

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Kegiatan operasional sebuah perguruan tinggi tidak terlepas dari tiga komponen dasar yang harus dipenuhi, yakni pendidikan/pengajaran, penelitian, pengabdian (tridharma perguruan tinggi). Hal tersebut tertuang dalam Undang-undang No. 20 tahun 2003 tentang sistem pendidikan nasional dalam pasal 20 ayat 2 dan Undang-undang No. 12 tahun 2012 tentang pendidikan tinggi dalam pasal 1 ayat 9, yang mana di dalam kedua pasal tersebut diamanatkan, setiap perguruan tinggi memiliki kewajiban untuk menyelenggarakan tridharma perguruan tinggi. Selain itu, perguruan tinggi dituntut pula untuk mampu melahirkan lulusan-lulusan yang terpelajar, mandiri, dan memiliki pemikiran yang kreatif serta inovatif. Syamsul Gultom (2020) pada acara *the fourth International Conference on Community Research and Service Engagements (IC2RSE)* menyatakan bahwa: “Untuk meningkatkan sumber daya manusia yang berkualitas, perguruan tinggi harus mampu dan kuat dalam mempersiapkan aspek tridharma perguruan tingginya, serta siap dengan tantangan dan hambatannya”.

Sebagaimana yang tertuang dalam Rencana Strategis Dirjen Dikti tahun 2020-2024 (2020:23) bahwa: “Arah kebijakan dan strategi Ditjen Pendidikan Tinggi, 2 (dua) diantaranya adalah; penguatan mutu dan relevansi pendidikan tinggi dan penguatan mutu dosen dan tenaga kependidikan”. Sehingga untuk mencapai hal tersebut, konsep tridharma perguruan tinggi juga harus responsif terhadap perkembangan teknologi yang kian meningkat dengan pesat, baik dalam peningkatan kualitas pendidikan/pengajaran, penelitian dan PkM. Saat ini aktivitas-aktivitas dari tridharma tidak hanya berfokus pada kegiatan pendidikan/pengajaran, penelitian, dan PkM saja, namun bertambah diantaranya; publikasi artikel ilmiah pada jurnal nasional dan internasional, sebagai *visiting scientist*, menjadi narasumber atau sebagai panita dalam kegiatan ilmiah, ikut serta dalam anggota organisasi profesi, berpartisipasi sebagai pengelola jurnal, membimbing dosen, dan

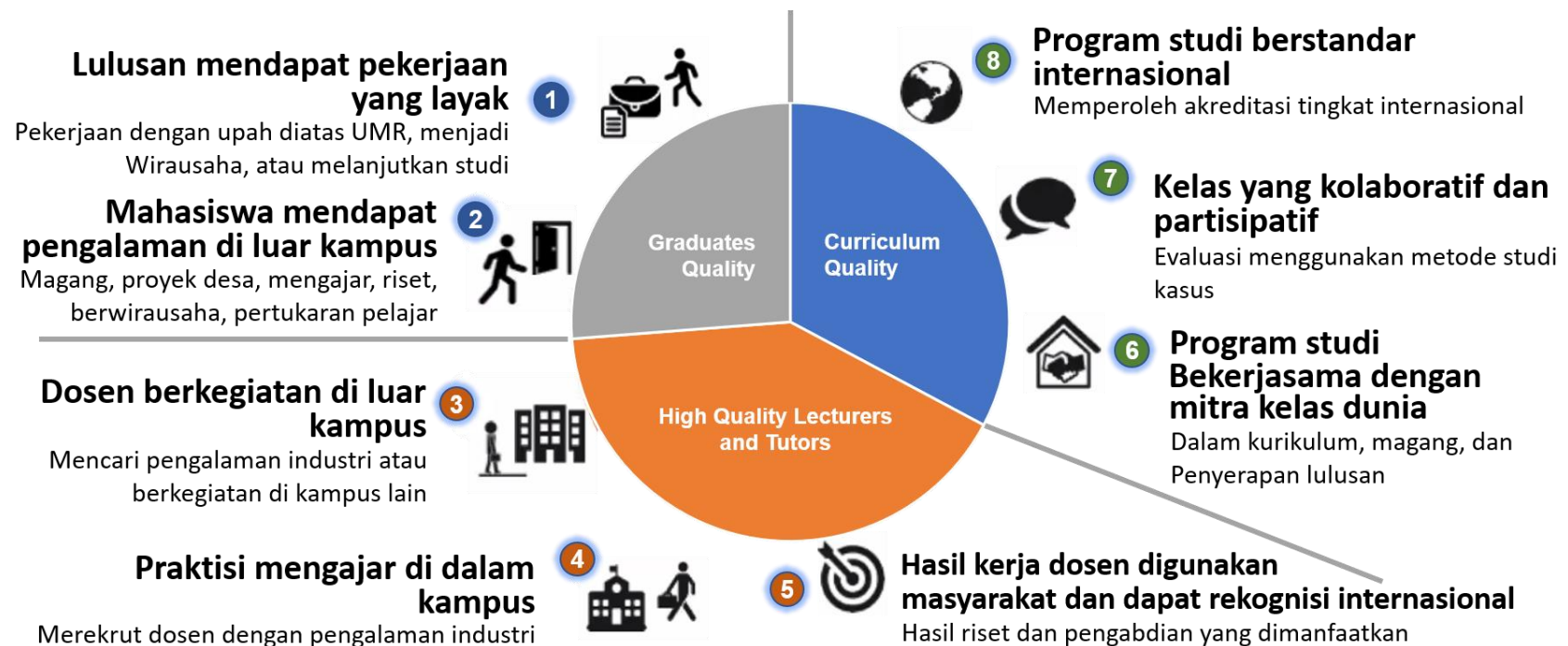
aktif dalam kegiatan *datasering*. Sedangkan menurut sumber dari deepublish (2020) menyatakan bahwa:

