

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Perguruan tinggi di Indonesia baik Perguruan Tinggi Negeri (PTN) maupun Perguruan Tinggi Swasta (PTS) di bawah Kementerian Pendidikan Tinggi, Sains dan Teknologi tahun 2024 berjumlah 2.937 (125 PTN dan 2812 PTS). Jumlah dosen sebanyak 249.375 (80.543 dosen PTN dan 168.382 dosen PTS). Jumlah mahasiswa sebanyak 8.467.714 (3.883.583 mahasiswa PTN dan 4.584.131 mahasiswa PTS) data bersumber Pangkalan Data Pendidikan Tinggi Kementerian Pendidikan Tinggi, Sains, dan Teknologi, data diambil pada bulan Desember 2024. Banyaknya perguruan tinggi di Indonesia menunjukkan bahwa animo masyarakat untuk melanjutkan pendidikannya ke pendidikan tinggi adalah tinggi. Animo masyarakat yang tinggi harus dibarengi dengan kontrol mutu perguruan tinggi tersebut agar masyarakat tidak menjadi korban atau mendapatkan pelayanan yang buruk karena lemahnya kontrol mutu lulusan. Pemerintah telah membuat standar mutu pendidikan tinggi dengan menerbitkan standar mutu pendidikan tinggi dengan terbitnya berbagai peraturan. Disamping itu juga terdapat lembaga yang mengawasi mutu perguruan tinggi seperti Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi (BAN-PT) atau Lembaga Akreditasi Mandiri (LAM).

Untuk mengukur mutu perguruan tinggi salah satunya adalah mutu lulusan (Peraturan Menteri Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi (Permendikbudristek) Nomor 53 Tahun 2023 tentang Penjaminan Mutu Pendidikan Tinggi). Fakta menunjukkan bahwa tidak sedikit lulusan perguruan tinggi yang sampai saat ini masih belum mendapatkan pekerjaan, apalagi pekerjaan yang sesuai dengan disiplin ilmunya. Badan Pusat Statistik, melalui Tingkat Pengangguran Terbuka Berdasarkan Tingkat Pendidikan untuk tahun 2025, mencatat tingkat pengangguran lulusan universitas sebesar 5,39%, sedangkan lulusan Diploma I/II/III sebesar 4,31%. Angka tersebut menunjukkan bahwa pendidikan tinggi belum menjamin seluruh lulusannya

terserap dalam pekerjaan. Persentase ini dihitung terhadap angkatan kerja pada masing-masing jenjang pendidikan, sehingga tidak boleh ditafsirkan sebagai persentase seluruh lulusan ataupun khusus lulusan baru.

Untuk ketidaksesuaian pekerjaan dengan disiplin ilmu, penelitian Dani Rahman Hakim, Disman, dan Dadang Dahlan dalam artikel *Horizontal educational mismatch among Indonesian graduates: Is there any earnings penalty?* melaporkan bahwa hampir separuh atau 50% pekerja Indonesia dalam cakupan penelitian mengalami ketidaksesuaian antara bidang studi dan pekerjaan. Penelitian tersebut juga menemukan bahwa konsekuensi ketidaksesuaian terhadap pendapatan berbeda menurut kelompok bidang studi sebesar 50% atau dianggap sebagai statistik seluruh lulusan pada tahun 2025.

Secara prinsip keberadaan perguruan tinggi negeri dan perguruan tinggi swasta memiliki peranan yang sangat penting dalam mengisi pembangunan bangsa ini. Peran dan fungsi perguruan tinggi dapat diwujudkan dalam bentuk membangun gerakan pembelajaran masyarakat untuk mendorong segera terciptanya transformasi perguruan tinggi. Perguruan tinggi dituntut untuk memiliki mutu lulusan yang sesuai dengan kebutuhan masyarakat baik tingkat lokal, regional, nasional bahkan internasional. Kredibilitas dan kepercayaan masyarakat terhadap perguruan tinggi dilihat dari eksistensi dan kiprah lulusannya di masyarakat. Dalam metodologi QS World University Rankings, indikator *Employer Reputation* memiliki bobot 15%, sedangkan *Employment Outcomes* memiliki bobot 5%. Dengan demikian, aspek reputasi di kalangan pemberi kerja dan keberhasilan lulusan memperoleh pekerjaan serta memberikan kontribusi kepada masyarakat secara bersama-sama menyumbang 20% dari skor pemeringkatan. Hal ini menunjukkan bahwa penilaian perguruan tinggi mencakup kepercayaan pengguna lulusan dan capaian alumninya. Bukti lainnya adalah *Global Employability University Ranking 2026*, yang disusun oleh *Emerging* dan dipublikasikan oleh *Times Higher Education*. Pemeringkatan ini mencakup 250 perguruan tinggi dari 42 negara, berdasarkan penilaian pemberi kerja mengenai perguruan tinggi yang paling baik mempersiapkan mahasiswa memasuki dunia kerja. Keberadaan pemeringkatan

tersebut memperlihatkan bahwa kemampuan institusi menghasilkan lulusan yang dibutuhkan dunia kerja menjadi dasar penilaian tersendiri terhadap perguruan tinggi.

Salah satu faktor penentu mutu lulusan perguruan tinggi adalah kinerja dosen di institusi tersebut. Dosen sebagai pendidik profesional berperan langsung dalam proses pembelajaran; kualitas pengajaran, bimbingan, dan interaksi yang diberikan dosen akan sangat memengaruhi pengetahuan, keterampilan, dan sikap mahasiswa. Kinerja dosen yang unggul menjadi prasyarat bagi terciptanya lulusan yang bermutu tinggi dan kompetitif.

Dosen menempati posisi yang sangat strategis dalam ekosistem pendidikan tinggi. Penelitian Gilang Syahril Akbar (2021) berjudul Mutu Lulusan Perguruan Tinggi Ditinjau dari Kinerja Dosen dan Layanan Akademik melibatkan 211 mahasiswa program sarjana di STAI Syamsul 'Ulum Gunungpuyuh Sukabumi. Penelitian menggunakan kuesioner dan analisis regresi berganda. Hasilnya menunjukkan bahwa kinerja dosen dan layanan akademik secara bersama-sama berhubungan signifikan dengan mutu lulusan. Bukti kuantitatif yang lebih luas diperoleh dari Freeman dan rekan-rekan (2014) melalui meta-analisis terhadap 225 penelitian pada pembelajaran sarjana bidang sains, teknologi, teknik, dan matematika. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pembelajaran aktif menghasilkan capaian ujian dan pemahaman konsep yang lebih tinggi sebesar 0,47 simpangan baku dibandingkan ceramah tradisional. Rata-rata tingkat kegagalan mata kuliah mencapai 33,8% pada ceramah tradisional, sedangkan pada pembelajaran aktif sebesar 21,8%, atau berbeda 12 poin persentase. Temuan ini menunjukkan bahwa pilihan dan pelaksanaan strategi pembelajaran oleh dosen berkaitan dengan perbedaan nyata dalam keberhasilan belajar mahasiswa.

Dosen merupakan ujung tombak pelaksanaan Tridharma Perguruan Tinggi yakni pendidikan dan pengajaran, penelitian, serta pengabdian kepada masyarakat. Tugas dosen tidak terbatas pada mentransfer ilmu di kelas, dosen juga diharapkan menghasilkan penelitian untuk memperbarui dan memperkaya khazanah keilmuan, serta mengaplikasikan ilmu dalam bentuk pengabdian

kepada masyarakat. Ketiga peran ini secara terpadu berkontribusi langsung terhadap mutu proses pendidikan tinggi. Ketika dosen melaksanakan pengajaran dengan baik, aktif dalam penelitian, dan terlibat dalam pengabdian masyarakat, mahasiswa mendapatkan pengalaman belajar yang kaya dan relevan. Kondisi tersebut akan menghasilkan lulusan dengan kompetensi akademik maupun praktis yang lebih unggul.

Dalam aspek penelitian, Lopatto (2004) melalui *Survey of Undergraduate Research Experiences* melibatkan 1.135 mahasiswa dari 41 institusi. Mahasiswa melaporkan peningkatan pada berbagai manfaat pengalaman penelitian yang diukur melalui 20 aspek, dan lebih dari 83% responden mulai atau tetap merencanakan pendidikan pascasarjana dalam bidang sains. Temuan ini mendukung manfaat keterlibatan mahasiswa dalam penelitian bagi pengembangan pengalaman akademik dan orientasi studi lanjut.

