentu di bidang tertentu secara faktual dan cermat.<sup>5</sup> Penelitian deskriptif adalah penelitian yang semata-mata menggambarkan suatu objek untuk mengambil kesimpulan-kesimpulan yang berlaku secara umum.<sup>6</sup> Dalam penelitian ini penulis akan mendeskripsikan tentang Manajemen Penilaian Kinerja Dosen dalam Peningkatan Kualitas Akademik Perguruan Tinggi di STAI Al Karimiyah Depok Jawa Barat.

## C. Variabel Penelitian

Variabel penelitian adalah obyek penelitian atau apa yang menjadi titik perhatian suatu penelitian. Menurut Suryabrata, variabel adalah segala sesuatu yang akan menjadi obyek pengamatan penelitian, sering pula dinyatakan variabel penelitian sebagai faktor-faktor yang berperan dalam peristiwa yang akan diteliti.<sup>7</sup> Adapun yang menjadi variabel dalam penelitian ini yaitu Manajemen Penilaian Kinerja Dosen dalam Peningkatan Kualitas Akademik Perguruan Tinggi di STAI Al Karimiyah Depok Jawa Barat.

---

<sup>4</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*, ... hlm. 118.

<sup>5</sup> Sarifuddin Azwar, *Metode Penelitian*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 1998, hlm. 7.

<sup>6</sup> Sutrisno Hadi, *Metodologi Research I*, Yogyakarta: Yayasan Penerbitan Fak. Psikologi UGM, 1986, hlm. 3.

<sup>7</sup> Asrop Safi'i, *Metodologi Penelitian Pendidikan*... hlm. 126-127.

#### D. Instrumen Data

Hadjar berpendapat bahwa instrumen merupakan alat ukur yang digunakan untuk mendapatkan informasi kuantitatif tentang variasi karakteristik variabel secara objektif.<sup>8</sup> Instrumen pengumpul data menurut Suryabrata adalah alat yang digunakan untuk merekam- pada umumnya secara kuantitatif-keadaan dan aktivitas atribut-atribut psikologis. Atribut-atribut psikologis itu secara teknis biasanya digolongkan menjadi atribut kognitif dan atribut non kognitif. Sumadi mengemukakan bahwa untuk atribut kognitif, perangsangnya adalah pertanyaan. Sedangkan untuk atribut non-kognitif, perangsangnya adalah pernyataan.<sup>9</sup> Instrumen pengumpulan data ini memanfaatkan instrumen pedoman wawancara. Yaitu rangkaian pertanyaan yang telah disusun secara sistematis oleh peneliti dan dijadikan pedoman untuk wawancara dengan informan utama maupun informan pendukung.

#### E. Jenis Data Penelitian

Penelitian kualitatif yaitu metode penelitian yang digunakan untuk meneliti pada kondisi objek yang alamiah (*natural setting*). Metode penelitian kualitatif ini memberikan teknik untuk memperoleh jawaban atau informasi mendalam tentang pendapat dan perasaan seseorang.<sup>10</sup> Dalam penelitian ini peneliti menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian *case study research* (studi kasus) dan bersifat deskriptif. Menurut Denzin dan Lincoln penelitian kualitatif merupakan penelitian yang menggunakan latar alamiah, dengan maksud menafsirkan fenomena yang terjadi dan dilakukan dengan jalan melibatkan berbagai metode yang ada. Pendekatan kualitatif adalah pendekatan yang penting untuk memahami suatu fenomena sosial dan perspektif individu yang diteliti. Pendekatan kualitatif juga merupakan yang mana prosedur penelitiannya menghasilkan data deskriptif yang berupa kata-kata yang secara tertulis ataupun lisan dari perilaku orang-orang yang diamati.

Bogdan dan Taylor mendefinisikan metodologi kualitatif sebagai prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang dapat diamati. Pendekatan ini diarahkan pada latar dari individu tersebut secara holistik (utuh). Jadi dalam hal ini tidak boleh mengisolasi individu atau organisasi ke dalam variabel atau hipotesis, tapi perlu memandangnya

---

<sup>8</sup> Ibnu Hajar, *Dasar-dasar Metodologi Penelitian Kuantitatif Dalam Pendidikan*, Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 1996, hlm. 160.

<sup>9</sup> Sumadi Suryabrata, *Psikologi Pendidikan* Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2008, hlm. 52.

<sup>10</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D...* hlm. 1.

sebagai bagian dari suatu keutuhan.<sup>11</sup> Menurut penelitian kualitatif adalah mengamati orang dalam lingkungan, berinteraksi dengan mereka dan menafsirkan pendapat mereka tentang dunia sekitar.<sup>12</sup> kemudian Nana Syaodih Sukmadinata menyatakan bahwa penelitian kualitatif (*qualitative research*) adalah suatu penelitian yang ditujukan untuk mendiskripsikan dan menganalisis fenomena, peristiwa, aktifitas sosial, sikap, kepercayaan, persepsi, pemikiran orang secara individu maupun kelompok.<sup>13</sup>

Menurut Afrizal menyatakan bahwa penelitian kualitatif adalah Metode penelitian Ilmu-ilmu Sosial yang mengumpulkan dan menganalisis data berupa kata-kata (lisan maupun tulisan) dan perbuatan-perbuatan manusia serta penelitian tidak berusaha menghitung atau mengkuantifikasikan data kualitatif yang telah diperoleh dan dengan demikian tidak menganalisis angka-angka.<sup>14</sup> Sedangkan Menurut Creswell menyatakan Penelitian kualitatif adalah pendekatan untuk membangun pernyataan pengetahuan berdasarkan perspektif-konstruktif (misalnya, makna-makna yang bersumber dari pengalaman individu, nilai-nilai sosial dan sejarah, dengan tujuan untuk membangun teori atau pola pengetahuan tertentu), atau berdasarkan perspektif partisipatori (misalnya : orientasi terhadap politik, isu, kolaborasi, atau perubahan), atau keduanya).<sup>15</sup> Menurut Imam Gunawan Secara etimologis, didalam penelitian kualitatif, proses penelitian merupakan sesuatu yang lebih penting dibanding dengan hasil yang diperoleh.<sup>16</sup>

Penelitian kualitatif ini secara spesifik lebih diarahkan pada penggunaan metode studi kasus. Sebagaimana pendapat Lincoln dan Guba yang menyebutkan bahwa pendekatan kualitatif dapat juga disebut dengan *case study* ataupun kualitatif, yaitu penelitian yang mendalam dan mendetail tentang segala sesuatu yang berhubungan dengan subjek penelitian. Lebih lanjut Sayekti Pujosuwarno mengemukakan pendapat dari Moh. Surya dan Djumhur yang menyatakan bahwa studi kasus dapat diartikan sebagai suatu teknik mempelajari seseorang individu secara mendalam untuk membantunya memperoleh penyesuaian diri yang

---

<sup>11</sup> Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, ... hlm. 4.

<sup>12</sup> Nasution, *Metode Penelitian Naturalistik Kualitatif*, Bandung: Tarsito, 2003, hlm. 5.

<sup>13</sup> Nana Syaodih Sukmadinata, *Metode Penelitian Pendidikan*, Bandung: Remaja Rosda Karya, 2005, hlm. 60.

<sup>14</sup> Afrizal, *Metode Penelitian Kualitatif Sebuah Upaya Mendukung Penggunaan Penelitian Kualitatif dalam Berbagai Disiplin Ilmu*, Jakarta: Raja Grafindo, 2016, hlm. 13.

<sup>15</sup> Imam Gunawan, *Metode Penelitian Kualitatif. Teori dan Praktik*, Jakarta: PT Bumi Aksara, 2013, hlm. 82.

<sup>16</sup> Imam Gunawan, *Metode Penelitian Kualitatif. Teori dan Praktik*, ... hlm. 99.

baik.<sup>17</sup> Menurut Lincoln dan Guba penggunaan studi kasus sebagai suatu metode penelitian kualitatif memiliki beberapa keuntungan, yaitu :

1. Studi kasus dapat menyajikan pandangan dari subjek yang diteliti.
2. Studi kasus menyajikan uraian yang menyeluruh yang mirip dengan apa yang dialami pembaca kehidupan sehari-hari.
3. Studi kasus merupakan sarana efektif untuk menunjukkan hubungan antara peneliti dan responden.
4. Studi kasus dapat memberikan uraian yang mendalam yang diperlukan bagi penilaian atau transferabilitas. Pada dasarnya penelitian dengan jenis studi kasus bertujuan untuk mengetahui tentang sesuatu hal secara mendalam.<sup>18</sup>

Sudjana dan Ibrahim menjelaskan penelitian sebagai suatu kegiatan yang dilakukan secara sistematis untuk mengumpulkan, mengolah, dan menyimpulkan data dengan menggunakan teknik tertentu dalam rangka mencari jawaban atas permasalahan yang dihadapi. Studi kasus yang baik harus dilakukan secara langsung dalam kehidupan sebenarnya dari kasus yang diselidiki. Walaupun demikian data studi kasus dapat diperoleh tidak saja dari kasus yang diteliti tetapi, juga dapat diperoleh dari semua pihak yang mengetahui dan mengenal kasus tersebut dengan baik. Menurut Bungin studi kasus yang menarik adalah kebebasan peneliti dalam meneliti objek penelitiannya serta kebebasan menentukan domain yang ingin dikembangkan.<sup>19</sup>

Metode penelitian dan teknik penelitian merupakan komponen yang paling penting dalam penelitian. Metode merupakan keseluruhan langkah ilmiah yang digunakan untuk menemukan solusi atas suatu masalah.<sup>20</sup> Metode penelitian itu sendiri dapat didefinisikan sebagai suatu setiap prosedur yang digunakan untuk mencapai tujuan akhir.<sup>21</sup> Metode yang digunakan pada penelitian ini adalah studi kasus dengan menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif yakni menjelaskan suatu fenomena yang sedang terjadi dengan memanfaatkan wawancara terbuka untuk menelaah dan memahami sikap, pandang, perasaan, aktivitas, perilaku individu atau kelompok orang, kejadian yang sedang dialami oleh individu atau kelompok dalam kehidupannya. Dari definisi di atas, pemahaman secara

---

<sup>17</sup> Sayekti Pujosuwarno, *Penulisan Usulan dan Laporan Penelitian Kualitatif*, Yogyakarta: Lemlit IKIP Yogyakarta, 1992, hlm. 34.

<sup>18</sup> Dedy Mulyana, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung: Remaja. Rosdakarya, 2004, hlm. 201.

<sup>19</sup> Djam'an Satori dan Aan Komariah, *Metode penelitian kualitatif*, Bandung: Alfabeta, 2014, hlm. 207.

<sup>20</sup> Silalahi Ulber, *Metode Penelitian Sosial*, Bandung : Refika Aditama, 2009, hlm. 13.

<sup>21</sup> Sulistyio Basuki, *Metode Penelitian*, Jakarta: Wedatama Widya Sastra, 2006, hlm. 92.

mendalam mengenai kasus yang akan menjadi objek penelitian yang dapat diperoleh melalui berbagai sumber data, contohnya seperti, hasil penelitian sebelumnya, data dan informasi dari media masa, pengalaman individu seseorang terhadap kasus tertentu, lembaga pemerintah, swasta, organisasi dan data lain hasil browsing dari internet. Metode penelitian studi kasus dengan pendekatan kualitatif ini berfungsi sebagai penjelasan yang telah dipaparkan tersebut mengacu kepada konteks, studi kasus juga dapat dilihat sebagai objek penelitian secara holistik. Peneliti menggunakan metode studi kasus dengan pendekatan kualitatif deskriptif karena ingin memperoleh data dari peristiwa yang sedang dialami Manajemen Penilaian Kinerja Dosen dalam Peningkatan Kualitas Akademik Perguruan Tinggi di STAI Al Karimiyah Depok Jawa Barat agar hasilnya valid.

Dilihat dari jenis dan kualifikasinya dalam penelitian ini tergolong data rasio yaitu data yang bersifat absolut dalam menjelaskan sebuah fenomena atau sebuah peristiwa yang terjadi pada saat ini.

#### **F. Sumber Data**

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Data primer adalah data yang diperoleh langsung dari sumber atau dapat disebut sebagai data utama. Sedangkan data sekunder merupakan data yang dikumpulkan oleh peneliti dari sumber yang telah tersedia sehingga peneliti dapat disebut sebagai tangan kedua.<sup>22</sup> Menurut Lofland, Sumber data utama dalam penelitian kualitatif ialah kata-kata, dan tindakan, selebihnya adalah tambahan seperti dokumen dan lain-lain.<sup>23</sup>

Sumber data terbagi menjadi dua yaitu data primer dan data sekunder. Data primer adalah data yang diperoleh peneliti secara langsung (dari tangan pertama), sementara data sekunder adalah data yang diperoleh peneliti dari sumber yang sudah ada. Contoh data primer adalah data yang diperoleh dari responden melalui kuesioner, data hasil wawancara atau observasi langsung peneliti dengan narasumber. Contoh data sekunder misalnya catatan atau dokumentasi yang sudah ada berupa hasil kegiatan pelayanan administrasi, pengamatan kegiatan manajemen akademik yang ada di kampus. Berdasarkan uraian di atas, maka dalam penelitian ini sumber data primernya adalah 5 dosen dan 5 mahasiswa di STAI Al Karimiyah Depok Jawa Barat dan data sekundernya adalah berupa dokumen-dokumen yang ada di tatausaha STAI Al Karimiyah Depok Jawa Barat.

---

<sup>22</sup> Mulyadi, *Sistem Informasi Akuntansi*, Jakarta: Salemba Empat, 2016, hlm. 144.

<sup>23</sup> Lexy J. Moleong, *Metode Penelitian Kualitatif*, ... hlm. 157.

## G. Teknik Pengumpulan Data

Data merupakan bahan penting yang digunakan oleh peneliti untuk menjawab pertanyaan dan mencapai tujuan penelitian. Oleh karena itu, data dan kualitas data merupakan pokok penting dalam penelitian karena menentukan kualitas hasil penelitian. Data diperoleh dari suatu proses yang disebut pengumpulan data. Menurut Ulber Silalahi pengumpulan data adalah satu proses mendapatkan data empiris melalui responden dengan menggunakan metode tertentu.<sup>24</sup>

Teknik pengumpulan data adalah bagian instrumen pengumpulan data yang menentukan berhasil atau tidaknya suatu penelitian. Kesalahan penggunaan metode pengumpulan data atau metode pengumpulan data yang tidak digunakan semestinya, berakibat fatal terhadap hasil-hasil penelitian yang dilakukan.<sup>25</sup> Teknik yang digunakan untuk memperoleh data adalah angket. Sedangkan teknik observasi dan wawancara adalah teknik pendukung dalam penelitian ini.

Dari pengertian diatas dapat diketahui bahwa proses pengumpulan data adalah proses untuk mengumpulkan berbagai hal yang akan digunakan sebagai bahan penelitian:

### 1. Observasi partisipan

Pada observasi ini, peneliti mengamati peristiwa, kejadian, pose, dan sejenisnya disertai dengan daftar yang perlu diobservasi.<sup>26</sup> Peneliti melakukan pengamatan langsung dengan membawa data observasi yang telah disusun sebelumnya untuk melakukan pengecekan kemudian peristiwa yang diamati dicocokkan dengan data observasi. Observasi adalah sebuah proses pengamatan dan ingatan panjang serta terencana, suatu proses yang tersusun mulai dari proses kehidupan sampai kejiwaan. Teknik pengumpulan data ini digunakan untuk penelitian yang berkaitan terhadap perilaku atau sikap manusia, proses kerja, serta dilakukan ketika jumlah responden relative sedikit.<sup>27</sup>

Peneliti menggunakan lembar observasi dalam penelitian ini. Lembar observasi merupakan lembar kerja yang bertujuan untuk mengukur serta mengamati suatu kegiatan dari awal sampai mencakup tujuan tertentu.<sup>28</sup> Rubiyanto menyatakan bahwa observasi adalah cara mengumpulkan data dengan jalan mengamati langsung

---

<sup>24</sup> Silalahi Ulber, *Metode Penelitian Sosial*, ... hlm. 280.

<sup>25</sup> M. Burhan Bungin, *Metodologi Penelitian Kuantitatif*...hlm. 123.

<sup>26</sup> Sulistyio Basuki, *Metode Penelitian*,... hlm. 149.

<sup>27</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, kualitatif, dan R & D*...hlm. 203-305.

<sup>28</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, kualitatif, dan R & D*...hlm. 199.

terhadap objek yang di teliti.<sup>29</sup> Peneliti menggunakan observasi non partisipatif yang artinya peneliti hanya melakukan pengamatan biasa. Menurut Arikunto menyatakan observasi merupakan suatu teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara mengadakan peneliti secara teliti, serta pencatatan secara sistematis.<sup>30</sup> Menurut Rachman menyatakan observasi adalah sebagai pengamatan dan pencatatan secara sistematis terhadap gejala yang tampak pada objek penelitian.<sup>31</sup>

## 2. Wawancara Terstruktur

Wawancara terstruktur adalah wawancara dengan menggunakan daftar pertanyaan yang telah disiapkan sebelumnya.<sup>32</sup> Peneliti harus mengajukan pertanyaan yang sama dengan urutan yang sama kepada semua responden agar menimbulkan tanggapan yang sama sehingga tidak menimbulkan kesulitan pengolahan karena interpretasi yang berbeda. Wawancara terstruktur dirancang sama dengan kuesioner, hanya saja bukan pertanyaan tertulis yang diajukan tetapi pertanyaan lisan yang dilakukan oleh seorang pewawancara yang merekam jawaban responden. Wawancara terstruktur dilakukan oleh peneliti bila peneliti mengetahui secara jelas dan terperinci informasi yang dibutuhkan dan memiliki satu daftar pertanyaan yang sudah ditentukan atau disusun sebelumnya yang akan disampaikan kepada responden.<sup>33</sup>

Pewawancara memiliki sejumlah pertanyaan yang telah disusun dan mengadakan wawancara atas dasar atau panduan pertanyaan tersebut. Ketika responden merespon atau memberikan pandangannya atas pertanyaan yang diajukan, pewawancara mencatat jawaban tersebut. Kemudian pewawancara melanjutkan pertanyaan lain yang sudah disusun atau disediakan. Pertanyaan yang sama kemudian akan ditanyakan kepada setiap orang responden dalam peristiwa yang sama.

Wawancara adalah percakapan dengan maksud tertentu yang dilakukan oleh dua pihak, yaitu pewawancara (*interviewer*) yang mengajukan pertanyaan dan yang diwawancarai (*interviewee*) yang memberikan jawaban atas pertanyaan. Dalam hal ini, peneliti menggunakan wawancara terstruktur, dimana seorang pewawancara menetapkan sendiri masalah dan pertanyaan-pertanyaan yang akan

---

<sup>29</sup> Rubino Rubiyanto, *Metode Penelitian Pendidikan* Surakarta : PSKGJ, 2011, hlm. 85.

<sup>30</sup> Imam Gunawan, *Metode Penelitian Kualitatif. Teori dan Praktik, ...* hlm. 143.

<sup>31</sup> Rachman, *Statistika Untuk Penelitian*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2011, hlm. 93.

<sup>32</sup> Sulistyio Basuki, *Metode Penelitian,...* hlm. 171.

<sup>33</sup> Silalahi Ulber, *Metode Penelitian Sosial,...* hlm. 313.

diajukan untuk mencari jawaban atas hipotesis yang disusun dengan ketat.<sup>34</sup>

Wawancara merupakan situasi tatap muka atau berhadapan antara pewawancara dan responden dengan tujuan untuk menggali informasi yang diharapkan mendapatkan data tentang peristiwa atau kegiatan yang sedang berlangsung. Pada istilah lain wawancara dianggap sebagai sebuah proses komunikasi interpersonal dengan tujuan yang telah ditentukan dan disusun secara terstruktur oleh peneliti sebelumnya, wawancara juga bersifat serius yang disusun agar tercipta interaksi yang melibatkan aktivitas bertanya dan menjawab pertanyaan. Setiap pertanyaan yang diberikan kepada responden dalam penelitian ini harus sesuai dengan keperluan penelitian. Maka, dalam penelitian ini digunakan metode wawancara terstruktur atau wawancara formal, yaitu peneliti atau pewawancara menetapkan sendiri masalah dan pertanyaan yang akan diajukan kepada responden.<sup>35</sup>

### 3. Dokumentasi

Peneliti melakukan dokumentasi pelaksanaan kegiatan penelitian melalui foto atau gambar, sebagai bukti fisik pelaksanaan penelitian. Metode dokumentasi adalah salah satu metode pengumpulan data kualitatif dengan melihat atau menganalisis dokumen-dokumen yang dibuat oleh subjek sendiri atau oleh orang lain oleh subjek. Dokumentasi merupakan salah satu cara yang dapat dilakukan peneliti kualitatif untuk mendapatkan gambaran dari sudut pandang subjek melalui suatu media tertulis dan dokumen lainnya yang ditulis atau dibuat langsung oleh subjek yang bersangkutan.<sup>36</sup>

Dengan metode ini, peneliti mengumpulkan data dari dokumen yang sudah ada, sehingga penulis dapat memperoleh catatan-catatan yang berhubungan dengan penelitian seperti : gambaran umum sekolah, struktur organisasi sekolah dan personalia, keadaan dosen dan mahasiswa, catatan-catatan, foto-foto dan sebagainya. Metode dokumentasi ini dilakukan untuk mendapatkan data-data yang belum didapatkan melalui metode observasi dan wawancara.

### 4. Triangulasi

Selain menggunakan reduksi data peneliti juga menggunakan teknik Triangulasi sebagai teknik untuk mengecek keabsahan data. Dimana dalam pengertiannya triangulasi adalah teknik pemeriksaan

---

<sup>34</sup> Lexy. J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, ... hlm. 135-138.

<sup>35</sup> Lukman Nul Hakim, "Ulasan Metodologi Kualitatif: Wawancara Terhadap Elit", dalam *Jurnal Aspirasi*, Vol. 4 No. 2 Tahun 2013, hlm. 167.

<sup>36</sup> Haris Herdiansyah, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Jakarta: Salemba Humanika, 2010, hlm. 143.

keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain dalam membandingkan hasil wawancara terhadap objek penelitian.<sup>37</sup> Triangulasi dapat dilakukan dengan menggunakan teknik yang berbeda yaitu wawancara, observasi dan dokumen. Triangulasi ini selain digunakan untuk mengecek kebenaran data juga dilakukan untuk memperkaya data. Menurut Nasution, selain itu triangulasi juga dapat berguna untuk menyelidiki validitas tafsiran peneliti terhadap data, karena itu triangulasi bersifat reflektif.<sup>38</sup>

Denzin membedakan empat macam triangulasi diantaranya dengan memanfaatkan penggunaan sumber, metode, penyidik dan teori. Pada penelitian ini, dari keempat macam triangulasi tersebut, peneliti hanya menggunakan teknik pemeriksaan dengan memanfaatkan sumber. Triangulasi dengan sumber artinya membandingkan dan mengecek balik derajat kepercayaan suatu informasi yang diperoleh melalui waktu dan alat yang berbeda dalam penelitian kualitatif.<sup>39</sup> Adapun untuk mencapai kepercayaan itu, maka ditempuh langkah sebagai berikut :

- a. Membandingkan data hasil pengamatan dengan data hasil wawancara.
- b. Membandingkan apa yang dikatakan orang di depan umum dengan apa yang dikatakan secara pribadi.
- c. Membandingkan apa yang dikatakan orang-orang tentang situasi penelitian dengan apa yang dikatakannya sepanjang waktu.
- d. Membandingkan keadaan dan perspektif seseorang dengan berbagai pendapat dan pandangan masyarakat dari berbagai kelas.
- e. Membandingkan hasil wawancara dengan isi suatu dokumen yang berkaitan.

Untuk mendapatkan data yang valid peneliti menggunakan teknik triangulasi sumber data dan metode. Menurut Gunawan Triangulasi adalah suatu pendekatan analisa data yang mensintesa data dari berbagai sumber. Triangulasi bukan bertujuan mencari kebenaran, tetapi meningkatkan pemahaman peneliti terhadap data dan fakta yang dimilikinya. Hal ini dipertegas oleh Wiersma yang mengemukakan triangulasi dalam pengujian kredibilitas ini diartikan sebagai pengecekan data dari berbagai sumber dengan berbagai cara dan berbagai waktu.<sup>40</sup> Triangulasi sumber data menurut Arifin

---

<sup>37</sup> Lexy. J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*,... hlm. 330.

<sup>38</sup> Nasution, *Metode Penelitian Naturalistik Kualitatif*, Bandung: Tarsito, 2003, hlm. 115.

<sup>39</sup> Michael Quinn Patton, *How to use qualitative methods in evaluation*, London: Newsbury Park, New Dehli Sage Publications, 1987, hlm. 331.

<sup>40</sup> Imam Gunawan, *Metode Penelitian Kualitatif. Teori dan Praktik*, ... hlm. 218-219.

merupakan penggalian informasi tertentu melalui metode-metode dan sumber perolehan data. Triangulasi sumber data dilakukan melalui wawancara, observasi, dan dokumen tertulis. Triangulasi metode menurut dilakukan dengan membandingkan informasi atau data dengan cara yang berbeda. Triangulasi metode ini dilakkan dengan menggunakan cara wawancara kemudian dilanjutkan dengan observasi untuk memperoleh informasi yang sama.<sup>41</sup>

## H. Teknik Analisis Data

Berdasarkan pada tujuan penelitian yang akan dicapai, maka dimulai dengan menelaah seluruh data yang sudah tersedia dari berbagai sumber yaitu observasi, wawancara, dokumentasi, dan triangulasi dengan mengadakan reduksi data, yaitu data-data yang diperoleh di lapangan dirangkum dengan memilih hal-hal yang pokok serta disusun lebih sistematis sehingga mudah dikendalikan.<sup>42</sup> Dalam hal ini penulis menggunakan analisa data kualitatif, dimana data yang diperoleh dianalisa dengan metode deskriptif dengan cara berfikir induktif yaitu penelitian dimulai dari fakta-fakta yang bersifat empiris dengan cara mempelajari suatu proses, suatu penemuan yang terjadi, mencatat, menganalisa, menafsirkan, melaporkan serta menarik kesimpulan dari proses tersebut.

Menurut Bogdan dan Biklen sebagaimana dikutip oleh Lexy J. Moleong, mengatakan bahwa analisis data kualitatif adalah upaya yang dilakukan dengan jalan bekerja dengan data, mengorganisasikan data, memilah-milahnya menjadi satuan yang dapat dikelola, mensintesiskannya, mencari dan menemukan pola, menemukan apa yang penting dan apa yang dipelajari, memutuskan apa yang dapat diceritakan kepada orang lain.<sup>43</sup> Analisis data adalah kegiatan untuk memaparkan data, sehingga dapat diperoleh suatu kebenaran atau ketidakbenaran dari suatu hipotesis.<sup>44</sup> Miles dan huberman bahwa aktivitas dalam menganalisis data kualitatif di lakukan secara interaktif dan terus-menerus, aktivitas analisis data yaitu :

### 1. Reduksi data

Mereduksi data berarti merangkum, memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, dicari tema dan polanya dan membuang yang tidak perlu. Pada suatu penelitian pasti akan mendapat data yang banyak dan beragam, karena itulah

---

<sup>41</sup> Arifin, *Metode Penelitian Kualitatif, Kuantitatif, dan R & D*, Bandung: Alfabeta, 2011, hlm. 164.