Penerapan tridharma di perguruan tinggi saat ini masih belum bisa dipandang sesuai dengan tujuan yang diharapkan. Gejala tersebut dapat terlihat dari sarana dan prasarana yang kurang memadai, organisasi perguruan tinggi yang kurang baik, mutu perguruan tinggi yang masih rendah, dan kinerja dosen yang belum optimal, yang meliputi tiga bidang kerja, yakni bidang pendidikan/pengajaran, bidang penelitian, dan bidang pengabdian kepada masyarakat.

Secara normatif yang menjadi dasar acuan pelaksanaan tridharma perguruan tinggi bagi dosen termaktub dalam Undang-undang No.14 tahun 2005 tentang guru dan dosen dalam pasal 1 ayat 2 dan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No.37 tahun 2009 tentang dosen dalam pasal 1 ayat 1, yang mana disebutkan bahwa tugas dosen adalah melakukan transformasi, menyebarluaskan ilmu pendidikan dan teknologi, serta melakukan pengembangan ilmu dan seni melalui pendidikan, penelitian dan PkM. Adapun mengenai indikator-indikator yang menjadi dasar acuan terhadap kinerja dosen, diamanatkan dalam Kepmendikbud Republik Indonesia No. 3/M/2021 tentang indikator kinerja utama (IKU) perguruan tinggi, terutama pada poin 3 dan 5 yaitu; terkait sasaran meningkatnya kualitas dosen dan pengajar dalam bidang penelitian dan bidang pengabdian kepada masyarakat, seperti yang dapat terlihat pada gambar berikut:

Transformasi Pendidikan Tinggi

8 Indikator Kinerja Utama



Gambar 1.1 Indikator Kinerja Utama (IKU) Perguruan Tinggi
Sumber: Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi

Kemudian berdasarkan laporan kinerja (LAKIN) yang di publikasikan oleh LLDIKTI IV (2020:14) diungkapkan juga bahwa dari sisi kualitas dosen; masih terdapat dosen di lingkungan LLDIKTI IV yang berpendidikan Strata Satu (S1) ke bawah, yakni sebesar 8,58%. Kemudian dosen yang belum memiliki jabatan akademik sebesar 39,84% dan dosen yang telah tersertifikasi baru mencapai 36,21%. Bahkan sejak interval tahun 2008 sampai dengan tahun 2020, perkembangan dosen yang tersertifikasi di lingkungan LLDIKTI IV capaian penambahannya hanya sekitar 5% per tahun. Jika tidak dilakukan langkah-langkah percepatan strategis, maka proyeksi capaian 100% dosen tersertifikasi baru dapat dicapai dalam kisaran waktu 12 tahun kedepan.

Dosen memiliki peran yang sangat penting dalam lingkungan perguruan tinggi, tugas dosen tidak hanya menyampaikan materi kuliah saja, namun harus profesional dalam melakukan penelitian ilmiah dan PkM, serta cerdas dalam membuat atau melakukan pelaporan. Dalam bidang penelitian dosen dan PkM erat kaitannya dengan publikasi ilmiah, dimana hasil dari penelitian dan PkM harus dituangkan kedalam sebuah artikel ilmiah. Menurut Azis (2021) yang merupakan Ketua *Indonesian Association for Public Administration* (IAPA) Jawa Barat, mengemukakan bahwa: “Sat ini, kesulitan dalam membuat artikel ilmiah berkualitas masih dirasakan oleh banyak dosen, meskipun sudah banyak dari mereka yang mengikuti berbagai kegiatan pelatihan penulisan artikel di jurnal”. Pernyataan ini diperkuat oleh Caesaria (2021) yang menyatakan:

Saat ini, capaian artikel ilmiah ter indeks bereputasi internasional yang dihasilkan oleh Indonesia baru mencapai 34.007 artikel dari 177.000 dosen (*author*) yang terdaftar pada platform SINTA yang tersebar di 4.607 perguruan tinggi di akhir interval tahun 2019. Sehingga capaian ini dinilai belum sebanding dan masih kurang dengan publikasi yang dihasilkan. Hal ini dikarenakan masih minimnya minat dosen dan masih minimnya tingkat pemahaman dosen dalam melakukan riset.

