

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

MANAJEMEN PEMBINAAN KINERJA DOSEN DALAM MENINGKATKAN MUTU LULUSAN PERGURUAN TINGGI

A. Landasan Filosofis

Landasan filosofis konstruktivisme berakar pada pandangan epistemologis bahwa pengetahuan bukanlah sekadar produk dari penyerapan informasi pasif, melainkan hasil “konstruksi” aktif yang dibentuk oleh individu lewat pengalaman, refleksi, dan interaksi sosial. Pemikiran awal dikembangkan oleh Jean Piaget lewat genetik epistemologi. Piaget menekankan bahwa seseorang membangun struktur kognitifnya melalui proses asimilasi dan akomodasi, yaitu menyerap lingkungan berdasarkan skema mental yang sudah ada, lalu mengubah kerangka berpikirnya ketika menghadapi informasi baru yang tak sesuai. Pengetahuan terbentuk secara bertahap dan individual melalui pengalaman aktif, bukan ditransmisikan begitu saja.

Sementara Lev Vygotsky memperluas gagasan ini ke dalam ranah sosiokultural. Ia menekankan bahwa interaksi dengan orang lain guru, teman, atau alat budaya seperti bahasa memberi kontribusi penting dalam konstruksi pengetahuan seseorang. Kondisi sosial dan budaya menyediakan “bantuan tertutup” (*scaffolding*) yang memungkinkan siswa mencapai potensi kognitifnya lebih tinggi dari yang bisa dicapai secara mandiri.

Filsafat konstruktivisme menolak pandangan bahwa realitas absolut dapat ditransfer ke pikiran manusia. Sebaliknya, realitas adalah subjektif dan setiap individu menciptakan interpretasi unik berdasarkan konteks mereka. Pengetahuan dianggap sebagai hasil refleksi pribadi yang banyak dipengaruhi oleh latar budaya, pengalaman, dan nilai-nilai sosial.

Secara filsafat, konstruktivisme mendasarkan perannya pada konsep bahwa setiap manusia mempunyai kapasitas untuk aktif mencipta makna. Proses kognitif menjadi pusat epistemologi, dengan fokus pada bagaimana seseorang mempersepsi, menafsirkan, dan mengatur dunia di sekitarnya melalui struktur mentalnya sendiri. Aliran ini memadukan pemikiran psikologis dan sosiologis sehingga dapat diterapkan secara luas dalam sistem pendidikan, termasuk pendidikan nasional yang merujuk basis nilai kemanusiaan dan kontekstualitas proses belajar.

Dengan demikian, secara ringkas konstruktivisme sebagai landasan filosofis: pengetahuan muncul dari pengalaman aktif; pemrosesan kognitif bersifat subjektif dan kontekstual; interaksi sosial berperan dalam memperkaya makna; dan pendidikan harus dirancang agar siswa aktif membangun pengetahuan mereka sendiri, bukan hanya menyerap informasi.

Konstruktivisme sebagai kerangka epistemologis memperlakukan pengetahuan bukan sebagai entitas yang pasif ditransfer dari pengajar ke mahasiswa, melainkan sebagai hasil aktif dari interaksi dan refleksi subjek terhadap lingkungan pembelajarannya. Jean Piaget (Tianto, 2007) menekankan bagaimana individu melalui proses asimilasi dan akomodasi membentuk struktur kognitif internal yang terus berkembang. Sementara itu Lev Vygotsky (Baharudin, 2008) memperluas pandangan ini menjadi konstruktivisme sosial, yang menyoroti pentingnya interaksi sosial, budaya, dan *scaffolding* yang diberikan oleh pihak lebih mahir untuk memperluas zona perkembangan proksimal siswa

Dalam konteks manajemen pembinaan kinerja dosen, kerangka konstruktivis melihat dosen bukan sebagai obyek pasif pelaksanaan prosedur, melainkan sebagai agen aktif yang membentuk dan dibentuk oleh lingkungan pembelajaran perguruan tinggi. Pembinaan dosen dari perspektif ini lebih dari sekadar supervisi dan evaluasi namun adalah proses fasilitatif yang membekali dosen dengan kapasitas reflektif, kolaboratif, dan inovatif. Peran pimpinan akademik, seperti dekan, kepala program studi, dan rektor, bertransformasi

menjadi fasilitator yang mendesain budaya akademik yang mendukung konstruksi dan rekonstruksi praktik pengajaran.

Transformasi ini harus dimulai dari penciptaan iklim organisasi akademis yang kondusif. Iklim akademik yang sehat, dimana dosen merasakan kemerdekaan intelektual, saling berbagi pengalaman, serta dukungan terhadap kegagalan sebagai kesempatan refleksi dan perbaikan, dapat meningkatkan kompetensi dan kinerja dosen. Penelitian tentang system pengembangan sumber daya dosen menunjukkan bahwa kompetensi individu dosen yang diwadahi oleh iklim organisasi dan dukungan sumber daya terbukti memperkuat kinerja yang berorientasi mutu. Hal ini konsisten dengan pengertian constructivism yang menekankan kolaborasi dalam konteks sosial budaya sebagai modal penting dalam pengembangan profesional.

Pembinaan berbasis konstruktivisme mengadopsi metodologi interaktif di dalam kelas maupun luar kelas. Penggunaan simulasi, wawancara skenario, dan peran bergilir antar peserta seperti yang diterapkan dalam model pembelajaran manajemen kinerja berbasis konstruktivisme mampu meningkatkan antusiasme dan partisipasi aktif dosen maupun mahasiswa. Model tersebut menampilkan pendekatan student-centered, di mana peserta didik mengkonstruksi sendiri pemahaman tentang manajemen kinerja melalui pengalaman langsung, observasi kelompok, diskusi, dan refleksi kelompok, alih-alih sekedar menerima informasi secara pasif.

Menerapkan prinsip ini dalam pembinaan dosen berarti menyediakan forum-forum pengembangan di mana dosen melakukan praktik pembelajaran inovatif, saling mengamati, dan memberikan umpan balik terhadap strategi pengajaran yang dibangun sendiri oleh rekannya. Model *flipped classroom*, *problem-based learning*, dan *collaborative learning* menjadi instrumen utama. *Flipped classroom* memungkinkan mahasiswa menyiapkan materi terlebih dahulu, sementara kegiatan kelas dikhususkan untuk dialog kritis dan penyelesaian masalah nyata. *Problem Based Learning* model pembelajaran yang memulai proses belajar dari situasi masalah nyata (problematika autentik) yang dihadapi mahasiswa, yang menjadi pemicu bagi analisis dan investigasi

mahasiswa untuk menemukan solusi dan pengetahuan baru. Pembelajaran kolaboratif (*collaborative learning*) pendekatan pendidikan di mana dua orang atau lebih belajar bersama-sama, secara aktif saling berinteraksi, berbagi pengalaman, ide, dan bertanggung jawab atas proses serta hasil belajar secara kolektif dan individu. Dalam lingkungan ini, dosen dapat saling belajar praktik terbaik, bereksperimen dengan metode baru, dan bersama-sama mengoreksi pendekatan yang belum berhasil.

Proses pembinaan diarahkan untuk menumbuhkan motivasi intrinsik dosen sebagai agen perubahan. Prinsip *coaching* (proses pembimbingan yang bertujuan membantu individu mengembangkan potensi, keterampilan, dan kinerjanya melalui interaksi terarah antara pembimbing dan individu yang dibimbing) efektif, seperti *stress personal motivator* (tekanan psikologis yang dirasakan secara pribadi, yang justru memicu dorongan untuk berprestasi atau meningkatkan kinerja), *use visioning* (metode untuk membayangkan secara jelas seperti apa kondisi ideal di masa depan, lalu memanfaatkannya sebagai arah strategis), *establish goal* (proses merumuskan sasaran yang ingin dicapai secara jelas, terukur, dan terarah dalam suatu kegiatan, program), serta *create development plans*), mengajak dosen membangun visi profesional jangka panjang, menetapkan tujuan konkret, dan merancang strategi pengembangan diri. Coaching bukan hanya proses *top down*, melainkan dialog dua arah yang membentuk komitmen bersama terhadap peningkatan mutu pembelajaran. Transformasi kinerja dosen melalui konstruktivisme harus disertai evaluasi dan monitoring berkelanjutan bukan sekedar penilaian akhir. Proses penilaian konstruktif berlangsung secara simultan, internal dan eksternal, untuk mengevaluasi kontribusi nyata dosen terhadap tujuan institusi, hambatan yang dihadapi, dan pencapaian hasil pembelajaran lulusan. Evaluasi semacam ini menjadi input untuk koreksi tindakan dan pengembangan lanjutan. Bentukannya bisa berupa *dynamic assessment* yang dialogis, mendukung refleksi dan umpan balik langsung yang memperkuat kapasitas profesional dosen.

Korelasi antara pembinaan konstruktivis terhadap kinerja dan mutu lulusan sangat kuat. Ketika dosen diberdayakan sebagai fasilitator aktif, lulusan yang dihasilkan cenderung memiliki kemampuan berpikir kritis, *problem solving*, kolaborasi, dan adaptasi kompetensi profesional yang dibutuhkan di dunia kerja nyata. Studi menunjukkan bahwa kepemimpinan visioner yang mendukung pembinaan dosen meningkatkan mutu institusi secara signifikan, termasuk produktivitas riset, empati terhadap mahasiswa, dan kemampuan adaptasi terhadap perubahan pendidikan. Dengan basis konstruktivis, pembinaan kinerja dosen menjadi proses kolaboratif berbasis pengalaman, dialog, refleksi, dan praktek nyata. Kepemimpinan visioner berperan dalam mentransformasikan visi kelembagaan menjadi kultur akademis yang hidup dalam tindakan sehari-hari. Proses *coaching* dan mentoring memberikan pola pengembangan individual yang relevan, sedangkan evaluasi dialogis dan konstruktif memastikan keterhubungan antara proses pembinaan dan hasil pembelajaran mahasiswa. Dalam jangka panjang, pendekatan ini membangun budaya mutu yang kokoh, menghasilkan lulusan berkualitas, profesional dan siap menghadapi tantangan dunia kerja serta perubahan sosial global.

Dalam ranah pengembangan profesional dosen, implementasi filosofi konstruktivisme menghadirkan pandangan bahwa pertumbuhan profesional dosen bukan hanya sebuah tujuan, melainkan proses berkelanjutan yang terintegrasi dengan pengalaman nyata dan refleksi atas tindakan yang dilakukan dalam praktik pengajaran. Pengembangan profesional yang efektif sebaiknya berbasis masalah, menyertakan evaluasi sepanjang jalannya, dan terus berlanjut melalui pendekatan belajar melalui tindakan langsung. Prinsip ini menjadikan pembinaan dosen bukan sekadar seminar atau lokakarya satu arah, melainkan proses dinamis dengan refleksi dialogis.

Sejalan dengan teori konstruktivis sosial, peran pemimpin akademik bergeser dari sekadar penilai menjadi fasilitator yang memberi *scaffolding* terhadap proses pembelajaran dosen. *Scaffolding* seharusnya bukan semata panduan teknis, melainkan terbagi menjadi aspek konseptual, strategis, prosedural, dan *metakognitif* yang mendorong dosen untuk secara aktif

mengkritisi metode, merancang pendekatan baru, dan menilai serta merefleksikan cara pengajaran mereka sendiri. Dalam praktik, pembinaan kinerja dosen berbasis konstruktivisme dapat diwujudkan melalui lingkungan kolaboratif akademik. Budaya kerja sama yang sehat, di mana pengalaman dan praktik terbaik dibagikan melalui diskusi lintas unit akademik dan forum profesional, menumbuhkan rasa saling memiliki dan memperkuat inovasi pedagogik dalam bentuk yang membumi dan relevan secara akademis. Diskusi individu sebagai bentuk pembinaan turut berperan penting: saat interaksi terjadi dalam relasi setara dan saling percaya, dosen merasa lebih terbuka menerima umpan balik dan mengeksplorasi ide-ide baru dalam praktik mengajarnya, sebagaimana ditemui dalam pengalaman pembinaan dosen berbasis diskusi satu per satu yang berhasil meningkatkan kinerja signifikan. Di level institusional, desain pembinaan yang menyertakan model *problem-based learning* mencerminkan inti konstruktivisme, karena dosen diajak aktif menyelesaikan masalah riil kemudian mempelajari konteks secara mandiri lalu berkumpul kembali untuk merefleksikan temuan dan memperbaiki model pemecahan masalah tersebut bersama kelompok fasilitator atau mentor. Pendekatan seperti ini memadukan refleksi, kerja sama, dan eksplorasi mandiri yang mengaktifkan kompetensi berpikir kritis dan adaptif dosen. Ketika konstruktivisme dikaitkan dengan desain kurikulum dan penilaian, konsep *alignment* menjadi sangat penting. Menurut John Biggs *Constructive alignment* (konsep dalam perancangan pembelajaran yang memastikan adanya keselarasan antara tujuan pembelajaran (*learning outcomes*), metode pembelajaran, dan penilaian secara terpadu), menekankan bahwa semua aspek dari tujuan pembelajaran segala program dosen, aktivitas pelatihan, hingga evaluasi harus selaras sehingga dosen turut membangun makna yang konsisten antara praktik, hasil, dan tujuan lembaga. Pendekatan ini muncul dari pemikiran bahwa dosen ikut membentuk pengetahuan bukan hanya mahasiswa, dan bahwa desain pembinaan harus memfasilitasi proses konstruksi makna tersebut, bukan hanya transfer informasi. Dari segi motivasi intrinsik, penelitian di Indonesia menemukan bahwa pemenuhan kebutuhan otonomi, kompetensi, dan keterikatan sosial

memberi pengaruh nyata terhadap motivasi kerja dosen. Ketika dosen merasakan keseimbangan ketiga kebutuhan dasar itu, kinerjanya meningkat secara signifikan dalam proses belajar mengajar, bahkan tanpa dominasi kepemimpinan transformasional yang kuat. Ini sejalan dengan filosofi konstruktivisme yang mengutamakan belajar aktif ketika individu berperan sebagai agen aktif dengan kebebasan kreatif dan dukungan sosial. Dalam pengalaman praktik pembinaan, strategi peningkatan kinerja dosen melibatkan pelatihan akademik, *short course*, dan lokakarya yang tidak hanya memberikan materi, tetapi juga mendorong refleksi atas peran Tridharma dosen dan perencanaan konkret untuk diterapkan dalam pengajaran maupun penelitian. Evaluasi dilakukan secara administratif dan kualitatif dengan referensi pada output Tridharma serta indikator mutu yang dirancang oleh institusi itu sendiri. Model seperti ini mencerminkan integrasi konstruktivis antara pembinaan, praktik nyata, dan evaluasi berkelanjutan.

Ketika konstruktivisme menjadi tujuan utama peningkatan mutu lulusan, implikasinya sangat signifikan. Dosen yang dilatih menjadi fasilitator akan menghasilkan praktik pengajaran yang mengaktifkan pemikiran kritis, kolaborasi, dan pemecahan masalah di kalangan mahasiswa. Lulusan yang lahir dari lingkungan seperti ini biasanya menunjukkan kompetensi transformatif, siap menghadapi tantangan profesional, dan adaptif terhadap perubahan sosial serta teknologi. Dengan membina dosen melalui pendekatan konstruktivis yang holistik, perguruan tinggi membangun budaya mutu yang berakar kuat, berdaya tanggap terhadap perkembangan pendidikan global, dan mampu menghasilkan lulusan bukan sekadar berpengetahuan, melainkan berpikir kritis dan produktif secara sosial.