Dalam aspek pengabdian masyarakat yang terintegrasi dengan pembelajaran, Celio, Durlak, dan Dymnicki (2011) menganalisis 62 penelitian dengan 11.837 peserta didik. Dibandingkan kelompok kontrol, peserta *service-learning* menunjukkan peningkatan signifikan dalam sikap terhadap diri sendiri, sikap terhadap sekolah dan pembelajaran, keterlibatan kewargaan, keterampilan sosial, serta kinerja akademik. Besaran efek rata-rata pada kelima bidang tersebut berkisar 0,27–0,43. Angka ini merupakan ukuran efek terstandar, bukan peningkatan sebesar 27–43%. Relevansinya terhadap pengabdian dosen terletak pada kegiatan pelayanan masyarakat yang sekaligus menjadi pengalaman belajar mahasiswa.

Hattie dan Marsh (1996), melalui meta-analisis terhadap 58 penelitian, menemukan hubungan keseluruhan yang mendekati nol antara produktivitas penelitian dan efektivitas pengajaran. Temuan ini memperkuat alasan bahwa manfaat penelitian bagi mahasiswa perlu diwujudkan melalui integrasi hasil penelitian ke dalam materi, pembimbingan, dan keterlibatan langsung mahasiswa.

Kinerja dosen yang baik terbukti memiliki korelasi positif dengan mutu lulusan yang dihasilkan perguruan tinggi. Apabila para dosen bekerja secara profesional, kompeten, dan bersemangat dalam melaksanakan Tridharma, maka mahasiswa akan memperoleh bimbingan akademik yang bermutu serta pengalaman belajar yang efektif. Sebaliknya, jika kinerja dosen rendah, kualitas lulusan pun akan menurun. Program pendidikan yang dirancang sebaik apa pun tidak akan mencapai hasil optimal tanpa dukungan dosen-dosen bermutu tinggi. Dosen adalah jantung perguruan tinggi yang menentukan berhasil atau tidaknya pencapaian mutu lulusan.

Penelitian Al Qadri, Musnadi, dan Hafasnuddin (2020) berjudul *Do Competence, Leadership, and Work Environment Matter for the Lecturers' Performance and Graduates' Achievement?* melibatkan 236 dosen Universitas Abulyatama, Aceh. Dengan menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM), penelitian tersebut melaporkan koefisien jalur dari kinerja dosen menuju mutu lulusan sebesar 0,279 dengan $p = 0,001$. Temuan ini mendukung hubungan positif yang signifikan antara kedua variabel.

Penelitian Abdul Halim dan Ahmad (2025) berjudul *The Relationship between Lecturer Competency and Student Achievement: A Case Study at Malaysia's Polytechnics* memperoleh 180 respons mahasiswa tingkat akhir dari enam politeknik. Penelitian ini melaporkan korelasi Pearson antara pengetahuan dosen dan prestasi mahasiswa sebesar $r = 0,807$, keterampilan interpersonal dosen dan prestasi mahasiswa sebesar $r = 0,780$, serta kejelasan penyampaian materi dan prestasi mahasiswa sebesar $r = 0,800$. Ketiganya signifikan pada taraf 0,01. Penelitian ini mendukung keterkaitan kompetensi mengajar dengan prestasi mahasiswa.

Upaya manajemen pembinaan kinerja dosen yang sistematis dan terarah dilaksanakan untuk menjamin peningkatan mutu pendidikan tinggi secara berkelanjutan. Perguruan tinggi harus merancang program pengembangan dosen yang komprehensif, mulai dari perencanaan strategis, pelaksanaan pelatihan dan pendampingan, hingga evaluasi kinerja yang berkesinambungan. Pendekatan manajerial yang terstruktur ini memastikan setiap upaya

peningkatan kompetensi dosen berlangsung konsisten dan selaras dengan sasaran mutu institusi serta kebutuhan masyarakat. Pembinaan yang terarah, dosen dapat berkembang menjadi tenaga pendidik yang semakin profesional, inovatif dan efektif. Dosen-dosen berkualitas semacam ini akan mampu mentransformasikan proses pembelajaran menjadi pengalaman yang bermakna dan menghasilkan lulusan perguruan tinggi yang berkualitas tinggi, siap beradaptasi, serta mampu bersaing di dunia kerja.

Mutu lulusan sebuah perguruan tinggi baik negeri maupun swasta sangat dipengaruhi oleh banyak faktor, salah satunya adalah kinerja dosen yang berada di perguruan tinggi tersebut. Untuk mengukur kinerja dosen mengacu pada standar nasional pendidikan tinggi. Standar ini berlaku untuk semua perguruan tinggi, tidak melihat PTN atau PTS. Dengan standar yang sama akan menjamin kualitas layanan yang sama bagi masyarakat.

Mutu pendidikan sebuah perguruan tinggi sangat erat kaitannya dengan mutu proses. Mutu proses dipengaruhi oleh beberapa faktor yaitu mahasiswa, dosen, materi pembelajaran, media pembelajaran, metode pembelajaran, lingkungan dan lain lain (Syaodih, 1983). Pemerintah terus berupaya secara optimal untuk meningkatkan mutu pendidikan nasional dengan cara melakukan perubahan dan pembaharuan dengan lahirnya Undang Undang, Peraturan Pemerintah, Peraturan Menteri ataupun peraturan lainnya.

Dalam mencapai tujuan pendidikan nasional diperlukan sosok pendidik yang profesional. Hal ini sesuai dengan UU RI No. 20 tentang Sistem Pendidikan Nasional. Jabatan dosen sebagai pendidik merupakan jabatan profesional. Profesionalisme dosen menuntut dosen untuk terus berkembang sesuai dengan perkembangan zaman, ilmu pengetahuan dan teknologi serta kebutuhan masyarakat, termasuk kebutuhan sumber daya manusia yang berkualitas dan memiliki kapabilitas yang mampu bersaing di berbagai forum.

Profesionalisme dosen seperti yang tercantum dalam Pasal 39 UU No. 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional dan pasal 8, 9 dan 10 UU No. 15 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, dituntut agar memiliki kinerja dalam melaksanakan fungsinya sebagai dosen. Peran dosen dalam meningkatkan mutu

pendidikan di perguruan tinggi sangat strategis karena mereka adalah ujung tombak dari pelaksanaan Tridharma perguruan tinggi yang meliputi pendidikan dan pengajaran, penelitian dan pengabdian masyarakat.

Dalam pengaturan mutu dosen, pemerintah mengeluarkan banyak regulasi agar masyarakat mendapatkan mutu pendidikan yang sama dan terstandar. Regulasi yang mengatur mutu dosen dimuat dalam Permendikbud No. 50 Tahun 2014 tentang Pengembangan Mutu Perguruan Tinggi dan Permenristek No. 62 tahun 2016 tentang Sistem Manajemen Mutu Pendidikan Tinggi.

Permasalahan perguruan tinggi di Indonesia tidak lepas dari masalah dosen terutama mutu dosen. Masih adanya dosen yang berpendidikan S1 dan masih sedikitnya dosen yang berpendidikan S3 atau hanya sekitar 25% dari seluruh dosen yang ada.

Mutu dosen akan nampak terlihat dari kinerja dosen dalam mengamalkan Tridharma perguruan tinggi. Dalam aspek pendidikan dan pengajaran sebagai aspek pertama Tridharma, apakah dosen sudah mempersiapkan pembelajaran dengan baik, apakah pembelajaran yang disajikan sudah terkini, apakah metode pembelajarannya sudah sesuai dengan perkembangan teknologi dan lain sebagainya. Pertanyaan pertanyaan tersebut harus dijawab oleh dosen tersebut dalam rangka meningkatkan kapasitasnya sebagai dosen yang dituntut untuk melahirkan agen agen perubahan di masyarakat.

Demikian pula dengan penelitian, aspek ini merupakan titik lemah dari kinerja dosen. Ini dibuktikan dengan rendahnya penelitian yang dilakukan oleh dosen, padahal penelitian adalah ciri utama dari dosen sebagai pelaku utama dalam mengembangkan ilmu pengetahuan.

Unsur dosen menjadi syarat penting dalam kriteria pendirian perguruan tinggi, ini disebabkan karena salah satu penentu keberhasilan proses pembelajaran adalah dosen.

Menurut Sujarwo (2006), beberapa masalah dalam perguruan tinggi yang menyangkut dosen

Pertama: Masih ada sebagian dosen yang belum memiliki kualifikasi pendidikan master/magister (S2) sebagai salah satu persyaratan pendidik di

perguruan tinggi. Jika dilihat dari tugas utamanya, idealnya dosen harus berpendidikan doktor (S3). Kondisi ini dipengaruhi oleh banyak faktor baik internal maupun eksternal. Faktor internal berangkat dari diri dosen yang bersangkutan seperti komitmen, tanggung jawab, kepedulian, kedisiplinan, kejujuran, kreatifitas, minat, motivasi dan lain sebagainya. Faktor eksternal berangkat dari stimulus yang ditawarkan kepada dosen, seperti jabatan, imbalan, penghargaan, prestise, kekuasaan dan lain sebagainya.