Platform SINTA merupakan sistem informasi penelitian dan PkM terintegrasi berbasis *website* dan merupakan sebuah wadah digital yang dipublikasikan oleh Kementerian Riset dan Teknologi pada tanggal 30 Desember 2017 dengan tujuan untuk mempermudah dalam mengukur kinerja publikasi dosen,

baik sebagai peneliti maupun sebagai pengabdian di masyarakat. Perlu diketahui juga, berdasarkan LAKIN yang dipublikasikan oleh LLDIKTI IV (2020:5) bahwa: “Saat ini jumlah PTS yang terdapat di wilayah Jawa Barat & Banten sebanyak 456 PTS dengan jumlah dosen sebanyak 27.364 orang”.

Dalam kaitannya dengan tridharma yang dilaksanakan oleh dosen khususnya bidang penelitian dan PkM. Berdasarkan hasil kajian pendahuluan melalui laman; sinta.kemdikbud.go.id dan laman; pddikti.kemdikbud.go.id yang merupakan portal strategis bagi perguruan tinggi di Indonesia. Diketahui bahwa partisipasi dosen dalam meneliti dan melaksanakan PkM di beberapa PTS khususnya dalam cakupan wilayah IV (Jawa Barat dan Banten) dinilai masih kurang/ belum optimal. Seperti terlihat pada tabulasi berikut ini:

Tabel 1.1 Data Kinerja Dosen Beberapa PTS Wilayah IV
Berdasarkan Bidang Penelitian & Publikasi

Kode	Nama PTS	Verified Authors SINTA	REVIEW PDDIKTI	(%)
031037	Universitas Gunadarma Depok	678	1560	43,46
041031	Universitas Nasional Pasim	39	109	35,78
041003	Universitas Islam Nusantara	235	263	89,35
041023	Universitas Sali Al-Aitaam	32	95	33,68
041042	Universitas Subang	69	155	44,52
041043	Universitas Majalengka	173	296	58,45
041047	Universitas Wanita Internasional	51	137	37,23
041048	Universitas Mandiri	59	218	27,06
041054	Universitas Nahdlatul Ulama Cirebon	74	178	41,57
041037	Universitas Al-Ghifari	61	103	59,22
043018	Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Tridharma	24	68	35,29
043022	Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Ekuitas	57	100	57,00
043071	STMIK Likmi	14	44	31,82
043243	STMIK LPKIA Bandung	11	29	37,93
043111	STKIP Arrahmaniyah	28	80	35,00
043036	STKIP PGRI Sukabumi	15	31	48,39
043107	Sekolah Tinggi Teknologi Texmaco	7	40	17,50
043040	Sekolah Tinggi Teknologi Mandala	32	81	39,51
045016	Politeknik TEDC	65	164	39,63
045019	Politeknik Gunakarya Indonesia Bekasi	0	32	0,00
045037	Politeknik Triguna Tasikmalaya	14	25	56,00

Kode	Nama PTS	Verified Authors SINTA	REVIEW PDDIKTI	(%)
045033	Politeknik Kesehatan Bhakti Pertiwi Husada Bekasi	8	31	25,81
045022	Politeknik Agroindustri Subang	1	30	3,33
042005	Institut Teknologi Sains Bandung	42	95	44,21
042006	Institut Teknologi Harapan Bangsa	36	62	58,06
0212003	Institut Agama Islam Latifah Mubarakiyah Suryalaya	24	63	38,10
0212024	Institut Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi Tambun	0	23	0,00
0212028	Institut Agama Islam Al Zaytun Indonesia	5	35	14,29
0213125	STAI PERSIS Bandung	8	44	18,18
0213021	STAI Bhakti Persada Majalaya Bandung	2	32	6,25
0213149	STAI YAMISA Soreang	3	34	8,82
0213150	STAI YAPATA Al - Jawami Bandung	5	23	21,74

Sumber: Diolah dari *sinta.kemdikbud.go.id* dan *pddikti.kemdikbud.go.id* (April 2022)

Berdasarkan tabel 1.1 diatas, diketahui bahwa tingkat partisipasi dosen pada beberapa PTS Wilayah IV dalam bidang penelitian dan PkM dirasa masih belum maksimal, dari data tabulasi di atas terlihat masih banyak yang capaiannya di bawah 50%, bahkan ada yang masih Nol dalam bidang penelitian dan PkM, seperti yang terjadi pada Politeknik Gunakarya Indonesia Bekasi dan Institut Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi Tambun. Idealnya jumlah dosen yang terdaftar di PDDIKTI sama dengan *Verified Authors* di SINTA, artinya semua dosen telah melaksanakan tridharma perguruan tinggi dalam bidang penelitian dan PkM. Hal ini diperkuat dengan pernyataan dari Susi Adiwaty (2020) bahwa: “Komitmen dosen terhadap aspek PkM sebagai salah satu fungsi dari tridharma yang harus dilakukan terindikasi masih rendah”.

Ada beberapa indikator yang disinyalir menyebabkan kinerja dosen tersebut belum optimal, yakni terkait padatnya jadwal/ kesibukan dan merasa tidak yakin dengan kemampuan sendiri, faktor pengelolaan SDM yang belum maksimal dan kompetensi dosen, hal ini sejalan dengan yang diungkapkan oleh Andita (2020) dalam laman <https://theconversation.com> menyatakan bahwa: “Masih belum optimalnya sistem evaluasi kinerja riset yang ada, kemudian begitu beratnya tugas-tugas dosen dalam melaksanakan dhrama pengajaran, serta masih minimnya jumlah

dosen doktoral, disinyalir menjadi alasan atau penyebab mengapa dosen di Indonesia tidak semua menjadi peneliti”.