B. Landasan Sistem Nilai

Prof. Dr. Ahmad Sanusi (2017), menyatakan nilai-nilai kehidupan diklasifikasikan ke dalam enam kategori yang saling terkait dan menyokong tindakan dan orientasi manusia secara menyeluruh. Keenam komponen nilai tersebut adalah nilai teologis, etik, estetik, logis, fisik-fisiologis, dan teleologis

1. Nilai Teologis

Nilai teologis menurut Sanusi merupakan suatu dimensi nilai yang mendasarkan segala aktivitas manusia pada hubungan vertikal antara manusia dengan Tuhan. Dalam perspektif ini, tindakan manusia tidak dapat dilepaskan dari tanggung jawab spiritual yang melekat pada keberadaannya sebagai makhluk ciptaan Tuhan. Oleh karena itu, nilai teologis tidak hanya mengatur perilaku lahiriah, tetapi juga mengakar pada kesadaran batiniah bahwa segala sesuatu yang dilakukan harus senantiasa diarahkan untuk mendapatkan ridha Tuhan.

Dalam konteks pendidikan, nilai teologis memiliki posisi yang sangat penting. Pendidikan sebagai suatu proses pemanusiaan manusia yang tidak hanya mencakup aspek intelektual, sosial, dan emosional, tetapi juga spiritual. Pendidikan yang bermakna adalah pendidikan yang menjadikan iman sebagai landasan berpikir, bertindak, dan bertujuan. Oleh karena itu, nilai teologis menjadi dasar pembentukan sikap dan perilaku pendidik termasuk dosen dalam menjalankan tugasnya. Dosen yang bekerja berdasarkan nilai teologis akan memandang profesinya bukan semata-mata sebagai pekerjaan administratif atau formalitas profesi, tetapi sebagai amanah yang memiliki dimensi ibadah dan tanggung jawab ilahiah. Tindakan profesional dalam dunia akademik seperti mengajar, meneliti, dan melakukan pengabdian kepada masyarakat perlu dimaknai sebagai wujud pengabdian kepada Tuhan. Kualitas kinerja dosen bukan hanya diukur berdasarkan *output* akademik, melainkan juga pada ketulusan niat, keikhlasan dalam melayani mahasiswa, dan integritas moral yang dibimbing oleh nilai-nilai ketuhanan. Dosen yang menghayati nilai teologis akan senantiasa berusaha jujur, adil, bertanggung jawab, serta menghindari segala bentuk penyimpangan seperti manipulasi data penelitian, plagiarisme, atau penyalahgunaan jabatan.

Nilai teologis juga memperluas cakrawala berpikir seorang dosen dalam memahami hakikat ilmu. Ilmu sejatinya adalah cahaya Tuhan yang diberikan kepada manusia untuk mengelola kehidupan secara adil dan

berkeadaban. Oleh karena itu, ilmu tidak boleh dipisahkan dari nilai-nilai spiritual. Ketika seorang dosen memahami hal ini, maka penyampaian materi perkuliahan tidak hanya bersifat *transfer of knowledge*, tetapi juga transformasi nilai. Dengan kata lain, dosen bukan hanya mentransfer pengetahuan, tetapi juga membentuk karakter dan akhlak mahasiswa agar memiliki integritas, kejujuran, dan tanggung jawab sosial.

Nilai teologis mendorong adanya orientasi hidup yang holistik. Kehidupan di dunia ini dipandang bukan sebagai tujuan akhir, tetapi sebagai tempat untuk berjuang, berproses, dan mengabdikan sebagai hamba Tuhan. Semua aktivitas yang dilakukan harus memiliki makna ibadah. Dosen harus menjalankan tugas-tugasnya dengan penuh kesungguhan dan keikhlasan, karena apa yang dikerjakannya akan kembali kepada dirinya sendiri dalam bentuk pertanggungjawaban di hadapan Tuhan. Makna terdalam dari nilai teologis bahwa manusia bekerja tidak hanya untuk dunia, tetapi juga untuk akhirat. Nilai teologis merupakan fondasi moral dan spiritual yang menghidupkan seluruh aspek tindakan manusia, termasuk dalam dunia pendidikan tinggi. Profesi dosen bukan hanya jabatan akademik, tetapi juga peran suci yang harus dijalankan dengan penuh rasa tanggung jawab kepada Tuhan. Nilai ini menumbuhkan etos kerja yang tinggi, dedikasi terhadap mutu pendidikan, dan pembentukan karakter dosen yang tidak hanya cerdas secara intelektual, tetapi juga matang secara spiritual.

Gambaran manajemen pembinaan kinerja dosen tercantum dalam Al Qur'an Surat At Taubah ayat 105.

فَيُنَبِّئُكُمُ وَالشَّهَادَةِ الْغَيْبِ عَلِيمٌ إِلَى وَسْتُرْدُونَ وَالْمُؤْمِنُونَ وَرَسُولُهُ عَمَلَكُمْ اللَّهُ فَسِيرَى اَعْمَلُوا وَقُلْ
تَعْمَلُونَ كُنْتُمْ بِمَا

wa quli 'malû fa sayarallâhu 'amalakum wa rasûluhû wal-mu'minûn, wa saturaddûna ilâ 'âlimil-ghaibi wasy-syahâdati fa yunabbi'ukum bimâ kuntum ta'malûn

Katakanlah (Nabi Muhammad), "Bekerjalah! Maka, Allah, rasul-Nya, dan orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu. Kamu akan dikembalikan

kepada (Zat) yang mengetahui yang gaib dan yang nyata. Lalu, Dia akan memberitakan kepada kamu apa yang selama ini kamu kerjakan.”

Dengan penafsiran

Dan katakanlah, kepada mereka yang bertobat, "Bekerjalah kamu, dengan berbagai pekerjaan yang mendatangkan manfaat, maka Allah akan melihat pekerjaanmu, yakni memberi penghargaan atas pekerjaanmu, begitu juga Rasul-Nya dan orang-orang mukmin juga akan menyaksikan dan menilai pekerjaanmu, dan kamu akan dikembalikan, yakni meninggal dunia dan pada hari kebangkitan semua makhluk akan kembali kepada Allah Yang Mengetahui yang gaib dan yang nyata, lalu diberitakanNya kepada kamu apa yang telah kamu kerjakan di dunia, baik yang kamu tampilkan atau yang kamu sembunyikan."

Dan Surat Al Ahqof ayat 19

يُظْلَمُونَ لَا وَهُمْ أَعْمَلُوهُمْ وَلِيُؤَفِّيَهُمْ عَمَلُوا مِمَّا دَرَجَتْ وَلِكُلِّ

Wa likullin darajātum mimmā 'amilū, wa liyuwaffiyahum a'mālahum wa hum lā yuẓlamūn

Dan bagi masing-masing mereka derajat menurut apa yang telah mereka kerjakan dan agar Allah mencukupkan bagi mereka (balasan) pekerjaan-pekerjaan mereka sedang mereka tiada dirugikan.

Relevansi nilai teologis dengan manajemen pembinaan kinerja dosen dalam meningkatkan mutu lulusan perguruan tinggi berakar pada pemahaman bahwa semua aktivitas manusia, termasuk dalam dunia pendidikan, memiliki nilai-nilai yang bersumber dari keyakinan spiritual, moral, atau keagamaan yang sifatnya melampaui kepentingan duniawi dan rasionalitas semata. Nilai ini mengacu pada prinsip-prinsip yang dianggap absolut, abadi, dan bersifat universal karena berlandaskan pada ajaran Tuhan atau norma-norma spiritual yang diyakini kebenarannya (*transendental*), yang menghubungkan tindakan dengan nilai-nilai ilahiah. Nilai teologis bukan hanya merupakan keyakinan religius, tetapi juga

sebagai kekuatan batin yang menjiwai seluruh perilaku dan keputusan manusia. Dalam dunia pendidikan, khususnya dalam pembinaan kinerja dosen, nilai teologis memberikan landasan spiritual yang sangat penting agar kinerja yang dihasilkan bukan sekadar memenuhi standar administratif, tetapi juga merupakan bentuk pengabdian kepada Tuhan dan kemanusiaan. Nilai teologis menjadikan profesi dosen tidak hanya sebagai pekerjaan formal, tetapi sebagai amanah yang harus dijalankan dengan keikhlasan dan tanggung jawab moral yang tinggi. Ketika seorang dosen menjalankan tugasnya dengan menyadari bahwa setiap pengajaran, penelitian, dan pengabdian yang dilakukan merupakan bagian dari ibadah, maka motivasi yang muncul bukan hanya berasal dari insentif atau penghargaan institusional, melainkan dari dorongan spiritual yang mendorongnya untuk bekerja sebaik mungkin karena merasa diawasi dan dinilai oleh Tuhan. Nilai teologis menimbulkan adanya kesadaran bahwa semua tindakan manusia harus dipertanggungjawabkan tidak hanya di dunia, tetapi juga di akhirat.

Dalam praktik manajemen pembinaan kinerja dosen, nilai teologis sangat penting untuk membentuk karakter dosen yang tidak hanya profesional, tetapi juga memiliki integritas dan komitmen yang tinggi terhadap tugasnya. Seorang dosen yang dibina dengan pendekatan teologis akan melihat pekerjaannya sebagai ladang amal, sehingga ia akan mengajar dengan sabar, meneliti dengan jujur, dan membimbing mahasiswa dengan niat yang tulus. Ia tidak akan tergoda untuk memalsukan data penelitian, memberikan nilai secara tidak adil, atau menjalankan tugas dengan asal-asalan, karena ia meyakini bahwa semua itu akan mendapat balasan sesuai dengan niat dan perbuatannya. Nilai teologis menjadi pengontrol dari dalam yang lebih kuat daripada sekadar aturan eksternal atau tekanan institusional. Lebih jauh, nilai teologis juga memberi warna dalam sistem manajemen pendidikan itu sendiri. Ketika manajemen pembinaan dosen dilandasi oleh nilai ini, maka seluruh proses evaluasi, pelatihan, penghargaan, dan pengambilan keputusan akan mempertimbangkan nilai-nilai spiritualitas dan keadilan ilahiah. Dosen tidak dinilai hanya dari produktivitas dalam

angka, tetapi juga dari keikhlasan, konsistensi, dan dedikasi yang ia tunjukkan dalam menjalankan tugas tridharma perguruan tinggi. Institusi yang menerapkan nilai teologis dalam manajemennya akan memperlakukan dosen sebagai insan yang memiliki dimensi spiritual, bukan hanya sebagai objek manajerial. Ini akan menciptakan suasana kerja yang lebih humanis, agamis, dan bermakna secara eksistensial.

Nilai teologis juga memengaruhi mutu lulusan secara langsung. Ketika dosen-dosen menjalankan tugasnya dengan motivasi spiritual, mereka tidak hanya mengajarkan ilmu pengetahuan, tetapi juga menanamkan nilai-nilai akhlak, tanggung jawab sosial, dan integritas kepada mahasiswa. Mahasiswa yang dibimbing oleh dosen dengan kesadaran teologis akan lebih mudah memahami pentingnya nilai-nilai moral dan agama dalam kehidupan akademik dan profesional. Mereka akan tumbuh menjadi lulusan yang tidak hanya cerdas, tetapi juga memiliki orientasi hidup yang benar, yaitu mengabdikan kepada Tuhan dan memberi manfaat bagi sesama. Mutu lulusan yang demikian tidak hanya diukur dari IPK atau kompetensi kerja, tetapi dari sejauh mana ia mampu menjadi manusia yang utuh secara intelektual, moral, dan spiritual. Nilai teologis bukan hanya pelengkap dalam sistem nilai, tetapi menjadi ruh yang menghidupkan semua aktivitas pendidikan.

Dalam manajemen pembinaan kinerja dosen, nilai ini menjadi sangat penting karena ia memberikan makna terdalam atas profesi dosen sebagai pengabdian kepada Tuhan dan sebagai bentuk tanggung jawab spiritual atas masa depan umat. Ketika nilai ini hadir dalam sistem pembinaan, maka pembinaan tidak lagi sekadar teknis atau administratif, tetapi menjadi proses pembentukan kepribadian dosen yang utuh dan paripurna. Dan dari tangan dosen-dosen yang seperti itulah akan lahir lulusan-lulusan yang tidak hanya terampil dan pintar, tetapi juga berjiwa besar, bermoral tinggi, dan memiliki komitmen untuk membangun kehidupan yang lebih baik.

2. Nilai Etik

Ahmad Sanusi, dalam pemikiran filsafat nilainya, memandang bahwa nilai etik merupakan salah satu dari enam sistem nilai utama yang membentuk perilaku manusia dalam kehidupan pribadi, sosial, dan profesional. Nilai etik adalah nilai yang berlandaskan pada kesadaran moral tentang baik dan buruk, serta pada dorongan hati nurani manusia untuk bertindak secara benar, adil, dan bertanggung jawab. Ia tidak hanya mengatur tindakan lahiriah, tetapi juga menyangkut niat, motivasi, dan tanggung jawab moral yang menyertai tindakan tersebut.

Nilai etik berfungsi sebagai pengendali batin yang membimbing manusia dalam memilih dan menjalankan tindakan yang sesuai dengan nilai-nilai universal tentang kebaikan. Dalam hal ini, etika bukan hanya soal kepatuhan pada norma atau aturan, tetapi tentang kesadaran moral internal yang tumbuh dari hati nurani dan nalar. Seorang individu yang menjunjung tinggi nilai etik tidak semata-mata berbuat baik karena takut sanksi atau demi pujian, melainkan karena keyakinan batin bahwa kebaikan itu sendiri adalah tujuan hidup yang luhur.

Dalam dunia pendidikan, nilai etik memiliki kedudukan yang sangat penting. Pendidikan, dalam pandangannya, bukan hanya proses transfer pengetahuan, tetapi juga pembentukan karakter dan akhlak mulia. Nilai etik menjadi komponen utama yang harus ditanamkan kepada pendidik maupun peserta didik. Seorang dosen, tidak hanya dituntut untuk menguasai ilmu, tetapi juga untuk menjadi panutan moral bagi mahasiswa. Dosen harus mampu menunjukkan integritas dalam bertindak, kejujuran dalam menilai, keadilan dalam memperlakukan mahasiswa, dan tanggung jawab dalam menjalankan tugas-tugas akademik.

Profesi pendidikan adalah panggilan etis, bukan sekadar jabatan administratif. Nilai etik menjadi landasan utama dalam semua aspek kinerja dosen, mulai dari bagaimana ia menyusun bahan ajar, menyampaikan kuliah, membimbing tugas akhir, hingga menilai hasil belajar mahasiswa. Nilai etik hadir dalam setiap tindakan dosen, maka yang terjadi adalah

proses pembelajaran yang jujur, adil, dan manusiawi. Mahasiswa tidak hanya mendapatkan ilmu, tetapi juga belajar bagaimana menjadi pribadi yang bertanggung jawab secara moral.

Nilai etik berhubungan erat dengan tanggung jawab sosial dan profesional. Dosen tidak boleh menyalahgunakan wewenang, memanipulasi data penelitian, melakukan plagiarisme, atau bertindak diskriminatif terhadap mahasiswa. Etika menjadi pengawas internal yang mengarahkan dosen untuk selalu menjaga integritas dan amanah dalam menjalankan profesinya. Hal ini bukan hanya untuk kepentingan pribadi, tetapi demi menjaga martabat lembaga pendidikan dan kepercayaan publik terhadap perguruan tinggi.