<sup>42</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan*, ... hlm.338.

<sup>43</sup> Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, ... hlm. 248.

<sup>44</sup> Lexy J. Moleong, *Metode Penelitian Kualitatif*... hlm.103.

diperlukan analisis data. Djam'an dan Aan berpendapat bahwa data yang diperoleh dan ditulis dalam bentuk laporan atau data yang terperinci, laporan yang disusun berdasarkan data yang direduksi, dirangkum, serta diambil hal-hal pokok yang berfokus pada hal-hal yang penting. Reduksi data ini dilakukan dengan memilih data yang diperlukan dalam penelitian tersebut.<sup>45</sup>

## 2. Penyajian data

Dalam penelitian kualitatif, penyajian data bisa dilakukan dalam bentuk uraian singkat, bagan, hubungan dan sejenisnya. Menurut Miles dan Huberman yang paling sering digunakan untuk menyajikan data dalam penelitian kualitatif adalah dengan teks yang bersifat naratif. Dengan menyajikan data, maka akan memudahkan untuk memahami apa yang terjadi, merencanakan kerja selanjutnya berdasarkan apa yang telah di pahami. Data display merupakan suatu cara untuk memperlihatkan data mentah sehingga terlihat perbedaan antara data yang diperlukan dalam penelitian dan data yang tidak diperlukan.<sup>46</sup> Sedangkan fungsi dari display adalah untuk memudahkan dalam memahami apa yang terjadi serta merencanakan kerja selanjutnya berdasarkan dengan yang telah dipahami.<sup>47</sup>

Mendisplaykan (menyajikan) data. Penyajian dapat dilakukan dalam bentuk uraian singkat, bagan, hubungan antar kategori, dan sejenisnya. Dengan mendisplay data, maka akan memudahkan untuk memahami apa yang terjadi, merencanakan kerja berdasarkan apa yang telah dipahami tersebut. Dalam melakukan display data, selain dengan teks yang naratif, juga dapat berupa grafik, matrik, dan jejaring kerja.<sup>48</sup>

## 3. Verification

Langkah ke tiga dalam analisis data kualitatif menurut Miles dan Huberman adalah penarikan kesimpulan dan verifikasi. Kesimpulan awal yang di kemukakan bersifat sementara, dan akan berubah bila tidak di temukan bukti-bukti yang kuat yang mendukung pada tahap pengumpulan data berikutnya.<sup>49</sup> Menurut Djam'an dan Aan Suatu kesimpulan awal yang dikemukakan masih bersifat sementara, serta dapat berubah jika tidak ditemukan bukti-bukti yang

---

<sup>45</sup> Satori Djam'an dan Aan Komariah, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, ... hlm. 218.

<sup>46</sup> Umi Zulfa, *Metode Penelitian Pendidikan*, Yogyakarta: Cahaya Ilmu, 2010, hlm. 132.

<sup>47</sup> Satori Djam'an dan Aan Komariah, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, ... hlm. 219.

<sup>48</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan, Pendekatan Kuantitatif, Pendekatan Kualitatif dan RD*, ... hlm. 341.

<sup>49</sup> Sugiyono, *Metode Pendidikan, Pendekatan Kuantitatif, Pendekatan Kualitatif dan RD*, ... hlm. 344.

kuat untuk mendukung data yang dikumpulkan, tetapi apabila kesimpulan yang dikemukakan pada tahap awal didukung oleh bukti-bukti yang valid dan konsisten saat penelitian kembali kelapangan pengumpulan data, maka kesimpulan yang dikemukakan merupakan kesimpulan yang kredibel.<sup>50</sup>

Penarikan kesimpulan dan verifikasi. Kesimpulan awal yang dikemukakan masih sementara, dan akan berubah bila tidak ditemukan data-data yang kuat yang mendukung pada tahap pengumpulan data berikutnya. Tetapi apabila kesimpulan yang dikemukakan pada awal, didukung oleh bukti-bukti yang valid dan konsisten saat peneliti kembali ke lapangan mengumpulkan data maka, kesimpulan yang dikemukakan merupakan kesimpulan yang kredibel.<sup>51</sup>

### I. Waktu Dan Tempat Penelitian

Peneliti langsung terjun kelapangan dan mengamati secara langsung untuk mendapatkan informasi tentang siswa yang mengalami kesulitan belajar. Menurut Imam Gunawan, dalam proses pembentukan/konstruksi pengetahuan, peneliti merupakan figur utama yang mempengaruhi dan membentuk pengetahuan. Peran ini dilakukan melalui proses pengumpulan, pemilihan, dan interpretasi data.<sup>52</sup> Penelitian ini dilaksanakan mulai dari bulan Agustus sampai dengan September 2022 yang bertempat di STAI Al Karimiyah Depok Jawa Barat Qur'an.

### J. Jadwal Penelitian

**Tabel 3.1**  
**Tahapan Kegiatan Penyusunan Tesis**

No	Kegiatan	Waktu Pelaksanaan					
		Mei	Jun	Juli	Agus	Sep	Okt
1	Konsultasi Judul						
2	Ujian Komprehensif						
3	Pembuatan Proposal						
4	Pengesahan Proposal						
5	Ujian Proposal						
6	Pengesahan Revisi Proposal						
7	Penentuan Pembimbing						

<sup>50</sup> Satori Djam'an dan Aan Komariah, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, ... hlm. 219.

<sup>51</sup> Sugiyono, *Metode Pendidikan, Pendekatan Kuantitatif, Pendekatan Kualitatif dan RD*, ... hlm. 345.

<sup>52</sup> Imam Gunawan, *Metode Penelitian Kualitatif. Teori dan Praktik*,... hlm. 91.

No	Kegiatan	Waktu Pelaksanaan					
		Mei	Jun	Juli	Agus	Sep	Okt
8	Penelitian						
9	Ujian Progress Report 1						
10	Penelitian						
11	Pengolahan Data Hasil Penelitian						
12	Penulisan BAB IV & V						
13	Ujian Progress Report 2						
14	Revisi						
15	Pengesahan Tesis						
16	Ujian Tesis						
17	Perbaikan Tesis						
19	Pengesahan Tesis						

## **BAB IV**

### **TEMUAN & PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN**

#### **A. Tinjauan Umum Objek Penelitian**

##### **1. Sejarah Singkat Pendirian STAI Al Karimiyah Depok Jawa Barat**

STAI Al-Karimiyah Sawangan Depok, merupakan salah satu Perguruan Tinggi Swasta yang masih dalam lembaga pendidikan naungan Yayasan Pondok Pesantren Al-Karimiyah. Berdiri sejak 28 Juli 1999, kampus ini beralamat di Jl. H. Maksu No. 23 Sawangan Baru RT/RW. 004/002 Kel. Sawangan Baru Kec. Sawangan, Depok, Jawa Barat, Indonesia. Sekolah Tinggi Ilmu Agama Islam Al-Karimiyah merupakan wujud bukti nyata kemajuan kualitas SDM yang *Smart, Religius* dan *Competent* dibidangnya. Perguruan tinggi lokal bertaraf global yang sudah mencetak ribuan civitas akademika yang handal dan mampu bersaing dengan zaman. Visi dari sekolah tinggi ini adalah menjadi program studi sebagai pusat kajian dan pengembangan pendidikan agama islam yang menghasilkan guru pendidikan agama islam yang kompetitif di Kota Depok. Adapun misinya adalah: 1) Meyelenggarakan pendidikan menghasilkan lulusan yang memiliki kemampuan akademik yang profesional dibidang Ilmu Agama Islam, mampu mengembangkan dan menerapkannya dalam kehidupan di masyarakat; 2) Melakukan penelitian guna menghasilkan temuan-

temuan baru dibidang Ilmu Agama Islam baik penelitan teks maupun penelitian konteks; 3) Mengembangkan dan menyebarkan ilmu agama islam sehingga menjadi referensi bagi masyarakat yang akan mempelajarinya; 4) Menjalani kerjasama dengan instansi lain yang terkait dalam pelaksanaan Tri Dharma Perguruan Tinggi.<sup>1</sup>

Atas dasar pemikiran Ketua Yayasan Pesantrian al-Karimiyah yang tanggap dengan peluang dan kebutuhan masyarakat maka bersama dengan pengawas pembina dari kementerian agama kota Depok dan Ketua STAI pertama mengupayakan pembukaan jurusan Pendidikan Agama Islam di STAI Al-Karimiyah mendapat sambutan positif dari masyarakat khususnya para ustadz yang sedang mengabdikan diberbagai pesantrian di Depok dan sekitarnya. Hal ini sangat masuk akal karena para ustadz tidak harus menghabiskan waktu terlalu banyak namun dapat tetap belajar secara formal dan pembiayaan yang terjangkau. Sambutan berikutnya datang dari para guru yang belum memiliki ijazah S1. Kebijakan terbaru yang mewajibkan para guru SD dan SMP untuk seminim-minimnya berijazah S1.<sup>2</sup>

Mulai tahun itulah jurusan PAI STAI Al-Karimiyah mulai mengadakan perkuliahan dan berkembang semakin besar baik secara kuantitas maupun pengakuan masyarakat hingga saat ini. Berdirinya sekolah tinggi al-karimiyah atau disingkat dengan STAI Al Karimiyah pada tahun 1999, pencapain program sekolah tinggi ini sudah direncanakan oleh pendirinya yaitu KH. Damanhuri agar para santrinya bisa melanjutkan keperguruan tinggi tidak hanya sampai lulusan SMA saja. STAI Al Karimiyah ini pada dasarnya memiliki beberapa cabang sekitar depok dan bogor, tetapi pada perkembangannya saat ini STAI Al Karimiyah hanya berpusat di lingkungan pesantren al-Karimiyah saja yakni di jln H. Maksu no. 23 RT 04/02 sawangan baru sawangan depok. Demikian halnya agar semua terpantau dalam perkembangan pesantren dan peraturan Dikti untuk membangun sebuah universitas tidak boleh memiliki cabang, harus memiliki gedung permanen dan terpusat seluruh kegiatannya disatu tempat.<sup>3</sup>

Sementara Dari data STAI Al-Karimiyah status terakreditasi B-  
Nilai: 302, dengan No. SK:104.1/SK/BAN-PT/Akred/S/IV/2018,  
Tanggal SK 17 April 2017. Jumlah Dosen 27 orang, jumlah staf admin  
5 orang jumlah mahasiswa 750 orang, denan jumlah lulusan 2.744

---

<sup>1</sup> Abdurrahman, wawancara 11 September 2022, pukul 16.24 wib-18.30 wib.

<sup>2</sup> Agus wahyudin, wawancara 15 September, 2022, pukul 19.43 wib-21.26 wib.

<sup>3</sup> Wawancara pribadi dengan bapak Thoyyibudin, ketua kaprodi pesantren al-karimiyah, depok 25 September 2022.

orang.<sup>4</sup> Dosen-dosen yang didatangkan untuk STAI Al Karimiyah dengan pangkat hampir seluruhnya S2 kurang lebih 25 orang, mahasiswa STAI Al Karimiyah data terakhirnya kurang lebih 3000 dengan jumlah alumni kurang lebih 3000 mahasiswa, saat ini STAI Al Karimiyah hanya memiliki satu jurusan yaitu Pendidikan Agama Islam. Dalam rancangan mengembangkan STAI Al Karimiyah, Pondok Pesantren merencanakan akan membuka jurusan lain yakni PGMI dan PGTK yang sangat dibutuhkan terkhusus bagi sekolah-sekolah di kota Depok.<sup>5</sup>

## **2. Tujuan STAI Al Karimiyah Depok Jawa Barat**

- a. Menghasilkan lulusan yang memiliki kemampuan akademik dan/atau profesional dibidang pendidikan ilmu Agama Islam, yang mampu mengembangkan dan menerapkannya dalam kehidupan di masyarakat.
  - b. Melakukan penelitian guna menghasilkan temuan-temuan baru dibidang ilmu pendidikan agama Islam, baik penelitian teks maupun penelitian konteks.
  - c. Mengembangkan dan menyebarkan ilmu agama Islam, sehingga menjadi referensi bagi masyarakat yang akan mempelajarinya
  - d. Menjalin kerja sama dengan instansi terkait dalam pelaksanaan Tri Dharma Perguruan Tinggi.
- Sementara adapun Misinya:
- a. Menyelenggarakan pendidikan untuk menghasilkan lulusan yang memiliki kemampuan akademik dan/atau profesional dibidang ilmu Agama Islam, yang mampu mengembangkan dan menerapkannya dalam kehidupan di masyarakat.
  - b. Melakukan penelitian guna menghasilkan temuan-temuan baru dibidang ilmu agama Islam, baik penelitian teks maupun penelitian konteks.
  - c. Mengembangkan dan menyebarkan ilmu agama Islam, sehingga menjadi referensi bagi masyarakat yang akan mempelajarinya
  - a. Menjalin kerja sama dengan instansi terkait dalam pelaksanaan Tri Dharma Perguruan Tinggi.<sup>6</sup>

## **3. Struktur STAI AI-Karimiyah Depok Jawa Barat**

Adapun Struktur STAI Al Karimiyah yaitu di pimpin oleh H. A. Fatih Ghozali, S.Pd. I,MM, Puket 1 A. Muwahid Muhammad S.HI,

---

<sup>4</sup> Wawancara dengan kaprodi STAI Al-Karimiyah, 18 September 2022, pukul 09.07-11.00 wib.

<sup>5</sup> Hasil observasi di Tatausaha STAI AI-Karimiyah 2 September 2022.

<sup>6</sup> Hasil observasi di Tatausaha STAI AI-Karimiyah 2 September 2022.

MM, Puket II H. Ubaidillah, S.HI, kepala prodi Drs.H.Toyyibun, M.Ag, sekretaris prodi H. Muhammad Fathi S.Pd.I, kepala LP3M Drs.H.Zahrudin, MM, Kep. Hub. Antar Lembaga Drs. H. Pipin Abd Rohim, M. Si, kepala Bauk Sahrudin SH, Ka Baak Sutrisna, SPd.I, Kep. Upt. Perpustakaan H. Fuad El-Halim, M. Ag, Kep. Upt. Laboratorium Hj. Sayiddah Rifqoh, S.Sos, Staff Bauk Syaipul Anwar, SPd.I, Staff Baak H. M Nabil Bahnesi, S.Pd.<sup>7</sup>

#### **4. Dosen STAI Al Karimiyah Depok Jawa Barat**

Sementara data tenaga dosen STAI Al Karimiyah yang ada 26 dosen yaitu DR. KH. A. Damanhuri, MA, H. Ahmad Patih, S. Pd.I, MM, Drs. H. Toyyibudin, M.Ag, A. Muwahid M, S.HI, MM, Drs. H. Zahrudin, MM, H. Ubaidillah, S.HI, H. Encep, MA, H. Hasan Anshori, MA, Drs. Tatang Muhajang, M.Ag, Badruddin, S.Ag, MM, Agus Seputra, S.Pd, MM, H. Sains Rusnadi, M.Pd, Amsori, M.Ag, Sodik Murdiono, M.Pd, MM, M. Nursyahid, M.SI, Hj. Kokom Darwulan MM, Siti Masyitoh, M.Ag, Dini Permanasari, S.Psi, MM, Dr. Hj. Yuminah, MA,Si. Drina Intyaswati, M.Kom, Alip Nuryanto, M.Hum, Pepen Apendi, M.Hum, Abdurahman, M.Pd, A. Suja'i, S.Pd, MM, Mamah Siti Rohmah, M.Pd, A. solechan, M.Si. Ada 3 dosen yang telah menyelesaikan strata 3 atau Doktor, dan tenaga pengajar sudah hampir semua menyandang gelar magister.

#### **5. Program studi PAI STAI Al Karimiyah Depok Jawa Barat**

Sedangkan mata kuliah yang dipelajari di prodi PAI STAI Al-Karimiyah yaitu pada semester 1 ada 9 mata kuliah dengan masing-masing 2 SKS kecuali qiraatul Quran dengan 4 SKS, Pengantar Studi Islam, Pancasila, Studi Al-Quran, Bahasa Indonesia, Bahasa Inggris, Qowaid Arabiyah 1, Qiraatul Quran 1, Akhlak Tasawuf, Sejarah Peradaban Islam, Filsafat Ilmu.

Sementara itu di semester 2 ada 10 mata kuliah dengan masing-masing 2 SKS kecuali Qiraatul Quran 2 4 SKS yaitu Kewarganegaraan, Qowaid Arabiyah 2, Bahasa Inggris 2, Qiraatul Quran 2, Dasar-dasar Kependidikan, Ilmu Logika, Ilmu Kalam, Ushul Fikih, Perkembangan Peserta Didik, dan Studi Hadits.

Selanjutnya di semester 3 ada 10 mata kuliah dengan SKS 2 yaitu Filsafat Pendidikan Islam, Psikologi Pembelajaran, Qawaid Fikiyah, Al-Qur'an Hadis MTs dan MA, Fikih MTs dan MA, Akidah Akhlak MTs dan MA, Sejarah Kebudayaan Islam MTs dan MA. Dan ada mata kuliah yang SKS nya 3 yaitu Bahasa Arab, Ilmu Pendidikan Islam,

---

<sup>7</sup> Data Profil STAI Al-Karimiyah.

Model dan Strategi Pembelajaran PAI.

Selanjutnya di semester 4 ada 10 mata kuliah dengan SKS 2 yaitu Pengembangan Media Pembelajaran PAI, Bimbingan dan Konseling, Teknologi Pendidikan, Komunikasi Pendidikan, Manajemen Kelas, Jurnalistik. Dan ada mata kuliah yang SKS nya 3 yaitu Pengembangan Kurikulum PAI, Tafsir ayat dan Hadits Tarbawi, Perencanaan dan Desain Pembelajaran PAI, Metodologi Penelitian Kualitatif.

Di semester 5 ada 10 mata kuliah dengan SKS 2 yaitu Pembelajaran Al-Qur'an Hadis MTS dan MA , Sosiologi Pendidikan, Etika Dan Profesi keguruan, Pembelajaran SKI MTS dan MA, Pengembangan Bahan Ajar PAI, Masail Fikiyah, Manajemen LPI. Dan ada mata kuliah yang SKS nya 3 yaitu Penilaian pembelajaran PAI, Metodologi Penelitian Kuantitatif, Analisis Data.

Di semester 6 ada 10 mata kuliah dengan SKS 2 yaitu Penelitian Tindakan Kelas (PTK), Wawasan Pendidikan, Supervisi Pendidikan, Pembelajaran Fikih MTS dan MA, Pembelajaran Aqidah Akhlak MTS dan MA, Pembelajaran Bahasa Arab, PPL 1. Dan ada mata kuliah yang SKS nya 3 yaitu Metodologi Penelitian PAR, Enterpreneurship, Kepemimpinan Pendidikan.

Disemester 7 ada 3 mata kuliah yaitu KKN & PPL 2 dengan SKS 4 serta dilanjutkan dengan seminar proposal. Dan disemester 8 terdapat 2 mata kuliah yaitu ujian komprehensif dan skripsi dengan SKS 6.

## **B. Temuan Penelitian**

### **1. Manajemen penilaian kinerja dosen di STAI Al Karimiyah Depok Jawa Barat**

Dalam perkembangan yang kompetitif dan mengglobal, setiap lembaga, termasuk lembaga pendidikan seperti STAI Al Karimiyah Depok Jawa Barat membutuhkan personil, terutama tenaga dosen yang berprestasi tinggi. Pada saat yang sama setiap personil memerlukan umpan balik atas kinerja mereka sebagai pedoman bagi tindakan-tindakan mereka pada masa yang akan datang oleh karena itu penilaian yang dilakukan seharusnya menggambarkan kinerja personil. Hasil penilaian kinerja dapat menunjukkan apakah SDM yang ada telah memenuhi tuntutan yang dikehendaki lembaga, baik dilihat dari kualitas maupun kuantitas. Informasi dalam penilaian kinerja personil merupakan refleksi dari berkembang tidaknya lembaga.

Penilaian kinerja mengacu pada suatu system formal dan terstruktur yang digunakan untuk mengukur, menilai dan mempengaruhi sifat-sifat yang berkaitan dengan pekerjaan, perilaku dan hasil. Dengan demikian, penilaian prestasi adalah merupakan hasil kerja personil dalam lingkup tanggung jawabnya. Kinerja dosen pada

suatu perguruan tinggi merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap dosen sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh dosen tersebut sesuai dengan peranannya. Untuk dapat menentukan kualitas kinerja dosen perlu adanya criteria yang jelas. Kinerja dosen merupakan suatu hal yang sangat penting dalam upaya lembaga perguruan tinggi untuk mencapai tujuannya. Di dalam dunia yang kompetitif dan mengglobal, setiap perguruan tinggi, seperti STAI Al Karimiyah Depok Jawa Barat memerlukan kinerja dosen yang tinggi. Pada saat yang bersamaan, dosen sebagai ujung tombak suatu perguruan tinggi memerlukan umpan balik dari lembaga atas hasil kerja mereka sebagai panduan bagi perilaku mereka di masa yang akan datang. Umpan balik terhadap kinerja dosen dapat dilakukan melalui evaluasi kinerja.

Penilaian kinerja dosen merupakan suatu proses dimana lembaga melakukan evaluasi atau menilai kinerja dosen atau mengevaluasi hasil pekerjaan dosen. Penilaian yang dilakukan terhadap dosen di STAI Al Karimiyah Depok Jawa Barat dilaksanakan dengan berbasis pada pengawasan, artinya penilaian yang dilakukan terhadap dosen tidak saja ditujukan untuk menilai kinerja, juga sekaligus berfungsi untuk mengawasi dosen dalam melaksanakan tugas pokoknya, yaitu kegiatan pendidikan dan pengajaran, oleh karena itu criteria yang dijadikan untuk mengevaluasi, sekaligus berfungsi sebagai alat untuk mengawasi kinerja dosen.

Ruky mengungkapkan bahwa istilah kinerja sebenarnya merupakan pengalihbahasaan dari kata Inggris yaitu *performance*.<sup>8</sup> Menurut Ruky, kamus *the New Webster Dictionary* memberikan tiga arti bagi kata *performance* yaitu:

- a. Adalah “prestasi” yang digunakan dalam konteks atau kalimat misalnya “mobil yang sangat cepat” atau *high performance car*.
- b. Adalah “pertunjukkan” yang biasanya digunakan dalam kalimat “*folk dance performance*” atau pertunjukkan tari-tarian rakyat.
- c. Adalah “pelaksanaan tugas”, misalnya dalam kalimat *in performing his/her duties*.<sup>9</sup>

Menurut Ilyas bahwa Kinerja adalah penampilan hasil kerja personil maupun dalam suatu organisasi. Penampilan hasil karya tidak terbatas kepada personil yang memangku jabatan fungsional maupun struktural tetapi juga kepada keseluruhan jajaran personil di dalam organisasi.<sup>10</sup> Payaman Simanjuntak Mengemukakan kinerja adalah tingkat pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu. Kinerja perusahaan adalah tingkat pencapaian hasil dalam rangka mewujudkan

---

<sup>8</sup> Ruky, *Sistem Manajemen Kinerja*, Jakarta: PT Bumi Aksara, 2006, hlm. 14.

<sup>9</sup> Ruky, *Sistem Manajemen Kinerja*, ... hlm. 14.

<sup>10</sup> Ilyas, *Kinerja: Teori Penilaian dan Penelitian*, Jakarta: FKM UI, 1999, hlm. 99.

tujuan perusahaan. Manajemen kinerja adalah keseluruhan kegiatan yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja perusahaan atau organisasi, termasuk kinerja masing-masing individu dan kelompok kerja di perusahaan tersebut.<sup>11</sup>

Menurut Damanhuri di STAI Al Karimiyah Depok Jawa Barat, aspek-aspek yang menjadi ukuran dalam mengevaluasi atau penilaian kinerja dosen tersebut, meliputi, Kualitas hasil kerja (*quality of work*), Kualitas hasil kerja (*quality of work*), Kualitas hasil kerja (*quality of work*), Komunikasi (*communication*), dan Ketepatan waktu (*promptness*).<sup>12</sup>

Selanjutnya diperkuat oleh Ahmad Patih ada beberapa aspek yang perlu diperhatikan dalam melakukan evaluasi kinerja dosen, agar evaluasi yang dilakukan dapat menggambarkan kinerja dosen yang sesungguhnya, yaitu:

- a. Penilaian harus mempunyai hubungan dengan pekerjaan dosen
- b. Penilaian harus didasarkan pada standar pelaksanaan kerja dosen
- c. Sistem penilaian yang praktis, mudah dipahami dan dimengerti serta mudah digunakan, baik oleh mahasiswa, pimpinan jurusan, oleh tenaga administrative maupun oleh dosen sendiri.
- d. Penilaian harus dilakukan secara obyektif dan transparan
- e. Penilaian kinerja dosen harus memberikan manfaat bagi lembaga maupun dosen sendiri.
- f. Hasil penilaian hendaknya bisa dijadikan dasar dalam memberikan bimbingan teknis operasional dan bantuan pemecahan masalah untuk kelancaran pelaksanaan tugas dosen.
- g. Kegiatan penilaian harus mampu menemukan penyebab kesalahan dan cara memperbaikinya.
- h. Kegiatan penilaian hendaknya dapat dijadikan sebagai sarana komunikasi antara pimpinan dengan dosen, sehingga tercapai pendekatan pribadi serta terpupuk rasa kepercayaan dan kerjasama yang baik.
- i. Penilaian hendaknya dilakukan secara terus-menerus
- j. Penilaian kinerja pada hakekatnya adalah proses kooperatif dan merupakan suatu bagian yang integral dari manajemen STAI Al Karimiyah Depok Jawa Barat.<sup>13</sup>

Adapun aspek-aspek yang dinilai menurut Toyyibudin dalam pelaksanaan monitoring dan evaluasi kinerja dosen mencakup beberapa hal, yaitu:

---

<sup>11</sup> Payaman Simanjuntak, *Manajemen dan Evaluasi Kinerja*, Jakarta: Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi UI, 2005, hlm. 1.

<sup>12</sup> Wawancara dengan Damanhuri.

<sup>13</sup> Wawancara dengan Ahmad Patih tanggal 3 Agustus 2022.