Kedua: Sebagian besar dosen melakukan tugas dalam pembelajaran masih terbatas pada pemenuhan target kurikulum yang diagendakan dalam silabus sehingga dalam implementasinya mahasiswa hanya belajar materi perkuliahan yang hanya disyaratkan dalam silabus. Hal ini mengakibatkan kajian keilmuan sangat dangkal dan terbatas pada tataran pengetahuan belum sampai pada tataran konsep. Kebiasaan dosen untuk mengerjakan membaca sumber sumber lain yang terkait dengan materi perkuliahan masih sangat rendah. Pemberian umpan balik terhadap tugas tugas mahasiswa juga masih sangat rendah. Peran dosen dalam perkuliahan masih dominan dalam mendesain perkuliahan. Forum kajian ilmiah yang menjadi ciri khas pembelajaran belum dilaksanakan secara optimal, masih pada tataran *transfer knowledge*. Masih banyak dosen yang beranggapan bahwa tugas utamanya hanya menyampaikan pengetahuan, sehingga dosen waktu terbanyak dihabiskan untuk mengajar yang bersifat kognitif.

Ketiga: Minat sebagian besar dosen dalam membaca dan mengikuti forum ilmiah dalam mengkaji filosofi dan kaidah keilmuan cenderung rendah. Akses bacaan ilmiah dosen dari berbagai sumber belajar yang digunakan dalam perkuliahan sangat terbatas. Dosen hanya menunjukkan daftar buku tanpa adanya pengkajian isi buku atau referensi yang ditunjukkan. Kondisi tersebut memberikan dampak pada kemauan dosen dalam menulis seperti buku, diktat, artikel, jurnal sangat rendah. Sebagian dosen yang telah memperoleh pendidikan S3 tampak sudah merasa puas dengan gelar doktor yang diraihnya. Sebagian merasa tidak memiliki waktu untuk melakukan penelitian ilmiah yang menjadi tugas pokoknya dalam menyumbangkan hal-hal baru dalam bidang

keilmuannya atau menyumbang sesuatu yang bermanfaat untuk masyarakat. Kegiatan penelitian ilmiah dilakukan untuk meraih kepangkatan atau mencapai guru besar.

Keempat: Rendahnya dosen menulis buku, diktat, bahan ajar dan karya ilmiah lainnya. Sebagian dosen kurang produktif dalam menulis bahan ajar atau buku-buku pendukung lainnya. Jumlah bahan ajar yang digunakan dosen dalam perkuliahan hasil karyanya sendiri sangat jarang. Kebiasaan dosen mengajak mahasiswa untuk menulis, meresensi juga sangat jarang dilakukan, lebih kepada menuliskan daftar sumber belajar orang lain yang bisa diakses.

Kelima: Regenerasi pengembangan keilmuan antar dosen sangat rendah. Keterlibatan dosen muda dalam pengkajian keilmuan, pengkajian program dan pengembangan model pembelajaran masih rendah. Kondisi tersebut ditunjukkan pada beberapa kesempatan kajian ilmiah atau penelitian hibah, nama nama yang muncul dalam kegiatan tersebut adalah dosen dosen senior, dan nama namanya mudah dihafal dengan kata lain sudah menjadi langganan. Regenerasi pengembangan keilmuan menjadi hal yang tabu, interaksi antara dosen senior dan yunior kurang harmonis dan produktif.

Keenam: Sebagian dosen yang mendapat tugas tambahan memegang jabatan struktural cenderung kurang produktif dalam kegiatan ilmiah. Kelompok dosen ini cenderung aktifitas yang bersifat birokrasi dan administratif, tiada hari tanpa rapat, koordinasi, mendatangi undangan, mengundang, menerima tamu. Kesempatan untuk membaca, menulis, melakukan penelitian, mengikuti kajian ilmiah, pengkajian program maupun pengembangan profesi lainnya sangat terbatas. Kondisi ini berdampak pada realisasi menjalankan tugas utamanya dalam pembelajaran. Banyak jadwal mengajar yang harus ditinggalkan demi tugas tambahan.

Kondisi ini menunjukkan bahwa masih ada jurang yang lebar antara cita cita ideal dengan kondisi riil para dosen di perguruan tinggi. Kondisi ini dipengaruhi oleh beberapa faktor seperti: regulasi pendidikan, manajemen pendidikan, kultur akademik kampus, komitmen, realitas sosial, prestise, dan lain lain. Terlepas dari berbagai kelebihan dan kekurangan dosen, yang harus dilakukan

adalah menyiapkan sosok dosen masa depan yang profesional sesuai dengan tuntutan reformasi pendidikan yang sedang bergulir. Untuk itu diperlukan sebuah regulasi dan program pembinaan dosen yang komprehensif yang melibatkan berbagai pihak, mulai dari perguruan tinggi, pemerintah, masyarakat dan stakeholder lainnya.

Dalam pengawasan mutu terdapat dua lembaga yang bertanggung jawab terhadap mutu pendidikan sesuai dengan Permenristek Dikti No. 62 Tahun 2016 tentang Sistem Penjaminan Mutu. Ada 2 sistem penjaminan mutu yakni penjaminan mutu internal yang dilakukan oleh internal perguruan tinggi dan penjaminan mutu eksternal yang dilakukan oleh lembaga yang diberikan kewenangan oleh pemerintah yakni Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi (BAN-PT) atau Lembaga Akreditasi Mandiri (LAM).

Dalam menghadapi berbagai tantangan yang berkenaan dengan masa depan, menggugah kepedulian masyarakat terhadap peran perguruan tinggi khususnya agar dapat meningkatkan fungsinya secara relevan dengan pembangunan masyarakat. Paradigma baru perguruan tinggi menampilkan pola tetrahedron dalam menggambarkan lima dasar penting perguruan tinggi yakni otonomi, kualitas, evaluasi, akreditasi dan akuntabilitas.

Efek rendahnya kinerja dosen berimbas pada rendahnya mutu lulusan perguruan tinggi tersebut. Rendahnya mutu lulusan perguruan tinggi dapat dilihat pada implementasi Tridharma perguruan tinggi di perguruan tinggi tersebut. Jika Tridharma perguruan tinggi berjalan dengan baik ini adalah efek dari dosen yang bermutu di perguruan tinggi tersebut. Mutu perguruan tinggi juga bisa dilihat juga dari akreditasi perguruan tinggi tersebut.

Banyak perguruan tinggi baik institusinya maupun program studinya memperoleh nilai C atau Baik. Tidak hanya di perguruan tinggi negeri, ini cukup mendominasi di perguruan tinggi swasta. Nilai akreditasi ini diberikan karena masih rendahnya mutu pengelolaan manajemen di perguruan tinggi tersebut.

Dalam posisi sebagai jantung perguruan tinggi, dosen sangat menentukan mutu pendidikan dan lulusan yang dihasilkan oleh perguruan tinggi tersebut.

Jika dosennya bermutu tinggi maka kualitas lulusannya juga bermutu tinggi, demikian pula sebaliknya. Sebaik apapun program pendidikan yang dicanangkan, bila tidak didukung oleh dosen yang bermutu maka hasil akhirnya tidak akan memuaskan. Untuk menjalankan program pendidikan yang baik diperlukan dosen yang bermutu baik. Dengan memiliki dosen yang bermutu dan berkinerja baik, perguruan tinggi dapat merumuskan program serta kurikulum dan metode pengajaran yang baik untuk menjamin lulusan yang berkualitas.

Atas dasar ini, pembinaan kinerja dosen menjadi upaya yang penting dalam rangka peningkatan mutu lulusan perguruan tinggi sesuai dengan tuntutan masyarakat dan sesuai dengan tuntutan Kerangka Kualifikasi Nasional Indonesia (KKNI). KKNI merupakan kerangka penjenjangan kualifikasi sumber daya manusia Indonesia yang menyandingkan, menyetarakan, dan mengintegrasikan sektor pendidikan dengan sektor pelatihan dan pengalaman kerja dalam suatu skema pengakuan kerja yang disesuaikan dengan struktur di berbagai pekerjaan. Mutu lulusan merupakan pertarungan sebuah perguruan tinggi untuk menghasilkan lulusan yang bisa diserap oleh masyarakat dan mampu bersaing dengan lulusan dari perguruan tinggi lain baik dari dalam maupun luar.

Berkaitan dengan permasalahan di atas, penulis akan mencoba mengangkat pembinaan kinerja dosen dalam meningkatkan mutu lulusan perguruan tinggi dengan mengambil potret di 2 perguruan tinggi sebagai fokus penelitian yaitu Sekolah Tinggi Teknologi Informasi (STTI) NIIT di Jakarta dan Sekolah Tinggi Manajemen Informatika dan Komputer (STMIK) Al Muslim Bekasi.