Pengembangan kompetensi dosen dapat dilakukan melalui beberapa cara, diantaranya fokus pada tujuan yang disertai dengan kemampuan yang dimiliki oleh institusi perguruan tinggi tersebut. Adapun pengembangan kompetensi yang dapat dilakukan yaitu melalui pendekatan pembinaan (*coaching*) yang terintegrasi, maksudnya *coaching* yang dilaksanakan mencakup segala sesuatu, keseluruhan, dan lengkap. *Coaching* adalah salah satu metode peningkatan kinerja sumber daya manusia terhadap berbagai tantangan yang dihadapi melalui pendekatan pengembangan skil dan kompetensi yang dimiliki oleh seseorang sebagai jawabannya. *Coaching* merupakan seni memberdayakan seseorang menuju kepada perbaikan kinerja. Menurut *Chartered Institute of Personnel and Development* (CIPD) yang dinukil oleh Viandita (2021) menyatakan: “*Coaching* dapat dijadikan sebagai alternatif solusi dalam mengoptimalkan kinerja dosen secara maksimal. *Coaching* biasanya fokus pada tujuan yang lebih spesifik disertai dengan keterampilan dalam berinteraksi maupun *self confidence*, sehingga berdampak pada kepribadian seseorang”.

Penelitian terkait *coaching model* pernah dilakukan, seperti yang diungkapkan oleh Makmun Abdullah (2020:41) yang dalam terbitan artikelnya menyampaikan bahwa: “Peningkatan pengetahuan dan keterampilan akan tercapai melalui model *coaching* yang terintegrasi antara tujuan dan sasaran, karena melalui *coaching* yang terintegrasi, maka dapat mendorong terhadap kesadaran diri dan perubahan pada perilaku para peserta (Widyaiswara) di KEMSDM”. Begitu pun Kombarakarn et al. (2008:81-83) dalam publikasi artikel penelitiannya yang berjudul “*Executive Coaching: It Works!*” yang menyatakan bahwa:

Coaching tidak hanya dapat meningkatkan *confidence* (kepercayaan diri) saja (72%), namun dapat memaksimalkan kontribusi mereka pada perusahaan (78%) dan (bermanfaat) bagi bisnis perusahaan (86%). *Coaching* dapat meningkatkan kinerja dalam mengembangkan dan memimpin tim untuk *high performance* (berkinerja tinggi), selain itu *coaching* dapat berkontribusi juga dalam membantu tim untuk memprioritaskan peluang bisnis, dan untuk mengidentifikasi, membangun,

dan mengimplementasikan *high impact projects* (proyek yang berdampak tinggi).

Menurut Ellinger et al. (2003:454) bahwa "*Coaching* berdampak baik pada *job satisfaction* (kepuasan kerja) dan *performance* (kinerja), hal tersebut dikarenakan penerapan *coaching* ditekankan atau difokuskan pada umpan balik yang sifatnya konstruktif terutama dalam mengembangkan kemampuan untuk mengatasi *problem solving* yang dihadapi".

Selanjutnya Anthony M. Grant (2012:146) dalam artikelnya menyatakan "Penerapan *coaching* melalui *professional coaches* dapat membantu untuk mencapai wawasan dan perubahan perilaku, sehingga dapat meningkatkan kinerja pada tempat kerja mereka, kehidupan kerja profesional mereka dan, yang paling penting, kesejahteraan pribadi dan *sense of self* (rasa diri mereka)". Hal ini diperkuat oleh apa yang disampaikan Cavanagh et al. (2005:1) yang menyatakan bahwa: "*Coaching* dapat dianggap sebagai *cross-disciplinary* (lintas disiplin) dengan tujuan utamanya adalah untuk meningkatkan kesejahteraan, meningkatkan kinerja, dan memfasilitasi perubahan individu dan organisasi". Namun demikian, dari beberapa penelitian yang telah dilakukan sebelumnya, ternyata belum sepenuhnya menyentuh terhadap konsep detail dari *Integrated Coaching Model* (ICM) itu sendiri, baik dalam aspek perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, maupun dalam aspek pengawasannya, diketahui bahwa mayoritas tujuan penelitian lebih mengarah dan fokus pada aspek hubungan atau sebab akibat dari pada penerapan atau implementasi ICM pada tempat kerja.

Universitas Komputer Indonesia (Unikom) dan Universitas Garut (Uniga) merupakan dua dari diantara beberapa PTS di wilayah LLDIKTI IV yang telah melaksanakan program *integrated coaching* secara komprehensif, terintegrasi dan terarah dalam upaya untuk meningkatkan mutu Tridharma Perguruan Tinggi nya. Perlu diketahui juga bahwa program *coaching* di Unikom telah berlangsung sejak tahun 2020, sedangkan program *coaching* di Uniga telah berlangsung sejak tahun 2022. Lebih lanjut bahwa ke-dua lokus (Unikom dan Uniga) tersebut dinilai layak digunakan dalam sebuah penelitian, dikarenakan memiliki karakteristik, relevansi, dan keterkaitan atau hubungan erat dengan pokok permasalahan yang akan diteliti.