- a. Penilaian kinerja dosen di bidang Pendidikan dan pengajaran.
- b. Penilaian kinerja dosen di bidang Penelitian.
- c. Penilaian kinerja dosen di bidang Pengabdian kepada Masyarakat.
- d. Penilaian kinerja dosen di bidang Penunjang.<sup>14</sup>

Didukung oleh Sutrisna, aspek Utama Penilaian Monitoring dan Evaluasi Dosen meliputi bidang Tri Dharma pendidikan tinggi serta unsur tambahan yakni:

- a. Kinerja Bidang Pendidikan dan Pengajaran
  - 1) Pendidikan terakhir S2/S3
  - 2) Beban SKS mengajar minimal 8 – 12 SKS/ semester (Untuk dosen dengan jabatan struktural sks jabatan dihitung sebagai beban sks mengajar)
  - 3) Bidang Ilmu dan mata kuliah yang diajarkan sudah sesuai
  - 4) Durasi mengajar 50 menit/sks (teori)
  - 5) Melakukan perwalian mahasiswa/ pembimbingan akademik
  - 6) Pembimbingan Tugas Akhir (Karya Ilmiah/ Skripsi)
  - 7) Pengujian Tugas Akhir (Karya Ilmiah/ Skripsi)
  - 8) Pembimbing PKM
  - 9) Pembimbing praktek kerja lapangan, praktik klinik dan praktik belajar lapangan
  - 10) Pengembangan Bahan Ajar seperti diktat, modul, petunjuk praktikum, audio visual, naskah tutorial
  - 11) Pembicara orasi ilmiah di Perguruan Tinggi
  - 12) Mengikuti kegiatan pelatihan/workshop pengembangan diri untuk peningkatan kompetensi
  - 13) Telah mengikuti Pelatihan Pekerti dan *Applied Approach*
- b. Kinerja Bidang Penelitian
  - 1) Melakukan Penelitian minimal 1 kali per tahun
  - 2) Melakukan Publikasi hasil penelitian - Jurnal Nasional/ Nasional terakreditasi/ Internasional/ Internasional bereputasi - Prosiding Nasional/ Prosiding Internasional
  - 3) HaKI minimal 1 per 2 tahun
- c. Kinerja Bidang Pengabdian Kepada Masyarakat
  - 1) Melakukan kegiatan pengabdian minimal 1 kali per semester (Menduduki jabatan pimpinan di lembaga pemerintahan; berperan aktif dalam pengelolaan jurnal ilmiah nasional maupun

---

<sup>14</sup> Wawancara dengan ketua program studi S1 PAI Toyyibudin tanggal 3 Agustus 2022.

internasional sebagai editor/dewan penyunting/dewan direksi termasuk dalam kategori pengabdian masyarakat)

- 2) Melakukan publikasi hasil pengabdian
- d. Kinerja Penunjang Tri Dharma
  - 1) Mengikuti kepanitiaan dalam kegiatan lembaga pemerintahan/ universitas/fakultas/program studi
  - 2) Menjadi anggota profesi sesuai bidang pendidikan
  - 3) Mengikuti pertemuan ilmiah/ workshop/ pelatihan/ seminar
  - 4) Mendapat tanda jasa/ penghargaan
- e. Kinerja Perilaku
  - 1) Orientasi Pelayanan
  - 2) Integritas
  - 3) Komitmen
  - 4) Disiplin
  - 5) Kerjasama
  - 6) Kepemimpinan
- f. Kepangkatan/Jabatan Fungsional dan Sertifikasi
  - 1) Telah memiliki Jabatan Fungsional Asisten Ahli <2 tahun dari masa kerja
  - 2) Telah memiliki Jabatan Fungsional lecturer <5 tahun dari masa kerja
  - 3) Telah memiliki Jabatan Fungsional lecturer kepala <8 tahun dari masa kerja
  - 4) Telah memiliki Jabatan Fungsional dosen <3 tahun dari masa kerja.<sup>15</sup>

Menurut Damanhuri., evaluasi kinerja dosen dapat diklasifikasikan menurut jenisnya sebagai berikut:<sup>16</sup>

- a. Ditinjau dari ruang lingkupnya
 

Evaluasi kinerja dilakukan oleh pimpinan jurusan untuk menilai dosen yang bertugas pada jurusan/program studi tersebut serta oleh setiap mahasiswa yang telah mengontrak mata kuliah dan mendapat perkuliahan dari dosennya masing-masing, atau penilaian kinerja dosen oleh TIM penilai yang telah ditetapkan oleh pimpinan fakultas.
- b. Ditinjau dari segi waktu pelaksanaan
 

Ditinjau dari segi waktu pelaksanaan, evaluasi kinerja terbagi atas:

---

<sup>15</sup> Wawancara dengan Sutrisna tanggal 3 Agustus 2022.

<sup>16</sup> Wawancara dengan Damanhuri tanggal 3 Agustus 2022.

- 1) Evaluasi terus-menerus, yaitu evaluasi yang dilakukan oleh mahasiswa dan pimpinan jurusan/fakultas atau oleh tim yang ditunjuk. Dilakukan setiap akhir semester.
  - 2) Evaluasi sewaktu-waktu, yaitu evaluasi kinerja dosen yang dilakukan secara mendadak berdasarkan informasi, atau keperluan pada saat tertentu terhadap suatu persoalan khusus di luar rencana evaluasi yang telah ditetapkan.
- c. Ditinjau dari segi substansinya
- Ditinjau dari segi substansinya, penilaian kinerja dosen terbagi atas:
- 1) Penilaian dan pengawasan mutu, yaitu penilaian kinerja berbasis pengawasan yang dilakukan untuk menilai situasi, kondisi, dan kemampuan dosen dalam melaksanakan tugas-tugas profesionalnya yang sesuai dengan standar atau criteria yang telah ditetapkan.
  - 2) Penilaian Perkembangan, yaitu penilaian berbasis pengawasan dilakukan untuk menilai perkembangan pelaksanaan tugas setelah dosen tersebut dinilai kinerjanya dan dilakukan umpan balik dalam jangka waktu tertentu.

Menurut Ahmad Patih bahwa penilaian kinerja dosen dapat dilakukan dengan cara langsung/observasi, tidak langsung. Secara langsung atau observasi, yaitu dengan melakukan pemeriksaan dokumen, pertemuan tatamuka, pengisian instrument evaluasi yang langsung dilakukan oleh tim penilaian. Secara tidak langsung, berupa penilaian atas laporan tertulis dari mahasiswa, hasil evaluasi diri atau laporan dari petugas administrative yang mencatat hasil monitoring. Untuk menilai kinerja dosen dilakukan dengan menggunakan Skala Peringkat (*Rating Scale*). Penilaian dilakukan dengan menggunakan skala-skala tertentu, mulai dari yang paling rendah sampai yang paling tinggi. Penilaian didasarkan pada pendapat-pendapat penilai.<sup>17</sup>

Didukung kembali oleh Toyyibudin untuk melakukan evaluasi digunakan instrument evaluasi yang sekaligus berfungsi sebagai instrument yang dapat digunakan dalam melakukan pengawasan terhadap kinerja dosen. Setiap penilai menggunakan instrument evaluasi yang berbeda. Adapun instrument yang digunakan adalah sebagai berikut:<sup>18</sup>

Penilaian kinerja dosen terdiri dari beberapa tahapan. Menurut Gary penilaian kinerja terdiri dari tiga langkah, yaitu: mendefinisikan pekerjaan, menilai kinerja, dan memberikan umpan balik. Pandangan

---

<sup>17</sup> Wawancara dengan Ahmad Patih tanggal 3 Agustus 2022

<sup>18</sup> Wawancara dengan Toyyibudin tanggal 3 Agustus 2022.

lain yang lebih rinci, dan cocok untuk mengukur kinerja dosen<sup>19</sup>, seperti dikemukakan oleh Marwansyah dan Mukaram mengemukakan ada lima langkah dalam Proses Penilaian Unjuk Kerja (PUK), yaitu:

- a. Mengidentifikasi tujuan spesifik penilaian unjuk kerja. Contoh tujuan spesifik ini adalah: mempromosikan karyawan, mengidentifikasi kebutuhan pelatihan, mengdiagnosa masalah-masalah yang dialami karyawan.
- b. Menentukan tugas-tugas yang harus dijalankan dalalam suatu pekerjaan (analisis jabatan). Jika analisis jabatan sudah dilakukan, pada tahap ini cukup dilakukan upaya untuk memutakhirkan atau melengkapi in informasi hasil analisis jabatan.
- c. Memeriksa tugas-tugas yang dujalani. Pada tahap ini, penilai memeriksa tugas-tugas yang dilaksanakan oleh tiap-tiap pekerja, dengan berpedoman pada deskripsi jabatan.
- d. Menilai unjuk kerja. Setelah memeriksa tugas-tugas, penilai memberikan nilai untuk tiap-tiap unsur jabatan yang diperiksa atau diamati.
- e. Membicarakan hasil penilaian dengan karyawan. Pada tahap terakhir ini, penilai hendaknya menyampaikan dan mendiskusikan hasil penilaian kepada karyawan yang dinilai. Karyawan yang dinilai dapat mengklasifikasikan hasil penilaian dan, bila perlu, bisa mengajukan keberatan atas hasil penilaian.<sup>20</sup>

Dalam melaksanakan evaluasi terhadap kinerja dosen hendaknya berorientasi pada tujuan, dengan memperhatikan kriteria-kriteria evaluasi yang telah ditetapkan. Pelaksanaan evaluasi juga didasarkan pada program evaluasi yang direncanakan. Agar evaluasi kinerja dosen berjalan efektif, perlu ditentukan pejabat yang ditugaskan untuk melakukan evaluasi, artinya siapa yang akan melakukan evaluasi kinerja dosen tersebut, yang ditetapkan dengan surat keputusan, sehingga ketika melakukan evaluasi memiliki legitimasi yang kuat.

Evaluasi kinerja dosen hendaknya dilakukan oleh orang yang memiliki kesempatan yang luas untuk mengamati perilaku dosen secara langsung di kelas. Dengan adanya ketetapan siapa yang akan melakukan evaluasi diharapkan pelaksanaan evaluasi akan berjalan secara baik dan berkelanjutan. Menurut Damanhuri ada beberapa kemungkinan tentang siapa yang dapat melakukan evaluasi kinerja dosen:

- 1) Evaluasi oleh pimpinan jurusan atau ketua program studi.

---

<sup>19</sup> Gary, "Penilaian Kinerja", dalam *Jurnal Manajemen Pendidikan*, Vol. 7 No. 4 Tahun 1977, hlm. 3.

<sup>20</sup> Marwansyah dan Mukaram, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bandung: Refika Aditama, 2000, hlm. 108.

- 2) Evaluasi oleh mahasiswa.
- 3) Evaluasi oleh TIM yang ditetapkan oleh jurusan atau fakultas.
- 4) Evaluasi diri.
- 5) Evaluasi yang dilakukan oleh petugas TU yang ada di fakultas, ruang lingkup evaluasi dibatasi pada aspek administrasi akademik, yaitu menilai kesesuaian tugas mengajar dengan jadwal, kehadiran Tim dosen, pelaksanaan UTS dan UAS.
- 6) Evaluasi kombinasi, artinya dilakukan secara simultan, baik oleh pimpinan jurusan, TIM evaluasi yang dibentuk di fakultas, evaluasi oleh mahasiswa dan evaluasi diri.<sup>21</sup>

Selanjutnya ditegaskan kembali oleh Ahmad Patihagar kegiatan penilaian kinerja berjalan efektif, maka pejabat yang bertugas untuk melaksanakan penilaian perlu ditetapkan ruang lingkup kewenangannya, antara lain:

- a. Penilaian/pengawasan oleh mahasiswa dilakukan dengan menggunakan format yang telah disediakan oleh fakultas. Format penilaian yang telah diisi dikembalikan kepada petugas yang ditunjuk.
- b. Menyusun program pengawasan, dan mensosialisasikannya kepada dosen yang akan dinilai dan kepada mahasiswa peserta kuliah.
- c. Menghubungi dosen yang akan dinilai/diawasi, baik dengan maupun pemberitahuan terlebih dahulu kepada yang bersangkutan.
- d. Meminta bahan dan/atau keterangan yang diperlukan dan wajib diberikan oleh dosen yang dinilai/diawasi.
- e. Memberi saran teknis administrative dan teknis edukatif kepada dosen sesuai standar kerja yang berlaku.
- f. Mengambil tindakan korektif (khusus tindakan ini dilakukan oleh pimpinan jurusan atau fakultas) terhadap penyimpangan atau penyelewengan dalam pelaksanaan tugas oleh dosen serta melaporkannya kepada pimpinan kampus.<sup>22</sup>

Pendapat dosen lain yaitu Sutrisna menguatkan pendapat sebelumnya bahwa evaluasi kinerja dosen dapat dilakukan oleh pimpinan jurusan/program studi, oleh Tim penilaian yang dibentuk oleh pimpinan Fakultas atau Program Studi, dosen itu sendiri (evaluasi diri) serta oleh mahasiswa. Hal-hal yang harus dilakukan oleh penilai kinerja dosen, antara lain:

- a. Menyusun rencana kegiatan penilaian.
- b. Menyiapkan alat evaluasi
- c. Menetapkan dosen yang akan di evaluasi

---

<sup>21</sup> Wawancara dengan Damanhuri tanggal 3 Agustus 2022.

<sup>22</sup> Wawancara dengan Ahmad Patih tanggal 3 Agustus 2022.

- d. Memberitahun dosen yang akan dievaluasi
- e. Melakukan evaluasi dengan menggunakan instrument yang telah ditetapkan
- f. Memeriksa dokumen-dokumen yang terkait dengan tugas dosen sebagai pengajar, seperti SAP, silabus, dan handout perkuliahan.
- g. Mengolah hasil penilaian
- h. Menyampaikan hasil penilaian kepada dosen yang bersangkutan dan pimpinan unit kerja
- i. Melakukan tindak lanjut hasil evaluasi kinerja.<sup>23</sup>

Ditunjang oleh dosen lainnya yaitu Muwahid bahwa penilaian kinerja unsur Pelaksana Akademik, Dosen didasarkan tugas yang terdiri atas:

- a. Memberikan perkuliahan sesuai dengan beban SKS yang menjadi tanggung jawabnya.
- b. Menyusun satuan acara perkuliahan/rencana program perkuliahan.
- c. Memberikan pembelajaran di laboratorium sesuai dengan jadwal/SKS yang ditetapkan.
- d. Membimbing seminar mahasiswa.
- e. Membimbing program pengabdian kepada masyarakat/ PKL/ Magang/ KKN atau sejenisnya.
- f. Membimbing penulisan skripsi/tugas akhir/karya tulis, laporan laboratorium dan praktik klinik.
- g. Mengembangkan bahan pengajaran seperti membuat diktat, buku praktika, atau buku ajar atau buku pedoman lainnya.
- h. Menghasilkan karya ilmiah atau mengadakan penelitian.
- i. Melaksanakan kegiatan pengabdian pada masyarakat.
- j. Membuat karya teknologi.<sup>24</sup>

Damanhuri, ditinjau dari segi waktu pelaksanaan penilaian kinerja dosen berbasis pengawasan, terdiri atas:

- a. Penilaian terus menerus, yaitu penilaian kinerja yang dilakukan untuk mengendalikan atau menilai secara berkelanjutan tanpa terbatas pada jangka waktu tertentu.
- b. Penilaian berkala, yaitu penilaian yang dilakukan untuk mengendalikan atau menilai pada jangka waktu tertentu, berdasarkan rencana atau program yang telah ditetapkan.
- c. Penilaian sewaktu-waktu, yaitu penilaian kinerja yang dilakukan untuk mengendalaikan dan menilai secara mendadak berdasarkan data, informasi, atau keperluan pada saat tertentu terhadap suatu

---

<sup>23</sup> Wawancara dengan Ahmad Patih tanggal 3 Agustus 2022.

<sup>24</sup> Wawancara dengan Muwahid tanggal 3 Agustus 2022.

persoalan khusus di luar rencana yang kegiatan penilaian/pengawasan yang telah ditetapkan.<sup>25</sup>

Sutrisna, waktu pelaksanaan Monitoring dan Evaluasi Kinerja Dosen dilaksanakan setiap akhir semester. Hal penting yang harus dilakukan saat Monev Kinerja Dosen yaitu:

- 1) Merujuk pada semua Peraturan Pendidikan Tinggi yang terkait dengan kinerja dosen.
- 2) Memahami unsur-unsur tridharma dan penunjang dosen.
- 3) Mengimplementasikan Standar Dosen sesuai SNDikti dan Kebijakan Pedoman Dosen yang telah ditetapkan di STAI Al Karimiyah Depok Jawa Barat.
- 4) Mengimplementasikan penilaian kinerja dosen yang dilakukan oleh mahasiswa.<sup>26</sup>

Dikuatkan lagi oleh Ahmad Fatih, ketentuan Monitoring dan Evaluasi Dosen Tenaga Kependidikan :

- a. Sasaran penilaian monitoring dan evaluasi kinerja adalah seluruh pegawai yang berstatus Dosen Tetap, Tenaga Kependidikan Tetap, dan Tenaga Kependidikan Kontrak.
- b. Pelaksanaan Monitoring dan Evaluasi Kinerja Dosen dan Tenaga Kependidikan dilakukan setiap 1 semester sekali diakhir semester.<sup>27</sup>

Menurut Damanhuri pengolahan hasil evaluasi kinerja dosen dilakukan oleh pihak jurusan/program studi atau oleh tim yang dibentuk oleh fakultas, dengan prosedur sebagai berikut: pembobotan untuk setiap alternative penilaian, yaitu: <sup>28</sup>

- a. Baik sekali = 5
- b. Baik = 4
- c. Cukup = 3
- d. Kurang = 1

Menurut Sutrisna, penjumlahan nilai pada setiap bagian atau kategori kegiatan dosen (persiapan, pelaksanaan dan evaluasi belajar mahasiswa). Pembobotan untuk setiap kategori kegiatan dosen, yaitu:<sup>29</sup>

- a. Kegiatan Persiapan Kuliah, bobot = 3
- b. Pelaksanaan PBM, bobot = 4
- c. Evaluasi hasil belajar = 3

Abdul Halim, pengolahan evaluasi kinerja dosen dilakukan dengan ketentuan sebagai berikut:

- a. Nilai Persiapan Kuliah (NPK) = 3 x jumlah skor yang dicapai = ...

<sup>25</sup> Wawancara dengan Damanhuri, rabu, 20 September 2022

<sup>26</sup> Wawancara dengan Sutrisna tanggal 3 Agustus 2022.

<sup>27</sup> Wawancara dengan Ahmad Patih tanggal 3 Agustus 2022

<sup>28</sup> Wawancara dengan Damanhuri tanggal 3 Agustus 2022.

<sup>29</sup> Wawancara dengan Sutrisna tanggal 3 Agustus 2022.

b. Nilai pelaksanaan PBM (NPBM)= 4 x Jumlah skor yang dicapai =

...

c. Nilai kegiatan Evaluasi (NEVA) = 3 x Jumlah skor yang dicapai =...

Nilai kinerja dosen  $((3 \times \text{NPK}) + (4 \times \text{NPBM}) + (3 \times \text{NEVA})) : 10 = \dots\dots$

Hasil pengolahan kinerja dosen dikonversikan dalam bentuk skala penilaian sebagai berikut:<sup>30</sup>

No	Rentang nilai	Kualifikasi	Keterangan
1	3,60-4	A	Sangat baik
2	3,00-3,59	B	Baik
3	2,40-2,99	C	Cukup
4	1,00-2,39	D	Kurang

Ahmad Patih, penyampaian formulir penilaian kerja melalui beberapa prosedur yaitu :

- a. Formulir penilaian kinerja yang telah dibuat Bagian HRD, sampaikan ke unit kerja (Rektorat/fakultas/program studi/unit/lembaga bagian) untuk di isi oleh Pejabat Penilai
- b. Pejabat Penilai melakukan penilaian terhadap pegawai yang dinilai dan ditanda tangani oleh Pejabat Penilai kemudian diberikan secara langsung kepada pegawai yang dinilai oleh Pejabat Penilai.
- c. Apabila pegawai yang dinilai, menyetujui atas penilaian terhadap dirinya sebagaimana tertuang dalam formulir penilaian kinerja, maka yang bersangkutan membubuhkan tanda tangan pada tempat yang disediakan.
- d. Formulir penilaian kinerja yang telah dibubuhi tanda tangan oleh pegawai yang dinilai serta pejabat penilai, dikirimkan kepada Bagian HRD paling lama 14 (empat belas) hari kalender sejak tanggal diterimanya form penilaian
- e. Bagian HRD menerima formulir penilaian kinerja yang telah diisi oleh masing-masing pejabat penilai dan melakukan tabulasi dan analisis data terhadap formulir yang dinilai.
- f. Bagian HRD menyusun laporan berdasarkan hasil tabulasi dan analisis data penilaian kinerja, kemudian disampaikan kepada unit kerja masing-masing untuk dapat dilakukan tindak lanjut perbaikan kinerja.<sup>31</sup>

Menurut Ahmad Patih tindak lanjut yang dapat dilakukan dari kegiatan evaluasi kinerja dosen, antara lain:

- 1) Perbaikan dan pengembangan kinerja dosen .

<sup>30</sup> Wawancara dengan Ahmad Patih tanggal 3 Agustus 2022

<sup>31</sup> Wawancara dengan Ahmad Patih tanggal 3 Agustus 2022.

- 2) Penyesuaian-penyesuaian kompensasi .
- 3) Keputusan-keputusan dalam pemberian tugas-tugas kepada dosen, promosi, transfer dan demosi.
- 4) Kebutuhan-kebutuhan latihan dan pengembangan.<sup>32</sup>

## **2. Kinerja dosen dalam peningkatan kualitas akademik perguruan tinggi di STAI Al Karimiyah Depok Jawa Barat.**

Menurut Kamus Umum Bahasa Indonesia, pola berarti gambar, contoh dan model.<sup>33</sup> Adapun pembinaan adalah usaha tindakan dan kegiatan yang dilakukan secara berdaya guna untuk memperoleh hasil yang baik. Menurut Arifin pembinaan yaitu usaha manusia secara sadar untuk membimbing dan mengarahkan kepribadian serta kemampuan anak, baik dalam pendidikan formal maupun non formal.<sup>34</sup> Pembinaan memberikan arah penting dalam masa perkembangan anak, khususnya dalam perkembangan sikap dan perilaku. Istilah pembinaan menurut etimologi berasal dari kata dasar “bina”, yang berasal dari bahasa arab “bana” yang berarti membina, membangun, mendirikan, dan mendapat awalan pe dan akhiran an sehingga menjadi kata pembinaan yang mempunyai arti usaha, tindakan, dan kegiatan. Menurut para ahli pembinaan mempunyai arti yang berbeda-beda. Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia pembinaan merupakan suatu kegiatan yang dilakukan secara efektif untuk memperoleh hasil yang lebih baik serta mempertahankan dan meyempurnakan apa yang telah ada yang sesuai dengan yang diharapkan.<sup>35</sup>

Pembinaan dosen menurut Damanhuri adalah rangkaian kegiatan pembinaan yang berkesinambungan yang dilakukan oleh penguji baik dalam hubungan struktural maupun hubungan fungsional. Ruang lingkup kegiatan pembinaan dan pengembangan adalah Tridharma Perguruan Tinggi yang meliputi pendidikan dan pengajaran, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat. Pembinaan dan pengembangan dosen bertujuan untuk membentuk dosen yang bermutu tinggi yaitu setia dan taat pada Pancasila, UUD 1945, negara, Pemerintah, bersikap ilmiah, berwibawa, kuat, berdaya guna, bersih, cerdas;berdedikasi dalam pengembangan pengetahuan; dan mejadi teladan bagi civitas

---

<sup>32</sup> Wawancara dengan Ahmad Patih tanggal 3 Agustus 2022.

<sup>33</sup> Departemen Pendidikan Nasional, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Jakarta: Pusat Bahasa, 2008, hlm. 1197.

<sup>34</sup> M. Arifin, *Hubungan Timbal Balik Pendidikan Agama*, Jakarta: Bulan Bintang, 2008, hlm. 30.

<sup>35</sup> Alwi Hasan, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Jakarta: Balai Pustaka, 2003, hlm. 152.

akademika. Sasaran pembinaan dan pengembangan dosen adalah sebagai berikut:

- a. Meningkatkan kesadaran dan disiplin dalam melaksanakan tugas sesuai dengan kewenangannya masing-masing
- b. Mengembangkan karir dosen
- c. Mendistribusikan tugas dan tanggung jawab secara merata.
- d. Meningkatkan suasana akademik sehingga tercipta suasana kerja yang tertib dan nyaman
- e. Meningkatkan mutu akademik perguruan tinggi.<sup>36</sup>

Ahmad Patih, kita juga sudah ada SOP untuk teknik pembinaannya misalnya : instruktif yaitu dengan cara memberi perintah, pengarahan, dan pembimbingan. Edukatif yaitu dengan cara berdiskusi, tanya-jawab, dan pelatihan. Simulatif yaitu dengan cara tatap muka dan simulasi. Persuasif yaitu dengan cara memberi keteladanan.<sup>37</sup>

Disampaikan oleh Damanhuri Kompetensi pedagogik adalah kemampuan mengelola pembelajaran peserta didik yang meliputi pemahaman terhadap peserta didik, perancangan dan pelaksanaan pembelajaran, evaluasi hasil belajar dan pengembangan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimilikinya. Untuk meningkatkan dan mengembangkan kompetensi pedagogik yang dimiliki oleh dosen, sekolah menerapkan beberapa upaya yang dilakukan, diantaranya adalah .<sup>38</sup>

#### a. Workshop

Ketua perguruan tinggi berperan penting dalam meningkatkan kompetensi pedagogik yang dimiliki dosen. Hal ini tidak terlepas dari tanggung jawab ketua perguruan tinggi sebagai seorang pemimpin lembaga pendidikan. Keberhasilan madrasah merupakan keberhasilan ketua perguruan tinggi. Kunci utama ketua perguruan tinggi sebagai pemimpin yang efektif adalah dapat mempengaruhi dan menggerakkan dosen untuk ikut dalam setiap kegiatan perguruan tinggi, kegiatan tersebut seperti halnya mengirim dosen sebagai perwakilan sekolah untuk mengikuti kegiatan workshop, guna meningkatkan kompetensi dosen tersebut dan mewujudkan visi misi perguruan tinggi.

Hal senada di dukung oleh Sutrisna bahwa sudah beberapa kali saya sering mengikuti kegiatan workshop, itu yang menyelenggarakan dari Kemenag. Seingat saya, itu workshop tentang pengembangan kurikulum 2013, InsyaAllah ada kok mbak

---

<sup>36</sup> Wawancara dengan Damanhuri tanggal 3 Agustus 2022.

<sup>37</sup> Wawancara dengan Ahmad Patih tanggal 3 Agustus 2022.