Di STTI NIIT Jakarta dan STMIK Al Muslim Bekasi permasalahan kinerja dosen merupakan konstruksi multidimensi yang mencerminkan mutu pelaksanaan Tridharma, integritas profesional, serta kontribusi terhadap tujuan strategis perguruan tinggi. Berbagai permasalahan muncul pada tingkat individual, organisasional, dan sistemik. Kompleksitas beban kerja, ketidakselarasan antara sasaran institusional dengan sumber daya, tuntutan kinerja meningkat, namun kondisi yang memungkinkannya tidak selalu tersedia

atau terkelola dengan baik. Capaian pengajaran, penelitian, dan pengabdian tidak optimal dan kualitas layanan akademik kepada mahasiswa berpotensi menurun. Beban kerja yang tidak seimbang menjadi kendala yang ditemui. Dosen dituntut memenuhi target pengajaran yang tinggi, melaksanakan penelitian hingga publikasi bereputasi, sekaligus menjalankan tugas pengabdian kepada masyarakat dan administrasi institusional. Pembagian waktu akibat rapat, pelaporan berkala, dan kewajiban administratif yang tidak tersederhanakan menggerus waktu untuk persiapan pembelajaran yang mendalam, pendampingan mahasiswa, serta aktivitas riset yang memerlukan konsentrasi berkelanjutan. Ketidakseimbangan ini diperparah oleh pembagian beban yang tidak proporsional antarprogram studi ataupun perbedaan kapasitas dukungan administratif.

Kesenjangan kompetensi pedagogik dan desain asesmen juga memengaruhi mutu kinerja. Tidak semua dosen memperoleh kesempatan pengembangan profesional yang memadai untuk merancang pengalaman belajar yang berpusat pada mahasiswa. Praktik pengajaran masih bertumpu pada ceramah satu arah, materi yang tidak mutakhir, serta evaluasi berbasis hafalan yang kurang merepresentasikan capaian pembelajaran. Ketiadaan umpan balik formatif yang terstruktur dan mekanisme observasi sejawat yang fungsional membuat perbaikan pedagogik berlangsung lambat.

Publikasi lebih menekankan pada indikator kuantitatif. Beban mengejar publikasi sering kali tidak diimbangi dukungan ekosistem riset, seperti akses basis data, pendanaan riset pemula, bantuan manajemen data, dan klinik penulisan ilmiah.

Keterbatasan infrastruktur dan sumber daya riset pengajaran menjadi hambatan utama. Akses laboratorium, perangkat lunak berlisensi, bandwidth yang stabil, repositori referensi ilmiah, hingga layanan etika penelitian dan manajemen data belum merata antarprogram studi. Proses pengadaan yang panjang dan kurang responsif terhadap kebutuhan akademik menyebabkan inisiatif pengembangan tertunda, sementara agenda kurikulum dan riset terus bergerak cepat mengikuti dinamika ilmu dan industri.

Sistem evaluasi kinerja yang lemah dan bias memperburuk masalah. Ketergantungan tunggal pada survei mahasiswa menimbulkan penilaian yang tidak stabil dan rawan bias popularitas. Instrumen yang tidak tervalidasi dan proses umpan balik yang kurang dialogis membuat evaluasi jatuh menjadi ritual administratif, bukan mekanisme reflektif untuk perbaikan berkelanjutan.

Kurikulum dan capaian pembelajaran yang tidak selaras dengan kebutuhan pemangku kepentingan turut menekan kinerja. Materi yang tertinggal dari perkembangan ilmu, kurangnya integrasi pengalaman laboratorium dan proyek berbasis masalah nyata, serta minimnya jejaring kemitraan industri mengurangi relevansi pembelajaran. Penyusunan rencana pembelajaran semester masih bersifat administratif, belum sepenuhnya berfungsi sebagai instrumen pedagogik yang mengikat tujuan, aktivitas, dan asesmen secara konstruktif.

Transformasi digital menghadirkan tantangan sekaligus kesempatan yang belum terkelola dengan baik. Pemanfaatan sistem manajemen pembelajaran, analitik pembelajaran, dan alat kolaborasi sering sebatas unggah materi dan pengumpulan tugas tanpa strategi pedagogik yang jelas. Kesenjangan literasi digital, isu integritas akademik dan kepatuhan pada etika serta privasi data mahasiswa menambah kompleksitas kerja dosen. Ketidakteraturan dukungan teknis memperlebar kesenjangan antarindividu maupun antarkelompok kerja.

Kesejahteraan kerja menjadi isu yang berdampak langsung pada kinerja. Beban bimbingan mahasiswa, tekanan akreditasi, target publikasi, dan ekspektasi pelayanan sering terjadi bersamaan tanpa dukungan konseling profesional, manajemen beban yang memadai, atau pengakuan institusional terhadap kerja tak terlihat. Jalur karier yang kurang jelas, remunerasi yang tidak kompetitif di beberapa konteks, serta ketimpangan kesempatan promosi turut mereduksi motivasi intrinsik dan komitmen jangka panjang.

Budaya organisasi yang kurang kolaboratif mengekang pembelajaran profesional. Minimnya komunitas praktik, dan komunikasi kebijakan yang *top down* melemahkan transfer praktik baik dan inovasi pedagogik. Mekanisme mentoring yang informal dan tidak terdokumentasi membuat dosen awal karier berjalan dengan percobaan dan kekeliruan yang berulang. Ketiadaan ruang

aman untuk refleksi kritis dan berbagi kegagalan membuat organisasi sulit belajar secara institusional.

Keterbatasan kapasitas dan jejaring riset juga sering menjadi penghambat. Hambatan bahasa akademik untuk publikasi internasional, akses terhadap pelatihan metodologi mutakhir, dan waktu riset yang terbagi oleh tugas pengajaran dan administrasi menurunkan produktivitas dan dampak riset. Kepatuhan terhadap etika akademik dan integritas ilmiah menghadapi tantangan di tengah tekanan kinerja. Praktik sitasi yang lemah, pengelolaan data yang tidak standar, dan pemahaman yang terbatas tentang lisensi serta kepemilikan intelektual dapat menimbulkan pelanggaran yang merusak reputasi institusi. Ketidakseimbangan antara kontrol dan pendidikan etika juga berisiko menciptakan budaya ketakutan alih-alih budaya tanggung jawab.

Pengabdian kepada masyarakat kerap termarginalkan dalam pengukuran kinerja. Kegiatan yang seharusnya berbasis kebutuhan nyata dan kolaboratif sering direduksi menjadi program seremonial untuk memenuhi indikator, sehingga dampaknya kecil dan keberlanjutan rendah. Ketiadaan kerangka evaluasi dampak sosial yang kredibel membuat pengabdian sulit dinilai secara adil dibanding publikasi atau beban pengajaran.

Sistem insentif dan promosi yang tidak sepenuhnya selaras dengan mutu juga memunculkan masalah. Pemihakan pada indikator kuantitatif, penilaian yang tidak membedakan konteks disiplin, serta pengakuan yang kurang terhadap kerja kolaboratif dan inovasi pedagogik mengarahkan upaya dosen ke aktivitas yang paling terhitung ketimbang yang paling berdampak. Ketidakselarasan ini menurunkan koherensi strategis antara tujuan institusional dan perilaku individual.

Variasi kesiapan akademik mahasiswa memperumit tugas pengajaran. Heterogenitas latar belakang, kesenjangan literasi dasar dan digital, serta kebutuhan dukungan belajar yang beragam menuntut diferensiasi pembelajaran. Dengan kelas besar dan keterbatasan asisten, personalisasi bimbingan menjadi sulit, sementara tuntutan dokumentasi administrasi tetap tinggi. Dinamika regulasi dan tata kelola eksternal turut membebani. Siklus

akreditasi, perubahan kebijakan kurikulum, tuntutan pelaporan kinerja, dan audit eksternal yang intensif memerlukan investasi waktu dan energi yang besar.

Melihat banyaknya permasalahan yang muncul maka diperlukan manajemen pembinaan kinerja dosen yang diarahkan untuk memastikan terlaksananya Tridharma secara unggul, berintegritas, dan berkelanjutan. Tujuan utamanya adalah menyelaraskan kompetensi dan praktik profesional dosen dengan visi, misi, dan sasaran strategis perguruan tinggi sehingga seluruh proses akademik menghasilkan lulusan yang relevan, penelitian yang bermakna, dan pengabdian yang berdampak. Orientasi ini menempatkan pembinaan bukan sebagai kegiatan insidental, melainkan sebagai mekanisme institusional yang memandu peningkatan kualitas secara terus-menerus.