Nilai etik mencakup komitmen terhadap nilai-nilai kemanusiaan. Dosen yang etis akan menghargai hak-hak mahasiswa, memperlakukan mereka dengan hormat, serta berusaha membangun relasi yang sehat dan mendidik. Ia tidak akan menjadikan posisi akademiknya sebagai alat dominasi, tetapi sebagai sarana pelayanan intelektual dan moral. Dalam suasana akademik yang menjunjung tinggi etika, mahasiswa akan merasa dihargai, aman secara psikologis, dan termotivasi untuk berkembang secara utuh.

Nilai etik harus menjadi prinsip utama dalam manajemen pendidikan, termasuk dalam sistem pembinaan kinerja dosen. Artinya, kebijakan dan penilaian terhadap dosen harus dilakukan secara adil, transparan, dan berdasarkan pertimbangan moral yang kuat. Tidak boleh ada praktik *nepotisme*, diskriminasi, atau perlakuan yang tidak adil dalam pemberian penghargaan maupun sanksi. Nilai etik dijadikan pijakan utama, maka manajemen pendidikan akan berjalan secara bermartabat, dan seluruh pelakunya akan merasa dihargai sebagai manusia.

Nilai etik adalah nilai yang mengajarkan manusia untuk hidup dengan hati nurani yang jujur dan perilaku yang bertanggung jawab, baik dalam hubungan vertikal dengan Tuhan maupun dalam hubungan horizontal dengan sesama manusia. Dalam dunia pendidikan tinggi, nilai ini menjadi

jiwa dari seluruh aktivitas akademik dan profesional, yang membentuk karakter dosen sebagai pendidik sejati dan menjamin terbentuknya lulusan yang tidak hanya cerdas, tetapi juga berakhlak mulia. Nilai etik bukan sekadar aturan moral yang kaku, tetapi merupakan kesadaran mendalam tentang kemuliaan menjadi manusia yang berbuat benar, tidak hanya di hadapan orang lain, tetapi juga di hadapan diri sendiri dan Tuhan. Nilai etik memberikan arah yang kokoh bagi dunia pendidikan, agar selalu berpijak pada nilai-nilai kebaikan yang hakiki dan bersifat universal.

Relevansi nilai etik dengan manajemen pembinaan kinerja dosen dalam meningkatkan mutu lulusan perguruan tinggi terletak pada pemahaman bahwa setiap tindakan profesional, khususnya dalam dunia pendidikan, harus dilandasi oleh tanggung jawab moral dan integritas pribadi. Nilai etik merupakan kesadaran batin untuk selalu memilih yang baik, benar, adil, dan manusiawi dalam setiap tindakan. Nilai ini tidak bersumber dari aturan eksternal semata, melainkan muncul dari dalam diri sebagai kompas moral yang membimbing perilaku. Dalam manajemen pembinaan kinerja dosen, nilai etik menjadi landasan yang sangat penting untuk memastikan bahwa proses pembinaan tidak hanya terfokus pada pencapaian target administratif, tetapi juga pada pembentukan karakter dosen sebagai pendidik yang bermartabat dan berintegritas.

Manajemen pembinaan kinerja dosen bukanlah sekadar proses mengevaluasi jumlah SKS, publikasi ilmiah, atau keterlibatan dalam kegiatan Tridharma. Nilai etik merupakan upaya menyeluruh untuk mengembangkan dosen sebagai pribadi yang mampu menjadi panutan moral dan intelektual bagi mahasiswa. Dalam konteks inilah nilai etik sangat relevan, ketika pembinaan kinerja dosen dilakukan dengan menjunjung tinggi nilai etik, maka prosesnya akan berlangsung secara adil, terbuka, dan manusiawi. Dosen tidak hanya dinilai dari hasil kerjanya secara kuantitatif, tetapi juga dari cara ia menjalankan tugas-tugasnya: apakah ia jujur dalam menilai mahasiswa, adil dalam membimbing, ikhlas dalam

mengajar, dan bertanggung jawab dalam menjalankan kewajibannya sebagai akademisi.

Dosen yang dibina dengan pendekatan etis akan menginternalisasi tanggung jawab bukan hanya kepada institusi, tetapi juga kepada hati nurani dan kepada Tuhan. Ia akan mengajar bukan karena kewajiban formal, tetapi karena panggilan moral untuk mencerdaskan dan membentuk karakter mahasiswa. Ia akan menilai bukan berdasarkan selera pribadi, tetapi berdasarkan keadilan dan objektivitas. Dosen akan melakukan penelitian bukan sekadar untuk memenuhi kewajiban administratif, tetapi karena dorongan untuk memberi kontribusi ilmiah yang jujur dan bermakna. Semua ini akan menciptakan lingkungan akademik yang sehat dan berkarakter, yang pada akhirnya membentuk lulusan perguruan tinggi yang tidak hanya cerdas secara intelektual, tetapi juga memiliki integritas dan tanggung jawab sosial.

Dari sisi manajerial, jika nilai etik menjadi bagian dari sistem pembinaan kinerja dosen, maka seluruh proses evaluasi, pelatihan, penghargaan, hingga pengambilan keputusan akan berorientasi pada keadilan dan keluhuran niat. Institusi tidak akan menjatuhkan sanksi tanpa dasar yang kuat, tidak akan memberikan penghargaan hanya karena kedekatan personal, dan tidak akan melakukan pembinaan secara serampangan. Keputusan yang diambil oleh manajemen akan mencerminkan kesadaran bahwa setiap dosen adalah manusia yang layak dihargai dan dikembangkan secara menyeluruh, bukan hanya sebagai pengajar, tetapi sebagai sosok teladan dalam kehidupan akademik dan sosial.

Dengan diterapkannya nilai etik dalam pembinaan kinerja dosen, maka perguruan tinggi tidak hanya menghasilkan lulusan yang kompeten secara akademik, tetapi juga berjiwa sosial dan berkarakter. Mahasiswa yang dibimbing oleh dosen-dosen yang etis akan belajar bukan hanya dari materi kuliah, tetapi dari sikap dan keteladanan dosennya. Mereka akan menyerap nilai-nilai kejujuran, keadilan, empati, dan tanggung jawab dari

perilaku sehari-hari dosennya. Inilah proses pendidikan yang sesungguhnya, di mana etika menjadi ruh yang menghidupkan ilmu. Nilai etik menjadi sangat penting dalam membentuk paradigma manajemen pembinaan dosen yang utuh dan bermakna. Dosen memastikan bahwa setiap proses dalam pendidikan tinggi dijalankan dengan kesadaran moral, bukan hanya dengan kalkulasi teknis. Nilai etik menjadikan profesi dosen sebagai profesi yang luhur, dan manajemen pembinaan sebagai proses kemanusiaan yang menumbuhkan pribadi-pribadi pendidik yang akan melahirkan generasi yang tidak hanya pintar, tetapi juga benar dan baik. Inilah kunci peningkatan mutu lulusan yang sejati dalam pandangan Sanusi: ketika kinerja dosen dibina bukan hanya secara intelektual, tetapi juga secara etis dan spiritual.

3. Nilai Logis

Ahmad Sanusi memandang nilai logis sebagai salah satu dimensi penting dalam sistem nilai yang menjadi dasar pembentukan perilaku dan pemikiran manusia. Nilai logis merupakan nilai yang bersumber dari kemampuan akal manusia untuk berpikir secara rasional, sistematis, dan objektif. Manusia menempatkan logika sebagai sarana fundamental untuk menemukan dan menilai kebenaran, yang tidak hanya bersifat teoretis, tetapi juga sangat penting dalam praktik kehidupan, termasuk dalam dunia pendidikan.

Dalam praktiknya, nilai logis menuntut keterbukaan terhadap kritik dan masukan. Seorang dosen, misalnya, tidak boleh bersikap anti kritik atau tertutup terhadap ide-ide baru yang lebih relevan dan kontekstual. Dosen harus terbiasa menguji ulang pemahamannya sendiri, membuka ruang dialog, dan menghargai pendapat yang berbeda, selama semua itu disampaikan dengan argumen yang rasional. Di sinilah nilai logis mendidik insan akademik menjadi pribadi yang rendah hati secara intelektual, tidak merasa paling benar, dan selalu bersedia belajar sepanjang hayat.

Dalam kegiatan Tridharma perguruan tinggi, nilai logis juga tercermin dalam pendekatan ilmiah yang digunakan dosen dalam

merumuskan permasalahan, menyusun hipotesis, mengumpulkan data, serta menarik kesimpulan dari hasil penelitian. Semua langkah ini hanya bisa dijalankan dengan baik apabila dosen memiliki kemampuan berpikir logis yang matang. Pembinaan kinerja dosen harus mencakup penguatan kapasitas logis ini, baik melalui pelatihan metodologi ilmiah, pembiasaan diskusi kritis, maupun pembinaan kemampuan menulis dan menganalisis secara sistematis.

Penerapan nilai logis juga berpengaruh dalam penyusunan kurikulum, perencanaan strategi pendidikan, serta pengambilan kebijakan institusional. Institusi pendidikan yang dibangun di atas nilai logis akan senantiasa melakukan evaluasi berbasis data dan tidak akan menetapkan kebijakan secara terburu-buru tanpa analisis yang cermat. Dengan cara ini, institusi tersebut mampu bertahan, berinovasi, dan berkembang sesuai tuntutan zaman tanpa kehilangan jati dirinya.

Berpikir secara logis berarti mampu mengambil keputusan berdasarkan pertimbangan yang jernih, bukan berdasarkan tekanan, emosi, atau kepentingan sesaat. Dalam dunia akademik, nilai logis menjadi landasan etika keilmuan. Dengan nilai logis akan mengarahkan agar seluruh proses ilmiah berlangsung secara adil, transparan, dan dapat dipertanggungjawabkan, baik secara akademik maupun moral. Nilai logis bukan sekadar alat berpikir, melainkan cara hidup ilmiah yang melekat dalam diri seorang pendidik sejati. Dosen yang hidup dalam nilai logis adalah dosen yang konsisten dalam bersikap, teratur dalam berpikir, dan jujur dalam menilai. Dengan nilai logis dosen tidak hanya mendidik melalui ceramah di kelas, tetapi juga melalui keteladanan dalam mengambil keputusan dan menyikapi berbagai persoalan secara bijak dan rasional. Nilai ini, jika diterapkan secara konsisten, akan membentuk karakter dosen yang ilmiah, adil, dan terpercaya karakter yang sangat dibutuhkan dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan tinggi dan menghasilkan lulusan yang berkualitas.

Relevansi antara manajemen pembinaan kinerja dosen dalam meningkatkan mutu lulusan perguruan tinggi dengan sistem nilai logis yang terletak pada dasar pemikiran bahwa peningkatan mutu pendidikan tinggi harus didasarkan pada proses yang rasional, objektif, dan dapat dipertanggungjawabkan. Nilai logis sebagai nilai yang bersumber dari akal sehat dan daya pikir manusia, yang memungkinkan seseorang untuk berpikir kritis, sistematis, dan ilmiah. Dalam konteks manajemen pendidikan, nilai ini menjadi sangat penting karena menyentuh aspek fundamental dari pengambilan keputusan, perumusan kebijakan, serta pelaksanaan program pembinaan secara terukur dan bermakna.

Manajemen pembinaan kinerja dosen bertujuan untuk memastikan bahwa setiap dosen mampu melaksanakan perannya secara profesional dalam menjalankan Tridharma Perguruan Tinggi, yakni pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat. Agar pembinaan ini berhasil, dibutuhkan suatu sistem yang tidak hanya mengandalkan intuisi atau kedekatan emosional, tetapi yang berpijak pada logika dan penalaran yang rasional. Nilai logis berperan penting, ketika pembinaan didasarkan pada analisis kebutuhan yang obyektif, evaluasi berbasis data, serta pengambilan kebijakan yang rasional, maka proses tersebut akan menghasilkan peningkatan kompetensi dosen yang nyata dan berdampak langsung terhadap mutu lulusan.

Nilai logis mendorong setiap tindakan dan keputusan untuk melewati proses berpikir yang benar, tidak bias, dan dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah. Dalam pembinaan kinerja dosen, penerapan nilai logis menciptakan sistem penilaian yang adil dan transparan. Kinerja dosen diukur berdasarkan indikator yang terukur seperti efektivitas pengajaran, produktivitas riset, dan kontribusi dalam pengabdian kepada masyarakat. Hal ini menghindarkan perguruan tinggi dari praktik-praktik subjektif yang seringkali merusak sistem penilaian, seperti penilaian berdasarkan like and dislike, senioritas, atau kepentingan politis. Dengan sistem penilaian yang logis dan obyektif, dosen terdorong untuk

meningkatkan profesionalismenya, sehingga mahasiswa yang dibimbing akan memperoleh pembelajaran yang bermutu dan relevan dengan perkembangan zaman.

Pembinaan yang dilandasi nilai logis memungkinkan perencanaan program yang sistematis. Perguruan tinggi dapat merancang pelatihan, *workshop*, atau pengembangan karier berdasarkan hasil kajian akademik dan evaluasi kinerja dosen secara menyeluruh. Dengan menggunakan pendekatan rasional, kampus dapat mengetahui secara akurat bidang mana saja yang menjadi kelemahan dosen dan strategi apa yang paling efektif untuk memperbaikinya. Upaya pembinaan yang diarahkan secara logis seperti ini tentunya akan lebih efisien dan tepat sasaran, serta memberikan hasil jangka panjang yang berkontribusi pada peningkatan mutu lulusan secara berkelanjutan.

Nilai logis juga membantu menciptakan iklim akademik yang sehat dan ilmiah. Dosen yang dibina dengan pendekatan logis akan terbiasa berpikir kritis, analitis, dan terbuka terhadap perbedaan pandangan. Mereka akan mendorong mahasiswa untuk tidak hanya menerima materi kuliah secara pasif, tetapi untuk mempertanyakan, mendiskusikan, dan mencari solusi atas persoalan yang ada secara argumentatif dan rasional. Hal ini tentu berpengaruh pada mutu lulusan yang tidak hanya cerdas secara kognitif, tetapi juga matang dalam cara berpikir dan bertindak.

Pada akhirnya, penerapan nilai logis dalam manajemen pembinaan kinerja dosen menciptakan budaya akademik yang berorientasi pada kebenaran, akuntabilitas, dan kualitas. Perguruan tinggi yang membina dosennya berdasarkan prinsip-prinsip logika akan tumbuh menjadi institusi yang responsif terhadap tantangan zaman dan mampu melahirkan lulusan yang kompeten, kritis, dan siap bersaing di dunia global. Nilai logis tidak hanya penting secara teoritis, tetapi juga memiliki implikasi praktis yang nyata dalam peningkatan mutu pendidikan tinggi secara keseluruhan.

4. Nilai Estetika

Ahmad Sanusi, dalam kerangka pemikirannya tentang sistem nilai, memandang bahwa nilai estetika merupakan salah satu dari enam sistem nilai utama yang menopang seluruh aspek kehidupan manusia, termasuk dalam dunia pendidikan dan profesi. Nilai estetika tidak semata-mata berkenaan dengan keindahan dalam arti visual atau artistik, melainkan menyangkut kepekaan batin manusia terhadap harmoni, keselarasan, rasa, dan kehalusan perilaku, yang memberi makna dan kedalaman dalam bertindak, berpikir, maupun berinteraksi sosial.