<sup>38</sup> Wawancara dengan Damanhuri tanggal 3 Agustus 2022.

sertifikatnya. Pernah dulu, *workshop* tentang langkah-langkah kegiatan belajar mengajar serta ketrampilan dalam memilih dan mengembangkan media pembelajaran kalau tidak salah, itu yang menyelenggarakan dari Depag, saya waktu itu hanya diminta untuk mewakili perguruan tinggi mbak.<sup>39</sup>

Setelah dosen mengikuti diklat, pelatihan workshop itu kan tentunya sedikit banyak akan terbantu. Setidaknya ia mempunyai gambaran umum bagaimana mengajar yang baik, misalnya. Terus berkaitan dengan tindak lanjutnya ya tergantung pribadi guru masing-masing dan sekolah atau lembaga tempat guru mengabdikan. Tindak lanjut berupa membenahi kekurangan-kekurangan yang ada. Kemudian itu, kan juga ada namanya supervisi untuk memantau kemajuan dosen maupun kendala-kendala yang ada. Apakah hasil workshop dan lain-lain tadi berdampak besar bagi keberhasilan. Seperti itu. Salah satunya ini tugas saya sebagai kepala sekolah memantau seluruh dosen disini, kemudian saya juga dipantau oleh yang di atasnya lagi. Pengawas atau dari depag sendiri.

Diadakannya kegiatan workshop diharapkan dapat membantu dalam upaya meningkatkan kompetensi guru, dan menghasilkan guru yang memiliki kemampuan berfikir yang baik dalam kegiatan pembelajaran. *Workshop* dapat dilakukan misalnya dalam kegiatan menyusun dan menganalisis kurikulum, Keterampilan dalam memilih materi pelajaran yang relevan dengan tujuan yang telah ditetapkan, Keterampilan dalam mengatur langkah-langkah kegiatan belajar mengajar serta ketrampilan dalam memilih dan mengembangkan media pembelajaran yang digunakan.

#### b. Seminar

Mengikutsertakan dosen dalam seminar juga dapat menjadi upaya peningkatan kompetensi pedagogik dosen. Kegiatan ini memberikan peluang kepada dosen untuk berinteraksi secara ilmiah dengan kolega seprofesinya berkaitan dengan hal-hal terkini. Seminar biasanya diadakan untuk membahas suatu masalah secara ilmiah. Yang berpartisipasi pun orang yang ahli dalam bidangnya. Dalam pelaksanaan seminar ini tidak jauh beda dengan pelaksanaan workshop, karena memang sekolah hanya mendapatkan undangan dari pihak penyelenggara seminar, dan sekolah hanya bertanggung jawab sebatas mengirimkan dosen dengan jumlah yang sudah ditentukan sebagai perwakilan sekolah untuk mengikuti kegiatan tersebut. Pelaksanaannya, sekolah atau dalam hal ini ketua PT menunjuk atau menugaskan kepada beberapa dosen untuk mengikuti

---

<sup>39</sup> Wawancara dengan Sutrisna tanggal 3 Agustus 2022.

program tersebut. Seperti seminar atau *workshop* atau satu lagi diklat. Biasanya materi yang disampaikan disesuaikan dengan tema yang diangkat oleh panitia.

c. Diklat

Pendidikan dan pelatihan atau yang sering disingkat diklat merupakan salah satu dari beberapa upaya yang dilakukan PT untuk meningkatkan kompetensi pedagogis yang dimiliki dosen. Diklat dilaksanakan apabila PT mendapat undangan dari pihak penyelenggara diklat untuk mengirimkan sebagian dosen dengan jumlah yang telah ditentukan untuk mengikuti kegiatan tersebut. Untuk pelaksanaannya begini, pertama sekolah akan mendapat undangan. Kemudian kepala sekolah memberikan pengumuman, berikut siapa yang akan ditunjuk mewakili sekolah untuk mengikuti kegiatan tersebut. Untuk lamanya ya seperti umumnya gitu, kalau seminar paling sehari, seminar dan *workshop* itu yang sehari. Kalau diklat ya bisa tiga hari bahkan seminggu. Disesuaikan dengan tema dan materi apa yang diberikan.

Dalam Pelaksanaannya, kegiatan diklat jauh lebih panjang daripada kegiatan *workshop* atau seminar. Diklat umumnya dilakukan selama tiga hari atau bahkan lebih, sedangkan seminar atau *workshop* umumnya hanya dilakukan dalam satu hari. Rangkaian kegiatan dalam diklat biasanya terdiri dari 3 tahapan, yaitu : tahap pelatihan atau penyampaian materi, tahap praktek dan tahap evaluasi.

Sebagaimana diklat pada umumnya, diklat guru juga dilaksanakan lebih dari sehari. Rata-rata 3 hari ada juga yang seminggu. Tergantung kebutuhan dan banyaknya materi yang disampaikan. Nah, untuk pelaksanaannya biasanya terdiri dari tiga kegiatan, pertama, materi. Kedua, dilatih untuk praktik secara langsung. Terakhir berupa penutup yang diisi dengan evaluasi. Rata-rata semacam itu.

Hal Senada juga disampaikan oleh Ahmad Patih, program *workshop* dan pelatihan memang terlaksana yang diantaranya adalah *training need analysis* yang dibuat untuk para pemimpin dan pejabat. Dan pelatihan media pembelajaran berbasis *soft were power point* untuk para dosen guna membantu membuat variasi-variasi dalam proses pembelajaran. Akan tetapi berbagai *workshop* atau pelatihan yang diadakan sia-sia saja apabila tidak ada *feed back* atau peningkatan dari peserta. Jika suatu kegiatan telah dilaksanakan dan itu menelan biaya yang lumayan banyak maka yang diharapkan adalah hasil dari apa yang dipelajari dari kegiatan tersebut serta respon ke depannya atau *feed back* dari pesertanya. Sayangnya sekali hasil temuan yang didapatkan

adalah kurang adanya respon dari para peserta *workshop* atau peserta latihan untuk melakukan perbaikan dalam upaya peningkatan mutu. Hal ini terlihat dari hampir semua pemimpin atau pejabat fakultas tidak merespon adanya KPM dan kegiatan atau program yang diadakan.<sup>40</sup>

Damanhuri berpendapat bahwa lembaga pendidikan dari sekolah tinggi menjadi institut atau bahkan universitas tidak sebatas dibuktikan dengan megahnya sarana fisik dan mewahnya alat transportasi yang dimiliki setiap dosen. Akan tetapi perbaikan dan pengembangan mutu akademik harus senantiasa dikembangkan secara dinamis guna menghadapi tantangan masa depan. Dalam istilah lain perbaikan dan pengembangan mutu harus dilakukan melalui penciptaan iklim dan tradisi akademik setiap dosen dan mahasiswanya. Secara analogis mengembangkan mutu perguruan tinggi pada prinsipnya sama dengan mengembangkan perangkat teknologi informasi yang memerlukan *hardware*, *software* dan *brainware*. Dosen adalah pendidik profesional dan ilmuwan dengan tugas utama mentransformasikan, mengembangkan dan menyebarluaskan Ilmu Pengetahuan. Seorang dosen dituntut harus mampu mengembangkan diri semaksimal mungkin sehingga senantiasa memberikan sumbangan ilmiah kepada peserta didik dan masyarakat. Adapun pengembangan akademik setiap dosen dapat dilakukan lembaga melalui *workshop*, pelatihan, seminar, studi banding, studi lanjut melalui perguruan tinggi unggulan negeri baik di dalam maupun luar negeri, pemberian *reward* dan *punishment* atas prestasi atas kinerja dosen. Dengan adanya penilaian kinerja dosen, maka terlihat kekurangan yang ada pada dosen sehingga dapat diperbaiki guna meningkatkan mutu akademik perguruan tinggi.<sup>41</sup>

Hal senada diungkapkan oleh Sutrisna, bahwa banyak hal yang menyebabkan rendahnya mutu pendidikan. Berikut ini akan dipaparkan pula secara khusus beberapa masalah yang menyebabkan rendahnya kualitas pendidikan di Indonesia yaitu rendahnya sarana fisik, kualitas dosen, kesejahteraan dosen, relevansi pendidikan dengan kebutuhan dan mahalannya biaya pendidikan. upaya memperkuat sumber daya tenaga kependidikan ialah dengan memperkuat sistem pendidikan dan tenaga kependidikan yang memiliki keahlian. Keahlian baru itu adalah modal manusia (*human investmen*), dan memerlukan perubahan dalam sistem pembelajarannya. Upaya untuk memperkuat kemampuan mengajar telah diupayakan melalui berbagai jenis penataran, pendidikan, ataupun pelatihan-pelatihan. Melalui berbagai kegiatan

---

<sup>40</sup> Wawancara dengan Ahmad Patih tanggal 3 Agustus 2022.

<sup>41</sup> Wawancara dengan Damanhuri tanggal 3 Agustus 2022.

tersebut dikenalkan pada inovasi-inovasi pembelajaran. Jika upaya ini terus dimaksimalkan maka dapat meningkatkan mutu PT.<sup>42</sup>

### **3. Mutu akademik yang dihasilkan dari kinerja dosen Perguruan Tinggi di STAI Al Karimiyah Depok Jawa Barat**

Damanhuri, kriteria dan prosedur akreditasi perguruan tinggi (BAN-PT) menyatakan bahwa Penilaian kriteria ini difokuskan pada:

- a. keberadaan kebijakan dan sistem perekrutan, pengembangan, pemantauan, penghargaan, sanksi dan pemutusan hubungan kerja, baik bagi dosen maupun tenaga kependidikan untuk menjamin terselenggaranya kegiatan pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat yang bermutu sesuai visi dan misi perguruan tinggi serta konsistensi pelaksanaannya
- b. keefektifan sistem perekrutan, pengembangan, pemantauan, penghargaan, dan sanksi pada ketersediaan sumberdaya dari segi jumlah, kualifikasi pendidikan dan kompetensi, untuk menyelenggarakan kegiatan pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat yang bermutu sesuai visi dan misi perguruan tinggi, serta
- c. keberadaan mekanisme survei kepuasan, tingkat kepuasan, dan umpan balik dosen dan tenaga kependidikan tentang manajemen SDM.<sup>43</sup>

## **C. Pembahasan Hasil Penelitian**

### **1. Manajemen penilaian kinerja dosen di STAI Al Karimiyah Depok Jawa Barat**

Manajemen merencanakan, menata, melaksanakan, memantau, dan memberdayakan seluruh sumber daya organisasi/perusahaan, baik sumber daya manusia (*human resources capital*), modal (*financial capital*), maupun material (tanah, alam) merupakan rangkaian proses yang meliputi evaluasi dan pengendalian. Sumber daya atau bahan baku, dan teknologi terbaik untuk mencapai tujuan organisasi/perusahaan.<sup>44</sup> James A.F. Stoner, sebagaimana dikutip Mahmud “*management is the process of planning, organizing, leading and controlling the effort of organization member and of using all other organizational resources to achieve stated organizational goals.*” Pemahaman ini menjelaskan bahwa manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, memimpin, dan mengawasi upaya

---

<sup>42</sup> Wawancara dengan Sutrisna tanggal 3 Agustus 2022.

<sup>43</sup> Wawancara dengan Damanhuri tanggal 3 Agustus 2022.

<sup>44</sup> Ismail Solihin, *Pengantar Manajemen*, Jakarta : Erlangga, 2012, hlm. 12.

anggota suatu organisasi dan penggunaan sumber daya dari semua organisasi lain untuk mencapai tujuan organisasi tertentu.<sup>45</sup>

Mullins mengatakan, “*Management is seen best, therefore, as a process common to all other functions carried out within the organization. Management is essentially an integrating activity*”.<sup>46</sup> Oleh karena itu, manajemen paling sering dilihat sebagai proses umum untuk semua fungsi lain yang dilakukan dalam suatu organisasi. Manajemen pada dasarnya adalah kegiatan integrasi. Mary Parker Follet, sebagaimana dikutip Abdul Aziz, manajemen diartikan sebagai “*the art of functionality, as the action measuring a quantity on a regular basis and of adjusting some initial plan; or as the action taken to reach one’s intended goal. This applies even in situations where planning does not take place*”. Ini berarti semakin dekat dengan seni melakukan pekerjaan melalui orang lain.<sup>47</sup>

George R. Terry “*management is distinct process of planning, organizing, actuating, controlling (POAC), performed to determine and accomplish the objectives by the use of human being and other resources.*” Manajemen adalah proses yang terdefinisi dengan baik yang dimulai dengan perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengelolaan, serta menggunakan orang dan sumber daya lainnya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.<sup>48</sup> Manajemen adalah proses kolaboratif antara individu, kelompok, dan sumber daya lainnya untuk mencapai tujuan, dan organisasi adalah aktivitas manajemen. Dengan kata lain, aktivitas bisnis hanya dapat dilihat dalam wadah sebuah perusahaan, sekolah, atau dua organisasi lainnya.<sup>49</sup> Menurut Thoha, manajemen didefinisikan sebagai “*proses pencapaian tujuan organisasi melalui upaya orang lain.*”<sup>50</sup> Pada saat yang sama, Navawi mengatakan: “*Manajemen adalah suatu kegiatan yang menuntut orang lain untuk bekerja sama untuk mencapai tujuan.*”<sup>51</sup> Menurut dua ahli yang dikutip di atas, dapat kita simpulkan bahwa manajemen adalah suatu proses kerjasama antara dua orang atau lebih untuk mencapai tujuan bersama.

---

<sup>45</sup> Mahmud, *Manajemen Pendidikan Tinggi Berbasis Nilai-Nilai Spiritualitas*, Bandung: Remaja Rosda Karya, 2019, hlm. 3.

<sup>46</sup> Laurie. J Mullins, *Management and Organisational Behaviour*, ... hlm. 195.

<sup>47</sup> Abdul Aziz, *Manajemen Investasi Syari’ah*, Bandung: Alfabeta, 2010, hlm. 19.

<sup>48</sup> Mahmud, *Manajemen Pendidikan Tinggi Berbasis Nilai-Nilai Spiritualitas ...* hlm. 3.

<sup>49</sup> Syafaruddin, *Manajemen Lembaga Pendidikan Islam*, Jakarta: Ciputat Press, 2005, hlm. 41.

<sup>50</sup> Miftah T, *Kepemimpinan Dalam Manajemen*, Jakarta: Raja Grafindo Persada, 1995, hlm. 8.

<sup>51</sup> Hadari N, *Administrasi Pendidikan*, Jakarta: Jahi Masagung, 1993, hlm. 13.

Evaluasi sangat dibutuhkan dalam berbagai kegiatan kehidupan manusia sehari-hari, karena disadari atau tidak, sebenarnya evaluasi sudah sering dilakukan, baik untuk diri sendiri maupun kegiatan sosial lainnya. Hal ini dapat dilihat mylai dari berpakaian, seteklah berpakaian ia berdiri dihadapan kaca apakah penampilannya wajar atau belum. Dalam ekonomi Islam evaluasi merupakan salah satu komponen dari sistem yang harus dilakukan secara sistematis dan terencana sebagai alat untuk mengukur keberhasilan atau target yang akan dicapai dalam proses pendidikan Islam dan proses pembelajaran.<sup>52</sup> Dengan demikian evaluasi bukan sekedar menilai suatu aktivitas secara spontan dan incidental, melainkan merupakan kegiatan untuk menilai sesuatu secara terencana, sistematis, dan berdasarkan atas tujuan yang jelas. Dengan mendasarkan pada pengertian di atas, maka dapat dikemukakan bahwa evaluasi adalah suatu proses menentukan nilai seseorang dengan menggunakan patokan-patokan tertentu untuk mencapai tujuan. Sementara itu, evaluasi proses produksi adalah suatu proses menentukan nilai proses produksi dengan menggunakan patokan-patokan tertentu agar mencapai tujuan pengajaran yang telah ditentukan sebelumnya.<sup>53</sup> Evaluasi dapat digunakan untuk menyusun gradiasi kemampuan karyawan, sehingga ada penanda simbolik yang dilaporkan kepada semua pihak. Evaluasi dilaksanakan secara komprehensif, obyektif, kooperatif, dan efektif. Evaluasi dilaksanakan berpedoman pada tujuan.<sup>54</sup>

Ada beberapa aspek yang perlu diperhatikan dalam melakukan evaluasi kinerja dosen, agar evaluasi yang dilakukan dapat menggambarkan kinerja dosen yang sesungguhnya, yaitu:

- a. Penilaian harus mempunyai hubungan dengan pekerjaan dosen
- b. Penilaian harus didasarkan pada standar pelaksanaan kerja dosen
- c. Sistem penilaian yang praktis, mudah dipahami dan dimengerti serta mudah digunakan, baik oleh mahasiswa, pimpinan jurusan, oleh tenaga administrative maupun oleh dosen sendiri.
- d. Penilaian harus dilakukan secara obyektif dan transparan
- e. Penilaian kinerja dosen harus memberikan manfaat bagi lembaga maupun dosen sendiri.
- f. Hasil penilaian hendaknya bisa dijadikan dasar dalam memberikan bimbingan teknis operasional dan bantuan pemecahan masalah untuk kelancaran pelaksanaan tugas dosen.

---

<sup>52</sup> Ramayulis, *Ilmu Pendidikan Islam*, Jakarta: Kalam Mulia, 2010, hlm. 220.

<sup>53</sup> Eveline Siregar dan Hartini Nara, *Teori Belajar dan Pembelajaran*, Bogor: Ghalia Indonesia, 2011, hlm. 142

<sup>54</sup> Hendyat Soetopo, *Pendidikan dan Pembelajaran (Teori, Permasalahan dan Praktek)*, Malang: UMM Press, 2005, hlm. 145

- g. Kegiatan penilaian harus mampu menemukan penyebab kesalahan dan cara memperbaikinya.
- h. Kegiatan penilaian hendaknya dapat dijadikan sebagai sarana komunikasi antara pimpinan dengan dosen, sehingga tercapai pendekatan pribadi serta terpupuk rasa kepercayaan dan kerjasama yang baik.
- i. Penilaian hendaknya dilakukan secara terus-menerus
- j. Penilaian kinerja pada hakekatnya adalah proses kooperatif dan merupakan suatu bagian yang integral dari manajemen STAI Al Karimiyah Depok Jawa Barat.

Penilaian kinerja dosen dapat dilakukan dengan cara:

- a. Secara langsung atau observasi, yaitu dengan melakukan pemeriksaan dokumen, pertemuan tatamuka, pengisian instrument evaluasi yang langsung dilakukan oleh tim penilaian.
- b. Secara tidak langsung, berupa penilaian atas laporan tertulis dari mahasiswa, hasil evaluasi diri atau laporan dari petugas administrative yang mencatat hasil monitoring.
- c. Untuk menilai kinerja dosen dilakukan dengan menggunakan Skala Peringkat (*Rating Scale*). Penilaian dilakukan dengan menggunakan skalaskala tertentu, mulai dari yang paling rendah sampai yang paling tinggi. Penilaian didasarkan pada pendapat-pendapat penilai.

Manajemen penilaian kinerja dosen di STAI Al Karimiyah Depok Jawa Barat yang meliputi penilaian kinerja dosen di bidang pendidikan dan pengajaran, penelitian, pengabdian kepada masyarakat, serta penunjang, telah dilaksanakan melalui tahapan:

- a. Perencanaan (*planning*)

Kegiatan penyusunan jadwal penilaian, penyusunan instrument penilai, dan penentuan kriteria penilaian. Perencanaan (*planning*) merupakan satu kegiatan yang wajib ada dalam sebuah organisasi atau manajemen. Ia menjadi syarat mutlak bagi setiap kegiatan administrasi dan kegiatan manajemen lainnya. Sebuah organisasi, manajemen, atau kegiatan apa pun yang dilangsungkan tanpa perencanaan, hanya akan mendapatkan hasil yang jauh dari harapan. Dalam administrasi, perencanaan ini bahkan merupakan kegiatan yang harus dilakukan pada permulaan dan selama kegiatan administrasi itu berlangsung.

Selanjutnya didukung oleh Ahmad Patih bahwa beberapa bentuk rencana yang biasa dilakukan oleh lembaga atau organisasi, terlepas dari tipe dan bentuknya, antara lain sebagai berikut:

- 1) Program; merujuk pada rancangan aktivitas tertentu yang meliputi tahap-tahap dalam penyelesaian pekerjaan yang akan

dilakukan secara berurutan. Dalam program kerja ini ada aktivitas yang sudah direncanakan sesuai dengan waktunya.

- 2) Standar; merupakan norma yang telah ditetapkan sebagai alat ukur terhadap hasil yang dicapai.
- 3) Acara; merupakan kebijaksanaan dan prosedur rumit yang biasanya diperkuat oleh anggaran modal dan anggaran perusahaan yang diperlukan serta dirancang untuk melaksanakan sesuatu, cara bertindak.
- 4) Anggaran; adalah suatu rencana tentang penggunaan dan pemanfaatan sumber daya yang tersedia.<sup>55</sup>
- 5) Metode; adalah cara tertentu untuk menyelesaikan suatu pekerjaan. Organisasi selalu berusaha menemukan metode kerja yang paling efisien sehingga ada perbandingan terbaik antara usaha dan hasil.
- 6) Siasat; adalah rencana yang disusun sebagai taktik melawan rencana pesaing. Dalam menjalankan aktivitasnya, organisasi selalu berusaha menemukan siasat-siasat baru untuk mengantisipasi pesaing.
- 7) Kebijakan; merupakan pernyataan umum yang menuntun, menyalurkan pemikiran pengambilan keputusan para petugas bawahan di pelbagai bagian dalam suatu lembaga.
- 8) Prosedur; Pemilihan cara bertindak dan berlaku untuk kegiatan tertentu di waktu yang akan datang disebut dengan prosedur.
- 9) Peraturan; adalah keharusan mengambil tindakan yang khusus dan definitif atau tetap berkenaan dengan situasi.

Selanjutnya didukung oleh Ahmad Patih di dalam perencanaan, langkah-langkah yang harus dilakukan agar aktivitas perencanaan bisa berjalan dengan baik, adalah sebagai berikut:

- 1) Menentukan dan merumuskan visi, misi, dan tujuan yang hendak dicapai, baik jangka panjang maupun jangka pendek.
- 2) Menganalisis pekerjaan-pekerjaan yang akan dilakukan atau persoalan-persoalan yang akan diselesaikan.
- 3) Mengumpulkan data dan informasi-informasi kontekstual yang diperlukan, terutama data aktual yang berkaitan dengan kekuatan dan kelemahan organisasi, peluang dan tantangan yang akan dan harus dihadapi.
- 4) Menentukan metode, tahap-tahap dan rangkaian tindakan, serta prosedur dan regulasi yang menjadi tuntunan.
- 5) Merumuskan bagaimana masalah-masalah itu akan dipecahkan dan bagaimana pekerjaan-pekerjaan itu akan diselesaikan secara

---

<sup>55</sup> Wawancara dengan Ahmad Patih tanggal 3 Agustus 2022.

lebih terperinci, terutama dalam rumusan rencana turunan dari pokok-pokok perencanaan yang sudah dibuat.<sup>56</sup>

b. Pengorganisasian (*organizing*);

Penentuan tim penilai 1, penentuan penilai 2 penunjukan tim pengolah nilai dan pembagian tugas secara tertulis. Pengorganisasian ini merupakan fungsi kedua dari manajemen setelah perencanaan. Sebagaimana halnya perencanaan, pengorganisasian juga memegang peranan penting dalam upaya manajemen untuk mencapai tujuan organisasi itu sendiri. Dalam proses pengorganisasian dilakukan penentuan fungsi, hubungan, dan struktur. Fungsi berupa tugas-tugas yang dibagi dalam bentuk garis, staf, dan fungsional. Hubungan meliputi tanggung jawab dan wewenang, sedangkan struktur terbagi menjadi bentuk vertikal atau horizontal, yang nantinya akan menentukan pembagian tanggung jawab untuk pencapaian tujuan itu sendiri.<sup>57</sup>

Dalam praktiknya, proses pengorganisasian ini dapat dilakukan dengan mengikuti langkah-langkah pengorganisasian seperti berikut ini:

- 1) Memerinci seluruh pekerjaan yang harus dilaksanakan untuk mencapai tujuan organisasi.
- 2) Membagi beban kerja ke dalam kegiatan-kegiatan yang secara logis dan memadai dapat dilakukan oleh seseorang atau oleh sekelompok orang yang menjadi pelaksananya.
- 3) Mengombinasikan pekerjaan anggota perusahaan dengan cara yang logis dan efisien.
- 4) Menetapkan mekanisme untuk mengoordinasi pekerjaan anggota organisasi dalam satu kesatuan yang harmonis.
- 5) Memantau efektivitas organisasi dan mengambil langkah-langkah penyesuaian untuk mempertahankan atau meningkatkan efektivitas.<sup>58</sup>

c. Pelaksanaan (*actuating*)

Pelaksanaan kegiatan penilaian baik melalui metode observasi, wawancara maupun melalui angket. Fungsi pengarahan dalam manajemen pada dasarnya adalah pembimbingan, pemberian petunjuk, dan instruksi kepada anggota organisasi agar mereka bisa bekerja sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan untuk mencapai tujuan organisasi itu sendiri. Fungsi ini merupakan kelanjutan dari fungsi pengorganisasian dalam manajemen, di mana setelah terdapat rancangan tugas dan tanggung jawab, serta penempatan masing-

---

<sup>56</sup> Wawancara dengan Ahmad Patih tanggal 3 Agustus 2022.

<sup>57</sup> Mahmud, *Manajemen Pendidikan Tinggi*, ... hlm. 113.

<sup>58</sup> Wawancara dengan Sutrisna tanggal 3 Agustus 2022.

masing unsur organisasi pada bagian tertentu, maka mereka kemudian akan diarahkan untuk menyelesaikan apa yang menjadi tugas dan kewajiban mereka. Terkait fungsi pengarahan ini, seorang pimpinan akan membutuhkan kemampuan untuk membuat orang lain mau melakukan apa yang menjadi tugas dan tanggung jawabnya, yang berarti pimpinan organisasi harus memiliki kemampuan berkomunikasi yang baik dan kemampuan untuk memberikan motivasi pada bawahan atau anggotanya.<sup>59</sup>

d. Pengawasan (*controlling*);

Kegiatan pengawasan dalam penilaian kinerja Dosen. Menurut Toyyibudin bahwa dalam praktiknya, baik fungsi pengarahan ataupun pengendalian manajemen dapat dilakukan dengan mengikuti pola PDCA (*Plan, Do, Check, Action*), di mana pimpinan organisasi bisa melakukan langkah-langkah berikut ini. Langkah-langkah PDCA (*Plan, Do, Check, Action*) ini bersifat siklis atau berulang. Dengan kata lain, tahapan-tahapan tersebut dapat diulangi pelaksanaannya hingga mendapatkan hasil yang diinginkan. Langkah kelima, misalnya adalah mengulangi langkah pertama dari PDCA dengan akumulasi pengetahuan dan pengalaman yang sudah didapatkan pada tahapan-tahapan sebelumnya, dan seterusnya.<sup>60</sup>

Penilaian kinerja Dosen juga dilakukan dengan cara tidak langsung, berupa penilaian atas laporan tertulis dari mahasiswa, hasil evaluasi diri atau laporan dari petugas administrasi yang mencatat hasil monitoring. Penilaian didasarkan pada pendapat-pendapat penilai. Waktu pelaksanaan Monitoring dan Evaluasi Kinerja Dosen dilaksanakan setiap akhir semester. Waktu pelaksanaan Monitoring dan Evaluasi Kinerja Dosen dilaksanakan setiap akhir semester. Hal penting yang harus dilakukan saat Monev Kinerja Dosen yaitu:

- a. Merujuk pada semua Peraturan Pendidikan Tinggi yang terkait dengan kinerja dosen.
- b. Memahami unsur-unsur tridharma dan penunjang dosen.
- c. Mengimplementasikan Standar Dosen sesuai SNDikti dan Kebijakan Pedoman Dosen yang telah ditetapkan di STAI Al Karimiyah Depok Jawa Barat.
- d. Mengimplementasikan penilaian kinerja dosen yang dilakukan oleh mahasiswa.