Research gap tersebut semakin terlihat apabila dikaitkan dengan data kuantitatif pendidikan tinggi dan ketenagakerjaan. Buku Statistik Pendidikan Tinggi 2024 Kementerian Pendidikan Tinggi, Sains, dan Teknologi menggunakan data PDDikti tahun akademik 2023/2024 yang dihimpun pada Januari 2025 dan mencakup data perguruan tinggi, program studi, mahasiswa, lulusan, serta dosen. Data ini menegaskan bahwa pengelolaan mutu dosen dan lulusan berlangsung dalam sistem pendidikan tinggi yang sangat besar dan heterogen, sehingga pembinaan kinerja dosen tidak cukup dilakukan secara administratif, tetapi membutuhkan manajemen yang terencana, terorganisasi, dilaksanakan secara konsisten, dan diawasi secara berkelanjutan (Pusdatin Kemdiktisaintek, Statistik Pendidikan Tinggi 2024).

Dari sisi kualitas dan pengembangan sumber daya dosen, Laporan Kinerja Direktorat Sumber Daya Tahun 2024 menunjukkan bahwa indikator persentase dosen tetap yang berkualifikasi akademik S3, memiliki sertifikat kompetensi/profesi yang diakui industri dan dunia kerja, atau berasal dari kalangan praktisi profesional/dunia industri/dunia kerja meningkat dari 27,14% pada tahun 2022 menjadi 31,25% pada tahun 2023 dan 38,28% pada tahun 2024. Meskipun capaian tahun 2024 telah melampaui target kinerja sebesar 33,25%, angka 38,28% juga menunjukkan bahwa penguatan kualifikasi

akademik, kompetensi profesional, dan keterhubungan dosen dengan dunia kerja masih merupakan agenda penting bagi sebagian besar dosen tetap. Data ini memperkuat adanya kesenjangan antara tuntutan dosen profesional dengan kondisi kapasitas sumber daya dosen yang belum sepenuhnya merata (Direktorat Sumber Daya Kemdiktisaintek, Laporan Kinerja 2024).

Kesenjangan juga tampak pada sisi outcome pendidikan tinggi. Berdasarkan indikator pasar tenaga kerja BPS, Tingkat Pengangguran Terbuka (TPT) nasional pada Februari 2024 sebesar 4,82%, sedangkan TPT penduduk dengan pendidikan tinggi mencapai 5,49%. Angka tersebut lebih tinggi 0,67 poin persentase dibandingkan TPT nasional. Pada kelompok pendidikan tinggi, TPT perempuan bahkan mencapai 6,51%, sedangkan laki-laki 4,47%. Data tersebut tidak dapat secara langsung diartikan bahwa pengangguran lulusan disebabkan oleh kinerja dosen, karena penyerapan kerja dipengaruhi banyak faktor. Namun, data ini menunjukkan bahwa kepemilikan pendidikan tinggi belum secara otomatis menjamin transisi yang optimal ke dunia kerja dan memperkuat pentingnya kajian mengenai bagaimana proses pembinaan kinerja dosen berkontribusi terhadap kompetensi, relevansi, adaptabilitas, dan daya saing lulusan (BPS, Indikator Pasar Tenaga Kerja Indonesia Februari 2024).

Data tracer study juga memperlihatkan bahwa mutu lulusan perlu dinilai lebih jauh daripada sekadar kelulusan. Sistem Tracer Study Kemdiktisaintek secara khusus menempatkan masa tunggu memperoleh pekerjaan, proses pencarian kerja pertama, situasi pekerjaan, penerapan kompetensi, serta kesesuaian kompetensi sebagai informasi outcome pendidikan tinggi. Sebagai ilustrasi empiris pada tingkat program studi, penelitian tracer study pada Program Studi Pendidikan Vokasional Teknik Mesin yang terindeks GARUDA melaporkan bahwa sekitar 60% alumni memperoleh pekerjaan dalam waktu kurang dari enam bulan, sedangkan kesesuaian profesi kerja dengan bidang keahlian tercatat 51%. Temuan lokal ini tidak dapat digeneralisasi sebagai kondisi nasional, tetapi menunjukkan adanya ruang kesenjangan antara kelulusan, kecepatan memperoleh pekerjaan, dan kesesuaian pekerjaan dengan kompetensi lulusan. Oleh karena itu, penelitian mengenai pembinaan kinerja

dosen perlu menghubungkan proses manajerial internal perguruan tinggi dengan outcome lulusan secara lebih utuh.

Secara kuantitatif, rangkaian data tersebut memperlihatkan tiga persoalan yang saling berkaitan: kapasitas dan profesionalitas dosen masih perlu diperkuat; lulusan pendidikan tinggi masih menghadapi persoalan transisi ke pasar kerja; dan kesesuaian kompetensi lulusan dengan pekerjaan belum selalu optimal. Akan tetapi, data kuantitatif tersebut belum menjelaskan bagaimana mekanisme manajemen pembinaan kinerja dosen melalui *planning*, *organizing*, *actuating*, dan *controlling* bekerja di tingkat institusi serta bagaimana mekanisme tersebut berkontribusi terhadap mutu lulusan. Ruang yang belum terjabarkan inilah yang menjadi salah satu *research gap* penelitian ini, khususnya dalam konteks STTI NIIT Jakarta dan STMIK Al Muslim Bekasi.

Berdasarkan uraian permasalahan tersebut, terdapat kesenjangan penelitian (*research gap*) yang penting untuk dikaji lebih lanjut. Berbagai kajian mengenai kinerja dosen pada umumnya lebih banyak memusatkan perhatian pada kompetensi dosen, motivasi kerja, kepuasan kerja, beban kerja, produktivitas penelitian, kualitas pembelajaran, atau pengaruh kinerja dosen terhadap mutu pendidikan secara parsial. Kajian-kajian tersebut memberikan pemahaman mengenai faktor-faktor yang memengaruhi kinerja dosen, tetapi belum sepenuhnya menjelaskan bagaimana pembinaan kinerja dosen dikelola sebagai suatu proses manajemen yang utuh, sistematis, dan berkelanjutan dalam kaitannya dengan peningkatan mutu lulusan perguruan tinggi.

Kesenjangan berikutnya terletak pada aspek manajerial. Pembinaan dosen sering dipahami sebagai kegiatan pelatihan, pengembangan kompetensi, evaluasi beban kerja, atau pemenuhan kewajiban Tridharma secara terpisah. Padahal, pembinaan kinerja dosen membutuhkan keterpaduan fungsi manajemen mulai dari *planning* (perencanaan), *organizing* (pengorganisasian), *actuating* (pelaksanaan), sampai *controlling* (pengawasan). Belum optimalnya keterpaduan keempat fungsi tersebut menyebabkan pembinaan berpotensi bersifat administratif dan insidental, sehingga hasil evaluasi kinerja belum

selalu ditindaklanjuti menjadi program pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan dosen dan sasaran mutu institusi.

Selain itu, terdapat kesenjangan antara standar normatif dengan kondisi empiris. Regulasi pendidikan tinggi telah menetapkan kualifikasi, tugas profesional, pelaksanaan Tridharma, penjaminan mutu, dan kewajiban pengembangan kompetensi dosen. Namun, sebagaimana tergambar dalam latar belakang penelitian ini, masih dijumpai persoalan berupa ketimpangan beban kerja, kesenjangan kompetensi pedagogik, keterbatasan produktivitas penelitian, belum meratanya dukungan sarana dan pembiayaan, kelemahan sistem evaluasi kinerja, serta belum optimalnya keterkaitan kurikulum dan pembelajaran dengan kebutuhan pengguna lulusan. Kondisi tersebut menunjukkan adanya jarak antara standar yang seharusnya dicapai dengan praktik pembinaan kinerja dosen yang berlangsung di perguruan tinggi.

Research gap penelitian ini juga terletak pada keterhubungan antara manajemen pembinaan kinerja dosen dengan mutu lulusan. Peningkatan kinerja dosen tidak cukup dinilai hanya dari terpenuhinya beban kerja, jumlah kegiatan Tridharma, atau capaian administratif, tetapi perlu dilihat sejauh mana proses pembinaan tersebut berkontribusi terhadap peningkatan kualitas pembelajaran dan pada akhirnya menghasilkan lulusan yang kompeten, adaptif, profesional, dan sesuai dengan kebutuhan dunia kerja. Oleh karena itu, penelitian ini diarahkan untuk mengisi kesenjangan tersebut melalui analisis yang komprehensif terhadap manajemen pembinaan kinerja dosen berdasarkan fungsi *planning, organizing, actuating, dan controlling*, termasuk hambatan serta solusi yang diterapkan, dan keterkaitannya dengan peningkatan mutu lulusan pada STTI NIIT Jakarta dan STMIK Al Muslim Bekasi.

B. Perumusan dan Pembatasan Masalah

1. Perumusan Masalah

Pendidikan tinggi adalah salah satu pilar pendidikan yang sangat penting dalam pembangunan bangsa, mutu pendidikan tinggi akan berpengaruh terhadap mutu sumber daya manusia Indonesia. Sementara itu

mutu pendidikan tinggi dan mutu lulusan akan sangat dipengaruhi oleh mutu dosen itu sendiri. Peningkatan mutu perguruan tinggi harus dibarengi dengan peningkatan mutu dosen yang pada akhirnya berimbas pada mutu lulusan perguruan tinggi.