Nilai estetika adalah nilai yang bertumpu pada rasa, yaitu keindahan yang tidak hanya tertangkap oleh pancaindra, tetapi juga oleh hati nurani. Keindahan bersifat multidimensional: tidak hanya menyangkut bentuk, warna, suara, atau gerak, tetapi juga meliputi keindahan sikap, keindahan hubungan sosial, keindahan logika berpikir, dan keindahan moral. Oleh karena itu, nilai estetika menurutnya berfungsi sebagai penghalus budi, penyeimbang logika, dan pelengkap nilai-nilai lain seperti etika dan logika dalam membentuk kepribadian manusia yang utuh.

Dalam konteks pendidikan, nilai estetika berperan penting dalam menciptakan suasana belajar yang menyenangkan, humanis, dan bermartabat. Pendidikan yang hanya berorientasi pada logika dan etika semata tanpa mempertimbangkan aspek rasa, akan kering, keras, dan cenderung mekanistik. Sebaliknya, pendidikan yang dibangun di atas nilai estetika akan memperhatikan aspek kemanusiaan yang lembut: penghargaan terhadap perbedaan, penyampaian ilmu yang santun, penciptaan lingkungan belajar yang harmonis, serta hubungan antara dosen dan mahasiswa yang bersifat empatik dan saling menghargai. Dosen yang menjunjung tinggi nilai estetika akan menghadirkan keindahan dalam segala aktivitas akademiknya. Dosen akan menyampaikan kuliah dengan bahasa yang santun, membimbing dengan kesabaran, dan menilai mahasiswa dengan rasa keadilan yang menyenangkan. Bahkan dalam menyusun karya ilmiah sekalipun, nilai estetika dapat hadir dalam bentuk

struktur tulisan yang runtut, pemilihan kata yang tepat, dan cara penyajian gagasan yang jernih. Semua ini akan memberi dampak positif terhadap semangat belajar mahasiswa dan suasana akademik secara keseluruhan. Nilai estetika juga berkaitan dengan keindahan batin dan ketulusan niat. Nilai estetika bukan hanya soal tampilan luar, tetapi juga berkaitan dengan keindahan dalam motivasi dan tujuan. Tindakan seorang dosen yang dilakukan dengan tulus dan tanpa pamrih, walaupun mungkin tidak terlihat secara kasat mata, tetap mengandung nilai estetika yang luhur. Ini berarti bahwa nilai estetika bukan hanya sesuatu yang bisa ditangkap oleh mata atau telinga, tetapi juga dirasakan oleh hati melalui sikap, niat, dan ekspresi empati.

Nilai estetika merupakan nilai yang sangat penting dalam membangun keseimbangan dalam diri manusia. Nilai logis cenderung membuat manusia rasional dan dingin; nilai etis membuatnya tegas dan bertanggung jawab; nilai teologis membimbingnya kepada Tuhan. Tapi nilai estetika membuat manusia halus, indah dalam bertindak, dan menyenangkan dalam berinteraksi. Dalam pembinaan kepribadian dan profesionalitas dosen, nilai estetika perlu ditanamkan agar mereka menjadi sosok pendidik yang tidak hanya cerdas dan religius, tetapi juga menyenangkan, lembut, dan menginspirasi.

Dalam kehidupan kampus secara lebih luas, nilai estetika penting untuk menciptakan lingkungan fisik dan psikologis yang mendukung proses pembelajaran. Keindahan tata ruang, kebersihan kelas, kenyamanan tempat belajar, serta penghormatan terhadap norma-norma sopan santun merupakan bagian dari aktualisasi nilai estetika yang akan berdampak pada mutu pendidikan. Kampus yang indah secara fisik dan perilaku akan menghasilkan lulusan yang tidak hanya cerdas, tetapi juga berbudaya.

Nilai estetika adalah nilai keindahan yang bersumber dari rasa, hati, dan nurani, yang hadir dalam bentuk sikap santun, hubungan yang harmonis, ekspresi seni, cara berpikir yang halus, dan niat yang tulus. Dalam dunia pendidikan tinggi, nilai ini sangat penting karena melengkapi

aspek-aspek logis dan etis dalam pembentukan dosen dan mahasiswa yang seimbang secara intelektual dan emosional. Nilai estetika membangun suasana akademik yang damai, menyenangkan, dan membangkitkan motivasi belajar yang tinggi, sehingga berperan nyata dalam menciptakan mutu lulusan yang tidak hanya unggul dalam pengetahuan, tetapi juga dalam karakter dan rasa kemanusiaan.

Relevansi nilai estetika jika dihubungkan dengan manajemen pembinaan kinerja dosen dalam upaya meningkatkan mutu lulusan perguruan tinggi terletak pada fungsinya sebagai kekuatan halus yang melembutkan proses, memperindah hubungan antarindividu, serta menanamkan rasa kepekaan dalam interaksi pendidikan. Dalam kerangka nilai estetika bukan hanya menyangkut keindahan yang kasat mata seperti visual atau seni, tetapi mencakup keindahan dalam berpikir, bertindak, berperilaku, serta menjalin relasi antarmanusia. Nilai ini menyentuh aspek rasa yang memperkaya dimensi logika dan etika, menjadikan proses pendidikan tidak kering atau mekanistik, tetapi hidup, hangat, dan menyentuh sisi kemanusiaan terdalam.

Dalam manajemen pembinaan kinerja dosen, nilai estetika berperan penting dalam membangun suasana kerja yang harmonis, suasana belajar yang menyenangkan, serta interaksi yang bersahabat antara dosen, mahasiswa, dan sesama tenaga kependidikan. Dosen yang dibina dengan pendekatan yang estetik akan merasakan dirinya dihargai bukan hanya dari aspek capaian kuantitatif, tetapi juga dari sikap, dedikasi, dan kehalusan budi pekertinya. Ia tidak hanya dinilai dari angka dalam laporan kinerja, tetapi juga dari cara ia membimbing mahasiswa, cara menyampaikan materi dengan empati, dan cara menanggapi masalah dengan bijaksana. Proses pembinaan seperti ini akan mendorong dosen untuk mengembangkan sisi humanis dalam profesinya, bukan hanya sekadar memenuhi beban kerja, tetapi juga menjalani pekerjaannya dengan cinta, seni, dan ketulusan.

Keindahan perilaku dosen yang tampak dalam etika berbicara, cara berinteraksi, cara membimbing, dan cara menilai mahasiswa akan

memberikan pengalaman belajar yang bermakna bagi mahasiswa. Dalam suasana akademik yang demikian, mahasiswa akan lebih mudah menerima ilmu, merasa dihargai sebagai individu, dan terinspirasi untuk meneladani dosennya. Nilai estetika memiliki pengaruh langsung terhadap mutu lulusan, karena proses pendidikan bukan hanya soal isi, tetapi juga soal cara penyampaian, cara membangun hubungan, dan cara menciptakan makna dalam proses pembelajaran. Lulusan yang tumbuh dari lingkungan akademik yang estetis akan membawa nilai-nilai kebaikan dalam dirinya, memiliki rasa hormat, kelembutan, dan tanggung jawab sosial yang kuat.

Di sisi manajerial, pengelola perguruan tinggi yang mengintegrasikan nilai estetika dalam pembinaan kinerja dosen akan memperlakukan dosen dengan pendekatan yang menghargai martabat dan rasa. Evaluasi kinerja tidak dilakukan dengan pendekatan kaku dan semata-mata administratif, tetapi dilakukan melalui komunikasi yang empatik, penghargaan atas proses, serta apresiasi terhadap kualitas hubungan yang dibangun dosen dalam tugasnya. Suasana kerja yang dibentuk pun menjadi lebih kondusif, menghindarkan kampus dari suasana penuh tekanan atau konflik. Ketika dosen merasa dihargai dan diperlakukan secara manusiawi, mereka akan terdorong untuk bekerja lebih ikhlas, mencurahkan ilmu dan waktunya dengan penuh tanggung jawab dan cinta terhadap profesinya.

Nilai estetika menciptakan budaya akademik yang ramah dan berkarakter. Dosen yang menginternalisasi nilai ini akan berusaha menghadirkan pengalaman belajar yang menyenangkan bagi mahasiswa. Ia tidak hanya menyampaikan materi, tetapi menciptakan suasana dialog, menyusun bahan ajar yang menarik, serta menjadikan kelas sebagai ruang yang menghargai keunikan dan kreativitas setiap mahasiswa. Dalam jangka panjang, pembinaan kinerja dosen yang memperhatikan nilai estetika akan melahirkan profil lulusan yang tidak hanya unggul dalam aspek kognitif, tetapi juga dalam sikap, empati, dan kepekaan sosial kualitas yang semakin dibutuhkan dalam dunia kerja dan kehidupan bermasyarakat.

Jika manajemen perguruan tinggi benar-benar ingin meningkatkan mutu lulusan secara utuh, maka pembinaan kinerja dosen harus dilandasi tidak hanya oleh nilai logis dan etis, tetapi juga oleh nilai estetika. Nilai ini menjadi elemen penting dalam membentuk kepribadian dosen yang utuh, yang mampu menjalankan perannya tidak hanya sebagai pengajar, tetapi juga sebagai teladan yang menyentuh hati dan menumbuhkan jiwa para mahasiswanya. Dalam pendekatan semacam ini, pendidikan tidak lagi menjadi proses transfer informasi yang kering, tetapi menjadi proses pembentukan manusia yang indah dalam pikiran, kata, dan tindakan. Dan dari tangan dosen yang demikianlah, mutu lulusan perguruan tinggi dapat ditingkatkan secara berkelanjutan dan bermakna.

5. Nilai Fisiologis

Ahmad Sanusi dalam pemikiran sistem nilainya menyatakan bahwa nilai fisiologis merupakan salah satu dari enam sistem nilai dasar yang melekat dalam kehidupan manusia. Nilai ini menempati posisi paling dasar dan paling mendasar dalam hierarki kebutuhan manusia, karena ia berkaitan langsung dengan pemenuhan kebutuhan jasmani yang menyokong kelangsungan hidup manusia itu sendiri. Nilai fisiologis menyangkut hal-hal yang bersifat biologis dan material, seperti kebutuhan akan makan, minum, tempat tinggal, istirahat, kesehatan tubuh, rasa aman, dan pemenuhan kebutuhan fisik lainnya yang menunjang keberlangsungan fungsi kehidupan manusia.

Nilai fisiologis merupakan nilai yang bersumber dari kodrat biologis manusia sebagai makhluk jasmani. Artinya, nilai ini bersifat alami dan tidak dapat diabaikan. Sebab, sehebat dan setinggi apa pun nilai-nilai yang lebih tinggi seperti logis, etis, estetis, atau teologis, semua itu tidak akan dapat dijalankan apabila kebutuhan dasar manusia dalam hal fisiologis tidak terpenuhi. Seorang dosen atau mahasiswa tidak sehat, atau terganggu kebutuhan dasar tubuhnya, tentu akan sulit untuk berpikir rasional, apalagi menunjukkan sikap etis dan religius. Pemenuhan nilai fisiologis merupakan prasyarat bagi berkembangnya nilai-nilai lain dalam diri manusia.

Nilai fisiologis bukan sebagai sesuatu yang rendah atau sekadar urusan duniawi namun sebagai pondasi bagi nilai-nilai kemanusiaan lainnya. Dalam sistem pendidikan dan pengembangan sumber daya manusia, nilai fisiologis harus mendapat perhatian serius. Keberhasilan proses pendidikan tidak dapat dilepaskan dari terpenuhinya kebutuhan dasar peserta didik dan tenaga pendidik. Hal ini berarti bahwa kondisi fisik, kesejahteraan ekonomi, kenyamanan lingkungan, dan fasilitas yang memadai bukanlah aspek teknis semata, tetapi merupakan bagian penting dari nilai pendidikan itu sendiri.

Dalam konteks dunia pendidikan tinggi, nilai fisiologis memiliki implikasi yang luas. Untuk dosen, nilai ini tercermin dalam bentuk pemenuhan kesejahteraan kerja, seperti gaji yang layak, jaminan kesehatan, beban kerja yang seimbang, fasilitas mengajar yang memadai, dan ruang kerja yang nyaman. Ketika kebutuhan dasar dosen terpenuhi, maka mereka akan memiliki energi, konsentrasi, dan stabilitas psikologis untuk melaksanakan tugas tridharma perguruan tinggi dengan optimal. Sebaliknya, dosen yang mengalami tekanan ekonomi, kelelahan fisik, atau ketidaknyamanan lingkungan kerja, cenderung akan mengalami penurunan motivasi, kualitas kerja yang tidak konsisten, bahkan kehilangan integritas profesional.

Bagi mahasiswa, nilai fisiologis sangat memengaruhi keberhasilan belajar mereka. Mahasiswa yang tidak terpenuhi kebutuhan dasarnya seperti makan bergizi, tempat tinggal yang layak, dan kesehatan yang stabil akan mengalami gangguan dalam mengikuti perkuliahan, berkurang semangat belajarnya, dan pada akhirnya berpengaruh terhadap capaian akademiknya. Lembaga pendidikan yang ingin meningkatkan mutu lulusan tidak boleh hanya fokus pada aspek kognitif dan akademik, tetapi juga harus memperhatikan kebutuhan fisiologis mahasiswa sebagai bagian dari proses pendidikan yang utuh. Perhatian terhadap nilai fisiologis merupakan bentuk penghargaan terhadap kemanusiaan secara menyeluruh, bukan sekadar fungsi ekonomi. Nilai ini mengingatkan bahwa manusia adalah makhluk

yang memiliki jasad, yang perlu dijaga, dihargai, dan dilindungi keberadaannya. Dalam dunia yang semakin rasional dan kompetitif, kesadaran akan pentingnya nilai fisiologis justru menjadi pengingat bahwa pendidikan harus berpihak pada manusia secara utuh, bukan hanya pada capaian-capaian abstrak atau target-target administratif semata.

Nilai fisiologis adalah nilai yang berakar pada kebutuhan jasmani manusia yang harus dipenuhi sebagai dasar bagi berkembangnya dimensi-dimensi nilai yang lebih tinggi. Nilai fisiologis bukan hanya berbicara soal makan dan minum, tetapi juga menyangkut rasa aman, kenyamanan fisik, kondisi lingkungan kerja, dan keberlangsungan hidup yang layak.

Dalam dunia pendidikan tinggi, perhatian terhadap nilai ini menjadi bagian tak terpisahkan dari strategi manajemen yang berorientasi pada peningkatan mutu dosen, mahasiswa, dan lulusan. Ketika nilai fisiologis diperhatikan dengan sungguh-sungguh, maka seluruh sistem pendidikan dapat berjalan dalam kondisi yang sehat, stabil, dan manusiawi.