Agar kegiatan penilaian kinerja berjalan efektif, maka pejabat yang bertugas untuk melaksanakan penilaian perlu ditetapkan ruang lingkup kewenangannya, antara lain:

---

<sup>59</sup> Mahmud, *Manajemen Pendidikan Tinggi*, ... 120.

<sup>60</sup> Wawancara dengan Toyyibudin tanggal 3 Agustus 2022.

- a. Penilaian/pengawasan oleh mahasiswa dilakukan dengan menggunakan format yang telah disediakan oleh fakultas. Format penilaian yang telah diisi dikembalikan kepada petugas yang ditunjuk.
- b. Menyusun program pengawasan, dan mensosialisasikannya kepada dosen yang akan dinilai dan kepada mahasiswa peserta kuliah.
- c. Menghubungi dosen yang akan dinilai/diawasi, baik dengan maupun pemberitahuan terlebih dahulu kepada yang bersangkutan.
- d. Meminta bahan dan/atau keterangan yang diperlukan dan wajib diberikan oleh dosen yang dinilai/diawasi.
- e. Memberi saran teknis *administrative* dan teknis *educative* kepada dosen sesuai standar kerja yang berlaku.
- f. Mengambil tindakan korektif (khusus tindakan ini dilakukan oleh pimpinan jurusan atau fakultas) terhadap penyimpangan atau penyelewengan dalam pelaksanaan tugas oleh dosen serta melaporkannya kepada pimpinan kampus.

Tindak lanjut yang dapat dilakukan dari kegiatan evaluasi kinerja dosen, antara lain:

- a. Perbaikan dan pengembangan kinerja dosen .
- b. Penyesuaian-penyesuaian kompensasi .
- c. Keputusan-keputusan dalam pemberian tugas-tugas kepada dosen, promosi, transfer dan demosi.
- d. Kebutuhan-kebutuhan latihan dan pengembangan.

## **2. Kinerja Dosen dalam Peningkatan Kualitas Akademik Perguruan Tinggi di STAI Al Karimiyah Depok Jawa Barat.**

Menurut istilah, kata kualitas berarti mutu, yaitu tingkat baik buruknya sesuatu.<sup>61</sup> Akan tetapi banyak pakar dan organisasi yang mencoba mendefinisikan kualitas (mutu) berdasarkan sudut pandangnya masing-masing seperti yang terurai di bawah ini:

- a. Menurut Joseph Juran, kualitas adalah kesesuaian untuk penggunaan (*fitness for use*), ini berarti bahwa suatu produk atau jasa hendaklah sesuai dengan apa yang diperlukan atau diharapkan oleh pengguna.
- b. Menurut Edward Deming, suatu tingkat yang dapat diprediksi dari keseragaman dan kebergantungan pada biaya rendah dan sesuai dengan pasar.<sup>62</sup>

---

<sup>61</sup> Departemen Pendidikan Nasional, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Jakarta: Balai Pustaka, 2002, hlm. 603.

<sup>62</sup> Uhar Suharsaputra, *Administrasi Pendidikan*, Bandung: Refika Aditama, 2010, hlm. 226-227.

- c. Welch Jr mengatakan bahwa kualitas adalah jaminan kesetiaan pelanggan, pertahanan terbaik melawan saingan dari luar, dan satu-satunya jalan menuju pertumbuhan dan pendapatan yang langgeng.
- d. Akan tetapi Menurut Permadi, mutu jasa pendidikan bersifat relatif (sesuai dengan kebutuhan pelanggan), dan bukan bersifat absolute. Dengan kata lain, mutu pendidikan akan baik dan memuaskan jika sesuai atau melebihi kebutuhan para pelanggan yang bersangkutan.<sup>63</sup>

David A Gavin mengemukakan delapan dimensi atau kategori kritis dari kualitas, yaitu:

- a. *Performance* (kinerja). Karakteristik kinerja utama produk.
- b. *Feature* (profil). Aspek sekunder dari kinerja, atau kinerja tambahan dari suatu produk.
- c. *Reliability* (kedapatdipercayaan). Kemungkinan produk malfungsi atau tidak berfungsi dengan baik, dengan konteks ini produk atau jasa dapat dipercaya dalam menjalankan fungsinya.
- d. *Conformance* (kesesuaian). Kesesuaian atau cocok dengan keinginan atau kebutuhan konsumen.
- e. *Durability* (daya tahan). Daya tahan produk atau masa hidup produk, baik secara ekonomis maupun teknis.
- f. *Serviceability* (kepelayanan). Kecepatan, kesopanan, kompetensi, mudah diperbaiki.
- g. *Aesthetics* (keindahan). Keindahan produk dalam desain, rasa, suara atau bau dari produk, dan ini bersifat subyektif.
- h. *Perceived quality* (kualitas yang dipersepsi). Kualitas dalam pandangan pelanggan atau konsumen.<sup>64</sup>

Pembinaan dosen adalah rangkaian kegiatan pembinaan yang berkesinambungan yang dilakukan oleh penguji baik dalam hubungan struktural maupun hubungan fungsional. Ruang lingkup kegiatan pembinaan dan pengembangan adalah Tridharma Perguruan Tinggi yang meliputi pendidikan dan pengajaran, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat. Pembinaan dan pengembangan dosen bertujuan untuk membentuk dosen yang bermutu tinggi yaitu setia dan taat pada Pancasila, UUD 1945, negara, Pemerintah, bersikap ilmiah, berwibawa, kuat, berdaya guna, bersih, cerdas, berdedikasi dalam pengembangan pengetahuan; dan mejadi teladan bagi sivitas akademika. Sasaran pembinaan dan pengembangan dosen adalah sebagai berikut:

- a. Meningkatkan kesadaran dan disiplin dalam melaksanakan tugas sesuai dengan kewenangannya masing-masing

---

<sup>63</sup> Nanang Hanafiah Dan Cucu Suhana, *Konsep Strategi Pembelajaran*, Bandung: Rafika Aditama, 2009, hlm. 81-83.

<sup>64</sup> Uhar Suharsaputra, *Administrasi Pendidikan*, ... hlm. 228.

- b. Mengembangkan karir dosen
- c. Mendistribusikan tugas dan tanggung jawab secara merata.
- d. Meningkatkan suasana akademik sehingga tercipta suasana kerja yang tertib dan nyaman.
- e. Meningkatkan mutu akademik perguruan tinggi.

Untuk meningkatkan dan mengembangkan kompetensi pedagogik yang dimiliki oleh dosen, sekolah menerapkan beberapa upaya yang dilakukan, diantaranya adalah :

a. *Workshop*

Ketua perguruan tinggi berperan penting dalam meningkatkan kompetensi pedagogik yang dimiliki dosen. Hal ini tidak terlepas dari tanggung jawab ketua perguruan tinggi sebagai seorang pemimpin lembaga pendidikan. Keberhasilan madrasah merupakan keberhasilan ketua perguruan tinggi. Kunci utama ketua perguruan tinggi sebagai pemimpin yang efektif adalah dapat mempengaruhi dan menggerakkan dosen untuk ikut dalam setiap kegiatan perguruan tinggi, kegiatan tersebut seperti halnya mengirim dosen sebagai perwakilan sekolah untuk mengikuti kegiatan workshop, guna meningkatkan kompetensi dosen tersebut dan mewujudkan visi misi perguruan tinggi.

b. *Seminar*

Kegiatan ini memberikan peluang kepada dosen untuk berinteraksi secara ilmiah dengan kolega seprofesinya berkaitan dengan hal-hal terkini. Seminar biasanya diadakan untuk membahas suatu masalah secara ilmiah. Yang berpartisipasi pun orang yang ahli dalam bidangnya. Dalam pelaksanaan seminar ini tidak jauh beda dengan pelaksanaan workshop, karena memang sekolah hanya mendapatkan undangan dari pihak penyelenggara seminar, dan sekolah hanya bertanggung jawab sebatas mengirimkan dosen dengan jumlah yang sudah ditentukan sebagai perwakilan sekolah untuk mengikuti kegiatan tersebut. Pelaksanaannya, sekolah atau dalam hal ini ketua PT menunjuk atau menugaskan kepada beberapa dosen untuk mengikuti program tersebut. Seperti seminar atau workshop atau satu lagi diklat. Biasanya materi yang disampaikan disesuaikan dengan tema yang diangkat oleh panitia.

c. *Diklat*

Pendidikan dan pelatihan atau yang sering disingkat diklat merupakan salah satu dari beberapa upaya yang dilakukan PT untuk meningkatkan kompetensi pedagogik yang dimiliki dosen. Diklat dilaksanakan apabila PT mendapat undangan dari pihak penyelenggara diklat untuk mengirimkan sebagian dosen dengan

jumlah yang telah ditentukan untuk mengikuti kegiatan tersebut. Untuk pelaksanaannya begini, pertama sekolah kan mendapat undangan. Kemudian kepala sekolah memberikan pengumuman, berikut siapa yang akan ditunjuk mewakili sekolah untuk mengikuti kegiatan tersebut. Untuk lamanya ya seperti umumnya gitu, kalau seminar paling sehari, seminar dan *workshop* itu yang sehari. Kalau diklat ya bisa tiga hari bahkan seminggu. Disesuaikan dengan tema dan materi apa yang diberikan.

Lembaga pendidikan dari sekolah tinggi menjadi institut atau bahkan universitas tidak sebatas dibuktikan dengan megahnya sarana fisik dan mewahnya alat transportasi yang dimiliki setiap dosen. Akan tetapi perbaikan dan pengembangan mutu akademik harus senantiasa dikembangkan secara dinamis guna menghadapi tantangan masa depan. Dalam istilah lain perbaikan dan pengembangan mutu harus dilakukan melalui penciptaan iklim dan tradisi akademik setiap dosen dan mahasiswanya. Secara analogis mengembangkan mutu perguruan tinggi pada prinsipnya sama dengan mengembangkan perangkat teknologi informasi yang memerlukan *hardware*, *software* dan *brainware*. Dosen adalah pendidik profesional dan ilmuwan dengan tugas utama mentransformasikan, mengembangkan dan menyebarkan Ilmu Pengetahuan. Seorang dosen dituntut harus mampu mengembangkan diri semaksimal mungkin sehingga senantiasa memberikan sumbangan ilmiah kepada peserta didik dan masyarakat. Adapun pengembangan akademik setiap dosen dapat dilakukan lembaga melalui *workshop*, pelatihan, seminar, studi banding, studi lanjut melalui perguruan tinggi unggulan negeri baik di dalam maupun luar negeri, pemberian reward dan *punishment* atas prestasi atas kinerja dosen. Dengan adanya penilaian kinerja dosen, maka terlihat kekurangan yang ada pada dosen sehingga dapat diperbaiki guna meningkatkan mutu akademik perguruan tinggi.

Sumber daya PT harus mempunyai fleksibilitas dalam mengatur semua sumber daya sesuai dengan kebutuhan setempat. Selain pembiayaan operasional atau administrasi, pengelolaan keuangan harus ditujukan untuk memperkuat PT dalam menentukan dan mengisolasi dana sesuai dengan skala prioritas yang telah ditetapkan untuk proses peningkatan kualitas, pemisahan antara biaya yang bersifat akademis dari proses pengadaannya, dan pengurangan kebutuhan birokrasi pusat.<sup>65</sup>

---

<sup>65</sup> Tim Dosen Administrasi Pendidikan, *Manajemen Pendidikan*, Bandung: Alfabeta, 2009, hlm. 296-302.

### 3. Mutu Akademik yang Dihasilkan dari Kinerja Dosen Perguruan Tinggi di STAI Al Karimiyah Depok Jawa Barat

Dalam kamus Besar Bahasa Indonesia “Mutu adalah (ukuran), baik buruk suatu benda; taraf atau derajat (kepandaian, kecerdasan, dsb).<sup>66</sup> Secara istilah mutu adalah “Kualitas memenuhi atau melebihi harapan pelanggan.<sup>67</sup> Dengan demikian mutu adalah tingkat kualitas yang telah memenuhi atau bahkan dapat melebihi dari yang diharapkan. Berdasarkan tinjauan mutu pendidikan dari segi proses dan hasil mutu pendidikan dapat dideteksi dari ciri-ciri sebagai berikut : kompetensi, relevansi, fleksibilitas, efisiensi, berdaya hasil, kredibilitas .<sup>68</sup>

Menurut Mujamil mutu pendidikan adalah kemampuan lembaga pendidikan dalam mendayagunakan sumber-sumber pendidikan untuk meningkatkan kemampuan belajar seoptimal mungkin. Mutu pendidikan diukur secara universal baik dari segi input, proses, output maupun outcome. Ada 13 karakteristik yang dinilai dalam hal mutu pendidikan yaitu:<sup>69</sup>

- a. Kinerja (*performan*).
- b. Waktu wajar (*timelines*)
- c. Handal (*reliability*).
- d. Data tahan (*durability*)
- e. Indah (*aesteties*).
- f. Hubungan manusiawi (*personal interface*).
- g. Mudah penggunaannya (*easy of use*).
- h. Bentuk khusus (*feature*).
- i. Standar tertentu (*comformence to specification*).
- j. Konsistensi (*concistency*).
- k. Seragam (*uniformity*).
- l. Mampu melayani (*serviceability*).
- m. Ketepatan (*acuracy*).

Berikut ini hasil rata-rata IPK Mahasiswa dalam tiga tahun terakhir yaitu :

No	Tahun	Fakultas	
		Syariah	Tarbiyah
1	2020	3	3,5
2	2020	3,5	3

<sup>66</sup> Lukman Ali, *Kamus Besar bahasa Indonesia*, Jakarta : Balai Pustaka, 1995, Cet. Ke-4, hlm. 677.

<sup>67</sup> M.N. Nasution, *Manajemen Mutu terpadu*, Jakarta : Ghalia Indonesia, 2004, Cet. ke-3, hlm. 15.

<sup>68</sup> Tim Redaksi Sinar Grafika, *Undang-Undang Sisdiknas 2003*, Jakarta : Sinar Grafika, 2007, hlm. 2.

<sup>69</sup> Husaini Usman, *Manajemen Teori, Praktek Dan Riset Pendidikan*, ... hlm. 411.

3	2021	3,2	3,9
4	2021	3	3,5
5	2022	3,3	3,5
6	2022	3	2,6
Rata-rata		3,1	3,1

Mutu akademik yang dihasilkan dari kinerja dosen Perguruan Tinggi di STAI Al Karimiyah Depok Jawa Barat, berdasarkan data nilai di bagian akademik dalam tiga tahun terakhir tergolong “Baik” karena rata-rata IPK mahasiswa di atas 3,0 dan kinerja dosen yang ada berdasarkan hasil akreditasi BAN-PT bahwa STAI Al Karimiyah Depok Jawa Barat tergolong “Baik”, karena dapat memenuhi lebih dari 85% indikator sumber daya manusia, pendidikan, penelitian dan pengabdian masyarakat.

Untuk meningkatkan mutu PT menurut Sudarwan Danim melibatkan lima faktor yang dominan :

- a. Kepemimpinan Kepala PT
- b. Mahasiswa sebagai pusat;
- c. Pelibatan dosen secara maksimal
- d. Kurikulum yang dinamis
- e. Jaringan Kerjasama.<sup>70</sup>

Kepala PT harus memiliki dan memahami visi kerja secara jelas, mampu dan mau bekerja keras, mempunyai dorongan kerja yang tinggi, tekun dan tabah dalam bekerja, memberikan layanan yang optimal, dan disiplin kerja yang kuat. Pendekatan yang harus dilakukan adalah “mahasiswa sebagai pusat “ sehingga kompetensi dan kemampuan mahasiswa dapat digali sehingga sekolah dapat menginventarisir kekuatan yang ada pada siswa .

Menurut Lewis peningkatan mutu organisasi apapun didukung oleh empat kekuatan pendorong, atau pilar, yang menggerakkan organisasi menuju penerapan pelayanan mutu. *Total Quality Management in any organization is supported by four driving forces, or pillars, that move the organization toward the full application of quality service. The four pillars of the House of Quality are customer service, continuous improvement, processes and facts, and respect for people. All are distinct, but equal in potential strength. All four must be*

---

<sup>70</sup> Sudarwan Danim, *Visi Baru Manajemen Sekolah*, Jakarta : Bumi Aksara, 2007, hlm. 56.

*addressed; minimizing one weakens the others. By not addressing one, the entire house of Quality will fall.*<sup>71</sup>

Ada tiga tahap konsep manajemen mutu pendidikan menurut Muhaimin yaitu :

Tahap 1 : Infentarisasi, penetapan, stakeholder dan kegiatan utama lembaga pendidikan (infentarisir dan penetapan kebutuhan stakeholder, mengidentifikasi stakeholder potensial, menganalisis stakeholder potensial);

Tahap 2 : Memformulasi strategi lembaga pendidikan (mengembangkan visi dan misi, penetapan tujuan strategis, menganalisis SWOT, melakukan pengukuran kinerja, mengidentifikasi fokus strategi, evaluasi portofolio,

Tahap 3 : Mengembangkan rencana kegiatan utama (penentuan sasaran, pengembangan rencana program, penetapan rencana aktifitas, seleksi teknis analisis).<sup>72</sup>

---

<sup>71</sup> Ralph G. Lewis, Douglas H. Smith, *Total Quality in Higher Education*, Florida : St. Lucie Press, 1994, hlm. 91.

<sup>72</sup> Muhaimin, Suti'ah, Sugeng Listyo Prabowo, *Manajemen Pendidikan Aplikasi dalam Penyusunan Rencana Pengembangan Sekolah/Madrasah*, Jakarta : Kencana Perdana Media Group, 2012, hlm. 24

## **BAB V PENUTUP**

Bagian terakhir dari tesis ini adalah Bab 5 (Penutup), yang memuat tiga isi penting, yaitu kesimpulan hasil penelitian, Implikasi hasil penelitian dan saran atau saran kepada berbagai pemangku kepentingan, dan memiliki hubungan langsung atau tidak langsung dengan pertanyaan yang diteliti.

### **A. Kesimpulan**

Berdasarkan pengolahan data, temuan, dan hasil pembahasan, penelitian ini serta mengacu kepada tujuan penelitian, maka penelitian ini menyimpulkan bahwa:

1. Manajemen penilaian kinerja dosen di STAI Al Karimiyah Depok Jawa Barat yang meliputi penilaian kinerja dosen di bidang pendidikan dan pengajaran, penelitian, pengabdian kepada masyarakat, serta penunjang, telah dilaksanakan melalui tahapan:
  - a. *Perencanaan (planning)*; yakni kegiatan penyusunan jadwal penilaian, penyusunan instrument penilai, dan penentuan kriteria penilaian
  - b. *Penggorganisasian (organizing)*; yakni penentuan tim penilai 1, penentuan penilai 2 penunjukan tim pengolah nilai dan pembagian tugas secara tertulis.

- c. *Pelaksanaan (actuating)*; yaitu pelaksanaan kegiatan penilaian baik melalui metode observasi, wawancara maupun melalui angket.
- d. *Pengawasan (controlling)*; yaitu kegiatan pengawasan dalam penilaian kinerja Dosen.

Penilaian kinerja Dosen juga dilakukan dengan cara tidak langsung, berupa penilaian atas laporan tertulis dari mahasiswa, hasil evaluasi diri atau laporan dari petugas administrasi yang mencatat hasil monitoring. Penilaian didasarkan pada pendapat-pendapat penilai. Waktu pelaksanaan Monitoring dan Evaluasi Kinerja Dosen dilaksanakan setiap akhir semester.

2. Kinerja dosen dapat meningkatkan kualitas akademik di STAI Al Karimiyah Depok Jawa Barat artinya kinerja dosen yang baik akan meningkatkan kualitas akademik menjadi lebih baik dari sebelumnya, sebaliknya kinerja Dosen yang kurang baik berdampak terhadap buruknya kualitas akademik STAI Al Karimiyah Depok Jawa Barat.
3. Mutu akademik yang dihasilkan dari kinerja dosen Perguruan Tinggi di STAI Al Karimiyah Depok Jawa Barat, berdasarkan data nilai di bagian akademik dalam tiga tahun terakhir tergolong “Baik” karena rata-rata IPK mahasiswa di atas 3,0 dan kinerja dosen yang ada berdasarkan hasil akreditasi BAN-PT bahwa STAI Al Karimiyah Depok Jawa Barat tergolong “Baik”, karena dapat memenuhi lebih dari 85% indikator sumber daya manusia, pendidikan, penelitian dan pengabdian masyarakat.

## **B. Implikasi Hasil Penelitian**

Mengacu kepada kesimpulan penelitian, berikut ini disajikan beberapa implikasi hasil penelitian. Rumusan implikasi hasil penelitian menggarisbawahi upaya peningkatan kualitas akademik perguruan tinggi STAI Al-Karimiyah Depok Jawa Barat melalui penilaian kinerja dosen. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa penilaian kinerja dosen dapat meningkatkan kualitas akademik STAI Al-Karimiyah Depok Jawa Barat. Oleh karena itu, hasil penelitian ini memiliki implikasi sebagai berikut:

1. Penilaian kinerja dosen baik dalam bidang Pendidikan dan pengajaran, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat harus dimanaj secara baik dan hasil penilaian yang sudah dalam kategori baik perlu diberikan apresiasi dalam bentuk *reward* dan dosen yang memiliki hasil penilaian masih rendah harus diberikan *Punishment*
2. Untuk menjamin kualitas akademik perguruan tinggi STAI Al-Karimiyah Depok Jawa Barat agar tetap dalam kondisi baik, kinerja dosen baik dalam bidang pendidikan dan pengajaran, penelitian, pengabdian kepada Masyarakat, dan penunjang.

- harus terus dinilai secara terprogram dan berkesinambungan.
3. Untuk mempertahankan bahkan meningkatkan kualitas akademik perguruan tinggi STAI Al-Karimiyah Depok Jawa Barat, maka para dosen perlu terus ditingkatkan kualitasnya melalui *workshop*, pelatihan, seminar, studi banding, studi lanjut melalui perguruan tinggi unggulan negeri baik di dalam maupun luar negeri, pemberian reward dan *punishment* atas prestasi atas kinerja dosen.

### C. Saran

Berdasarkan kesimpulan dan implikasi hasil penelitian yang telah diuraikan di atas, dengan segala kerendahan hati penulis mencoba akan merekomendasikan dan memberikan saran-saran sebagai berikut:

1. Saran untuk Rektor dan Pembantu Rektor
  - a. Rektor dan pembantu rektor dapat menggunakan hasil penelitian ini sebagai informasi awal untuk melakukan penelitian lebih lanjut mengenai sistem penilaian kinerja dosen tetap sebagai karyawan di STAI Al Karimiyah Depok Jawa Barat. Penelitian selanjutnya mengambil sampel probabilistik agar hasilnya bisa digeneralisir dan dijadikan informasi bagi pengambilan keputusan perbaikan.
  - b. Rektor dan pembantu rektor dapat merombak, memperbaiki dan membenahi sistem penilaian kinerja agar lebih terintegrasi. Penilaian kinerja tidak hanya dilakukan untuk keperluan administratif saja, melainkan juga diperluas menjadi manajemen kinerja untuk mendukung visi, misi dan strategi universitas dan mengembangkan kinerja dosen. Manajemen kinerja dijabarkan dari strategic goals institut, lalu dijabarkan lagi ke penilaian kinerja level individu.
2. Saran untuk Dosen
 

Dosen dapat memperbaiki kinerja yang lebih berintegrasi dan membenahi lebih baik lagi setelah mengetahui hasil penilaian kinerja dosennya masing-masing.
3. Saran untuk Mahasiswa
 

Mahasiswa dapat semakin terbuka dan dapat mengevaluasi lebih dalam mengenai bagaimana indikator kinerja dosen yang sesuai kualifikasi dan berintegrasi dengan yang tidak.
4. Saran untuk Peneliti lebih lanjut.
 

Peneliti selanjutnya dapat meneliti lebih dalam lagi mengenai kinerja dosen.



## DAFTAR PUSTAKA

- Aam. *Penjaminan Mutu*, <http://www.kopertis.or.id.E-mail:kopwil4@bdg.centrin.net.id>
- Afrizal. *Metode Penelitian Kualitatif Sebuah Upaya Mendukung Penggunaan. Penelitian Kualitatif dalam Berbagai Disiplin Ilmu*, Jakarta: Raja Grafindo, 2016.
- Ahmadi, Rulam. *Profesi Keguruan Konsep & Strategi Mengembangkan Profesi & Karier Guru*, Jogjakarta: Ar Ruzz Media, 2018.
- Ali, Lukman. *Kamus Besar bahasa Indonesia*, Jakarta : Balai Pustaka, 1995.
- Alma, Buchari. *Manajemen Corporate dan Strategi Pemasaran Jasa Pendidikan: Fokus Pada Mutu dan Layanan Prima*, Badung: Alfabeta, 2008.
- Amtu. *Manajemen Pendidikan*, Bandung: Alfabeta, 2011.
- Andoyo, Andreas dkk. “Pembuatan Model Penilaian Indeks Kinerja Dosen Menggunakan Metode Fuzzy Multi Attribute Decision Making (FMADM) (Studi : PTS di Provinsi Lampung)”, dalam *Jurnal Prosiding Seminar IIB Darmaja*, Vol. 17 No. 2 Tahun 2017.
- Arcaro, S Joremo. *Pendidikan Berbasis Mutu, Prinsip-Prinsip Perumusan dan Tata Langkah Penerapan*, Jakarta: Rineka Cipta, 2005.
- Arifin. *Metode Penelitian Kualitatif, Kuantitatif, dan R & D*, Bandung: Alfabeta, 2011.
- Azwar, Sarifuddin. *Metode Penelitian*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 1998.
- Bandura. *Self Efficacy, The Exercise of Control*, New York: W.H. Froeman and Company, 1997.
- Barnawi & Muhammad Arifin. *Intrumen Pembinaan, peningkatan, & Penilaian Kinerja Guru Profesional*, Jogjakarta: Ar Ruzz Media, 2014.
- Basuki, Sulistyو *Metode Penelitian*, Jakarta: Wedatama Widya Sastra, 2006.
- Chaplin. *Kamus Lengkap Psikologi*, Jakarta : Rajawali Press, 2005.