Standar pengukuran mutu dosen dan mutu lulusan sebuah perguruan tinggi salah satunya dapat dilihat pada optimalisasi komponen komponen Tridharma perguruan tinggi, yakni pendidikan dan pengajaran, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat. Wujud dari pelaksanaan tugas dosen adalah pengamalan Tridharma perguruan tinggi. Kebanyakan perguruan tinggi, khususnya perguruan tinggi swasta belum dapat memenuhi persyaratan ini dengan baik. Sering dijumpai suatu perguruan tinggi dari tidak memiliki sarana dan prasarana yang memadai.

Permasalahan pembinaan kinerja dosen merupakan permasalahan yang harus ditangani secara serius oleh perguruan tinggi tersebut, baik berkenaan dengan permasalahan peningkatan kinerja, pengawasan maupun penilaian.

Undang Undang No. 14 tahun 2005 tentang Guru dan Dosen ataupun peraturan peraturan turunannya sebenarnya sudah sangat jelas menjelaskan tugas dan kewajiban dosen. Namun dalam implementasinya banyak hal yang tidak terlaksana dengan baik.

Mutu dosen perguruan tinggi adalah tuntutan yang tidak bisa ditawar lagi apapun keadaan perguruan tinggi tersebut. Perguruan tinggi harus mempunyai program pembinaan kinerja dosen, karena dengan adanya pembinaan kinerja dosen, mutu dosen akan meningkat. Dengan peningkatan mutu dosen sangat mempengaruhi mutu *output* dan *outcome* dari suatu perguruan tinggi. Dengan mutu *output* dan *outcome* maka lulusan perguruan tinggi akan sangat mempengaruhi wajah bangsa dan negara di mata internasional.

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, penelitian ini difokuskan pada pembinaan kinerja dosen dalam meningkatkan mutu lulusan perguruan tinggi. Gambaran rumusan masalah penelitian dapat

dijelaskan tahap-tahap proses dan evaluasi untuk pencapaian output dan outcome yang ditetapkan:

- a. *Raw Input*: mencakup dosen sebagai faktor utama yang akan mempengaruhi pembinaan kinerja dosen dan dampaknya terhadap kualitas lulusan (Studi Kasus Di STTI NIIT Jakarta dan STMIK Al Muslim Bekasi). Dari 2 perguruan tinggi tersebut akan digali informasi dan akan dianalisis terkait manajemen pembinaan kinerja dosen sehingga peneliti mendapatkan gambaran yang jelas, utuh, dan objektif sesuai topik penelitian dan bagaimana pengaruhnya terhadap mutu lulusan.

- b. *Instrumental Input*: *instrumental input* merujuk pada segala instrumen pendidikan baik berupa kebijakan, sumber daya manusia, kurikulum, sarana dan prasarana dan pembiayaan yang secara langsung mendukung dan mengarahkan proses pembelajaran yang berkualitas. *Instrumental input* meliputi: 1) Kebijakan-kebijakan yang mencakup keseluruhan aturan, pedoman, dan ketentuan seperti Undang-Undang, Peraturan Pemerintah dan peraturan perundangan lainnya yang mengarahkan proses internal pembinaan dosen seperti program pendidikan, kurikulum, fasilitas pendukung, bahan ajar, metode pengajaran, dan pendanaan. *Instrumental input* memastikan bahwa sistem pendidikan memiliki instrumen yang memadai untuk mendukung kualitas dosen dan lulusan. 2) Sumber Daya Manusia (SDM): sumber daya manusia merujuk pada keberadaan dosen yang dikelola secara sistematis untuk mendukung proses pendidikan yang berkualitas. Dosen adalah elemen utama yang mentransmisikan pengetahuan dan keterampilan kepada mahasiswa dan karenanya merupakan instrumen kritis dalam mencapai mutu lulusan.; 3) Kurikulum: Dalam konteks manajemen pembinaan kinerja dosen untuk meningkatkan mutu lulusan perguruan tinggi, kurikulum berfungsi sebagai instrumental input yang sangat strategis. Kurikulum mencerminkan rancangan sistematis mengenai tujuan

pendidikan, standar kompetensi lulusan, struktur mata kuliah, bahan ajar serta metode dan evaluasi pembelajaran yang harus diikuti oleh dosen dalam menjalankan Tridharma Perguruan Tinggi. 4) Sarana dan prasarana: sarana dan prasarana sebagai *instrumental input* bukan sekadar pelengkap administratif, namun adalah pondasi konkrit yang memungkinkan dosen menerapkan keterampilan mengajar secara profesional. Dengan dukungan fasilitas yang memadai, dosen dapat lebih fokus pada peningkatan kualitas pengajaran dan penelitian, yang pada akhirnya berdampak langsung pada output berupa lulusan yang unggul, kompeten, dan siap bersaing secara profesional. 5) Pembiayaan: Pembiayaan memainkan peran penting sebagai *instrumental input* dalam manajemen pembinaan kinerja dosen dan secara tidak langsung memengaruhi mutu lulusan perguruan tinggi. Pembiayaan mencakup semua alokasi dana yang diarahkan untuk mendukung pendidikan, penelitian, pengabdian masyarakat dan profesionalisme dosen. Tanpa dukungan finansial yang memadai, kebijakan internal seperti beban kerja dosen (BKD), evaluasi kinerja (EPBM), pelatihan profesional, atau insentif riset tidak akan berjalan efektif.

- c. *Environmental Input*: *environmental input* merujuk pada faktor eksternal yang berada luar batas sistem, namun secara langsung atau tidak langsung memberikan pengaruh terhadap sistem tersebut
- Enviromental input* meliputi: 1) Keluarga: Keluarga sebagai *enviromental input* akan dapat memberikan dukungan secara signifikan mengurangi stres kerja dosen dan meningkatkan harga diri serta kesejahteraan psikologis mereka. Keluarga juga memberikan dukungan emosional, misalnya dalam penghargaan moral bagi dosen sehingga membantu mengurangi stres pekerjaan dan mencegah burnout. Keluarga yang harmonis berdampak langsung pada peningkatan motivasi dan kinerja dosen di perguruan tinggi. 2) Pemerintah: Pemerintah menetapkan standar kualifikasi, kebijakan pengangkatan dan

kesejahteraan dosen, sistem sertifikasi, serta pedoman manajemen kinerja melalui peraturan atau surat edaran, ini menciptakan kerangka legal dan pengaruh langsung terhadap praktik internal perguruan tinggi.

3) Pengguna lulusan: pengguna lulusan sebagai bagian dari *enviromental input*. Pengguna lulusan seperti dunia industri, pemerintah, atau lembaga mitra yang menerima lulusan perguruan tinggi sangat berperan sebagai *environmental input* dalam manajemen pembinaan kinerja dosen. Mereka memberikan umpan balik dari pengalaman nyata di lapangan terhadap kualitas lulusan, seperti sejauh mana kompetensi, soft skills, atau kemampuan teknis yang dibutuhkan memenuhi standar atas tanggung jawab pekerjaan di dunia kerja. Umpan balik ini berupa masukan langsung dari pengguna lulusan maupun data *tracer study* yang merinci apakah lulusan mampu beradaptasi dan berkontribusi di lingkungan profesional seperti yang diharapkan. Pengguna lulusan mengirimkan informasi eksternal yang sangat penting bagi perguruan tinggi. Input ini memberi sinyal terhadap kekuatan dan kelemahan lulusan, sehingga perguruan tinggi dapat memperbarui kurikulum dan strategi pembinaan dosen agar lebih relevan dan adaptif terhadap bisnis atau kebutuhan sosial. Dalam perspektif kualitas pendidikan, employer feedback menjadi landasan koreksi dan peningkatan kurikulum, metode pengajaran, atau pengembangan pedagogis bagi dosen.

Secara keseluruhan *environmental input* dari pemerintah, pengguna lulusan, keluarga, dan masyarakat memiliki pengaruh signifikan dalam membentuk arah, relevansi, dan dukungan terhadap penelitian ini. Kombinasi faktor-faktor ini menentukan kualitas dan keberlanjutan penelitian, terutama dalam menyikapi beragam tantangan dan peluang yang ada di era digital dan teknologi berbasis data.

- d. *Process*: Langkah-langkah mengacu pada manajemen pembinaan kinerja dosen dengan pendekatan manajemen menurut George R. Terry

yang meliputi *planning* (perencanaan), *organizing* (pengorganisasian), *actuating* (pelaksanaan) dan *controlling* (pengawasan) dan ditambah dengan hambatan yang dialami serta solusi yang dilakukan oleh kedua perguruan tinggi tersebut.