Berdasarkan pada hasil penelitian terdahulu di beberapa PTS, ternyata pelaksanaan ICM masih menghadapi berbagai permasalahan, antara lain;

1. Belum dilakukannya perencanaan program dengan baik. Beberapa PTS mungkin beranggapan bahwa proses ICM akan berjalan dengan sendirinya, sehingga tidak membutuhkan perencanaan khusus.
2. Belum adanya prosedur khusus yang mengatur tentang program ICM. Hal ini berdampak pada efektifitas dan efisiensi program yang telah buat dan dilaksanakan oleh PTS.
3. Kegiatan *coaching* dilaksanakan tidak sebagaimana mestinya. Dalam pelaksanaan kegiatan terkadang berubah menjadi kegiatan lainnya semisal; *mentoring, consulting*, maupun *training*.
4. Tindakan pengawasan pasca program selesai dilaksanakan yang dirasa belum optimal. Beberapa PTS terkadang mengalami kesulitan mendapatkan informasi capaian kinerja dari para dosen nya.

Berbagai permasalahan tersebut diatas, diperkuat dengan hasil penelitian Makmun Abdullah (2020:32) yang menemukan masalah penerapan *integrated coaching* widyaiswara di lingkungan Kementerian Energi dan Sumber Daya Mineral Republik Indonesia, yakni bahwa: “Belum adanya SOP atau panduan jelas yang mengatur terkait penggunaan model dan tata cara *coaching*, serta belum optimalnya evaluasi (pengawasan) dalam upaya mengetahui efektivitas model *coaching* yang dilakukan untuk mengetahui tingkat perkembangan peserta, diketahui menjadi kendala yang dihadapi saat ini”. Begitu juga hasil penelitian dari Boak & Crabbe (2019) yang menyatakan bahwa: “Faktor-faktor yang membatasi manfaat *coaching* adalah kurangnya pernyataan yang jelas mengenai tujuan program”. Selanjutnya Gusli Chidir, dkk. (2021) mengungkapkan bahwa:

Keberhasilan perguruan tinggi dapat dicapai melalui pendekatan *integrated coaching*, dengan membantu dosen/pegawai dalam mengembangkan kompetensi-kompetensi yang dimilikinya. Perguruan tinggi melalui unsur-unsur manajemennya didorong untuk senantiasa membina bawahan mereka dalam meningkatkan kinerjanya. Untuk menciptakan budaya *coaching*, diperlukan komitmen dan upaya yang cukup besar dari pihak manajemen, serta adanya keseriusan dalam pelaksanaannya.

Karena masalah ICM ini sangat penting, maka penulis merasa yakin perlunya penelitian agar supaya mengetahui dan menjadi tindak lanjut kongkrit dalam memperbaiki terhadap kekurangan-kekurangan yang ada. Sehingga program ICM menjadi lebih efektif, bermakna, komunikatif, terarah, dan terukur. Adapun jika tidak dilakukan penelitian lebih lanjut, dikhawatirkan permasalahan yang terjadi akan menjadi semakin rumit. Hal-hal yang menjadi alasan mengapa penulis mengambil lokasi penelitian di Unikom dan Uniga yaitu;

1. Unikom terakreditasi APT “Unggul” berdasarkan SK. BAN-PT No. 364/SK/BAN-PT/Ak/PT/V/2023, termasuk TOP 3 PTS di Jawa Barat Tahun 2022 & 2023 sebagai “*The Most Productive in Research International Scientific Work The Worldwide Research*” (Elsevier Scopus), PTS yang masuk *World Class University* di Jawa Barat (6 PTN & 3 PTS) sebagai *RANK 808 Ranking of World Universities SIR*, Sept 10, 2022 (*Scimago Institutions Rangking*), menjadi salah satu PTS peraih dana hibah penelitian dan PkM dari Ditjen Diktiristek, dan PTS yang memiliki 10 jurnal internasional dan 33 jurnal nasional.
2. Uniga terakreditasi “Baik” berdasarkan SK. BAN-PT No. 214/SK/BAN-PT/Ak-PPJ/PT/V/2020, termasuk dalam 5 besar PTS wilayah LLDIKTI IV (Jabar-Banten) sebagai peneriman hibah penelitian terbanyak di klaster Madya, PTS yang mendapatkan penghargaan terbaik ke-3 sebagai PTS dalam mengimplementasikan program MBKM.

Berdasarkan penjelasan yang komprehensif dari uraian tersebut diatas, maka selanjutnya perlu dilakukan pengkajian dan analisis lebih dalam terkait pengembangan dosen melalui model *coaching* yang terintegrasi. Deskripsi perencanaan mulai dari *input*, *process*, hingga *output* selanjutnya dituangkan kedalam sebuah penelitian Disertasi yang berjudul “Manajemen Model Pembinaan Terpadu (*Integrated Coaching Model*) dalam meningkatkan kinerja dosen Perguruan Tinggi Swasta” dengan mengambil studi kasus pada Universitas Komputer Indonesia dan Universitas Garut.