- Christianingsih, Endah. *Mengenal Manajemen Perguruan Tinggi*, Bandung: Universitas Nurtanio Bandung, 2018.
- Creswell, John W. *Research Design. Qualitative and Quantitative Approach*, London: Sage Publication, 1996.
- Danim, Sudarwan. *Visi Baru Manajemen Perguruan tinggi*, Jakarta: Bumi Aksara, 2007.
- Departemen Pendidikan Nasional. *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Perguruan tinggi*, Jakarta: Pustaka Pelajar, Departemen Pendidikan Nasional, 2000.
- Dessler, Garry. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta : United State Government, 1977.
- Echolis, John M. & Hasan Shadily. *Kamus Inggris Indonesia*, Jakarta : Gramedia, 1988.
- Fatah, Nanang. *Landasan Manajemen Pendidikan*, Bandung: Remaja Rosdakarya, Bandung, 2009.
- Fatullah, Rizki. “Pengembangan Sistem Penilaian Kinerja Dosen Studi Kasus: Universitas Banten Jaya”, dalam *Jurnal Media Publication*, Vol. 3 No.2 Tahun 2017.
- Gunawan, Imam. *Metode Penelitian Kualitatif. Teori dan Praktik*, Jakarta: PT Bumi Aksara, 2013.
- Hadi, Sutrisno. *Metodologi Research I*, Yogyakarta : Yayasan Penerbitan Fak. Psikologi UGM, 1986.
- Hajar, Ibnu. *Dasar-dasar Metodologi Penelitian Kuantitatif Dalam Pendidikan*, Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 1996.
- Hakim, Lukman Nul. “Ulasan Metodologi Kualitatif:Wawancara Terhadap Elit”, dalam *Jurnal Aspirasi*, Vol. 4 No. 2 Tahun 2013.
- Hedwing, Rinda dan Geraldus Polla. *Manajemen Sistem Penjaminan Mutu dan Proses Penerapannya di Perguruan Tinggi*, Yogyakarta; Graha Ilmu, 2006.
- Herdiansyah, Haris. *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Jakarta: Salemba Humanika, 2010.

- Ile Tokan, P.Ratu. *Manajemen Penelitian Guru Untuk Pendidikan Bermutu*, Jakarta: Grasindo, 2016.
- Indonesia-Australia, *Specialised Training Project Phase II: Sistem Penjaminan Mutu Perguruan Tinggi*, Sucofindo: Australia-Indonesia Patnersip, 2008.
- Irnawati, Wati. “Pengembangan Model Quality Improvement Program Untuk Meningkatkan Kinerja Dosen Pada Perguruan Tinggi Swasta”, dalam *Jurnal Administrasi Bisnis*, Vol. 1 No. 1 Tahun 2021.
- James. *Manajemen*, Prentice/Hall International, New York: Englewood Cliffs, 1982.
- Kompri. *Motivasi Pembelajaran Perspektif Guru dan Siswa*, Bandung: Rosdakarya, 2015.
- Koontz, Harold. *Management*, Singapore: Tien Wah Press, 1984.
- Lewis, Ralph G. & Douglas H. Smith, *Total Quality in Higher Education*, Florida : St. Lucie Press, 1994.
- Marwansyah dan Mukaram. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bandung: Politeknik Bandung Press, 2000.
- Moleong, Lexy J. *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung: PT. Remaja Rosda Karya, 2004.
- Mulyadi. *Kepemimpinan Kepala Perguruan tinggi Dalam Mengembangkan Budaya Mutu*, Malang: UIN Maliki Press, 2010.
- . *Sistem Informasi Akuntansi*, Jakarta: Salemba Empat, 2016.
- Mulyana, Dedy. *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2004.
- Musfah, Jejen. *Peningkatan Kompetensi Guru Melalui Pelatihan dan Sumber Belajar Teori dan Praktik*, Jakarta: Kencana, 2011.
- Nasution, M.N. *Manajemen Mutu terpadu*, Jakarta : Ghalia Indonesia, 2004.
- . *Metode Penelitian Naturalistik Kualitatif*, Bandung: Tarsito, 2003.

- Partanto, Pius A dan M. Dahlan al-Barry. *Kamus Populer*, Surabaya; Arkola, 1994.
- Patton. *How to use qualitative methods in evaluation*, London: Newsbury Park, New Dehli Sage Publications, 1987.
- Peraturan Pemerintah RI No. 19 tahun 2005 tentang *Standar Nasional Pendidikan*, Direktorat Jendral Pendidikan, Jakarta: Departemen Agama RI, 2006.
- Poewadarminta. *Kamus Umum Bahasa Indonesia*, Jakarta: Balai Pustaka, 2003.
- Poster, Cyril. *Gerakan Menciptakan Sekolah Unggulan*, Jakarta : Lembaga Indonesia Adidaya, 2000.
- Prawirosentono, Suyadi. *Filosofi Tentang Manajemen Mutu Terpadu Total Quality Management Abad 21 Study Kasus dan Analisis*, Jakarta: Bumi Aksara, 2004.
- Pujosuwarno, Sayekti. *Penulisan Usulan dan Laporan Penelitian Kualitatif*, Yogyakarta: Lemlit IKIP Yogyakarta, 1992.
- Qomar, Mujamil. *Manajemen Pembelajaran Pendidikan Agama Islam*, Jakarta: Diva Press, 2018.
- Rabiah. “Manajemen Pendidikan Tinggi Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan”, dalam *Jurnal Sinar Manajemen*, Vol. 6 No. 1 Tahun 2019.
- Rachman, Maman. *Manajemen Kelas*, cet. 7 Jakarta: Dirjen Dikti, 2005.
- Razak, Yusran. “Kepemimpinan, Kinerja Dosen Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan Perguruan Tinggi”, dalam *Jurnal Penelitian Manajemen Pendidikan*, Vol.1 No.2 Tahun 2016.
- Rohim, Abdur dkk., *Pendidikan Islam*, Jakarta: Fakultas Tarbiyah Institut PTIQ, vol. 1, No. 1, 2013.
- Rohmah, Noer dan Zainal Fanani. *Pengantar Manajemen Pendidikan*, Malang: Madani, 2017.
- Rusman. *Manajemen Kurikulum*, Jakarta: Rajawali Pers, 2009.

- Sallis, Edward. *Manajemen Mutu Pendidikan*, Terjemah: Ahmad Ali Riyadi Fahrurrozi, Jogjakarta: IRCiSoD, 2007.
- , *Total Quality Management in Education; Manajemen Mutu Pendidikan*, Yogyakarta: IRCiSoD, 2006.
- Santrock, John W. *Adolescence. Perkembangan Remaja*, Edisi Keenam, Jakarta: Erlangga, 2003.
- Sastradiharja, EE Junaedi, Muhammad Dede Hermawan, Syamsul Bahri Tanrere. “Pengaruh Supervisi Akademik & Manajemen Sarana Prasarana Terhadap Mutu Pembelajaran Jarak Jauh”, dalam *Jurnal Pendidikan Islam dan Manajemen Pendidikan Islam*, Vol. 4 No. 02 Tahun 2022.
- , Farizal MS, dan Maran Sutarya. “Pendidikan Inklusi Di Perguruan Tinggi”, dalam *Jurnal Pendidikan Islam*, Vol. 2 No. 1 Tahun 2020.
- Satori, Djam’an dan Aan Komariah. *Metode penelitian kualitatif*, Bandung: Alfabeta, 2014.
- Sidi, Indra Djati. *Menuju Masyarakat Belajar*, Jakarta : Logos, 2003.
- Sitorus & Tambun. “Sistem Pendukung Keputusan Penilaian Kinerja Dosen Menggunakan Metode Weighted Product di AMIK Parbina Nusantara”, dalam *Jurnal Bisantara Informatika*, Vol. 4 No. 1 Tahun 2020.
- Slamet, Margono. *Manajemen Mutu Terpadu dan Perguruan Tinggi Bermutu*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 1994.
- Sobirin. *Kepala Sekolah, Guru dan Pembelajaran*, Nuansa, 2018.
- Soetjipto. Rafli Kosasi, *Profesi Dosen*, Jakarta : renika Cipta, 2000.
- Suderadjat, Hari. *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Perguruan tinggi; Peningkatan Mutu Pendidikan Melalui Implementasi KBK*, Bandung: Cipta Lekas Garafika, 2005.
- Sudjana, Nana. *Penilaian Hasil Proses Belajar Mengajar*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2002.
- Sugiyono. *Metode Pendidikan, Pendekatan Kuantitatif, Pendekatan Kualitatif dan RD*, Bandung: Alfabeta, 2015.

- Suharso & Ana Retnoningsih. *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Semarang: Widya Karya, 2016.
- Sukmadinata, Nana Syaodih. *Metode Penelitian Pendidikan*, Bandung: Remaja Rosda Karya, 2005.
- Supardi. *Kinerja Guru*, Jakarta: Rajawali Pers, 2016.
- Suparlan. *Menjadi Dosen Efektif*, Yogyakarta: Hikayat, 2005.
- Surna, I Nyoman & Olga D. Pandeiro, *Psikologi Pendidikan 1*, Jakarta: Erlangga, 2014.
- Suryabrata, Sumadi. *Psikologi Pendidikan* Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2008.
- Syafaruddin. *Manajemen Mutu Terpadu dalam Pendidikan*, Jakarta: Grasindo, 2002.
- Syafi'i, Asrof. *Metodologi Penelitian Pendidikan*, Surabaya: Elkaf, 2005.
- Terry, George R. dan Leslie W. Rue, *Dasar-Dasar Manajemen*, Jakarta: Bumi Aksara, 2000.
- Tilaar. *Standarisasi Pendidikan Nasional: Suatu Tinjauan Kritis*, Jakarta: Rineka Cipta, 2006.
- Tim Redaksi Sinar Grafika. *Undang-Undang Sisdiknas 2003*, Jakarta : Sinar Grafika, 2007.
- Ulber, Silalahi. *Metode Penelitian Sosial*, Bandung : Refika Aditama, 2009.
- Usman, Husaini. *Manajemen Teori, Praktek Dan Riset Pendidikan*, Jakarta : Bumi Aksara, 2006.
- Usman, Moh. Uzer. *Menjadi Guru Profesional*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2005.
- Vincent, Gaspersz. *Total Quality Management*, Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2001.
- Wahab H.S, Abdul & Umiarso. *Kepemimpinan Pendidikan dan Kecerdasan Spiritual*, Jogjakarta: Ar Ruzz Media, 2011.

Winarsih, Sri. “Kebijakan dan Implementasi Manajemen Pendidikan Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan”, dalam *Cendekia: Jurnal Kependidikan dan Kemasyarakatan*, Vol. 15 No. 1 Tahun 2017.

Yunus, Mahmud. *Kamus Arab Indonesia*, Bandung : Al-Ma’arif, 1984.

----- . *Terjemah Al-Qur’an Al-Karim*, Bandung : Al-Ma’arif, 1984.

Zahro, Aminatul. *Total Quality Management Teori & Praktik Manajemen Untuk Mendongkrak Mutu Pendidikan*, Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2014.

Zulfa, Umi. *Metode Penelitian Pendidikan*, Yogyakarta: Cahaya Ilmu, 2010.



## DAFTAR RIWAYAT HIDUP



Nama	: Bella Anggela
Tempat, Tanggal Lahir	: Tapa Lama, 08 Juli 1996
Jenis Kelamin	: Perempuan
Alamat	: Cluster Villa Pamulag Resort Blok CF 8, Kec. Setu, Kota Tangerang Selatan
Email	: <a href="mailto:bellanoeh@gmail.com">bellanoeh@gmail.com</a>

### **Riwayat Pendidikan :**

1. SD N 06 Ulumusi Empat Lawang, Sumatra Selatan
2. SMP N 03 Ulumusi Empat Lawang, Sumatra Selatan
3. MA Darussalam Kepahiang, Bengkulu Indonesia
4. S1 Institut Ilmu Al Qur'an (IIQ) Jakarta
5. S2 Institut Perguruan Tinggi Ilmu Al-Qur'an (PTIQ) Jakarta –(Sekarang)

### **Riwayat Pekerjaan :**

1. Konseling Yayasanan Khazah Kebajikan
2. Cikgu Tadika Pintar Al-Muhtadin Malaysia

### **Daftar Karya Tulis Ilmiah :**

1. Strategi Guru dalam Membentuk Akhlak siswa (Studi kasus MTS Yayasan Khazanah Kebajikan).
2. Manajemen Penilaian Kinerja Dosen dalam Meningkatkan Mutu Akademik Perguruan Tinggi STAI Al Karimiyah Depok Jawa Barat.



**INSTRUMEN PENILAIAN KINERJA DOSEN**  
(Penilai : mahasiswa)

**Identitas dosen yang dinilai**

1. Nama Dosen
2. Mata kuliah yang diampu

**Petunjuk Penilaian**

1. Saudara diminta memberikan penilaian terhadap kinerja dosen dalam melaksanakan tugas pembelajaran sesuai dengan mata kuliah yang diampu
2. Saudara diminta memberikan penilaian terhadap kinerja dosen dalam melaksanakan tugas pembelajaran sesuai dengan mata kuliah yang diampu

**Skala Penilaian**

- |   |               |
|---|---------------|
| 4 | : Baik sekali |
| 3 | : Baik        |
| 2 | : Cukup       |
| 1 | : Kurang      |

No	Aspek-aspek yang dinilai	Skala Penilaian			
		4	3	2	1
<b>A.</b>	<b>PERSIAPAN</b>				
1	Silabus, materi perkuliahan dan alat bantu pembelajaran yang dipersiapkan dosen				
2	Dosen menyampaikan silabus kepada mahasiswa dan meminta setiap mahasiswa memilikinya				
3	Menyiapkan daftar peserta mata kuliah				
4	Kesesuaian pelaksanaan perkuliahan dengan jadwal perkuliahan				
5	Dosen menyiapkan atau membawa berita acara perkuliahan				
6	Dosen menetapkan atau menginformasikan tata tertib dan ketentuan akademis yang harus diikuti oleh mahasiswa				
7	Dosen menyampaikan program perkuliahan kepada mahasiswa dan tujuan perkuliahan yang akan dicapai				
<b>B.</b>	<b>PELAKSANAAN</b>				
9	Ketepatan waktu dosen dalam mengawali dan mengakhiri perkuliahan				
10	Kehadiran tim Pengampu mata kuliah (Dosen dan				

No	Aspek-aspek yang dinilai	Skala Penilaian			
		4	3	2	1
	asisten)				
11	Ketertiban dosen dalam mengisi berita acara perkuliahan dan semua dosen yang membina mata kuliah menandatangani				
12	Pada saat kuliah pertama, dosen melakukan sosialisasi tentang pengelolaan agenda perkuliahan, kehadiran, tujuan mata kuliah, materi tugas, penilaian, tugas .				
13	Penggunaan media/alat pelajaran dalam setiap pertemuan				
14	Penguasaan materi kuliah oleh dosen pada saat mengajar				
15	Penggunaan metoda perkuliahan yang sesuai dengan materi kuliah dan tujuan pembelajaran				
16	Dosen melakukan pembelajaran berpusat pada mahasiswa				
17	Kemampuan dosen dalam menegakkan peraturan dalam perkuliahan				
18	Dosen memberikan tugas terstruktur dan tugas mandiri pada mahasiswa sesuai dengan bobot SKS dan tujuan perkuliahan				
19	Dosen memberikan pertemuan tambahan jika jumlah pertemuan belum mencapai 16 pertemuan				
20	Kemampuan dosen dalam menciptakan suasana kelas yang kondusif				
21	Kemampuan dosen dalam menciptakan lingkungan fisik atau penataan sarana pembelajaran di kelas				
22	Kemampuan dalam memotivasi siswa agar aktif dalam proses belajar mengajar				
23	Kemampuan dosen dalam menyampaikan materi perkuliahan				
24	Penampilan dosen, seperti kerapihan, kebersihan dan keserasian dalam berpakaian				
25	Penggunaan bahasa dalam pelaksanaan perkuliahan (kejelasan, sopan dan santun dalam berbahasa				
26	Dosen menerima saran dan kritik dari mahasiswa tentang -tentang upaya -upaya perbaikan kualitas				

No	Aspek-aspek yang dinilai	Skala Penilaian			
		4	3	2	1
	pembelajaran.				
27	Sikap dosen dalam menerima pendapat mahasiswa yang terkait dengan materi perkuliahan				
28	Kemampuan dosen dalam menghindari penggunaan bahasa yang bersifat menghina, melecehkan, mengejek dan menyinggung perasaan orang lain				
<b>C</b>	<b>Penilaian Hasil Belajar Mahasiswa</b>				
29	Dosen melaksanakan UTS dan UAS, sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan/kalender akademik				
30	Dosen melayani mahasiswa mengikuti UAS yang jumlah kehadirannya dalam perkuliahan sekurang-kurangnya 80% dari jumlah tatap muka				
31	Obyektifitas dalam memberikan nilai kepada mahasiswa				
32	Pengawasan ujian dilakukan langsung oleh dosen pengampu mata kuliah				
33	Transparansi dalam penetapan nilai akhir mahasiswa dan pengumuman nilai akhir kepada mahasiswa				
34	Dalam pelaksanaan ujian dosen hanya melayani mahasiswa yang terdapat sebagai peserta mata kuliah				
35	Dosen memberikan ujian susulan bagi mahasiswa Peserta ujian yang tidak hadir pada saat ujian dengan alasan yang kuat, dapat meminta ujian susulan kepada dosen penanggung jawab selambat-lambat 1 minggu setelah ujian				
36	Dosen menyelenggarakan ujian ulang bagi mahasiswa yang memperoleh nilai D dan E pada semester yang baru berjalan selambat-lambatnya satu minggu setelah nilai akhir mata kuliah diumumkan				
37	Jika ada keberatan atas nilai ujian, mahasiswa peserta ujian dapat menyampaikan keberatan tersebut kepada dosen penanggung jawab				

No	Aspek-aspek yang dinilai	Skala Penilaian			
		4	3	2	1
38	Jika ada keberatan atas nilai ujian, mahasiswa peserta ujian dapat menyampaikan keberatan tersebut kepada dosen penanggung				
39	Ketepatan waktu dalam penyerahan nilai ke jurusan/program studi atau ke BAAK Dosen mengolah nilai sesuai dengan pedoman akademik dan menyerahkannya ke jurusan/prodi				
40	Kesesuaian antara materi yang diujikan dengan materi kuliah yang disampaikan				
41	Kesesuaian materi ujian dengan tujuan pembelajaran				
42	Bentuk-bentuk soal ujian yang diberikan oleh dosen				

**INSTRUMEN PENILAIAN KINERJA DOSEN**  
(Penilai : Dosen (Self Evaluation))

**Identitas dosen yang dinilai**

1. Nama Dosen
2. Mata kuliah yang diampu
3. Jurusan / prodi

**Petunjuk Penilaian**

1. Saudara diminta memberikan penilaian terhadap kinerja dosen dalam melaksanakan tugas pembelajaran sesuai dengan mata kuliah yang diampu
2. Saudara diminta memberikan penilaian terhadap kinerja dosen dalam melaksanakan tugas pembelajaran sesuai dengan mata kuliah yang diampu

**Skala Penilaian**

4	:	Baik sekali
3	:	Baik
2	:	Cukup
1	:	Kurang

No	Aspek-aspek yang dinilai	Skala Penilaian			
		4	3	2	1
<b>A.</b>	<b>PERSIAPAN PERKULIAHAN</b>				
1	Penyiapan SAP, silabus, materi perkuliahan dan alat bantu pembelajaran				
2	Dalam menyusun materi perkuliahan mempertimbangkan perkembangan keilmuan, baik secara nasional maupun internasional				
3	Materi kuliah yang disampaikan di –benchmark secara internasional dengan materi kuliah yang sama di PT lain dengan melihat silabus mata kuliah di internet				
4	Meninjau ulang materi yang disampaikan setiap semester berakhir dan merevisinya sesuai dengan perkembangan keilmuan				
5	Menyiapkan dan membawa daftar Hadir mahasiswa yang berasal dari BAAK				
6	Penyiapan agenda perkuliahan dalam setiap pertemuan/perkuliahan dari jurusan/fakultas				
<b>B.</b>	<b>PELAKSANAAN PERKULIAHAN</b>				
7	Kesesuaian perkuliahan dengan silabus dan materi yang telah ditetapkan 8 Kehadiran dalam				

No	Aspek-aspek yang dinilai	Skala Penilaian			
		4	3	2	1
	perkuliahan				
8	Pengengisian berita acara perkuliahan dan semua dosen yang membina mata kuliah menandatangani				
9	Penandatanganan berita acara perkuliahan oleh mahasiswa				
10	Penyampaian silabus, SAP kepada mahasiswa dan meminta setiap mahasiswa memilikinya				
11	Mengindari penggunaan bahasa yang bersifat menghina, melecehkan, mengejek, dan menyinggung perasaan mahasiswa.				
12	Penyerahkan berita acara perkuliahan ke jurusan/prodik atau fakultas				
13	Kemampuan dalam penataan lingkungan fisik sekolah				
14	Perkuliahan pertama, melakukan sosialisasi tentang pengelolaan agenda perkuliahan, kehadiran, tujuan mata kuliah, materi tugas, penilaian, tugas				
15	Penetapan sanksi akademis dan non akademis jika tata tertib dan ketentuan akademis tidak dipenuhi mahasiswa				
16	Kemampuan dalam menciptakan hubungan yang harmonis dengan mahasiswa atau suasana kelas yang kondusif				
17	Absensi kehadiran mahasiswa setiap pertemuan oleh dosen				
18	Keterbukaan dalam menerima pendapat mahasiswa, dengan memperhatikan kaidah ilmiah dan kebenaran umum				
19	Pemberian sanksi kepada mahasiswa yang terlambat lebih dari 30 menit.				
20	Memberikan tugas kepada mahasiswa seperti penyusunan makalah, praktek di laboratorium atau bengkel kerja, praktek lapangan, chapter report, laporan buku, telaah kritis, menterjemahkan, pameran, konser sesuai dengan kebutuhan mata kuliah				
21	Jumlah pertemuan dalam setiap semester untuk				

No	Aspek-aspek yang dinilai	Skala Penilaian			
		4	3	2	1
	setiap mata kuliah yang diampu.				
22	Bapak/Ibu memberikan tugas terstruktur dan tugas mandiri pada mahasiswa				
23	Bapak/Ibu memberikan tugas terstruktur dan tugas mandiri pada mahasiswa				
24	Menghindarkan diri dari sikap arogan serta apriori terhadap pendapat mahasiswa				
25	Kemampuan dalam menggunakan metode pembelajaran sesuai dengan tuntutan materi dan tujuan pembelajaran				
26	Kemampuan dalam menggunakan bahasa Indonesia yang baik dan benar dalam mengajar				
27	Kemampuan dalam menciptakan ketertiban dalam kelas				
28	Kemampuan dalam menguasai materi kuliah pada mata kuliah yang diampu .				
29	Dosen menerima saran dan kritik dari mahasiswa tentang-tentang upaya-upaya perbaikan kualitas pembelajaran				
<b>C</b>	<b>Evaluasi Hasil Belajar</b>				
31	Kemampuan dalam melaksanakan UTS dan UAS, mengumpulkan dan menilai tugas				
32	Kemampuan melakukan administratif secara transparan terhadap setiap komponen penilaian (UTS, UAS, Tugas, dsb) menyampaikannya secara transparan kepada mahasiswa.				
33	Kemampuan dalam mengolah nilai yang merupakan akumulasi dari berbagai kegiatan yang telah dilaksanakan (tugas, UTS, UAS, dan lainnya)				
34	Mengumumkan dan menyerahkan nilai ke BAAK sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan				
35	Memberikan tes formatif atau kuis untuk memantau tingkat penyerapan materi kuliah oleh mahasiswa				
36	Memeriksa dan menilai tugas mahasiswa dan hasil penilaian disampaikan kepada mahasiswa				
37	Melaksanakan UTS dan UAS berdasarkan				

No	Aspek-aspek yang dinilai	Skala Penilaian			
		4	3	2	1
	kalender akademik STAI Al Karimiyah				
38	Menyusun soal UTS dan UAS sesuai dengan silabus dan materi yang telah disampaikan				
39	Penanggung jawab mata kuliah menyiapkan soal ujian dan menyerahkannya ke fakultas selambat-lambatnya 3 hari sebelum pelaksanaan ujian				
40	Melayani mahasiswa untuk mengikuti ujian yang terdapat sebagai peserta mata kuliah				
41	Melayani mahasiswa mengikuti UAS adalah yang jumlah kehadirannya dalam perkuliahan sekurang-kurangnya 80% dari jumlah tatap muka				
42	Melayani mahasiswa untuk UTS maupun UAS yang terdapat sebagai peserta mata kuliah yang diampu				
43	Mengawasi secara langsung pelaksanaan UTS maupun UAS				
44	Mengharuskan mahasiswa peserta ujian untuk menandatangani daftar hadir ujian				
45	Mengawas membuat dan menandatangani berita acara ujian sebanyak rangkat dua, satu untuk dosen pengampu mata kuliah dan untuk jurusan setelah ujian selesai ujian				
46	Melayani mahasiswa peserta ujian yang tidak hadir pada saat ujian dengan alasan yang kuat, dapat meminta ujian susulan kepada dosen penanggung jawab selambat-lambat 1 minggu setelah ujian				
47	Penanggung jawab mata kuliah menentukan waktu dan tempat penyelenggaraan ujian susulan selambat-lambatnya satu minggu setelah mahasiswa meminta ujian susulan				
48	Menyelenggarakan ujian ulang bagi mahasiswa yang memperoleh nilai D dan E pada semester yang baru berjalan selambat-lambatnya satu minggu setelah nilai akhir mata kuliah diumumkan				
49	Mengumumkan nilai mahasiswa peserta ujian selambat-lambatnya 2 minggu setelah pelaksanaan ujian melalui papan pengumuman di				

No	Aspek-aspek yang dinilai	Skala Penilaian			
		4	3	2	1
	jurusan				
50	Jika ada keberatan atas nilai ujian, mahasiswa peserta ujian dapat menyampaikan keberatan tersebut kepada dosen penanggung jawab.				