- 1) *Planning* (perencanaan) adalah pemilihan dan penghubungan fakta-fakta serta pembuatan dan penggunaan perkiraan atau asumsi mengenai masa yang akan datang dengan cara menggambarkan dan merumuskan kegiatan-kegiatan yang dianggap perlu untuk mencapai hasil yang diinginkan.
 - 2) *Organizing* (pengorganisasian) adalah proses membangun hubungan perilaku yang efektif antar orang-orang, agar mereka dapat bekerja sama secara efisien dan meraih kepuasan pribadi dalam melaksanakan tugas-tugas tertentu dalam kondisi lingkungan tertentu untuk mencapai tujuan tertentu.
 - 3) *Actuating* (pelaksanaan) adalah membangkitkan dan mendorong semua anggota kelompok agar berkehendak dan berusaha sungguh-sungguh untuk mencapai tujuan dengan ikhlas serta selaras dengan perencanaan dan pengorganisasian yang telah dilakukan oleh pimpinan.
 - 4) *Controlling* (pengawasan) adalah proses menetapkan standar yang diharapkan, mengukur kinerja aktual, membandingkannya dengan standar, serta melakukan tindakan koreksi bila diperlukan agar kinerja sesuai dengan rencana.
- e. *Output* diharapkan bahwa hasil dari upaya pembinaan kinerja dosen kinerja dosen adalah dosen yang berkualitas, yang akan mempengaruhi kualitas lulusan. Kinerja Dosen akan mencerminkan kemampuan mereka dalam menjalankan fungsinya, peraturan, etika yang berlaku, serta pedoman kinerja yang telah ditetapkan untuk jangka waktu tertentu untuk mencapai tujuan. Upaya pembinaan kinerja dosen dirancang agar menghasilkan dosen berkualitas dosen yang profesional, inovatif, dan

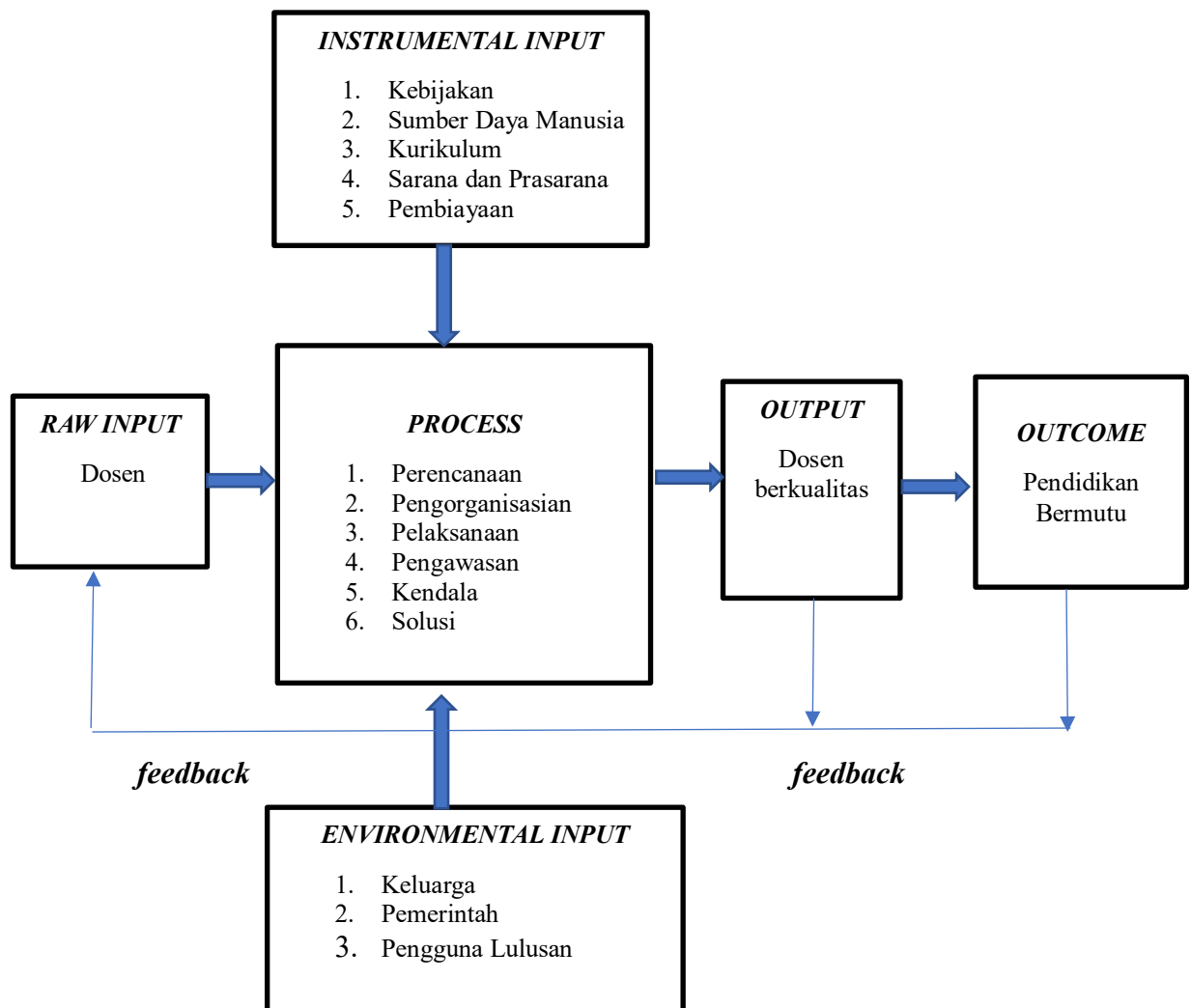
efektif yang kemudian secara langsung meningkatkan kualitas lulusan perguruan tinggi. Dosen berkualitas menjadi motor utama dalam mentransformasikan proses pembelajaran menjadi hasil yang berarti. Ketika dosen mengalami peningkatan kompetensi melalui program pengembangan profesional dan evaluasi sistematis, maka mereka menjadi lebih percaya diri, kreatif, dan peduli terhadap perkembangan mahasiswa. Dosen yang berpartisipasi dalam pengembangan profesional seperti pelatihan pedagogik, mentoring, *coaching*, dan *reflective critique* mengalami peningkatan dalam *self-efficacy* dan kualitas pengajaran. Hal ini dirasakan juga oleh mahasiswa dalam bentuk pengalaman belajar yang lebih aktif, interaktif, dan mendalam.

- f. *Outcome*: Harapan dari pembinaan kinerja dosen adalah adanya pendidikan yang bermutu yang akan menghasilkan kualitas lulusan yang dapat bersaing. Hasil dari partisipasi ini akan tercermin dalam kualitas sebagai hasil dari peningkatan pembinaan kinerja dosen yang telah diimplementasikan. *Outcome* dari pembinaan kinerja dosen adalah terciptanya pendidikan bermutu tinggi di mana dosen sebagai agen transformasi intelektual dan profesional mampu membimbing lulusan yang tidak hanya cakap secara akademik tetapi juga siap beradaptasi, inovatif, dan profesional. Lulusan seperti ini memiliki daya saing di pasar kerja, diakui oleh employer, dan menjadi aset positif bagi institusi serta masyarakat luas.

Dari paparan rumusan di atas terkait dengan manajemen pembinaan kinerja dosen dalam meningkatkan mutu lulusan, tentunya akan memberikan gambaran secara umum tentang apa yang akan diangkat dalam penulisan disertasi ini. Berikut perumusan masalahnya adalah:

“Bagaimana Manajemen Pembinaan Kinerja Dosen dalam Meningkatkan Mutu Lulusan Perguruan Tinggi Di STTI NIIT Jakarta Dan STMIK Al Muslim Bekasi?”

Rumusan masalah dalam penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 1: Perumusan Masalah

2. Pembatasan Masalah

Dari perumusan masalah di atas perlu dipertegas batasan masalah sebagai fokus pada penelitian ini yakni penelitian ini berfokus pada manajemen pembinaan kinerja dosen dalam meningkatkan mutu lulusan yang meliputi aspek Tridharma yakni pendidikan dan pengajaran, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat. Fokus masalah berangkat dari asumsi dasar bahwa kualitas sumber daya manusia di perguruan tinggi adalah dosen dengan mutunya atau kinerjanya. Fokus masalah penelitian ini akan

dikerucutkan bahwa sebuah perguruan tinggi dikatakan tengah berupaya meningkatkan sumber daya manusianya terutama kinerja dosen dilihat dari bagaimana perguruan tinggi tersebut membuat strategi dalam meningkatkan kinerja dosen agar dosen tersebut dapat melaksanakan Tridharma perguruan tinggi. Disamping hal di atas bagaimana perguruan tinggi memberikan peluang, dorongan dan anggaran agar semua dosen memiliki kesempatan yang sama untuk melaksanakan tridharma perguruan tinggi.