Relevansi nilai fisiologis dengan manajemen pembinaan kinerja dosen dalam meningkatkan mutu lulusan perguruan tinggi terletak pada kesadaran bahwa setiap upaya pengembangan sumber daya manusia, khususnya dosen, harus berpijak terlebih dahulu pada pemenuhan kebutuhan dasar mereka sebagai makhluk jasmani. Nilai fisiologis sebagai fondasi paling dasar dalam hierarki nilai-nilai kehidupan artinya, nilai-nilai luhur lainnya seperti etika, logika, estetika, hingga teologis tidak akan berkembang optimal apabila kebutuhan fisiologis seseorang seperti makanan, kesehatan, tempat tinggal, keamanan, dan kenyamanan fisik diabaikan atau terabaikan. Dalam konteks manajemen pendidikan tinggi, pembinaan kinerja dosen yang ingin berhasil harus diawali dengan pemahaman bahwa dosen, sebelum menjadi pengajar, peneliti, atau agen perubahan, adalah manusia biasa yang perlu didukung dalam aspek dasarnya terlebih dahulu.

Dalam praktik pembinaan kinerja dosen, nilai fisiologis memiliki implikasi langsung terhadap kondisi kerja dan kesejahteraan dosen. Seorang

dosen yang bekerja dalam kondisi fisik yang prima, memperoleh gaji yang layak, memiliki akses terhadap layanan kesehatan, dan bekerja dalam lingkungan yang aman serta nyaman, akan lebih mampu menjalankan tugas-tugas akademik dengan optimal. Keseimbangan antara beban kerja dan pemenuhan kebutuhan dasar menjadi sangat penting untuk mencegah kelelahan fisik dan kejenuhan mental, yang dapat mengganggu produktivitas dan kualitas kinerja. Bahwa pendidikan yang manusiawi adalah pendidikan yang memperhatikan manusia sebagai makhluk utuh bukan sekadar intelektual, tetapi juga biologis.

Manajemen pembinaan kinerja dosen yang mengabaikan nilai fisiologis cenderung hanya menuntut capaian-capaian kognitif dan administratif dari dosen, tanpa menyediakan dukungan yang layak bagi kehidupan dasarnya. Dalam situasi semacam ini, dosen akan rentan terhadap stres, tekanan ekonomi, hingga penurunan semangat kerja. Hal ini tidak hanya merugikan dosen secara pribadi, tetapi juga berdampak langsung pada mahasiswa dan mutu pembelajaran. Dosen yang terbebani secara fisiologis akan kesulitan memberikan pengajaran yang berkualitas, enggan terlibat aktif dalam penelitian, dan kurang memiliki energi untuk membimbing mahasiswa secara penuh. Pemenuhan nilai fisiologis menjadi fondasi bagi pembinaan kinerja dosen yang berkelanjutan.

Ketika manajemen perguruan tinggi menempatkan nilai fisiologis dalam sistem pembinaan kinerja, maka kebijakan-kebijakan yang diambil akan lebih berpihak pada keseimbangan antara tuntutan kerja dan kebutuhan hidup dosen. Kebijakan ini dapat terwujud dalam bentuk pemberian tunjangan yang adil, jaminan kesehatan, dukungan fasilitas kerja, ruang istirahat yang layak, serta sistem kerja yang tidak berlebihan dan manusiawi. Semua ini mencerminkan komitmen institusi terhadap pengelolaan sumber daya manusia yang berkeadilan dan berorientasi jangka panjang.

Kondisi dosen yang sehat secara jasmani, nyaman secara psikologis, dan stabil secara ekonomi akan menciptakan lingkungan kerja yang

kondusif dan produktif. Dalam kondisi semacam itu, dosen dapat mengajar dengan penuh semangat, meneliti dengan konsentrasi tinggi, dan membimbing mahasiswa dengan penuh perhatian. Hal ini secara langsung berdampak pada mutu lulusan, karena mahasiswa tidak hanya mendapatkan materi akademik yang baik, tetapi juga pengalaman belajar yang utuh dan inspiratif. Dengan kata lain, dosen yang terpenuhi nilai fisiologisnya akan mampu menjadi fasilitator pendidikan yang efektif, pembimbing yang empatik, dan teladan yang menginspirasi.

Manusia yang sehat secara fisik adalah prasyarat tumbuhnya nilai-nilai lain yang lebih tinggi dalam diri. Oleh karena itu, dalam konteks manajemen pembinaan kinerja dosen, perhatian terhadap nilai fisiologis bukanlah bentuk kompromi terhadap idealisme akademik, tetapi justru merupakan pijakan realistis dan mendasar dalam membangun sistem pendidikan tinggi yang bermutu. Dalam jangka panjang, manajemen yang menghargai nilai fisiologis ini akan melahirkan sistem kerja yang sehat, budaya akademik yang positif, dan lulusan yang memiliki keseimbangan antara kecerdasan dan kemanusiaan.

Dengan demikian, nilai fisiologis memiliki relevansi yang sangat kuat dalam strategi pembinaan kinerja dosen. Ia menekankan pentingnya pemenuhan kebutuhan jasmani sebagai dasar yang memungkinkan dosen berkembang secara profesional dan spiritual. Relevansi ini menunjukkan bahwa pendidikan yang baik tidak dapat dilepaskan dari penghargaan terhadap aspek dasar kemanusiaan, dan bahwa mutu lulusan perguruan tinggi yang tinggi adalah hasil dari sistem yang memperlakukan dosen sebagai manusia secara utuh, bukan sekadar sebagai mesin pengajar.

6. Nilai Teleologis

Dalam kerangka pemikiran filsafat nilai yang dikembangkan oleh Ahmad Sanusi, landasan teleologis merupakan salah satu dari enam sistem nilai yang membentuk dasar tindakan manusia. Kata “teleologis” berasal dari bahasa Yunani *telos*, yang berarti “tujuan” atau “akhir.” Dengan demikian, landasan teleologis menurut Sanusi adalah nilai yang

menempatkan tujuan sebagai pusat arah dan makna dalam setiap tindakan manusia. Landasan ini menegaskan bahwa suatu tindakan tidak hanya dinilai dari proses dan caranya, tetapi dari arah akhir atau tujuan etis dan spiritual yang hendak dicapai.

Setiap perilaku manusia, termasuk dalam dunia pendidikan dan profesi, tidak boleh sekadar bersifat mekanik atau formal, melainkan harus diarahkan pada tujuan luhur yang bermakna. Tindakan manusia menjadi bernilai jika didasarkan pada orientasi kepada kebaikan, kemanfaatan, dan kebermaknaan hidup secara holistik. Dalam konteks ini, landasan teleologis membimbing individu untuk senantiasa bertanya: Untuk apa saya melakukan ini? Apa tujuan akhirnya? Apakah ini akan membawa kebaikan, kemaslahatan, dan keberkahan?

Tujuan bukan hanya bersifat duniawi, seperti pencapaian jabatan, gaji, atau pengakuan sosial, tetapi mencakup juga orientasi akhirat, yakni tanggung jawab manusia di hadapan Tuhan. Oleh karena itu, teleologi dalam pemikiran Sanusi tidak netral, melainkan bermuatan etis dan spiritual. Tujuan yang dimaksud adalah tujuan yang menjunjung tinggi nilai kemanusiaan, keadilan, kesejahteraan umat, serta pengabdian kepada Tuhan melalui pekerjaan atau tugas yang dilakukan.

Dalam pendidikan, khususnya pendidikan tinggi, landasan teleologis menjadi sangat penting karena ia menjadi kompas moral dan arah transformasi. Pendidikan tidak boleh hanya berorientasi pada capaian akademik atau output statistik, tetapi harus diarahkan pada pembentukan manusia yang bermakna, bermanfaat, dan memiliki arah hidup yang jelas. Proses belajar mengajar, penelitian, dan pengabdian masyarakat harus dipahami bukan sebagai tujuan itu sendiri, tetapi sebagai sarana menuju pencapaian tujuan yang lebih besar: mencetak insan berilmu yang berkontribusi terhadap kebaikan masyarakat dan mendapat ridha Tuhan. Jika tanpa arah tujuan yang jelas, tindakan manusia akan kehilangan makna. Dalam dunia pendidikan, ini tampak dalam fenomena kerja yang hanya sekadar menggugurkan kewajiban administratif, mengejar angka kredit,

atau menyelesaikan target kurikulum tanpa ada kesadaran tentang mengapa semua itu dilakukan. Landasan teleologis menjadi kritik sekaligus penegasan bahwa tindakan-tindakan tersebut harus dikaitkan dengan nilai dan makna yang lebih dalam, yaitu pembangunan manusia seutuhnya dan pengabdian kepada kebenaran serta kebaikan.

Landasan teleologis dengan keikhlasan dan orientasi ibadah. Dalam bekerja, termasuk dalam mengajar atau meneliti, seseorang seharusnya selalu menyadari bahwa tindakannya akan bermuara pada pertanggungjawaban, bukan hanya kepada atasan atau institusi, tetapi kepada Tuhan. Oleh karena itu, pekerjaan apapun selama dilakukan dengan niat yang benar dan tujuan yang lurus memiliki nilai ibadah. Hal ini menjadikan landasan teleologis sebagai pengikat antara nilai dunia dan nilai akhirat, antara tindakan lahiriah dan orientasi batiniah.

Tujuan hidup manusia dalam kerangka teleologis adalah menjadi makhluk yang bermanfaat dan berkontribusi terhadap kehidupan, bukan hanya untuk dirinya sendiri tetapi juga untuk masyarakat luas. Semua aktivitas pendidikan dari pembelajaran hingga penelitian harus diarahkan pada pemenuhan tanggung jawab sosial, bukan hanya sekadar kebutuhan akademik pribadi. Dalam hal ini, orientasi pada kemaslahatan menjadi penanda kuat dari nilai teleologis yang luhur.

Landasan teleologis adalah keyakinan bahwa setiap tindakan harus memiliki arah yang jelas, luhur, dan bermakna. Tujuan bukan hanya sekadar hasil, tetapi pencerminan dari nilai-nilai yang diyakini, termasuk nilai keimanan, etika, dan kemanusiaan. Teleologi tidak hanya menentukan arah tindakan, tetapi juga memberikan makna atas tindakan itu sendiri, serta menuntun manusia untuk selalu berbuat dalam kerangka tanggung jawab spiritual dan sosial.

Dalam dunia pendidikan, landasan ini mengingatkan bahwa keberhasilan tidak cukup hanya dilihat dari capaian kognitif atau formalitas administratif, tetapi dari sejauh mana aktivitas pendidikan itu mengantar manusia menjadi pribadi yang berkualitas, berkontribusi, dan bertanggung

jawab. Teleologi adalah jantung nilai yang menjiwai dan menyatukan seluruh dimensi manusia tubuh, akal, rasa, moral, dan jiwa menuju tujuan hidup yang benar, mulia, dan abadi.

Relevansi nilai teleologis dengan manajemen pembinaan kinerja dosen dalam meningkatkan mutu lulusan perguruan tinggi terletak pada pemahaman bahwa setiap tindakan manusia, termasuk dalam dunia pendidikan, harus memiliki arah dan tujuan yang jelas, luhur, dan bermakna. Nilai teleologis adalah nilai yang berlandaskan pada orientasi terhadap tujuan akhir dari suatu tindakan. Tindakan yang tidak memiliki arah tujuan yang benar cenderung hampa makna dan kehilangan nilai moral serta spiritualnya. Dalam konteks pembinaan kinerja dosen, nilai teleologis menuntut agar proses pembinaan tidak dilakukan sekadar untuk memenuhi kewajiban administratif, tetapi diarahkan kepada pencapaian tujuan pendidikan yang lebih tinggi: yakni membentuk manusia yang utuh dan mencetak lulusan yang unggul secara akademik, berkarakter, dan bermanfaat bagi masyarakat.

Dalam kerangka nilai teleologis, tugas dosen sebagai pendidik tidak hanya berhenti pada aspek penyampaian materi atau penyelesaian beban kerja tridharma, tetapi lebih jauh diarahkan pada kontribusi nyata terhadap kualitas manusia yang dididik. Dosen dituntut untuk memahami bahwa pekerjaannya adalah bagian dari proses panjang menuju terbentuknya lulusan yang mampu menjawab tantangan zaman dan memberikan manfaat bagi lingkungannya. Maka, pembinaan kinerja dosen yang hanya terfokus pada aspek teknis seperti jumlah jam mengajar, publikasi ilmiah, atau kegiatan pengabdian harus diubah menjadi pembinaan yang menyentuh aspek tujuan: apakah semua aktivitas tersebut benar-benar berkontribusi pada peningkatan mutu lulusan secara holistik.

Nilai teleologis juga memberi arah moral dan spiritual terhadap seluruh proses pembinaan. Dosen yang dibina dengan dasar nilai ini akan senantiasa bertanya pada dirinya sendiri: untuk apa saya mengajar? Apa manfaat penelitian yang saya lakukan? Bagaimana dampak bimbingan saya

terhadap masa depan mahasiswa? Kesadaran ini akan membentuk sikap reflektif dalam diri dosen, yang pada akhirnya mendorong mereka untuk terus meningkatkan kualitas diri demi tercapainya tujuan akhir pendidikan yang sesungguhnya yaitu menciptakan lulusan yang cerdas secara intelektual, matang secara emosional, dan kokoh secara etis dan spiritual.

Dalam praktik manajerial, manajemen pembinaan kinerja dosen yang berpijak pada nilai teleologis akan menyusun kebijakan, program, dan evaluasi yang bersifat tujuan-oriented, bukan hanya bersifat prosedural. Pembinaan tidak hanya mengejar kelengkapan administrasi atau memenuhi standar kuantitatif, tetapi lebih diarahkan pada bagaimana membentuk dosen yang memiliki kesadaran akan peran strategisnya dalam membangun masa depan bangsa melalui pendidikan tinggi. Ini berarti bahwa dalam proses penilaian, dosen tidak hanya diukur dari apa yang telah dikerjakan, tetapi juga dari bagaimana pekerjaannya memberi dampak positif terhadap mahasiswa dan institusi.

Nilai teleologis mendorong dosen untuk bekerja tidak hanya demi kepentingan pribadi atau jangka pendek, tetapi demi kemaslahatan jangka panjang. Seorang dosen yang menginternalisasi nilai ini akan menganggap pekerjaannya sebagai bentuk tanggung jawab sosial dan moral. Ia tidak hanya bekerja untuk dirinya sendiri, tetapi menyadari bahwa keberhasilan mahasiswa, kemajuan institusi, dan kualitas bangsa bergantung juga pada kualitas kinerjanya sebagai pendidik. Orientasi seperti ini akan melahirkan etos kerja yang tinggi, semangat untuk terus belajar, dan dedikasi dalam membimbing mahasiswa dengan penuh kesungguhan.

Dalam hal peningkatan mutu lulusan, nilai teleologis menjadi kunci karena ia mengarahkan seluruh sistem pembinaan kinerja dosen kepada capaian akhir yang jelas. Lulusan yang berkualitas bukan hanya dihasilkan dari sistem pengajaran yang baik, tetapi dari sistem pembinaan dosen yang memiliki arah strategis dan bernilai jangka panjang. Dengan menjadikan nilai teleologis sebagai dasar, setiap proses pembinaan akan senantiasa

mempertanyakan relevansinya dengan tujuan pendidikan nasional, visi institusi, serta kebutuhan masyarakat.

Dengan demikian, nilai teleologis sangat relevan dalam konteks manajemen pembinaan kinerja dosen. Ia memberikan orientasi yang kuat agar seluruh proses pembinaan memiliki arah, makna, dan kontribusi yang nyata terhadap pencapaian mutu lulusan perguruan tinggi. Pembinaan yang dilandasi oleh nilai ini tidak hanya menghasilkan dosen yang produktif, tetapi juga dosen yang visioner, reflektif, dan bertanggung jawab terhadap dampak dari pekerjaannya. Dan dari tangan dosen-dosen seperti inilah akan lahir lulusan-lulusan yang tidak hanya siap kerja, tetapi juga siap berkarya dan memberi makna dalam kehidupan.