**INSTRUMEN PENILAIAN KINERJA DOSEN**  
(Penilai : Seksi Akademik Fakultas)

**Identitas dosen yang dinilai**

1. Nama Dosen
2. Mata kuliah yang diampu
3. Jurusan / prodi

**Petunjuk Penilaian**

1. Saudara diminta memberikan penilaian terhadap kinerja dosen dalam melaksanakan tugas pembelajaran sesuai dengan mata kuliah yang diampu
2. Saudara diminta memberikan penilaian terhadap kinerja dosen dalam melaksanakan tugas pembelajaran sesuai dengan mata kuliah yang diampu

**Skala Penilaian**

4	:	Baik sekali
3	:	Baik
2	:	Cukup
1	:	Kurang

No	Aspek-aspek yang dinilai	Skala Penilaian			
		4	3	2	1
<b>A.</b>	<b>PERSIAPAN PERKULIAHAN</b>				
1	Silabus, SAP dan materi perkuliahan diserahkan ke fakultas				
2	Silabus, SAP dan materi perkuliahan diserahkan/didokumentasikan ke jurusan/prodi dan fakultas				
3	Dosen mengejar sesuai dengan jadwal yang telah ditetapkan				
4	Dosen mengisi berita acara perkuliahan dan semua dosen pengajar menandatangani				
5	Berita acara ditandatangani oleh dosen dan mahasiswa				
6	Penyerahkan berita acara perkuliahan kejurusan/prodi atau fakultas untuk direkapitulasi				
7	Nilai tiap komponen dan nilai akhir diadministrasikan secara transparan oleh dosen dan jurusan dan diumumkan kepada mahasiswa bersama-sama dengan pengumuman nilai akhir untuk data komputer				

No	Aspek-aspek yang dinilai	Skala Penilaian			
		4	3	2	1
8	Dosen menyerahkan nilai akhir ke jurusan				
9	UTS dan UAS diselenggarakan berdasarkan kalender akademik atau jadwal yang telah disusun oleh jurusan/prodi atau fakultas				
10	Dosen penanggung jawab mata kuliah menyiapkan soal ujian dan menyerahkannya ke jurusan selambat-lambatnya 3 hari sebelum pelaksanaannya ujian				
11	Dosen mengajar sesuai dengan silabus dan sap yang sudah disusun				

**INSTRUMEN PENILAIAN KINERJA DOSEN**  
(Penilai : Pimpinan Jurusan/Prodi/ dan Tim Penilaian)

**Identitas dosen yang dinilai**

1. Nama Dosen
2. Mata kuliah yang diampu
3. Jurusan / prodi

**Petunjuk Penilaian**

1. Saudara diminta memberikan penilaian terhadap kinerja dosen dalam melaksanakan tugas pembelajaran sesuai dengan mata kuliah yang diampu
2. Saudara diminta memberikan penilaian terhadap kinerja dosen dalam melaksanakan tugas pembelajaran sesuai dengan mata kuliah yang diampu

**Skala Penilaian**

- |   |               |
|---|---------------|
| 4 | : Baik sekali |
| 3 | : Baik        |
| 2 | : Cukup       |
| 1 | : Kurang      |

No	Aspek-aspek yang dinilai	Skala Penilaian			
		4	3	2	1
<b>A.</b>	<b>PERSIAPAN</b>				
1	SAP, Silabus, materi perkuliahan dan alat bantu pembelajaran yang disusun dosen				
2	Materi perkuliahan mempertimbangkan perkembangan keilmuan, baik secara nasional maupun internasional				
3	Materi kuliah yang disusun dosen di –benchmark secara internasional dengan materi kuliah yang sama di PT lain dengan melihat silabus mata kuliah di internet				
4	Review atau revisi silabus, SAP dan materi yang disampaikan dosen setiap semester				
5	Penyiapan daftar Hadir mahasiswa yang berasal dari BAAK dalam setiap perkuliahan				
<b>B</b>	<b>PELAKSANAAN PERKULIAHAN</b>				
6	Kesuaian perkuliahan yang disampaikan dengan silabus dan materi yang telah ditetapkan				
7	Bapak/Ibu memberikan tugas terstruktur dan tugas mandiri pada mahasiswa				

No	Aspek-aspek yang dinilai	Skala Penilaian			
		4	3	2	1
8	Ketepatan waktu dosen dalam melaksanakan				
9	Kesediaan dosen dalam membawa agenda perkuliahan dari jurusan/fakultas dalam setiap perkuliahan				
10	Pengisian berita acara perkuliahan oleh dosen dan penandatanganan berita acara oleh dosen				
11	Penyerahkan berita acara perkuliahan ke jurusan/prodik atau fakultas oleh dosen pengampu mata kuliah				
12	Penyampaian silabus kepada mahasiswa dan meminta setiap mahasiswa memilikinya				
13	Kegiatan dosen pada pertemuan pertama melakukan sosialisasi tentang pengelolaan agenda perkuliahan, kehadiran, tujuan mata kuliah, materi tugas, penilaian, tugas .				
14	Kemampuan dosen dalam memberikan sanksi akademis dan non akademis jika tata tertib dan ketentuan akademis tidak dipenuhi mahasiswa				
15	Kemampuan dosen dalam menyampaikan tujuan yang akan dicapai				
16	Dosen melakukan absensi kehadiran mahasiswa setiap pertemuan				
17	Bapak/Ibu dalam melakukan pembelajaran berpusat pada mahasiswa				
18	Dosen memberikan sanksi kepada mahasiswa yang terlambat lebih dari 30 menit.				
19	Kemampuan dosen dalam memberikan tugas kepada mahasiswa seperti penyusunan makalah, praktek di laboratorium atau bengkel kerja, praktek lapangan, chapter report, laporan buku, telaah kritis, menterjemahkan, pameran, konser sesuai dengan kebutuhan mata kuliah				
20	Penyiapan daftar Hadir mahasiswa yang berasal dari BAAK dalam setiap perkuliahan				
21	Bapak/Ibu memberikan tugas terstruktur dan tugas mandiri pada mahasiswa				
22	Bapak/Ibu menggunakan metoda mengajar yang sesuai dengan tujuan kuliah				
23	Dosen mengajar mata kuliah yang diampu				

No	Aspek-aspek yang dinilai	Skala Penilaian			
		4	3	2	1
	sebanyak 16x pertemuan. Jika kurang maka akan melenggangkannya				
24	Penggunaan alat bantu pembelajaran oleh dosen dalam setiap perkuliahan				
<b>C</b>	<b>Penilaian Hasil Belajar</b>				
25	Ketepatan waktu pelaksanaan UTS dan UAS (sesuai dengan kalender akademik)				
26	Administrasikan terhadap setiap komponen penilaian (UTS, UAS, Tugas, dsb) menyampaikannya secara transparan kepada mahasiswa. tatap muka				
27	Pengolahan nilai yang merupakan akumulasi dari berbagai kegiatan yang telah dilaksanakan (tugas, UTS, UAS, dan lainnya)				
28	Ketepatan waktu dalam mengumumkan dan menyerahkan nilai ke BAAK				
29	Kegiatan dosen dalam memberikan tes formatif atau kuis untuk memantau tingkat penyerapan materi kuliah oleh mahasiswa				
30	Dosen memeriksa dan menilai tugas mahasiswa dan hasil penilaian disampaikan kepada mahasiswa				
31	Kesuaian soal UTS dan UAS sesuai dengan silabus dan materi yang telah disampaikan				
32	Ketepatan waktu penyerahan soal ke fakultas untuk digandakan				
33	Konsistensi dosen dalam melayani mahasiswa untuk mengikuti ujian adalah yang terdaftar sebagai peserta mata kuliah				
34	Konsistensi dosen dalam melayani mahasiswa mengikuti UAS adalah yang jumlah kehadirannya dalam perkuliahan sekurang-kurangnya 80% dari jumlah tatap muka				
35	Kemampuan dosen mengawasi secara langsung pelaksanaan UTS dan UAS				
36	Ketertiban dalam pelaksanaan ujian oleh dosen				
37	Ketertiban dalam pelaksanaan ujian oleh dosen				
38	Ketertiban dalam pengisian berita acara perkuliahan, yaitu dosen sebagai pengawas				

No	Aspek-aspek yang dinilai	Skala Penilaian			
		4	3	2	1
	membuat dan menandatangani berita acara ujian sebanyak rangkat dua, satu untuk dosen pengampu mata kuliah dan untuk jurusan setelah ujian selesai ujian				
39	Pelayanan dosen terhadap mahasiswa peserta ujian yang tidak hadir pada saat ujian dengan alasan yang kuat, dapat meminta ujian susulan kepada dosen penanggung jawab selambat-lambat 1 minggu setelah ujian				
40	Penetapan waktu ujian susulan oleh penanggung jawab mata kuliah dalam menentukan waktu dan tempat penyelenggaraan ujian susulan selambat-lambatnya satu minggu setelah mahasiswa meminta ujian susulan				
41	Penyelenggaraan ujian ulang bagi mahasiswa yang memperoleh nilai D dan E pada semester yang baru berjalan selambat-lambatnya satu minggu setelah nilai akhir mata kuliah diumumkan				
42	Penyelenggaraan ujian ulang bagi mahasiswa yang memperoleh nilai D dan E pada semester yang baru berjalan selambat-lambatnya satu minggu setelah nilai akhir mata kuliah diumumkan				
43	Penyelenggaraan ujian ulang bagi mahasiswa yang memperoleh nilai D dan E pada semester yang baru berjalan selambat-lambatnya satu minggu setelah nilai akhir mata kuliah diumumkan				
44	Penyelenggaraan ujian ulang bagi mahasiswa yang memperoleh nilai D dan E pada semester yang baru berjalan selambat-lambatnya satu minggu setelah nilai akhir mata kuliah diumumkan				
45	Penyelenggaraan ujian ulang bagi mahasiswa yang memperoleh nilai D dan E pada semester yang baru berjalan selambat-lambatnya satu minggu setelah nilai akhir mata kuliah diumumkan				

## **LEMBAR WAWANCARA MANAJEMEN PENILAIAN KINERJA DOSEN DALAM PENINGKATAN MUTU AKADEMIK PERGURUAN TINGGI**

### **A. Tujuan penelitian 1**

#### **1. Aspek apa saja yang dinilai dalam penilaian kinerja dosen?**

**Jawab :**

- a. Wawancara dengan Damanhuri: Aspek-aspek yang menjadi ukuran dalam mengevaluasi atau penilaian kinerja dosen tersebut, meliputi, Kualitas hasil kerja (*quality of work*), Kualitas hasil kerja (*quality of work*), Kualitas hasil kerja (*quality of work*), Komunikasi (*communication*), dan Ketepatan waktu (*promptness*).
- b. Wawancara dengan Ahmad Patih: Ada beberapa aspek yang perlu diperhatikan dalam melakukan evaluasi kinerja dosen, agar evaluasi yang dilakukan dapat menggambarkan kinerja dosen yang sesungguhnya, yaitu:
  - 1) Penilaian harus mempunyai hubungan dengan pekerjaan dosen
  - 2) Penilaian harus didasarkan pada standar pelaksanaan kerja dosen
  - 3) Sistem penilaian yang praktis, mudah dipahami dan dimengerti serta mudah digunakan, baik oleh mahasiswa, pimpinan jurusan, oleh tenaga administrative maupun oleh dosen sendiri.
  - 4) Penilaian harus dilakukan secara obyektif dan transparan
  - 5) Penilaian kinerja dosen harus memberikan manfaat bagi lembaga maupun dosen sendiri.
  - 6) Hasil penilaian hendaknya bisa dijadikan dasar dalam memberikan bimbingan teknis operasional dan bantuan pemecahan masalah untuk kelancaran pelaksanaan tugas dosen.
  - 7) Kegiatan penilaian harus mampu menemukan penyebab kesalahan dan cara memperbaikinya.
  - 8) Kegiatan penilaian hendaknya dapat dijadikan sebagai sarana komunikasi antara pimpinan dengan dosen, sehingga tercapai pendekatan pribadi serta terpupuk rasa kepercayaan dan kerjasama yang baik.
  - 9) Penilaian hendaknya dilakukan secara terus-menerus
  - 10) Penilaian kinerja pada hakekatnya adalah proses kooperatif dan merupakan suatu bagian yang integral dari manajemen STAI Al Karimiyah.

- c. Wawancara dengan Toyyibudin: Adapun aspek-aspek yang dinilai dalam pelaksanaan monitoring dan evaluasi kinerja dosen mencakup beberapa hal, yaitu:
- 1) Penilaian kinerja dosen di bidang Pendidikan dan pengajaran.
  - 2) Penilaian kinerja dosen di bidang Penelitian.
  - 3) Penilaian kinerja dosen di bidang Pengabdian kepada Masyarakat.
  - 4) Penilaian kinerja dosen di bidang Penunjang.
- d. Wawancara dengan A. Muwahid : Aspek Utama Penilaian Monitoring dan Evaluasi Dosen meliputi bidang Tri Dharma pendidikan tinggi serta unsur tambahan yakni:
- 1) Kinerja Bidang Pendidikan dan Pengajaran
    - a) Telah mengikuti Pendidikan terakhir S2/S3
    - b) Beban SKS mengajar minimal 8 – 12 SKS/ semester (Untuk dosen dengan jabatan struktural sks jabatan dihitung sebagai beban sks mengajar)
    - c) Bidang Ilmu dan mata kuliah yang diajarkan sudah sesuai
    - d) Durasi mengajar 50 menit/sks (teori)
    - e) Melakukan perwalian mahasiswa/ pembimbingan akademik
    - f) Pembimbingan Tugas Akhir (Karya Ilmiah/ Skripsi)
    - g) Pengujian Tugas Akhir (Karya Ilmiah/ Skripsi) h. Pembimbing PKM
    - h) Pembimbing praktek kerja lapangan, praktik klinik dan praktik belajar lapangan
    - i) Pengembangan Bahan Ajar seperti diktat, modul, petunjuk praktikum, audio visual, naskah tutorial
    - j) Pembicara orasi ilmiah di Perguruan Tinggi
    - k) Mengikuti kegiatan pelatihan/workshop pengembangan diri untuk peningkatan kompetensi
    - l) Pelatihan PEKERTI dan Applied Approach
  - 2) Kinerja Bidang Penelitian
    - a) Melakukan Penelitian minimal 1 kali per tahun
    - b) Melakukan Publikasi hasil penelitian - Jurnal Nasional/ Nasional terakreditasi/ Internasional/ Internasional bereputasi - Prosiding Nasional/ Prosiding Internasional
    - c) HaKI minimal 1 per 2 tahun
  - 3) Kinerja Bidang Pengabdian Kepada Masyarakat
    - a) Melakukan kegiatan pengabdian minimal 1 kali per semester (Menduduki jabatan pimpinan di lembaga pemerintahan;

berperan aktif dalam pengelolaan jurnal ilmiah nasional maupun internasional sebagai editor/dewan penyunting/dewan direksi termasuk dalam kategori pengabdian masyarakat)

- b) Melakukan publikasi hasil pengabdian
- 4) Kinerja Penunjang Tri Dharma
  - a) Mengikuti kepanitiaan dalam kegiatan lembaga pemerintahan/ universitas/fakultas/program studi
  - b) Menjadi anggota profesi sesuai bidang pendidikan
  - c) Mengikuti pertemuan ilmiah/ workshop/ pelatihan/ seminar
  - d) Mendapat tanda jasa/ penghargaan
- 5) Kinerja Perilaku
  - a) Orientasi Pelayanan
  - b) Integritas
  - c) Komitmen
  - d) Disiplin
  - e) Kerjasama
  - f) Kepemimpinan
- 6) Kepangkatan/Jabatan Fungsional dan Sertifikasi
  - a) Telah memiliki Jabatan Fungsional Asisten Ahli <2 tahun dari masa kerja
  - b) Telah memiliki Jabatan Fungsional lecturer <5 tahun dari masa kerja
  - c) Telah memiliki Jabatan Fungsional lecturer kepala <8 tahun dari masa kerja
  - d) Telah memiliki Jabatan Fungsional dosen <3 tahun dari masa kerja

## 2. Apa saja jenis evaluasi kinerja dosen ?

### Jawab :

a. Wawancara dengan Damanhuri: Evaluasi kinerja dosen dapat diklasifikasikan menurut jenisnya sebagai berikut:

- 1) Ditinjau dari ruang lingkupnya  
Evaluasi kinerja dilakukan oleh pimpinan jurusan untuk menilai dosen yang bertugas pada jurusan/program studi tersebut serta oleh setiap mahasiswa yang telah mengontrak mata kuliah dan mendapat perkuliahan dari dosennya masing-masing, atau penilaian kinerja dosen oleh TIM penilai yang telah ditetapkan oleh pimpinan fakultas.
- 2) Ditinjau dari segi waktu pelaksanaan

Ditinjau dari segi waktu pelaksanaan, evaluasi kinerja terbagi atas:

- a) Evaluasi terus-menerus, yaitu evaluasi yang dilakukan oleh mahasiswa dan pimpinan jurusan/fakultas atau oleh tim yang ditunjuk. Dilakukan setiap akhir semester.
- b) Evaluasi sewaktu-waktu, yaitu evaluasi kinerja dosen yang dilakukan secara mendadak berdasarkan informasi, atau keperluan pada saat tertentu terhadap suatu persoalan khusus di luar rencana evaluasi yang telah ditetapkan.

3) Ditinjau dari segi substansinya

Ditinjau dari segi substansinya, penilaian kinerja dosen terbagi atas:

- a) Penilaian dan pengawasan mutu, yaitu penilaian kinerja berbasis pengawasan yang dilakukan untuk menilai situasi, kondisi, dan kemampuan dosen dalam melaksanakan tugas-tugas profesionalnya yang sesuai dengan standar atau criteria yang telah ditetapkan.
- b) Penilaian Perkembangan, yaitu penilaian berbasis pengawasan dilakukan untuk menilai perkembangan pelaksanaan tugas setelah dosen tersebut dinilai kinerjanya dan dilakukan umpan balik dalam jangka waktu tertentu.

b. Wawancara dengan Ahmad Patih: Penilaian kinerja dosen dapat dilakukan dengan cara:

- 1) Secara langsung atau observasi, yaitu dengan melakukan pemeriksaan dokumen, pertemuan tatamuka, pengisian instrument evaluasi yang langsung dilakukan oleh tim penilaian.
- 2) Secara tidak langsung, berupa penilaian atas laporan tertulis dari mahasiswa, hasil evaluasi diri atau laporan dari petugas administrative yang mencatat hasil monitoring.
- 3) Untuk menilai kinerja dosen dilakukan dengan menggunakan Skala Peringkat (Rating Scale). Penilaian dilakukan dengan menggunakan skalaskala tertentu, mulai dari yang paling rendah sampai yang paling tinggi. Penilaian didasarkan pada pendapat-pendapat penilai.

c. Wawancara dengan Toyyibudin: Untuk melakukan evaluasi digunakan instrument evaluasi yang sekaligus berfungsi sebagai instrument yang dapat digunakan dalam melakukan pengawasan terhadap kinerja dosen. Setiap penilai menggunakan instrument evaluasi yang berbeda.

### 3. Kapan penilai kinerja dosen dilakukan apakah setiap semester atau setahun sekali?

#### Jawab :

- a. Wawancara dengan Damanhuri: Ditinjau dari segi waktu pelaksanaan penilaian kinerja dosen berbasis pengawasan, terdiri atas:
  - 1) Penilaian terus menerus, yaitu penilaian kinerja yang dilakukan untuk mengendalikan atau menilai secara berkelanjutan tanpa terbatas pada jangka waktu tertentu.
  - 2) Penilaian berkala, yaitu penilaian yang dilakukan untuk mengendalikan atau menilai pada jangka waktu tertentu, berdasarkan rencana atau program yang telah ditetapkan.
  - 3) Penilaian sewaktu-waktu, yaitu penilaian kinerja yang dilakukan untuk mengendalikan dan menilai secara mendadak berdasarkan data, informasi, atau keperluan pada saat tertentu terhadap suatu persoalan khusus di luar rencana yang kegiatan penilaian/pengawasan yang telah ditetapkan.
- b. Wawancara dengan Ahmad Patih: Waktu pelaksanaan Monitoring dan Evaluasi Kinerja Dosen dilaksanakan setiap akhir semester. Hal penting yang harus dilakukan saat Monev Kinerja Dosen yaitu:
  - 1) Merujuk pada semua Peraturan Pendidikan Tinggi yang terkait dengan kinerja dosen.
  - 2) Memahami unsur-unsur tridharma dan penunjang dosen.
  - 3) Mengimplementasikan Standar Dosen sesuai SNDikti dan Kebijakan Pedoman Dosen yang telah ditetapkan di STAI Al Karimiyah.
  - 4) Mengimplementasikan penilaian kinerja dosen yang dilakukan oleh mahasiswa.
- c. Wawancara dengan Toyyibudin: Ketentuan Monitoring dan Evaluasi Dosen Tenaga Kependidikan :
  - 1) Sasaran penilaian monitoring dan evaluasi kinerja adalah seluruh pegawai yang berstatus Dosen Tetap, Tenaga Kependidikan Tetap, dan Tenaga Kependidikan Kontrak.
  - 2) Pelaksanaan Monitoring dan Evaluasi Kinerja Dosen dan Tenaga Kependidikan dilakukan setiap 1 semester sekali diakhir semester.

### 4. Siapa yang menilai kinerja dosen?

#### Jawab :

- a. Wawancara dengan Damanhuri: ada beberapa kemungkinan tentang siapa yang dapat melakukan evaluasi kinerja dosen:

- 1) Evaluasi oleh pimpinan jurusan atau ketua program studi.
  - 2) Evaluasi oleh mahasiswa.
  - 3) Evaluasi oleh TIM yang ditetapkan oleh jurusan atau fakultas.
  - 4) Evaluasi diri.
  - 5) Evaluasi yang dilakukan oleh petugas TU yang ada difakultas, ruang lingkup evaluasi dibatasi pada aspek administrasi akademik, yaitu menilai kesesuaian tugas mengajar dengan jadwal, kehadiran Tim dosen, pelaksanaan UTS dan UAS.
  - 6) Evaluasi kombinasi, artinya dilakukan secara simultan, baik oleh pimpinan jurusan, TIM evaluasi yang dibentuk di fakultas, evaluasi oleh mahasiswa dan evaluasi diri.
- b. Wawancara dengan Ahmad Patih: Agar kegiatan penilaian kinerja berjalan efektif, maka pejabat yang bertugas untuk melaksanakan penilaian perlu ditetapkan ruang lingkup kewenangannya, antara lain:
- 1) Penilaian/pengawasan oleh mahasiswa dilakukan dengan menggunakan format yang telah disediakan oleh fakultas. Format penilaian yang telah diisi dikembalikan kepada petugas yang ditunjuk.
  - 2) Menyusun program pengawasan, dan mensosialisasikannya kepada dosen yang akan dinilai dan kepada mahasiswa peserta kuliah.
  - 3) Menghubungi dosen yang akan dinilai/diawasi, baik dengan maupun pemberitahuan terlebih dahulu kepada yang bersangkutan.
  - 4) Meminta bahan dan/atau keterangan yang diperlukan dan wajib diberikan oleh dosen yang dinilai/diawasi.
  - 5) Memberi saran teknis administrative dan teknis educative kepada dosen sesuai standar kerja yang berlaku.
  - 6) Mengambil tindakan korektif (khusus tindakan ini dilakukan oleh pimpinan jurusan atau fakultas) terhadap penyimpangan atau penyelewengan dalam pelaksanaan tugas oleh dosen serta melaporkannya kepada pimpinan kampus.
- c. Wawancara dengan Toyyibudin: Evaluasi kinerja dosen dapat dilakukan oleh pimpinan jurusan/program studi, oleh Tim penilaian yang dibentuk oleh pimpinan Fakultas atau Program Studi, dosen itu sendiri (evaluasi diri) serta oleh mahasiswa. Hal-hal yang harus dilakukan oleh penilai kinerja dosen, antara lain:
- 1) Menyusun rencana kegiatan penilaian.
  - 2) Menyiapkan alat evaluasi
  - 3) Menetapan dosen yang akan di evaluasi
  - 4) Memberitahun dosen yang akan dievaluasi

- 5) Melakukan evaluasi dengan menggunakan instrument yang telah ditetapkan
  - 6) Memeriksa dokumen-dokumen yang terkait dengan tugas dosen sebagai pengajar, seperti SAP, silabus, dan handout perkuliahan.
  - 7) Mengolah hasil penilaian
  - 8) Menyampaikan hasil penilaian kepada dosen yang bersangkutan dan pimpinan unit kerja
  - 9) Melakukan tindak lanjut hasil evaluasi kinerja
- c. Wawancara dengan A. Muwahid : Penilaian kinerja unsur Pelaksana Akademik, Dosen didasarkan tugas yang terdiri atas:
- 1) Memberikan perkuliahan sesuai dengan beban SKS yang menjadi tanggung jawabnya.
  - 2) Menyusun satuan acara perkuliahan/rencana program perkuliahan.
  - 3) Memberikan pembelajaran di laboratorium sesuai dengan jadwal/SKS yang ditetapkan.
  - 4) Membimbing seminar mahasiswa.
  - 5) Membimbing program pengabdian kepada masyarakat/ PKL/ Magang/ KKN atau sejenisnya.
  - 6) Membimbing penulisan skripsi/tugas akhir/karya tulis, laporan laboratorium dan praktik klinik.
  - 7) Mengembangkan bahan pengajaran seperti membuat diktat, buku praktika, atau buku ajar atau buku pedoman lainnya.
  - 8) Menghasilkan karya ilmiah atau mengadakan penelitian.
  - 9) Melaksanakan kegiatan pengabdian pada masyarakat.
  - 10) Membuat karya teknologi.

**5. Apakah hasil penilaian kinerja dosen tersebut diberitahukan kepada dosen yang bersangkutan?**

- a. Wawancara dengan Damanhuri: Ya tentu, Pengolahan hasil evaluasi kinerja dosen dilakukan oleh pihak jurusan/program studi atau oleh tim yang dibentuk oleh fakultas, dengan prosedur sebagai berikut: Pembobotan untuk setiap alternative penilaian, yaitu:

- Baik sekali = 5
- Baik = 4
- Cukup = 3
- Kurang = 1

Wawancara dengan A. Muwahid : Penjumlahan nilai pada setiap bagian atau kategori kegiatan dosen (persiapan, pelaksanaan dan evaluasi belajar mahasiswa). Pembobotan untuk setiap kategori kegiatan dosen, yaitu:

- Kegiatan Persiapan Kuliah, bobot = 3

- Pelaksanaan PBM, bobot = 4
- Evaluasi hasil belajar = 3

Wawancara dengan Toyyibudin: Pengolahan evaluasi kinerja dosen dilakukan dengan ketentuan sebagai berikut:

- Nilai Persiapan Kuliah (NPK) = 3 x jumlah skor yang dicapai =
- Nilai pelaksanaan PBM (NPBM)= 4 x Jumlah skor yang dicapai =
- Nilai kegiatan Evaluasi (NEVA) = 3 x Jumlah skor yang dicapai =

Nilai kinerja dosen  $((3 \times \text{NPK}) + (4 \times \text{NPBM}) + (3 \times \text{NEVA})) : 10 =$

.....

Hasil pengolahan kinerja dosen dikonversikan dalam bentuk skala penilaian sebagai berikut:

No	Rentang nilai	Kualifikasi	Keterangan
1	3,60-4	A	Sangat baik
2	3,00-3,59	B	Baik
3	2,40-2,99	C	Cukup
4	1,00-2,39	D	Kurang

- b. Wawancara dengan Ahmad Patih: Penyampaian formulir penilaian kerja melalui beberapa prosedur yaitu :
- 1) Formulir penilaian kinerja yang telah dibuat Bagian HRD, sampaikan ke unit kerja (Rektorat/fakultas/program studi/unit/lembaga, Bagian) untuk di isi oleh Pejabat Penilai
  - 2) Pejabat Penilai melakukan penilaian terhadap pegawai yang dinilai dan ditandatangani oleh Pejabat Penilai kemudian diberikan secara langsung kepada pegawai yang dinilai oleh Pejabat Penilai
  - 3) Apabila pegawai yang dinilai, menyetujui atas penilaian terhadap dirinya sebagaimana tertuang dalam formulir penilaian kinerja, maka yang bersangkutan membubuhkan tanda tangan pada tempat yang disediakan.
  - 4) Formulir penilaian kinerja yang telah dibubuhi tanda tangan oleh pegawai yang dinilai serta pejabat penilai, dikirimkan kepada Bagian HRD paling lama 14 (empat belas ) hari kalender sejak tanggal diterimanya form penilaian
  - 5) Bagian HRD menerima formulir penilaian kinerja yang telah diisi oleh masing-masing pejabat penilai dan melakukan tabulasi dan analisis data terhadap formulir yang dinilai.