Mengingat luasnya masalah yang akan diteliti, penelitian dibatasi pada masalah perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan dari pembinaan kinerja dosen di dua perguruan tinggi tersebut yang akan meningkatkan mutu lulusan perguruan tinggi.

Permasalahan penelitian dibatasi pada

- a. Perencanaan Pembinaan Kinerja Dosen Dalam Meningkatkan Mutu Lulusan Perguruan Tinggi meliputi:
 - 1) Proses perencanaan
 - 2) Tujuan dari perencanaan
 - 3) Peran pimpinan akademik
 - 4) Pemilihan program
 - 5) Alokasi sumber daya
 - 6) Hambatan dalam perencanaan
 - 7) Evaluasi dan pemantauan dalam perencanaan
 - 8) Partisipasi dosen
 - 9) Pengukuran efektifitas dari perencanaan
- b. Pengorganisasian Pembinaan Kinerja Dosen Dalam Meningkatkan Mutu Lulusan Perguruan Tinggi meliputi:
 - 1) Struktur organisasi
 - 2) Peran dan tanggung jawab unit
 - 3) Kebijakan atau pedoman yang digunakan
 - 4) Kolaborasi antara berbagai pihak
 - 5) Pengalokasian sumber daya
 - 6) Identifikasi kebutuhan

- 7) Dosen dosen yang akan mengikuti pembinaan
 - 8) Evaluasi terhadap efektifitas pengorganisasian
 - 9) Hambatan dalam pengorganisasian
 - 10) Komunikasi internal
 - 11) Pengorganisasian pembinaan
 - 12) Partisipasi dosen
- c. Pelaksanaan Pembinaan Kinerja Dosen Dalam Meningkatkan Mutu Lulusan Perguruan Tinggi meliputi:
- 1) Kegiatan pembinaan
 - 2) Perencanaan dan persiapan untuk pelaksanaan
 - 3) Sumber daya
 - 4) Proses pelaksanaan untuk dosen
 - 5) Metode yang digunakan
 - 6) Evaluasi
 - 7) Tantangan dan hambatan dalam pelaksanaan
 - 8) Partisipasi dosen
 - 9) Pelaksanaan sesuai standar
 - 10) Kolaborasi antara berbagai pihak
 - 11) Pengalaman dan pemahaman dosen
- d. Pengawasan Pembinaan Kinerja Dosen Dalam Meningkatkan Mutu Lulusan Perguruan Tinggi meliputi:
- 1) Indikator dalam pengawasan
 - 2) Proses data evaluasi
 - 3) Penanggung jawab
 - 4) Analisis data
 - 5) Langkah langkah pengawasan
 - 6) Umpan balik dalam pengawasan
 - 7) Hambatan dalam pengawasan
 - 8) Pengukuran dampak
 - 9) Komunikasi hasil pengawasan
 - 10) Pengawasan berkontribusi dalam peningkatan mutu lulusan

- 11) Peningkatan program
- 12) Rekomendasi
- e. Hambatan Pembinaan Kinerja Dosen Dalam Meningkatkan Mutu Lulusan Perguruan Tinggi di meliputi:
 - 1) Hambatan yang sering dihadapi
 - 2) Sumber daya (anggaran dan tenaga kerja)
- f. Solusi dalam menghadapi hambatan Pembinaan Kinerja Dosen Dalam Meningkatkan Mutu Lulusan Perguruan Tinggi meliputi:
 - 1) Strategi untuk mengatasi hambatan
 - 2) Rekomendasi
 - 3) Inovasi atau teknologi untuk mengatasi hambatan

C. Tujuan dan Manfaat Penelitian

1. Tujuan Penelitian

a. Tujuan Umum

Penelitian ini bertujuan secara umum untuk menganalisis dan mengevaluasi manajemen pembinaan kinerja dosen di STTI NIIT Jakarta dan STMIK Al Muslim Bekasi dalam meningkatkan mutu lulusan. Selain itu, penelitian ini juga berfokus pada pemahaman bagaimana keempat aspek manajemen (*planning, organizing, actuating dan controlling*) mempengaruhi kinerja dosen dalam meningkatkan mutu lulusan.

b. Tujuan Khusus

Tujuan khusus penelitian adalah menganalisis

- 1) Perencanaan Manajemen Pembinaan Kinerja Dosen di STTI NIIT Jakarta dan STMIK Al Muslim Bekasi
- 2) Pengorganisasian Manajemen Kinerja Dosen di STTI NIIT Jakarta dan STMIK Al Muslim Bekasi
- 3) Pelaksanaan Manajemen Pembinaan Kinerja Dosen di STTI NIIT Jakarta dan STMIK Al Muslim Bekasi

- 4) Pengawasan Manajemen Pembinaan Kinerja Dosen di STTI NIIT Jakarta dan STMIK Al Muslim Bekasi
- 5) Hambatan Manajemen Pembinaan Kinerja Dosen di STTI NIIT Jakarta dan STMIK Al Muslim Bekasi
- 6) Solusi Menghadapi Hambatan Manajemen Pembinaan Kinerja Dosen di STTI NIIT Jakarta dan STMIK Al Muslim Bekasi

2. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan mampu memberikan kontribusi positif dalam dua aspek, yakni manfaat teoritis dan manfaat praktis sebagaimana dijelaskan di bawah ini

a. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memperkaya literatur mengenai manajemen pembinaan kinerja dosen di perguruan tinggi dalam meningkatkan mutu lulusan, khususnya mengenai perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengawasan kinerja dosen. Selain itu, penelitian menawarkan kerangka teoritis terkait dengan penggunaan 6 nilai dalam manajemen pembinaan kinerja dosen.

b. Manfaat Praktis

1) Pimpinan Perguruan Tinggi:

Penelitian ini dapat berfungsi sebagai panduan bagi pimpinan perguruan tinggi untuk menerapkan pembinaan kinerja dosen dalam meningkatkan mutu lulusan. Pimpinan dapat memanfaatkan hasil penelitian ini untuk mengenali area yang memerlukan perbaikan

2) Bagi Dosen:

Penelitian ini dapat memberikan wawasan praktis bagi Dosen tentang pentingnya kinerja dosen dalam meningkatkan mutu lulusan. Temuan penelitian ini diharapkan mampu memotivasi Dosen untuk mengembangkan kompetensi mereka, baik dalam aspek pembelajaran maupun penelitian, sehingga dapat memenuhi tuntutan pendidikan yang semakin dinamis.

3) Bagi Institusi Pendidikan Tinggi:

Hasil penelitian ini dapat dijadikan dasar bagi perguruan tinggi dalam merumuskan kebijakan strategis terkait pengembangan sumber daya manusia, terutama dalam meningkatkan kinerja dosen dosen agar siap menghadapi tantangan globalisasi dan era digital. Institusi dapat menjadikan penelitian ini sebagai acuan untuk merumuskan program pembinaan kinerja dosen yang lebih relevan dengan kebutuhan zaman.

4) Bagi Pengambil Kebijakan di Bidang Pendidikan:

Penelitian ini dapat memberikan rekomendasi bagi para pembuat kebijakan pendidikan tinggi dalam menyusun kebijakan yang mendukung pembinaan kinerja dosen di lingkungan perguruan tinggi.

5) Peneliti lain

Bagi peneliti lainnya, studi ini bisa berfungsi sebagai dasar informasi yang penting untuk melanjutkan penelitian lebih lanjut.

D. Pertanyaan Penelitian

Berdasarkan identifikasi, batasan masalah dan asumsi penelitian di atas maka dapat dikemukakan beberapa pertanyaan penelitian mengenai pembinaan kinerja dosen dalam meningkatkan mutu lulusan:

1. Bagaimana *planning* (perencanaan) Pembinaan Kinerja Dosen Dalam Meningkatkan Mutu Lulusan di STTI NIIT Jakarta dan STMIK Al Muslim Bekasi?
2. Bagaimana *organizing* (pengorganisasian) Pembinaan Kinerja Dosen Dalam Meningkatkan Mutu Lulusan di STTI NIIT Jakarta dan STMIK Al Muslim Bekasi?
3. Bagaimana *actuating* (pelaksanaan) Pembinaan Kinerja Dosen Dalam Meningkatkan Mutu Lulusan di STTI NIIT Jakarta dan STMIK Al Muslim Bekasi?

4. Bagaimana *controlling* (pengawasan) pembinaan kinerja dosen dalam meningkatkan mutu lulusan di STTI NIIT Jakarta dan STMIK Al Muslim Bekasi?
5. Apa hambatan pembinaan kinerja dosen dalam meningkatkan mutu lulusan di STTI NIIT Jakarta dan STMIK Al Muslim Bekasi?
6. Apa solusi pembinaan kinerja dosen dalam meningkatkan mutu lulusan di STTI NIIT Jakarta dan STMIK Al Muslim Bekasi?