C. Landasan Teori dan Konsep

1. Landasan Teori

a. Teori Manajemen

Grand teori yang digunakan untuk memahami manajemen adalah manajemen menurut George R. Terry. Menurut G.R Terry (dalam Hasibuan, 2014:2), menyatakan bahwa: Manajemen adalah suatu proses khas yang terdiri atas tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, pergerakan dan pengendalian untuk menentukan serta mencapai tujuan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya”.

George R. Terry, (dalam Sukarna, 2011:10) membagi empat fungsi dasar manajemen, yaitu *Planning* (Perencanaan), *Organizing* (Pengorganisasian), *Actuating* (Pelaksanaan) dan *Controlling* (Pengawasan). Keempat fungsi manajemen ini disingkat dengan POAC.

1) *Planning* (Perencanaan)

Planning sebagai berikut, yaitu: “*Planning is the selecting and relating of facts and the making and using of assumptions regarding the future in the visualization and formulation to proposed of proposed activation believed necessary to accieve desired result*”.

Perencanaan adalah memilih fakta dan penghubungan fakta-fakta serta pembuatan dan penggunaan perkiraan-perkiraan atau asumsi-asumsi untuk masa yang akan datang dengan jalan menggambarkan

dan merumuskan kegiatan-kegiatan yang diperlukan untuk *planning* adalah suatu proses manajerial yang kompleks dan sistematis. bahwa perencanaan mencakup pemilihan dan pengaitan fakta yang relevan, serta penggunaan asumsi mengenai keadaan masa depan, untuk kemudian merumuskan aktivitas yang dianggap perlu guna mencapai hasil yang diinginkan. Dengan kata lain, perencanaan bukan sekadar menyusun rencana di atas kertas, melainkan merupakan upaya strategis yang didasarkan pada analisis realitas saat ini dan ekspektasi terhadap berbagai kemungkinan di masa depan

Dalam kerangka manajemen perencanaan merupakan fungsi pertama dari rangkaian tindakan manajerial yang juga mencakup pengorganisasian, pelaksanaan (*actuating*), dan pengendalian. bahwa tanpa perencanaan, tindakan selanjutnya dalam manajemen menjadi kurang terarah, perencanaan sebagai fondasi yang menjadi panduan seluruh aktivitas organisasi.

Karakter perencanaan adalah berkelanjutan dan adaptif. Proses ini melibatkan pengumpulan data dan informasi, evaluasi kondisi lingkungan internal maupun eksternal, pembentukan asumsi perencanaan (*planning premises*), evaluasi alternatif tindakan yang memungkinkan, dan pemilihan skenario terbaik untuk dilaksanakan. Melalui perencanaan, organisasi diharapkan mampu memperkirakan risiko, mengantisipasi ketidakpastian, dan menyiapkan langkah yang adaptif terhadap dinamika masa depan

Perencanaan mengarah pada pengambilan keputusan yang rasional dan terinformasi. Pelaksanaan perencanaan berarti mengambil keputusan berdasarkan data dan asumsi logis, bukan berdasarkan intuisi semata. Proses ini menjamin bahwa sumber daya organisasi manusia, material, finansial dan teknologi dapat dikelola secara efisien dan diarahkan menuju tujuan bersama secara efektif dan koheren

Rencana yang disusun berfungsi sebagai standar operasional yang selanjutnya menjadi dasar pengendalian. Dengan adanya rencana, organisasi dapat mengukur kemajuan, mendeteksi deviasi atau penyimpangan dari target, serta melakukan koreksi tindakan secara tepat waktu. Perencanaan dan pengendalian saling berhubungan, karena tanpa rencana yang tersusun, proses kontrol menjadi tidak bermakna.

Planning sebagai fungsi paling mendasar dalam manajemen. Proses perencanaan sebagai aktivitas intelektual yang terus berlangsung mulai menetapkan tujuan, membentuk asumsi bersama, mempertimbangkan variasi skenario, hingga menetapkan struktur tindakan. Melalui proses ini, organisasi tidak hanya siap menghadapi tantangan, tetapi juga mampu bergerak menuju tujuan strategisnya secara sistematis dan adaptif.

2) *Organizing* (Pengorganisasian)

Pengorganisasian tidak dapat diwujudkan tanpa ada hubungan dengan yang lain dan tanpa menetapkan tugas-tugas tertentu untuk masing-masing unit.

Organizing sebagai berikut, yaitu: “*Organizing is the determining, grouping and arranging of the various activities needed necessary for the attainment of the objectives, the assigning of the people to thesen activities, the providing of suitable physical factors of enviroment and the indicating of the relative authority delegated to each respectives activity.*”

“Pengorganisasian ialah penentuan, pengelompokkan, dan penyusunan macam-macam kegiatan yang diperlukan untuk mencapai tujuan, penempatan orang-orang (pegawai), terhadap kegiatan-kegiatan ini, penyediaan faktor-faktor fisik yang cocok bagi keperluan kerja dan penunjukkan hubungan wewenang, yang dilimpahkan terhadap setiap orang dalam hubungannya dengan pelaksanaan setiap kegiatan yang diharapkan.”

Organizing merupakan fungsi manajemen yang mengikuti setelah perencanaan dan berada sebelum pelaksanaan dan pengendalian. Pengorganisasian digambarkannya sebagai proses membentuk struktur organisasi yang sistematis memadukan tugas-tugas, wewenang, koordinasi, serta sumber daya dengan tujuan agar rencana yang telah disiapkan dalam tahap planning dapat dilaksanakan secara efektif dan efisien.

Pengorganisasian melibatkan pengelompokan kegiatan kerja, penugasan tugas, serta pemberian wewenang kepada individu atau kelompok yang tepat, sehingga hubungan formal dan tugas menjadi jelas. Organisasi yang efektif bukan sekadar pembagian tugas, melainkan juga distribusi otoritas dan tanggung jawab yang proporsional, didukung oleh saluran komunikasi yang jelas dan mekanisme koordinasi antarunit yang efisien.

Pengorganisasian tidak hanya struktur birokrasi formal, tetapi mencakup sistem adaptatif yang responsif terhadap perubahan lingkungan. Pendekatan ini menuntut fleksibilitas agar aktivitas dan hubungan antarindividu di dalam organisasi dapat berubah sesuai kebutuhan tanpa mengganggu jalannya proses kerja. Pengorganisasian merupakan bagian dari fungsi manajemen yang dinamis, bukan statis. Pengorganisasian mencakup penentuan wewenang secara sistematis agar keputusan dapat diambil dengan efisien. Penugasan wewenang harus diimbangi dengan tanggung jawab, dan setiap individu atau unit harus memiliki akuntabilitas terhadap hasil kerjanya. Otoritas ini membentuk hirarki yang sistematis di mana para pemimpin mendukung koordinasi dan pengawasan internal agar setiap tugas berjalan sesuai rencana.

Pengorganisasian juga sangat terkait dengan mobilisasi sumber daya manusia dan material yang tepat serta penyelarasan fungsi organisasi dengan tujuan strategis. Dengan struktur yang sesuai-termasuk pembagian kerja yang spesifik, penyusunan

departemen atau unit kerja, dan definisi relasi antar jabatan-organisasi menjadi lebih fokus pada fungsi yang mendukung pelaksanaan rencana secara sistematis.

Organizing adalah pengaturan struktur kerja dan hubungan formal di dalam organisasi yang memungkinkan rencana dapat dijalankan oleh anggota yang tepat, dengan fungsi tugas, otoritas, dan koordinasi yang jelas. Fungsi ini menjamin bahwa sumber daya digunakan secara optimal, komunikasi dan akuntabilitas terjaga, serta organisasi sanggup menyesuaikan diri terhadap perubahan lingkungan. Visinya tentang organizing sebagai kegiatan adaptif dan berkelanjutan menjadi pijakan penting agar tujuan manajerial dapat tercapai secara efektif.

3) *Actuating* (Pelaksanaan)

Menurut George R. Terry mengatakan bahwa:

“Actuating is setting all members of the group to want to achieve and to strike to achieve the objective willingly and keeping with the managerial planning and organizing efforts”.

“Pelaksanaan adalah membangkitkan dan mendorong semua anggota kelompok agar supaya berkehendak dan berusaha dengan keras untuk mencapai tujuan dengan ikhlas serta serasi dengan perencanaan dan usaha - usaha pengorganisasian dari pihak pimpinan”.

Pelaksanaan sebagai proses inti dalam manajemen yang memfasilitasi implementasi rencana yang telah disusun. Pelaksanaan sebagai fungsi yang bertanggung jawab untuk menggerakkan anggota organisasi sehingga bersedia dan termotivasi untuk mewujudkan tujuan bersama. Terry menggabungkan elemen pelaksanaan, pengarahan, koordinasi, dan motivating ke dalam satu fungsi terintegrasi, yang tak hanya soal memberi arahan tetapi juga membangun komitmen dan antusiasme anggota untuk bertindak demi sasaran organisasi.

Keberhasilan pelaksanaan sangat bergantung pada kemampuan memotivasi anggota organisasi. Setiap individu akan berkontribusi optimal ketika ia yakin bahwa dirinya mampu menjalankan tugas (*self efficacy*), menyadari nilai positif dari kinerjanya, dan bekerja dalam suasana saling percaya serta relasi interpersonal yang harmonis. Komunikasi menjadi jembatan kritis dalam fungsi ini; pengelola harus memastikan penyampaian instruksi dan aspirasi organisasi dilakukan dengan jelas serta mendorong dialog dua arah untuk mendukung pemahaman dan keterlibatan. Pelaksanaan sebagai fungsi yang paling penting karena menyentuh realisasi strategi lewat tindakan konkret. Tanpa pelibatan aktif dan dukungan moral anggota, rencana yang matang maupun struktur organisasi yang ideal tak akan berarti. Lewat *actuating*, ide dan kebijakan diubah menjadi praktek kerja yang produktif dan selaras pada seluruh tingkatan organisasional.

Secara keseluruhan, pelaksanaan adalah inti dari manajemen yang membuat rencana menjadi nyata. Fungsi ini memfokuskan pada unsur manusiawi: memotivasi, memimpin, berkomunikasi, serta memelihara keharmonisan dalam tindakan kolektif. Hanya melalui pelaksanaan yang kuat dan manusiawi, visi organisasi tidak hanya dirancang, tetapi juga dijalankan dan diwujudkan secara efektif.

4) *Controlling* (Pengawasan)

Menurut George R. Terry mengatakan bahwa *controlling*, yaitu: *“Controlling can be defined as the process of determining what is to accomplished, that is the standard, what is being accomplished. That is the performance, evaluating the performance, and if the necessary applying corrective measure so that performance takes place according to plans, that is conformity with the standard”*.

“Pengawasan dapat dirumuskan sebagai proses penentuan apa yang harus dicapai yaitu standard, apa yang sedang dilakukan yaitu pelaksanaan, menilai pelaksanaan, dan bila mana perlu melakukan

perbaikan-perbaikan, sehingga pelaksanaan sesuai dengan rencana, yaitu selaras dengan standard (ukuran)".

Pengawasan mempunyai peranan atau kedudukan yang penting sekali dalam manajemen, mengingat mempunyai fungsi untuk menguji apakah pelaksanaan kerja teratur tertib, terarah atau tidak. Pengawasan mempunyai fungsi untuk mengawasi segala kegiatan agar tertuju kepada sasaran, sehingga tujuan yang telah ditetapkan dapat tercapai.

Pengawasan sebagai fungsi vital dalam manajemen, yang bertugas memastikan bahwa apa yang direncanakan benar-benar terwujud sesuai dengan standar dan tujuan. Dalam esensinya, pengawasan merupakan upaya menilai performa aktual dalam organisasi dan mengambil tindakan korektif jika terjadi penyimpangan dari rencana yang telah ditetapkan. Proses evaluasi kinerja dan penyesuaian agar pelaksanaan berjalan sesuai dengan rencana awal.

Pada tingkat operasional, fungsi pengawasan tidak berdiri sendiri melainkan menjadi bagian akhir dari siklus manajemen setelah *planning*, *organizing*, dan *actuating*. Ketika rencana telah disusun, struktur organisasi dijalankan, dan tindakan dijalankan oleh anggota organisasi, controlling bekerja sebagai alat evaluasi. Hanya dengan kontrol yang efektif, organisasi dapat mendeteksi perbedaan antara standar yang diharapkan dan realisasi lapangan. Dengan demikian, controlling menjadi sangat bergantung pada rencana yang telah dibuat sebelumnya karena tanpa kriteria yang jelas, pengukuran dan evaluasi tidak mungkin dilakukan.

Controlling bersifat kontinu dan dinamis, bukan sekadar penilaian temporer setelah suatu kegiatan selesai. Interpretasi ini berarti proses pengawasan dilakukan secara berulang dan adaptif terhadap setiap perubahan output. Jika ditemukan penyimpangan, tindakan korektif segera diambil agar penyimpangan tidak berulang

dan sistem tetap berjalan selaras dengan tujuan strategis. Terry melihat kontrol bukan sebagai mekanisme hukuman, melainkan sarana memperbaiki proses dan memfasilitasi peningkatan produktivitas dan efisiensi organisasi.

Dalam praktiknya, *controlling* memerlukan pengukuran kinerja berdasarkan standar yang telah dirancang baik itu indikator kuantitatif seperti angka produksi, biaya, maupun kualitas layanan, maupun aspek kualitatif seperti kepuasan pelanggan atau efektivitas pengajaran. Proses pengawasan meliputi pengumpulan data kinerja, analisis hasil, dan membandingkannya dengan target. Jika terdapat gap, manajer perlu mengevaluasi sumber penyimpangan apakah berasal dari kelemahan proses, kekurangan sumber daya, atau faktor eksternal dan segera menerapkan langkah korektif untuk memulihkan keselarasan program dengan tujuan awal.

Secara filosofi manajerial, Terry melihat *controlling* sebagai indikator keberhasilan dari seluruh rangkaian fungsi manajemen. Tanpa kontrol yang memadai, rencana tetap menjadi dokumen tanpa aksi, struktur organisasi menjadi semantik saja, dan motivasi dalam pelaksanaan bisa kehilangan arah. *Controlling* menyediakan *benchmark* riil yang menjadikan rencana sebagai standar operasional. Proses pengawasan memberikan informasi umpan balik untuk menyempurnakan perencanaan dan pelaksanaan di masa depan sesaat terjadi deviasi.

Fungsi pengawasan adalah fondasi terakhir namun sangat penting dalam sistem manajemen. Fungsi ini memastikan bahwa tindakan yang dilakukan dalam organisasi berjalan sesuai arahan, standar, dan tujuan yang telah digariskan. Ketika pengawasan berjalan efektif, organisasi dapat mencapai hasil optimal, meminimalkan kesalahan, dan memperkuat akuntabilitas di seluruh tingkatan.

George R. Terry memandang manajemen sebagai suatu sistem yang saling terkait dan berkelanjutan. Ia tidak melihat manajemen secara kaku atau administratif semata, tetapi sebagai proses dinamis yang menuntut pemikiran strategis, kemampuan teknis, serta kepekaan sosial yang tinggi. Konsep manajemen versi Terry menekankan bahwa keberhasilan organisasi tidak hanya ditentukan oleh alat dan teknologi, tetapi sangat bergantung pada sejauh mana pimpinan mampu mengarahkan, mengatur, menggerakkan, dan mengawasi seluruh sumber daya secara terpadu.