- 6) Bagian HRD menyusun laporan berdasarkan hasil tabulasi dan analisis data penilaian kinerja, kemudian disampaikan kepada unit kerja masing-masing untuk dapat dilakukan tindak lanjut perbaikan kinerja.

**6. Apa tindak lanjut dari penilaian kinerja dosen?**

- a. Menurut Ahmad Patih tindak lanjut yang dapat dilakukan dari kegiatan evaluasi kinerja dosen, antara lain:
  - 1) Perbaikan dan pengembangan kinerja dosen .
  - 2) Penyesuaian-penyesuaian kompensasi .
  - 3) Keputusan-keputusan dalam pemberian tugas-tugas kepada dosen, promosi, transfer dan demosi.
  - 4) Kebutuhan-kebutuhan latihan dan pengembangan.

**B. Tujuan penelitian 2**

**1. Apakah hasil penilaian kinerja dosen ditindak lanjuti dengan pembinaan dan pelatihan bagi dosen?**

**Jawab :**

- a. Wawancara dengan Damanhuri: Ya tentu saja, Pembinaan dosen adalah rangkaian kegiatan pembinaan yang berkesinambungan yang dilakukan oleh penguji baik dalam hubungan struktural maupun hubungan fungsional. Ruang lingkup kegiatan pembinaan dan pengembangan adalah Tridharma Perguruan Tinggi yang meliputi pendidikan dan pengajaran, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat. Pembinaan dan pengembangan dosen bertujuan untuk membentuk dosen yang bermutu tinggi yaitu setia dan taat pada Pancasila, UUD 1945, negara, Pemerintah, bersikap ilmiah, berwibawa, kuat, berdaya guna, bersih, cerdas;berdedikasi dalam pengembangan pengetahuan; dan mejadi teladan bagi sivitas akademika. Sasaran pembinaan dan pengembangan dosen adalah sebagai berikut:
  - 1) Meningkatkan kesadaran dan disiplin dalam melaksanakan tugas sesuai dengan kewenangannya masing-masing
  - 2) Mengembangkan karir dosen
  - 3) Mendistribusikan tugas dan tanggung jawab secara merata.
  - 4) Meningkatkan suasana akademik sehingga tercipta suasana kerja yang tertib dan nyaman
  - 5) Meningkatkan mutu akademik perguruan tinggi.
- b. Wawancara dengan Ahmad Patih: Ya tentu saja, justru kita juga sudah ada SOP untuk teknik pembinaannya misalnya : instruktif

yaitu dengan cara memberi perintah, pengarahan, dan pembimbingan. Edukatif yaitu dengan cara berdiskusi, tanya-jawab, dan pelatihan. Simulatif yaitu dengan cara tatap muka dan simulasi. Persuasif yaitu dengan cara memberi keteladanan.

- c. Wawancara dengan Toyyibudin: Disampaikan oleh Toyyibudin Kompetensi pedagogig adalah kemampuan mengelola pembelajaran peserta didik yang meliputi pemahaman terhadap peserta didik, perancangan dan pelaksanaan pembelajaran, evaluasi hasil belajar dan pengembangan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimilikinya. Untuk meningkatkan dan mengembangkan kompetensi pedagogig yang dimiliki oleh dosen, sekolah menerapkan beberapa upaya yang dilakukan, diantaranya adalah :

#### 1) **Workshop**

Ketua perguruan tinggi berperan penting dalam meningkatkan kompetensi pedagogig yang dimiliki dosen. Hal ini tidak terlepas dari tanggung jawab ketua perguruan tinggi sebagai seorang pemimpin lembaga pendidikan. Keberhasilan madrasah merupakan keberhasilan ketua perguruan tinggi. Kunci utama ketua perguruan tinggi sebagai pemimpin yang efektif adalah dapat mempengaruhi dan menggerakkan dosen untuk ikut dalam setiap kegiatan perguruan tinggi, kegiatan tersebut seperti halnya mengirim dosen sebagai perwakilan sekolah untuk mengikuti kegiatan workshop, guna meningkatkan kompetensi dosen tersebut dan mewujudkan visi misi perguruan tinggi.

Hal senada di dukung oleh Muwahid bahwa sudah beberapa kali saya sering mengikuti kegiatan workshop, itu yang menyelenggarakan dari Kemenag. Seingat saya, itu workshop tentang pengembangan kurikulum 2013, InsyaAllah ada kok mbak sertifikatnya. Pernah dulu, workshop tentang langkah-langkah kegiatan belajar mengajar serta ketrampilan dalam memilih dan mengembangkan media pembelajaran kalau tidak salah, itu yang menyelenggarakan dari Depag , saya waktu itu hanya diminta untuk mewakili perguruan tinggi mbak.

Selanjutnya didukung oleh Muwahid bahwa setelah dosen mengikuti diklat, pelatihan workshop itu kan tentunya sedikit banyak akan terbantu. Setidaknya ia mempunyai gambaran umum bagaimana mengajar yang baik, misalnya. Terus berkaitan dengan tindak lanjutnya ya tergantung pribadi guru masing-masing dan sekolah atau lembaga tempat guru

mengabdikan. Tindak lanjut berupa membenahi kekurangan-kekurangan yang ada. Kemudian itu, kan juga ada namanya supervisi untuk memantau kemajuan dosen maupun kendala-kendala yang ada. Apakah hasil workshop dan lain-lain tadi berdampak besar bagi keberhasilan. Seperti itu. Salah satunya ini tugas saya sebagai kepala sekolah memantau seluruh dosen disini, kemudian saya juga dipantau oleh yang diatasnya lagi. Pengawas atau dari depag sendiri.

Diadakannya kegiatan workshop diharapkan dapat membantu dalam upaya meningkatkan kompetensi guru, dan menghasilkan guru yang memiliki kemampuan berfikir yang baik dalam kegiatan pembelajaran. Workshop dapat dilakukan misalnya dalam kegiatan menyusun dan menganalisis kurikulum, Keterampilan dalam memilih materi pelajaran yang relevan dengan tujuan yang telah ditetapkan, Keterampilan dalam mengatur langkah-langkah kegiatan belajar mengajar serta ketrampilan dalam memilih dan mengembangkan media pembelajaran yang digunakan.

## 2) Seminar

Mengikutsertakan dosen dalam seminar juga dapat menjadi upaya peningkatan kompetensi pedagogik dosen. Kegiatan ini memberikan peluang kepada dosen untuk berinteraksi secara ilmiah dengan kolega seprofesinya berkaitan dengan hal-hal terkini. Seminar biasanya diadakan untuk membahas suatu masalah secara ilmiah. Yang berpartisipasi pun orang yang ahli dalam bidangnya. Dalam pelaksanaan seminar ini tidak jauh beda dengan pelaksanaan workshop, karena memang sekolah hanya mendapatkan undangan dari pihak penyelenggara seminar, dan sekolah hanya bertanggung jawab sebatas mengirimkan dosen dengan jumlah yang sudah ditentukan sebagai perwakilan sekolah untuk mengikuti kegiatan tersebut. Pelaksanaannya, sekolah atau dalam hal ini ketua PT menunjuk atau menugaskan kepada beberapa dosen untuk mengikuti program tersebut. Seperti seminar atau workshop atau satu lagi diklat. Biasanya materi yang disampaikan disesuaikan dengan tema yang diangkat oleh panitia.

## 3) Diklat

Pendidikan dan pelatihan atau yang sering disingkat diklat merupakan salah satu dari beberapa upaya yang dilakukan PT untuk meningkatkan kompetensi pedagogik yang dimiliki dosen. Diklat dilaksanakan apabila PT mendapat undangan dari pihak penyelenggara diklat untuk mengirimkan sebagian dosen

dengan jumlah yang telah ditentukan untuk mengikuti kegiatan tersebut. Untuk pelaksanaannya begini, pertama sekolah kan mendapat undangan. Kemudian kepala sekolah memberikan pengumuman, berikut siapa yang akan ditunjuk mewakili sekolah untuk mengikuti kegiatan tersebut. Untuk lamanya ya seperti umumnya gitu, kalau seminar paling sehari, seminar dan workshop itu yang sehari. Kalau diklat ya bisa tiga hari bahkan seminggu. Disesuaikan dengan tema dan materi apa yang diberikan.

Dalam Pelaksanaanya, kegiatan diklat jauh lebih panjang daripada kegiatan workshop atau seminar. Diklat umumnya dilakukan selama tiga hari atau bahkan lebih, sedangkan seminar atau workshop umumnya hanya dilakukan dalam satu hari. Rangkaian kegiatan dalam diklat biasanya terdiri dari 3 tahapan, yaitu : tahap pelatihan atau penyampaian materi, tahap praktek dan tahap evaluasi.

Sebagaimana diklat pada umumnya, diklat guru juga dilaksanakan lebih dari sehari. Rata-rata 3 hari ada juga yang seminggu. Tergantung kebutuhan dan banyaknya materi yang disampaikan. Nah, untuk pelaksanaannya biasanya terdiri dari tiga kegiatan, pertama, materi. Kedua, dilatih untuk praktik secara langsung. Terakhir berupa penutup yang diisi dengan evaluasi. Rata-rata secacam itu.

- d. Wawancara dengan ketua Toyyibudin: Hal Senada juga disampaikan oleh Toyyibudin Program workshop dan pelatihan memang terlaksana yang diantaranya adalah training need analysis yang dibuat untuk para pemimpin dan pejabat. Dan pelatihan media pembelajaran berbasis soft were power point untuk para dosen guna membantu membuat variasi-variasi dalam proses pembelajaran. Akan tetapi berbagai workshop atau pelatihan yang diadakan sia-sia saja apabila tidak ada feed back atau peningkatan dari peserta. Jika suatu kegiatan telah dilaksanakan dan itu menelan biaya yang lumayan banyak maka yang diharapkan adalah hasil dari apa yang dipelajari dari kegiatan tersebut serta respon ke depannya atau feed back dari pesertanya. Sayang sekali hasil temuan yang didapatkan adalah kurang adanya respon dari para peserta work shop atau peserta latihan untuk melakukan perbaikan dalam upaya peningkatan mutu. Hal ini terlihat dari hampir semua pemimpin atau pejabat fakultas tidak merespon adanya KPM dan kegiatan atau program yang diadakan.

**2. Apakah hasil penilaian kinerja dosen dimanfaatkan dalam peningkatan mutu akademik perguruan tinggi ?**

**Jawab :**

- a. Wawancara dengan Damanhuri: Lembaga pendidikan dari sekolah tinggi menjadi institut atau bahkan universitas tidak sebatas dibuktikan dengan megahnya sarana fisik dan mewahnya alat transportasi yang dimiliki setiap dosen. Akan tetapi perbaikan dan pengembangan mutu akademik harus senantiasa dikembangkan secara dinamis guna menghadapi tantangan masa depan. Dalam istilah lain perbaikan dan pengembangan mutu harus dilakukan melalui penciptaan iklim dan tradisi akademik setiap dosen dan mahasiswanya. Secara analogis mengembangkan mutu perguruan tinggi pada prinsipnya sama dengan mengembangkan perangkat teknologi informasi yang memerlukan *hardware*, *software* dan *brainware*. Dosen adalah pendidik profesional dan ilmuwan dengan tugas utama mentransformasikan, mengembangkan dan menyebarkan Ilmu Pengetahuan. Seorang dosen dituntut harus mampu mengembangkan diri semaksimal mungkin sehingga senantiasa memberikan sumbangan ilmiah kepada peserta didik dan masyarakat. Adapun pengembangan akademik setiap dosen dapat dilakukan lembaga melalui *workshop*, pelatihan, seminar, studi banding, studi lanjut melalui perguruan tinggi unggulan negeri baik di dalam maupun luar negeri, pemberian reward dan *punishment* atas prestasi atas kinerja dosen. Dengan adanya penilaian kinerja dosen, maka terlihat kekurangan yang ada pada dosen sehingga dapat diperbaiki guna meningkatkan mutu akademik perguruan tinggi.
- b. Wawancara dengan Sutrisna: banyak hal yang menyebabkan rendahnya mutu pendidikan. Berikut ini akan dipaparkan pula secara khusus beberapa masalah yang menyebabkan rendahnya kualitas pendidikan di Indonesia yaitu rendahnya sarana fisik, kualitas dosen, kesejahteraan dosen, relevansi pendidikan dengan kebutuhan dan mahal biaya pendidikan. upaya memperkuat sumber daya tenaga kependidikan ialah dengan memperkuat sistem pendidikan dan tenaga kependidikan yang memiliki keahlian. Keahlian baru itu adalah modal manusia (*human investmen*), dan memerlukan perubahan dalam sistem pembelajarannya. Upaya untuk memperkuat kemampuan mengajar telah diupayakan melalui berbagai jenis penataran, pendidikan, ataupun pelatihan-pelatihan. Melalui berbagai kegiatan tersebut dikenalkan pada inovasi-inovasi pembelajaran. Jika upaya ini terus dimaksimalkan maka dapat meningkatkan mutu PT.

### C. Tujuan Penelitian 3

#### 1. Bagaimana mutu akademik perguruan tinggi ybs saat ini berdasarkan hasil akreditasi Ban PT?

Berikut ini tabel hasil observasi deskripsi penilaian menurut BAN-PT di STAI Al Karimiyah yaitu :

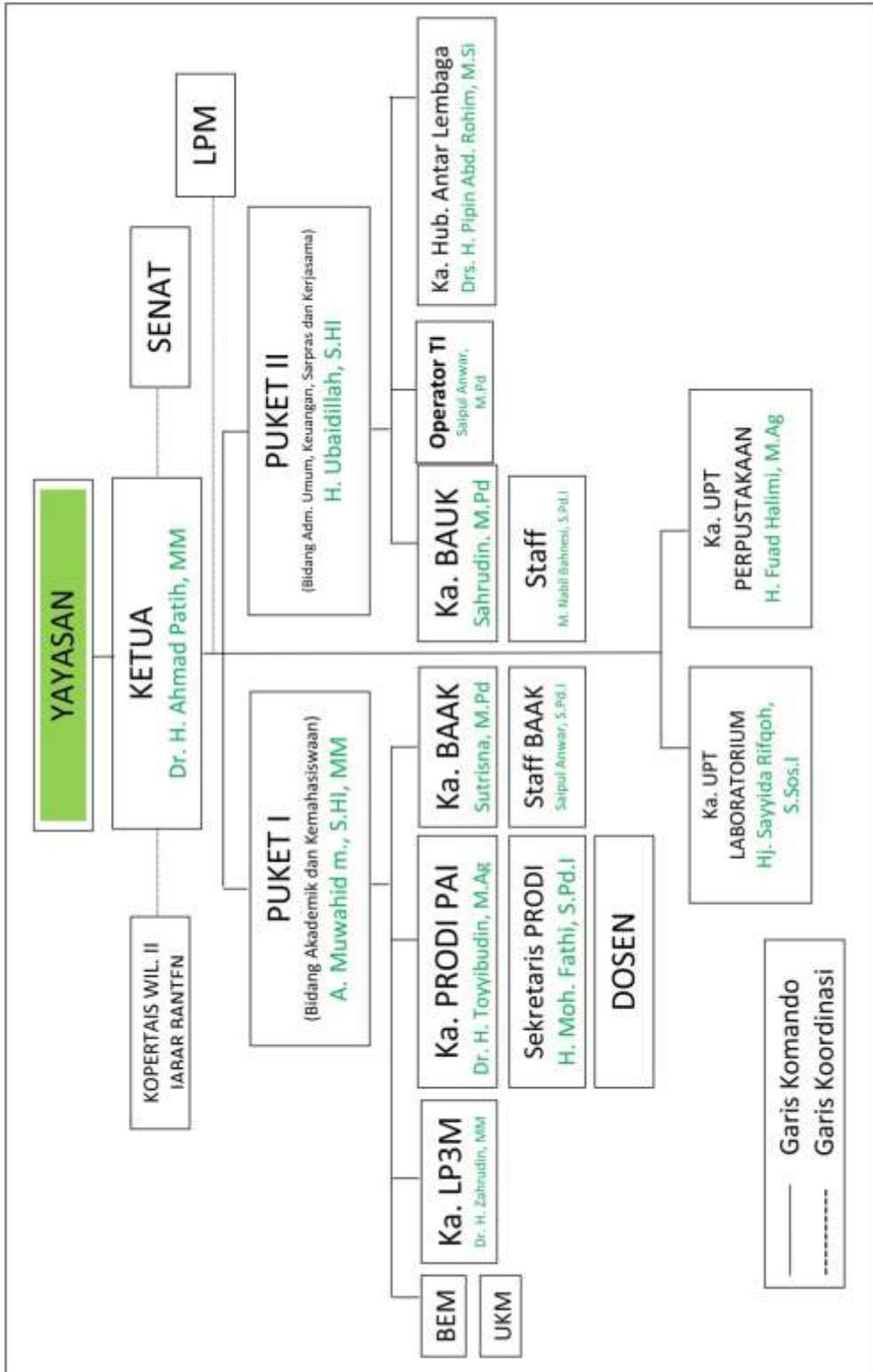
No	Indikator	Memadai	Tidak memadai
<b>A</b>	<b>SUMBER DAYA MANUSIA</b>		
1	Rasio jumlah dosen tetap yang memenuhi persyaratan dosen terhadap jumlah program studi.	✓	
2	Persentase jumlah dosen yang memiliki jabatan fungsional Guru Besar terhadap jumlah seluruh dosen tetap.	✓	
3	Persentase jumlah dosen yang memiliki sertifikat pendidik profesional /sertifikat profesi terhadap jumlah seluruh dosen tetap.	✓	
4	Persentase jumlah dosen tidak tetap terhadap jumlah seluruh dosen (dosen tetap dan dosen tidak tetap).	✓	
5	Rasio jumlah mahasiswa terhadap jumlah dosen tetap.	✓	
6	Rata-rata penelitian/dosen/tahun dalam 3 tahun terakhir.	✓	
7	Rata-rata PkM/dosen/tahun dalam 3 tahun terakhir.	✓	
8	Kecukupan dan kualifikasi tenaga kependidikan berdasarkan jenis pekerjaannya (pustakawan, laboran, teknisi, dll.).	✓	
<b>B</b>	<b>PENDIDIKAN</b>		
9	Ketersediaan kebijakan pengembangan kurikulum yang mempertimbangkan keterkaitan dengan visi dan misi (mandat) perguruan tinggi, pengembangan ilmu pengetahuan dan kebutuhan stakeholders.	✓	
10	Ketersediaan kebijakan	✓	

No	Indikator	Memadai	Tidak memadai
	pengembangan kurikulum yang mempertimbangkan keterkaitan dengan visi dan misi (mandat) perguruan tinggi, pengembangan ilmu pengetahuan dan kebutuhan stakeholders.		
11	Ketersediaan pedoman pelaksanaan kurikulum yang mencakup pemantauan dan peninjauan kurikulum yang mempertimbangkan umpan balik dari para pemangku kepentingan, pencapaian isu-isu strategis untuk menjamin kesesuaian dan kemutakhirannya.	✓	
12	Ketersediaan pedoman tentang penerapan sistem penugasan dosen berdasarkan kebutuhan, kualifikasi, keahlian dan pengalaman.	✓	
13	Ketersediaan pedoman tentang penerapan sistem penugasan dosen berdasarkan kebutuhan, kualifikasi, keahlian dan pengalaman.	✓	
14	Ketersediaan bukti yang sah tentang implementasi sistem memonitor dan evaluasi pelaksanaan dan mutu proses pembelajaran	✓	
15	Ketersediaan dokumen formal kebijakan dan pedoman untuk mengintegrasikan kegiatan penelitian dan PkM ke dalam pembelajaran.	✓	
16	Ketersediaan dokumen formal kebijakan dan pedoman untuk mengintegrasikan kegiatan penelitian dan PkM ke dalam pembelajaran.	✓	
17	Ketersediaan bukti yang sah bahwa SPMI melakukan monitoring dan evaluasi integrasi penelitian dan PkM terhadap pembelajaran	✓	
18	Ketersediaan dokumen formal kebijakan suasana akademik yang	✓	

No	Indikator	Memadai	Tidak memadai
	mencakup: otonomi keilmuan, kebebasan akademik, dan kebebasan mimbar akademik.		
19	Ketersediaan dokumen formal kebijakan suasana akademik yang mencakup: otonomi keilmuan, kebebasan akademik, dan kebebasan mimbar akademik.	✓	
20	Keterlaksanaan program/kegiatan non akademik yang melibatkan seluruh warga kampus yang didukung oleh ketersediaan sarana, prasarana, dan dana yang memadai.	✓	
21	Keterlaksanaan program/kegiatan non akademik yang melibatkan seluruh warga kampus yang didukung oleh ketersediaan sarana, prasarana, dan dana yang memadai.	✓	
22	Pelaksanaan pembelajaran dalam bentuk praktikum/praktik/praktik kerja lapangan (pada perguruan tinggi vokasi).	✓	
<b>C</b>	<b>PENELITIAN</b>		
23	Ketersediaan dokumen formal Rencana Strategis Penelitian yang memuat landasan pengembangan, peta jalan penelitian, sumber daya, sasaran program strategis dan indikator kinerja.	✓	
24	Ketersediaan dokumen formal Rencana Strategis Penelitian yang memuat landasan pengembangan, peta jalan penelitian, sumber daya, sasaran program strategis dan indikator kinerja.	✓	
25	Bukti yang sah tentang pelaksanaan proses penelitian mencakup 6 aspek sebagai berikut: 1) tatacara penilaian dan review, 2) legalitas pengangkatan reviewer, 3) hasil penilaian usul	✓	

No	Indikator	Memadai	Tidak memadai
	penelitian, 4) legalitas penugasan peneliti/kerjasama peneliti, 5) berita acara hasil monitoring dan evaluasi, serta 6) dokumentasi output penelitian.		
26	Bukti yang sah tentang pelaksanaan proses penelitian mencakup 6 aspek sebagai berikut: 1) tatacara penilaian dan review, 2) legalitas pengangkatan reviewer, 3) hasil penilaian usul penelitian, 4) legalitas penugasan peneliti/kerjasama peneliti, 5) berita acara hasil monitoring dan evaluasi, serta 6) dokumentasi output penelitian.	✓	
27	Keberadaan kelompok riset dan laboratorium riset (pada perguruan tinggi akademik).	✓	
<b>D</b>	<b>PENGABDIAN</b>		
28	Keberadaan kelompok riset dan laboratorium riset (pada perguruan tinggi akademik).	✓	
29	Ketersediaan pedoman PkM dan bukti sosialisasinya.	✓	
30	Bukti yang sah tentang pelaksanaan proses PkM mencakup 6 aspek sebagai berikut: 1) tatacara penilaian dan review, 2) legalitas pengangkatan reviewer, 3) hasil penilaian usul PkM, 4) legalitas penugasan pelaksana PkM/kerjasama PkM, 5) berita acara hasil monitoring dan evaluasi, serta 6) dokumentasi output PkM.	✓	
31	Dokumentasi pelaporan PkM oleh pengelola PkM kepada pimpinan perguruan tinggi dan mitra/pemberi dana yang memenuhi 5 aspek sebagai berikut: 1) komprehensif, 2) rinci, 3) relevan, 4) mutakhir, dan 5) disampaikan tepat waktu.	✓	

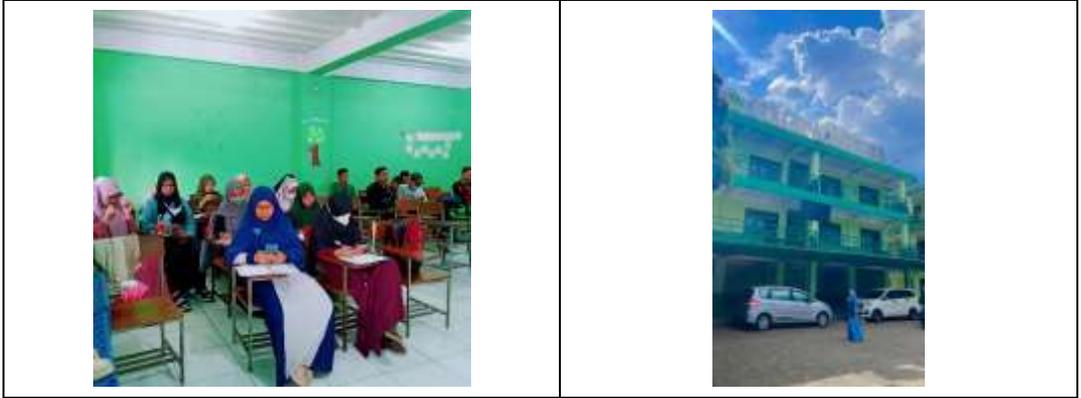
<b>No</b>	<b>Indikator</b>	<b>Memadai</b>	<b>Tidak memadai</b>
32	Keberadaan kelompok pelaksana PkM.	✓	





### LAMPIRAN DOKUMENTASI





## MANAJEMEN PENILAIAN KINERJA DOSEN DALAM PENINGKATAN MUTU AKADEMIK PERGURUAN TINGGI DI STAI AL KARIMIYAH DEPOK JAWA BARAT

### ORIGINALITY REPORT

<b>18%</b>	<b>16%</b>	<b>5%</b>	<b>8%</b>
SIMILARITY INDEX	INTERNET SOURCES	PUBLICATIONS	STUDENT PAPERS

### PRIMARY SOURCES

<b>1</b>	<b>repository.ptiq.ac.id</b> Internet Source	<b>2%</b>
<b>2</b>	<b>iai-tabah.ac.id</b> Internet Source	<b>1%</b>
<b>3</b>	<b>etheses.iainponorogo.ac.id</b> Internet Source	<b>1%</b>
<b>4</b>	<b>www.unuindonesia.ac.id</b> Internet Source	<b>1%</b>
<b>5</b>	<b>repository.radenintan.ac.id</b> Internet Source	<b>1%</b>
<b>6</b>	<b>repository.iainpurwokerto.ac.id</b> Internet Source	<b>1%</b>
<b>7</b>	<b>digilib.uinkhas.ac.id</b> Internet Source	<b>&lt;1%</b>
<b>8</b>	<b>Submitted to IAIN Bengkulu</b> Student Paper	<b>&lt;1%</b>
<b>9</b>	<b>Submitted to Forum Perpustakaan Perguruan Tinggi Indonesia Jawa Timur</b> Student Paper	<b>&lt;1%</b>