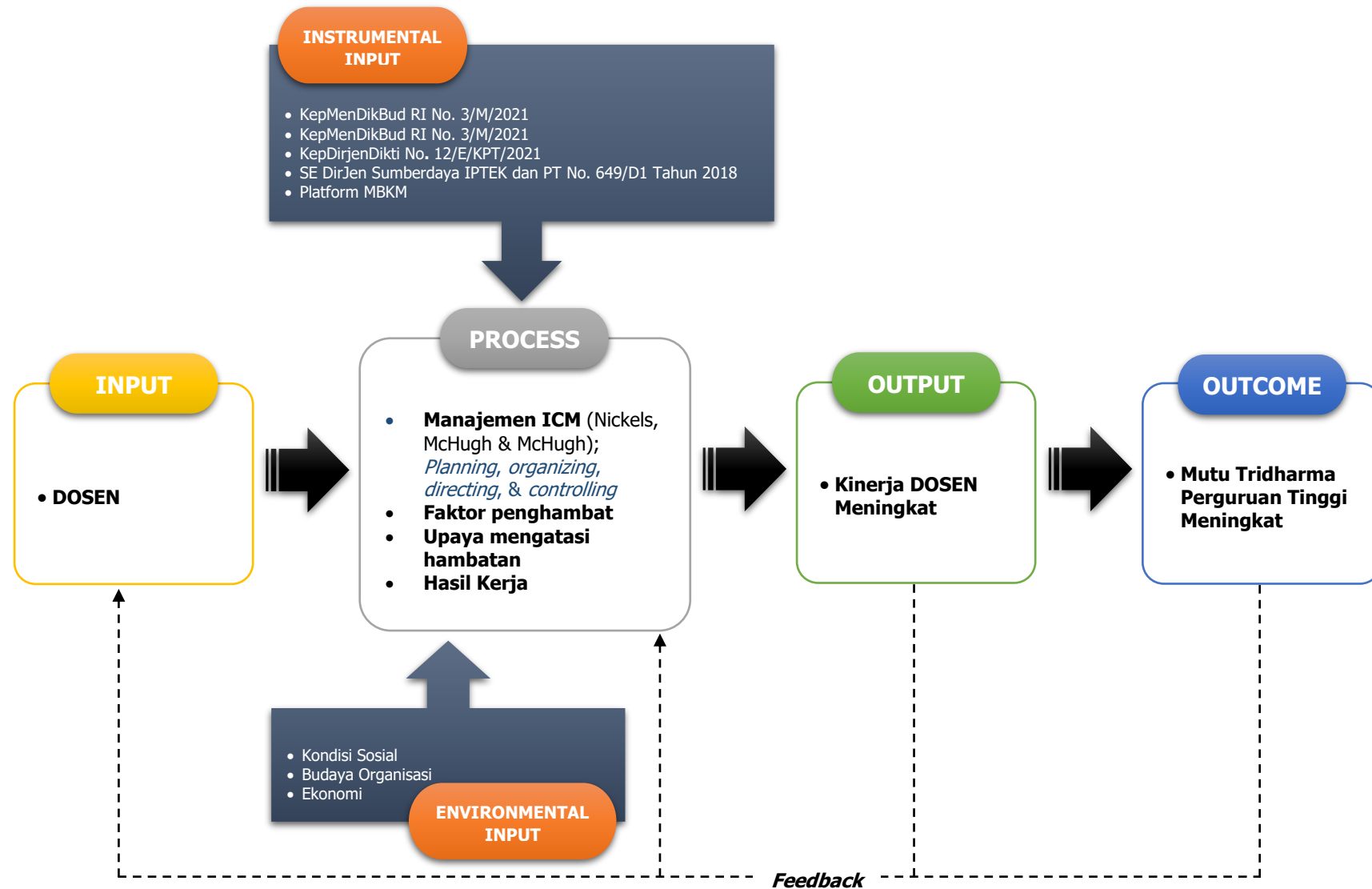
B. Perumusan dan Pembatasan Masalah

1. Perumusan Masalah

Untuk mendeskripsikan faktor/aspek/dimensi yang berkaitan dengan latar belakang masalah, baik yang mendahului (melatarbelakangi) atau yang mengikuti (diakibatkan), maka yang menjadi *raw input* yaitu dosen di Unikom dan Uniga. Kemudian yang menjadi *instrumental input* nya meliputi; Kepmendikbud Republik Indonesia No. 3/M/2021 tentang indikator kinerja utama perguruan tinggi, Surat edaran Dirjen Sumberdaya IPTEK dan Dikti No. 649/D1 Tahun 2018 tentang implementasi SISTER pada program PAK Dosen dan Tendik, Sertifikasi serta Beban Kerja Dosen, kemudian Kurikulum MBKM, dan Manajemen Sumber Daya Manusia Perguruan Tinggi, yakni fungsi pengembangan melalui pembinaan (*Coaching*). John Whitmore (1992:8) menyimpulkan pernyataan dari Timothy Gallwey (1974) bahwa “*Coaching* adalah membuka potensi seseorang untuk memaksimalkan kinerja mereka sendiri”. Sedangkan untuk model *coaching* yang diajukan dalam penelitian ini yakni *Integrated Coaching Model* (ICM) yang dilakukan oleh Unikom dan Uniga terhadap para dosennya. Menurut Jonathan Passmore (2019:2) bahwa *Integrated Coaching model* adalah “Menyatukan pendekatan yang berbeda untuk menciptakan cara kerja yang koheren, sekaligus memiliki fleksibilitas untuk beradaptasi dengan *coachee* yang berbeda”.