Pemikiran George R. Terry memberikan dasar yang kuat dalam memahami manajemen secara menyeluruh, baik dalam tataran teoritis maupun praktis. Konsep ini tetap relevan hingga kini karena mampu menjelaskan fungsi-fungsi manajerial secara logis dan aplikatif dalam berbagai bentuk organisasi, termasuk dalam bidang pendidikan, bisnis, pemerintahan, dan sektor sosial lainnya.

Lebih jauh lagi, George R. Terry menempatkan manajemen bukan hanya sebagai seperangkat fungsi teknis yang dilakukan oleh pimpinan, tetapi sebagai seni dalam menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain. Ungkapan ini menunjukkan bahwa ia menyadari bahwa inti dari manajemen adalah kemampuan untuk memanfaatkan sumber daya manusia secara optimal. Dalam pengertian ini, seorang manajer bukan hanya seorang perencana atau pengawas, tetapi juga seorang komunikator, motivator, dan pemimpin yang harus mampu menggerakkan individu-individu dalam organisasi menuju tujuan bersama.

Kekuatan utama konsep manajemen menurut Terry terletak pada sifatnya yang prosesual dan sistematis. Ia memandang manajemen sebagai suatu rangkaian kegiatan yang saling berhubungan dan terjadi secara berurutan, namun tidak kaku. Setiap fungsi manajemen, dari perencanaan hingga pengawasan, harus dilakukan secara konsisten dan terus-menerus, saling mendukung satu sama lain. Tidak mungkin sebuah

organisasi dapat berhasil hanya dengan mengandalkan perencanaan tanpa pelaksanaan yang baik, atau pelaksanaan tanpa pengawasan yang memadai. Di sinilah pentingnya pemahaman bahwa fungsi-fungsi manajemen bersifat integral, bukan berdiri sendiri-sendiri.

Terry juga menekankan bahwa manajemen harus memperhatikan unsur efektivitas dan efisiensi. Efektivitas menyangkut pencapaian tujuan apakah pekerjaan telah dilakukan sesuai arah yang diinginkan. Sementara itu, efisiensi menyangkut bagaimana cara mencapai tujuan tersebut dengan sumber daya seminimal mungkin, baik dari segi waktu, tenaga, maupun biaya. Dalam konteks ini, manajemen tidak hanya menilai hasil akhir, tetapi juga proses pencapaiannya. Dengan menerapkan prinsip ini, manajemen berperan penting dalam mencegah pemborosan, meningkatkan produktivitas, dan menciptakan sistem kerja yang tertata dengan baik.

Konsep manajemen yang ditawarkan George R. Terry juga memiliki nilai praktis yang sangat luas. Konsep ini dapat diterapkan dalam berbagai skala organisasi dari yang kecil hingga yang besar dan dalam berbagai sektor mulai dari industri, pemerintahan, hingga pendidikan. Dalam dunia pendidikan, misalnya, pemikiran Terry relevan dalam pengelolaan lembaga pendidikan, perencanaan kurikulum, pembinaan tenaga pendidik, serta evaluasi program pembelajaran. Seluruh tahapan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan dapat digunakan untuk menciptakan tata kelola pendidikan yang profesional dan berorientasi pada mutu.

Dalam konteks pendidikan tinggi, terutama dalam pembinaan kinerja dosen, pemikiran Terry menjadi sangat relevan. Perencanaan kinerja dosen melibatkan penyusunan target Tridharma, penjadwalan kegiatan akademik, serta penyusunan indikator evaluasi. Pengorganisasian mencakup pembagian tugas, struktur unit kerja, serta penetapan sistem koordinasi antar bagian. Pelaksanaan meliputi realisasi tugas-tugas akademik oleh dosen, termasuk mengajar, meneliti, dan

melakukan pengabdian masyarakat. Sementara pengawasan dilakukan melalui evaluasi rutin, monitoring kinerja, dan penilaian portofolio dosen.

Pemikiran George R. Terry pada akhirnya memberikan kerangka kerja yang sistematis dan aplikatif bagi siapa saja yang ingin mengelola organisasi secara profesional. Ia tidak hanya menawarkan teori, tetapi juga memberikan pedoman praktis untuk diterapkan dalam pengelolaan lembaga. Dengan menempatkan manajemen sebagai proses yang berkelanjutan dan terarah, konsep ini menegaskan bahwa keberhasilan suatu organisasi bukanlah hasil kebetulan, tetapi buah dari proses yang dirancang secara cermat dan dijalankan dengan disiplin.

Dengan demikian, konsep manajemen menurut George R. Terry bukan hanya menjadi dasar teori dalam studi manajemen, tetapi juga menjadi alat analisis dan praktik yang relevan hingga saat ini. Pandangannya telah memberikan kontribusi besar dalam membentuk cara pandang para manajer modern dalam menghadapi kompleksitas organisasi dan dinamika perubahan zaman.

b. Teori Kinerja Dosen

Grand Theory yang digunakan untuk memahami kinerja dalam hal ini adalah teori keseimbangan, yang dikemukakan oleh Wexley (1984). Teori ini menyatakan bahwa kinerja optimal tercapai ketika ada keseimbangan antara manfaat yang diterima (*benefit*) dan rangsangan yang diberikan (*inducement*) oleh pekerjaan. Kinerja seseorang meningkat apabila manfaat yang diperoleh sesuai dengan usaha yang diberikan, baik berupa dukungan institusional, fasilitas kerja, kesempatan pengembangan profesional, maupun kompensasi yang sesuai. Kinerja merupakan implementasi dari teori keseimbangan yang menekankan pentingnya keseimbangan dalam manfaat dan rangsangan yang adil (Sinambela, 2008). Artinya, seorang dosen akan menunjukkan prestasi optimal jika merasa diakui, didukung, dan diberi rangsangan yang memadai dalam pekerjaan mereka.

Armstrong (2006) juga mendefinisikan “kinerja sebagai pencapaian tujuan yang terukur secara kuantitatif. Namun, ia menekankan bahwa kinerja bukan hanya tentang apa yang dicapai, tetapi juga tentang bagaimana proses pencapaian tersebut”. Kinerja mencakup dua aspek penting yaitu hasil akhir dan cara pencapaian tujuan tersebut.

Kinerja Dosen merupakan salah satu faktor kunci yang mempengaruhi kualitas pendidikan tinggi. Kinerja dapat diartikan sebagai hasil kerja yang memiliki kaitan erat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan pelanggan, dan kontribusi ekonomi. Sebagai motor utama dalam proses pendidikan, Dosen memiliki peran ganda, tidak hanya sebagai penyampai ilmu, tetapi juga sebagai pembimbing, peneliti, dan inovator. Mereka bertanggung jawab untuk menciptakan lingkungan belajar yang mendukung, memfasilitasi kegiatan penelitian, serta mengembangkan inovasi dalam metode pembelajaran. Di era revolusi industri 4.0, peran dosen menjadi semakin penting untuk mempersiapkan lulusan yang siap bersaing di dunia kerja yang dinamis dan berteknologi tinggi.

Kinerja dosen mencakup berbagai aspek yang saling berhubungan, seperti kompetensi pedagogik, kepribadian, sosial, dan profesional. Sebagai pendidik, dosen harus mampu menyampaikan materi dengan efektif, menjalin interaksi yang baik dengan mahasiswa, dan berkontribusi aktif dalam pengembangan ilmu pengetahuan melalui penelitian dan pengabdian kepada masyarakat.

Kinerja merupakan implementasi dari teori keseimbangan yang menekankan pentingnya keseimbangan antara manfaat yang diterima dan rangsangan yang diberikan. Menurut teori ini, kinerja optimal tercapai ketika seorang merasa diakui, didukung, dan diberi insentif yang memadai. Kinerja dosen tidak hanya dilihat dari hasil yang dicapai, tetapi juga dari bagaimana proses pencapaian tersebut, termasuk dukungan institusi, kesempatan pengembangan, dan kompensasi yang sesuai. Dalam pendidikan tinggi, kinerja Dosen menjadi faktor utama

yang mempengaruhi kualitas pendidikan karena dosen memiliki peran ganda sebagai pendidik, peneliti, dan inovator. Dalam era revolusi industri 4.0, peran dosen semakin kritis untuk mempersiapkan lulusan yang kompetitif di dunia kerja yang berbasis teknologi, sehingga kinerja mereka harus mencakup kompetensi pedagogik, kepribadian, sosial, dan profesional.

2. Landasan Konsep

Landasan konsep dalam penelitian manajemen pembinaan kinerja dosen dalam meningkatkan mutu lulusan perguruan tinggi diperlukan untuk menjelaskan pengertian, ruang lingkup, hubungan, dan kedudukan konsep yang digunakan dalam penelitian. Kejelasan konsep memungkinkan pembahasan diarahkan pada persoalan substantif, yaitu bagaimana perguruan tinggi mengelola pembinaan dosen agar menghasilkan perubahan kemampuan dan perilaku profesional yang mendukung peningkatan mutu lulusan. Dengan demikian, pembinaan dosen tidak dipahami sebagai kegiatan administratif yang berdiri sendiri, melainkan sebagai proses pengembangan sumber daya akademik yang berkaitan dengan mutu penyelenggaraan pendidikan. Landasan konsep juga membantu membedakan antara kegiatan pembinaan, perubahan kinerja dosen, perbaikan proses pembelajaran, dan pencapaian mutu lulusan, sehingga hubungan di antara unsur tersebut dapat ditelaah secara sistematis.

Pembahasan landasan konsep dalam penelitian ini mencakup landasan manajemen pembinaan kinerja dosen dan landasan mutu yang berhubungan dengan mutu lulusan perguruan tinggi. Landasan manajemen pembinaan kinerja dosen menjelaskan bagaimana perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan digunakan untuk mengembangkan kapasitas serta tanggung jawab profesional dosen. Sementara itu, landasan mutu menjelaskan kualitas yang diharapkan dari proses pendidikan dan karakteristik lulusan yang menjadi tujuan pembinaan. Kedua landasan tersebut saling berhubungan karena manajemen pembinaan menyediakan proses pengembangan, sedangkan

mutu lulusan memberikan arah dan dasar penilaian keberhasilannya. Uraian penerapannya dalam bagian ini merupakan pengembangan konseptual untuk kepentingan penelitian, bukan pernyataan mengenai hasil empiris pada perguruan tinggi tertentu.

a. Landasan Manajemen Pembinaan Kinerja Dosen

Manajemen pembinaan kinerja dosen dapat dipahami sebagai proses pengelolaan yang dilakukan secara sadar, terarah, dan berkelanjutan untuk meningkatkan kemampuan, perilaku kerja, serta hasil pelaksanaan tugas profesional dosen. Proses tersebut melibatkan penetapan kebutuhan pengembangan, penyusunan tujuan, pengaturan sumber daya, pelaksanaan program, pendampingan, penilaian, dan tindak lanjut. Orientasinya mencakup peningkatan kapasitas individu sekaligus perbaikan kontribusi dosen terhadap tujuan perguruan tinggi. Dalam penelitian ini, tujuan tersebut terutama dikaitkan dengan peningkatan mutu lulusan. Oleh karena itu, keberhasilan pembinaan perlu dilihat dari perubahan yang terjadi dalam pekerjaan akademik dosen dan manfaatnya bagi pengalaman belajar mahasiswa, bukan semata-mata dari banyaknya kegiatan pengembangan yang diselenggarakan oleh institusi.

Konsep manajemen memberikan kerangka untuk memahami bagaimana berbagai sumber daya diatur agar dapat digunakan secara efektif dalam mencapai tujuan. Kerangka fungsi manajemen George R. Terry menempatkan perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengawasan sebagai fungsi yang saling berkaitan. Perencanaan memberikan arah, pengorganisasian membentuk pengaturan kerja, penggerakan menghidupkan pelaksanaan, dan pengawasan menyediakan dasar pengendalian serta perbaikan. Kerangka tersebut digunakan dalam penelitian ini sebagai sudut pandang untuk menelaah proses pembinaan dosen. Penggunaannya memungkinkan penelitian mengkaji kesinambungan antara tujuan pembinaan, pembagian tanggung jawab, pelaksanaan kegiatan, dan tindak lanjut hasil evaluasi, sehingga

pembinaan dapat dipahami sebagai proses manajerial yang utuh. Karya yang menjadi rujukan kerangka ini adalah Terry (1972).

Konsep pembinaan mengandung makna pengembangan potensi, penguatan kemampuan, pendampingan pelaksanaan tugas, dan perbaikan kekurangan secara berkelanjutan. Pembinaan memiliki ruang lingkup yang lebih luas daripada pemberian instruksi atau penyampaian teguran. Dalam kehidupan akademik, pembinaan dapat mencakup pengembangan pengetahuan, peningkatan keterampilan pedagogik, pendalaman keahlian, pembentukan sikap profesional, dan penguatan kemampuan bekerja sama. Dosen ditempatkan sebagai subjek yang memiliki pengalaman, kebutuhan, serta kemampuan untuk memperbaiki praktiknya. Hubungan pembinaan dengan demikian perlu dibangun melalui komunikasi yang menghargai martabat profesional. Pimpinan dan pelaksana pembinaan berkewajiban menyediakan arah serta dukungan, sedangkan dosen bertanggung jawab memanfaatkan kesempatan pengembangan untuk meningkatkan kualitas pelaksanaan tugasnya.

Pembinaan perlu dibedakan secara konseptual dari penilaian kinerja. Penilaian terutama menghasilkan informasi mengenai tingkat pencapaian atau kualitas pelaksanaan tugas dalam periode tertentu. Pembinaan menggunakan informasi tersebut untuk menentukan tindakan pengembangan yang diperlukan. Penilaian dapat menunjukkan bahwa rancangan pembelajaran seorang dosen belum memuat asesmen yang sesuai dengan tujuan pembelajaran, tetapi pembinaan harus menjelaskan bagaimana kelemahan itu diperbaiki. Dengan demikian, pemberian nilai atau kategori kinerja belum merupakan pembinaan apabila tidak dilanjutkan dengan dialog, pendampingan, dan kesempatan perbaikan. Hubungan antara keduanya bersifat saling melengkapi: penilaian menyediakan bukti, sedangkan pembinaan mengubah bukti tersebut menjadi tindakan yang membantu dosen mencapai kualitas kerja yang diharapkan.

Aguinis (2009) menjelaskan manajemen kinerja sebagai proses berkelanjutan untuk mengidentifikasi, mengukur, dan mengembangkan kinerja individu serta tim, sekaligus menyelaraskannya dengan tujuan strategis organisasi. Pengertian tersebut memperlihatkan bahwa manajemen kinerja mencakup kegiatan yang berlangsung sepanjang proses kerja. Dalam konteks penelitian ini, konsep tersebut menjadi dasar untuk menghubungkan pengembangan dosen dengan arah pendidikan yang ditetapkan perguruan tinggi. Dosen memerlukan kejelasan mengenai hasil yang diharapkan, informasi mengenai kemajuan kinerjanya, dan dukungan untuk memperbaiki pelaksanaan tugas. Dengan demikian, pembinaan menjadi bagian dari hubungan kerja akademik yang berkesinambungan, bukan kegiatan yang hanya dilaksanakan ketika penilaian berkala menunjukkan kelemahan.