Untuk *environmental input* dalam penelitian ini diantaranya; kondisi sosial, ekonomi, dan budaya organisasi di lingkungan Unikom dan Uniga. Langkah selanjutnya yaitu memproses komponen-komponen dari *raw input*, *instrumental input* dan *environmental input* yang telah ditetapkan melalui penerapan fungsi-fungsi MSDM. Adapun teori manajemen yang digunakan yaitu mengacu pada teori yang dikemukakan oleh Nickels, McHugh and McHugh (1997) yang menyatakan bahwa manajemen adalah; “Sebuah proses yang dilakukan untuk mewujudkan tujuan organisasi melalui rangkaian kegiatan berupa *planning*, *organizing*, *directing*, dan *controlling* orang-orang serta sumber daya organisasi lainnya”. Begitu juga dengan

faktor-faktor penghambatnya, serta upaya-upaya apa saja yang dilakukan oleh Unikom dan Uniga untuk mengatasi hambatan-hambatan yang dihadapi dalam manajemen ICM. Setelah komponen dari *raw input*, *instrumental input* dan *environmental input* tersebut diproses/mengalami pemrosesan manajemen, maka *output* yang diharapkan adalah meningkatnya kinerja dosen dalam bidang pendidikan/pengajaran, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat, sehingga diharapkan juga dapat berimplikasi pada meningkatnya mutu Tridharma Perguruan Tinggi.



Gambar 1.2 Bagan Sistem Keterkaitan Antar Komponen Penelitian
Sumber: Hasil Diolah

Berdasarkan penjelasan yang komprehensif dari uraian pada sub-bab latar belakang masalah, maka rumusan masalah dalam penelitian ini, yaitu:

- a. Bagaimana manajemen ICM dalam meningkatkan kinerja dosen PTS di Unikom dan Uniga ditinjau berdasarkan pada fungsi manajemen (Nickels, McHugh and McHugh) yang meliputi; (1) perencanaan (*planning*), (2) pengorganisasian (*organizing*), (3) pengarahan (*directing*), dan (4) pengawasan (*controlling*).
- b. Apa saja yang menjadi faktor penghambat dalam manajemen ICM di PTS Unikom dan Uniga.
- c. Upaya-upaya apa yang dilakukan untuk mengatasi hambatan dalam manajemen ICM di PTS Unikom dan Uniga.
- d. Bagaimana kinerja dosen di PTS Unikom dan Uniga setelah penerapan ICM.

2. Pembatasan Masalah

Berdasarkan bagan alur sistem keterkaitan antar komponen yang telah dibuat dan rumusan masalah yang telah ditetapkan dalam penelitian ini, maka batasan masalah yang dipandang aktual, esensial dan krusial dalam penelitian ini difokuskan pada manajemen ICM dalam meningkatkan kinerja dosen dengan fokus tinjauan terhadap aspek-aspek berikut, yaitu:

- a. Perencanaan ICM dengan indikator batasan masalahnya dalam ruang lingkup; penentuan visi, misi, tujuan dan strategi *coaching* yang ingin dicapai dalam kaitannya dengan:
 - 1) Rencana Induk Pengembangan (RIP) perguruan tinggi untuk peningkatan kinerja dosen.
 - 2) Rencana Strategis (Renstra) perguruan tinggi untuk peningkatan kinerja dosen.
 - 3) Rencana Kerja Tahunan (RKT) perguruan tinggi untuk peningkatan kinerja dosen.
- b. Pengorganisasian ICM dengan beberapa indikator batasannya dalam ruang lingkup:

- 1) Pengalokasian dan penetapan sumber daya sebagai penunjang keberhasilan program, yang meliputi sumber daya manusia (*Man*) dan anggaran (*Money*).
 - 2) Penetapan prosedur yang diperlukan guna meninjau efektivitas dan efisiensi program (*Method*)
 - 3) Penetapan struktur organisasi pengelola program.
- c. Pengarahan ICM dengan indikator batasannya meliputi:
- 1) Implementasi proses *coaching* dengan efektivitas tahapan penyusunan yang telah direncanakan, yang meliputi diantaranya; identifikasi kebutuhan *coaching*, penetapan tujuan dan sasaran *coaching*, penetapan kriteria keberhasilan, penetapan metode *coaching*, dan pelaksanaan sesi *coaching*.
 - 2) Pemberian motivasi selama sesi *coaching*.
 - 3) Kejelasan kebijakan yang ditetapkan.
- d. Pengawasan manajemen ICM dengan indikator batasannya:
- 1) Evaluasi keberhasilan program dalam pencapaian tujuan.
 - 2) Tindakan klarifikasi.
 - 3) Tindakan koreksi atas penyimpangan yang mungkin ditemukan.
- e. Faktor-faktor penghambat, baik yang bersifat internal maupun eksternal dalam manajemen ICM dengan indikatornya batasannya dalam ruang lingkup:
- 1) Aspek sumber daya manusia.
 - 2) Rencana anggaran program.
 - 3) Dukungan sarana prasarana.
 - 4) Komitmen dalam merealisasikan program.
- f. Upaya-upaya apa yang dilakukan untuk mengatasi hambatan dalam manajemen ICM dengan lingkup indikatornya:
- 1) Strategi dalam memecahkan masalah yang terjadi.
 - 2) Ide-ide dan terobosan guna mengatasi masalah.
 - 3) Kebijakan institusi perguruan tinggi.

g. Kinerja dosen dari penerapan ICM dengan indikator batasannya dalam ruang lingkup:

- 1) Produktivitas yang dihasilkan.
- 2) Kualitas kerja dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya.
- 3) Banyaknya inisiatif dalam mencari strategi untuk merealisasikan program kerja.
- 4) Kerjasama dalam merencanakan dan melaksanakan tujuan.
- 5) Keberhasilan memecahkan masalah dalam setiap kegiatan.

C. Tujuan dan Manfaat Penelitian

1. Tujuan Penelitian

a. Tujuan Umum

Secara umum yang menjadi tujuan dari penelitian ini yaitu; untuk memperoleh deskripsi dan menganalisis tentang manajemen ICM dalam meningkatkan kinerja dosen PTS.

b. Tujuan Khusus

Tujuan khusus dari penelitian ini adalah untuk mengkaji, menganalisis dan mendeskripsikan dalam ruang lingkup manajemen pendidikan terhadap capaian yang lebih terinci dan spesifik tentang:

- 1) Perencanaan ICM dalam meningkatkan kinerja dosen PTS di Unikom dan Uniga.
- 2) Pengorganisasian ICM dalam meningkatkan kinerja dosen PTS di Unikom dan Uniga.
- 3) Pengarahan ICM dalam meningkatkan kinerja dosen PTS di Unikom dan Uniga.
- 4) Pengawasan ICM dalam meningkatkan kinerja dosen PTS di Unikom dan Uniga.
- 5) Faktor penghambat manajemen ICM di PTS Unikom dan Uniga.
- 6) Upaya-upaya yang dilakukan untuk mengatasi hambatan dalam manajemen ICM di PTS Unikom dan Uniga.
- 7) Kinerja dosen di PTS Unikom dan Uniga setelah penerapan ICM.

2. Manfaat Penelitian

a. Secara Teoritis

Hasil penelitian diharapkan dapat bernilai guna serta menambah khasanah keilmuan khususnya dalam disiplin ilmu manajemen pendidikan, khususnya dalam aspek peningkatan kinerja dosen pada PTS di Unikom dan Uniga melalui manajemen ICM yang dilakukan secara efektif dan efisien.

b. Secara Praktis

Selain dapat bernilai guna dan menambah khasanah keilmuan, manfaat dari hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan mafaat bagi pihak terkait, antara lain:

1) Pimpinan Perguruan Tinggi/ Rektor

Dijadikan referensi dan bahan pertimbangan bagi para pimpinan/Rektor di PTS, dalam hal pengambilan keputusan yang berkaitan dengan pemilihan model pengembangan dosen yang lebih efektif dan efisien.

2) Ketua Program Studi

Dijadikan referensi dan bahan pertimbangan bagi ketua program studi, dalam penyusunan program pengembangan dosen melalui kegiatan *coaching* yang efektif dan efisien, khususnya dalam penerapan konsep ICM.

3) Dosen

Dijadikan referensi dan motivasi bagi para dosen, dalam meningkatkan Tridharma dosen melalui kegiatan ICM yang efektif dan efisien.

4) Pemerintah

Diharapkan menjadi salah satu sumber referensi serta bahan pertimbangan manajemen bagi para pemangku kepentingan dalam upaya pengembangan dosen di Indonesia, khususnya yang berkaitan dengan kegiatan ICM yang efektif dan efisien.

5) Peneliti Lain

Dapat dijadikan sebagai bahan referensi dan sitasi serta masukan untuk para peneliti selanjutnya yang penelitiannya berkaitan dengan pengembangan SDM, khususnya pengembangan pendidik/dosen di Perguruan Tinggi melalui kegiatan ICM.

D. Pertanyaan Penelitian

Pertanyaan yang muncul dalam penelitian ini, didasarkan pada rumusan masalah dan tujuan khusus yang telah ditetapkan sebelumnya. Adapun pertanyaan yang diajukan dalam penelitian ini:

- a. Bagaimana perencanaan ICM dalam meningkatkan kinerja dosen PTS di Unikom dan Uniga?
- b. Bagaimana pengorganisasian ICM dalam meningkatkan kinerja dosen PTS di Unikom dan Uniga?
- c. Bagaimana pengarahan ICM dalam meningkatkan kinerja dosen PTS di Unikom dan Uniga?
- d. Bagaimana pengawasan ICM dalam meningkatkan kinerja dosen PTS di Unikom dan Uniga?
- e. Apa saja faktor penghambat manajemen ICM di PTS Unikom dan Uniga?
- f. Bagaimana upaya yang dilakukan untuk mengatasi hambatan dalam manajemen ICM di PTS Unikom dan Uniga?
- g. Bagaimana kinerja dosen di PTS Unikom dan Uniga setelah penerapan ICM?