Kinerja dosen dalam penelitian ini dipahami sebagai kualitas perilaku profesional dan hasil kerja dosen dalam melaksanakan tugas pendidikan, penelitian, pengabdian kepada masyarakat, serta kontribusi akademik yang mendukung penyelenggaraan perguruan tinggi. Pengertian tersebut mencakup cara dosen bekerja dan hasil yang dihasilkan melalui pekerjaannya. Dosen yang menyelesaikan sejumlah kegiatan belum tentu menunjukkan kualitas kinerja yang sama dengan dosen lain yang menghasilkan kegiatan serupa. Perbedaan dapat terletak pada kedalaman persiapan, ketepatan metode, keandalan hasil, tanggung jawab etis, dan manfaat bagi mahasiswa. Oleh karena itu, pembinaan kinerja perlu memperhatikan substansi pekerjaan akademik agar ukuran keberhasilannya tidak terbatas pada penyelesaian kewajiban formal.

Kompetensi dan kinerja memiliki hubungan yang erat, tetapi keduanya tidak dapat dipertukarkan. Kompetensi menunjukkan kemampuan yang dimiliki seseorang untuk menjalankan tugas, sedangkan kinerja menunjukkan bagaimana kemampuan tersebut diwujudkan dalam pekerjaan. Seorang dosen dapat memiliki pengetahuan yang mendalam mengenai bidang keilmuan, tetapi belum

berhasil menjelaskan konsep secara sistematis kepada mahasiswa. Sebaliknya, dosen yang memiliki keterampilan komunikasi baik masih perlu memperbarui substansi keilmuannya agar pembelajaran tetap mendalam. Pembinaan harus memperhatikan kesenjangan antara kemampuan potensial dan pelaksanaan nyata. Dengan cara ini, perguruan tinggi dapat menentukan apakah kebutuhan pengembangan berkaitan dengan penguasaan pengetahuan, keterampilan penerapan, motivasi, kesempatan bekerja, atau dukungan lingkungan akademik.

Dimensi pedagogik merupakan bagian penting dalam pembinaan karena berhubungan langsung dengan kemampuan dosen merancang dan memfasilitasi pembelajaran. Dalam operasionalisasi penelitian ini, dimensi tersebut mencakup kemampuan memahami karakteristik mahasiswa, merumuskan tujuan pembelajaran, memilih materi, menentukan metode, mengembangkan aktivitas belajar, dan menyusun penilaian. Kemampuan pedagogik juga mencakup penggunaan hasil penilaian untuk memperbaiki pembelajaran. Dosen perlu mampu mengenali penyebab kesulitan mahasiswa dan menentukan bantuan yang sesuai. Oleh sebab itu, pembinaan pedagogik sebaiknya menggunakan persoalan nyata dari perkuliahan sebagai bahan pengembangan, sehingga pengetahuan yang diperoleh dosen dapat langsung digunakan untuk memperbaiki kualitas interaksi dan pengalaman belajar mahasiswa.

Dimensi profesional berhubungan dengan penguasaan bidang keilmuan dan kemampuan mengembangkannya secara bertanggung jawab. Pembinaan pada dimensi ini diarahkan pada pendalaman konsep, pembaruan bahan kajian, penguasaan metode penelitian, keterlibatan dalam forum ilmiah, dan penggunaan hasil penelitian dalam kegiatan pendidikan. Penguasaan profesional perlu tercermin dalam ketepatan penjelasan, kualitas contoh, kemampuan menjawab pertanyaan, dan kesanggupan membimbing mahasiswa menghadapi persoalan keilmuan. Dalam hubungan dengan mutu lulusan, dimensi profesional memberikan dasar agar mahasiswa mempelajari pengetahuan yang dapat

dipertanggungjawabkan. Pengembangan dosen karenanya perlu menghubungkan kemajuan keilmuan dengan kebutuhan pembelajaran, sehingga aktivitas akademik dosen memberi manfaat yang dapat dikenali dalam perkembangan kemampuan mahasiswa.

Dimensi sosial berkaitan dengan kemampuan dosen membangun hubungan akademik yang produktif dengan mahasiswa, rekan sejawat, tenaga kependidikan, pimpinan, dan pihak di luar perguruan tinggi. Kemampuan tersebut diperlukan karena pendidikan berlangsung melalui interaksi yang melibatkan banyak pihak. Pembinaan sosial dapat diarahkan pada keterampilan komunikasi, pengelolaan perbedaan pendapat, kerja sama lintas bidang, dan penghargaan terhadap keberagaman. Dalam pembelajaran, dosen perlu menciptakan suasana yang memungkinkan mahasiswa bertanya dan menyampaikan gagasan tanpa merasa direndahkan. Dalam kerja kelembagaan, dosen perlu mampu berkoordinasi untuk menyelesaikan persoalan akademik. Kualitas hubungan tersebut membantu membentuk lingkungan belajar yang mendukung perkembangan kepercayaan diri, tanggung jawab, dan kemampuan kolaborasi mahasiswa.

Dimensi kepribadian dan etika profesional memberikan dasar moral bagi pelaksanaan tugas dosen. Dalam penelitian ini, dimensi tersebut mencakup integritas, konsistensi, kedisiplinan, keadilan, keterbukaan terhadap koreksi, dan tanggung jawab terhadap perkembangan mahasiswa. Keteladanan dosen terlihat melalui tindakan sehari-hari, seperti ketepatan memenuhi kesepakatan, kejujuran dalam penggunaan sumber ilmiah, dan konsistensi menerapkan kriteria penilaian. Pembinaan pada dimensi ini tidak cukup dilakukan melalui penyampaian aturan. Perguruan tinggi perlu menyediakan ruang pembahasan dilema etis, mekanisme konsultasi, dan praktik kepemimpinan yang sesuai dengan nilai yang diajarkan. Dengan demikian, nilai profesional menjadi bagian dari kebiasaan akademik yang dapat diamati dan dialami mahasiswa.

Karakteristik dosen sebagai pembelajar dewasa perlu dipertimbangkan dalam menentukan pendekatan pembinaan. Dosen membawa pengalaman, keyakinan, dan cara kerja yang telah terbentuk melalui pendidikan maupun praktik profesional. Pengalaman tersebut dapat menjadi sumber pembelajaran apabila dibahas secara reflektif. Program pembinaan karena itu perlu memberi kesempatan kepada dosen untuk mengidentifikasi masalah, menguji alternatif tindakan, dan menilai hasil penerapannya. Pendekatan yang terlalu seragam berpotensi kurang sesuai dengan variasi kebutuhan tersebut. Dalam penelitian ini, pembinaan dipahami sebagai proses yang menggabungkan arahan kelembagaan dengan keterlibatan aktif dosen, sehingga pengembangan tetap terarah tanpa menghilangkan ruang pertimbangan profesional dan tanggung jawab individu terhadap perbaikannya.

Hubungan antara pengembangan dosen dan pembelajaran dapat diperjelas melalui konsep *constructive alignment* dari Biggs (1996). Konsep tersebut menghubungkan aktivitas mahasiswa dalam membangun pemahaman dengan keselarasan antara tujuan pembelajaran, kegiatan belajar, dan asesmen. Dalam kerangka penelitian ini, konsep tersebut digunakan untuk menjelaskan sasaran substantif pembinaan pedagogik. Dosen perlu mampu memastikan bahwa pengalaman belajar yang dirancang benar-benar memberi kesempatan kepada mahasiswa untuk mencapai kemampuan yang dituju. Penilaian juga perlu meminta mahasiswa menunjukkan kemampuan yang sama. Keselarasan tersebut menjadi dasar untuk menelaah apakah perubahan praktik dosen telah menyentuh proses pembentukan kompetensi mahasiswa.

Sebagai pengembangan penerapan konsep tersebut, pembinaan dosen dapat menggunakan satu rancangan pembelajaran sebagai objek perbaikan bersama. Apabila tujuan pembelajaran menuntut mahasiswa menganalisis suatu masalah, dosen perlu menyediakan aktivitas yang melatih analisis dan asesmen yang memungkinkan kemampuan itu

ditunjukkan. Dosen kemudian dapat membandingkan hasil pekerjaan mahasiswa dengan kriteria yang telah ditetapkan untuk mengetahui bagian yang masih lemah. Proses ini memberi pengalaman konkret bahwa perbaikan pembelajaran memerlukan keterkaitan antara rancangan, pelaksanaan, dan bukti hasil belajar. Dengan demikian, pembinaan menghasilkan perubahan pada pekerjaan dosen yang dapat ditelusuri, sekaligus menyediakan dasar untuk memeriksa kontribusinya terhadap pencapaian kompetensi mahasiswa secara lebih terarah.

Manajemen pembinaan juga perlu ditempatkan dalam konteks organisasi perguruan tinggi sebagai suatu sistem. Kinerja dosen dipengaruhi oleh pengaturan beban kerja, ketersediaan fasilitas, dukungan administrasi, kualitas kepemimpinan, dan budaya akademik. Kelemahan pelaksanaan tugas tidak selalu bersumber dari kekurangan kemampuan individu. Sebagai contoh, keterlambatan pemberian umpan balik dapat berhubungan dengan jumlah mahasiswa yang terlalu besar atau penugasan yang tidak seimbang. Oleh karena itu, pembinaan harus mencakup penelaahan kondisi kerja yang memungkinkan atau menghambat dosen menjalankan tugasnya. Pendekatan ini membantu perguruan tinggi menentukan tindakan yang tepat antara pengembangan kemampuan dosen, perbaikan prosedur, penyediaan sumber daya, dan penataan kembali tanggung jawab kerja.

Dalam operasionalisasi fungsi perencanaan, pembinaan dimulai dengan penentuan kondisi yang ingin dicapai dan pengenalan terhadap keadaan yang sedang berlangsung. Perguruan tinggi perlu menjelaskan kualitas lulusan yang menjadi sasaran, karakteristik pembelajaran yang diperlukan, dan kemampuan dosen yang mendukungnya. Hubungan tersebut memberikan dasar untuk menentukan prioritas pengembangan. Apabila lulusan diharapkan mampu memecahkan masalah secara mandiri, pembinaan perlu memperhatikan kemampuan dosen menyusun pembelajaran berbasis masalah, memberikan bantuan bertahap, dan menilai proses berpikir mahasiswa. Dengan demikian, perencanaan tidak

hanya menghasilkan daftar kegiatan, tetapi juga alasan akademik yang menjelaskan mengapa suatu kegiatan dipilih dan perubahan apa yang diharapkan melalui pelaksanaannya.

Analisis kebutuhan pembinaan perlu menggunakan informasi dari berbagai sumber agar gambaran yang diperoleh tidak bersifat sepihak. Informasi tersebut dapat berasal dari refleksi dosen, hasil evaluasi mahasiswa, telaah perangkat pembelajaran, pengamatan rekan sejawat, hasil penilaian mahasiswa, dan masukan pengelola program studi. Setiap sumber memiliki kegunaan dan keterbatasan. Evaluasi mahasiswa dapat memberikan informasi mengenai pengalaman belajar, sedangkan telaah perangkat pembelajaran dapat menunjukkan konsistensi antara tujuan dan asesmen. Hasil pekerjaan mahasiswa dapat memperlihatkan kemampuan yang telah terbentuk. Penggabungan sumber-sumber tersebut memungkinkan kebutuhan pembinaan ditetapkan berdasarkan persoalan yang dapat dikenali, bukan semata-mata berdasarkan kesan, kebiasaan program, atau penilaian individual pimpinan.

Analisis kebutuhan harus dilanjutkan dengan penelaahan penyebab masalah. Rendahnya kualitas tugas mahasiswa, misalnya, dapat berkaitan dengan ketidakjelasan instruksi, kurangnya latihan, ketidaksesuaian pengetahuan awal, atau belum memadainya bimbingan. Setiap penyebab memerlukan tindakan yang berbeda. Pelatihan penggunaan teknologi belum tentu menyelesaikan masalah apabila hambatan utamanya terletak pada perumusan tugas yang terlalu abstrak. Demikian pula, penambahan bahan ajar belum tentu membantu apabila mahasiswa tidak memperoleh penjelasan mengenai cara menggunakannya. Dalam penelitian ini, ketepatan diagnosis menjadi bagian penting dari kualitas perencanaan pembinaan, karena menentukan kesesuaian antara masalah yang dihadapi dengan bentuk dukungan yang diberikan oleh perguruan tinggi kepada dosen.

Tujuan pembinaan perlu dirumuskan sebagai perubahan yang dapat dikenali dalam kemampuan dan pelaksanaan tugas dosen. Tujuan yang

hanya menyatakan peningkatan profesionalisme masih memerlukan penjelasan mengenai bentuk perubahan yang dimaksud. Tujuan tersebut dapat diperjelas menjadi kemampuan menyusun rubrik, mengembangkan bahan ajar berbasis penelitian, memperbaiki strategi bimbingan, atau menerapkan asesmen yang sesuai dengan capaian pembelajaran. Perumusan tujuan harus tetap mempertimbangkan tingkat kemampuan awal dan sumber daya yang tersedia. Tujuan yang terlalu rendah tidak mendorong pengembangan, sedangkan tujuan yang tidak realistis sulit menjadi dasar kerja. Kejelasan tujuan membantu dosen memahami arah pembinaan dan membantu institusi menentukan bukti yang diperlukan untuk menilai kemajuannya.

Penetapan prioritas merupakan bagian dari perencanaan karena perguruan tinggi tidak selalu mampu memenuhi seluruh kebutuhan pengembangan secara bersamaan. Prioritas dapat ditentukan berdasarkan luasnya masalah, pengaruhnya terhadap mahasiswa, urgensi penanganan, dan kesiapan pelaksanaan. Kelemahan asesmen pada mata kuliah dasar, misalnya, dapat diprioritaskan apabila memengaruhi banyak mahasiswa dan menjadi prasyarat bagi pembelajaran berikutnya. Namun, prioritas kelembagaan tetap perlu memberi ruang bagi kebutuhan khusus dosen. Dalam penelitian ini, perencanaan yang baik dipahami sebagai kemampuan menggabungkan kepentingan bersama dengan diferensiasi kebutuhan individu, sehingga sumber daya digunakan secara terarah dan manfaat pembinaan tidak hanya terkonsentrasi pada kelompok dosen yang sudah memiliki kesempatan pengembangan lebih besar.

Perencanaan sumber daya mencakup pembiayaan, waktu, fasilitator, fasilitas, bahan pembelajaran, serta dukungan pelaksanaan setelah kegiatan utama selesai. Pembinaan memerlukan kesempatan bagi dosen untuk mencoba dan memperbaiki praktik, sehingga penyediaan waktu menjadi sama pentingnya dengan penyediaan biaya. Program yang padat tanpa penyesuaian tugas dapat mengurangi peluang penerapan hasil pembinaan. Oleh sebab itu, perguruan tinggi perlu mempertimbangkan

hubungan antara jadwal pembinaan dengan kalender akademik dan beban kerja dosen. Perencanaan juga perlu menentukan siapa yang memberikan pendampingan, bagaimana kemajuan diperiksa, dan dukungan apa yang tersedia ketika dosen menghadapi kesulitan. Kelengkapan unsur tersebut membantu mengubah program pembinaan menjadi proses yang dapat dilaksanakan secara nyata.

Pada tingkat individu, rencana pengembangan dosen dapat berfungsi sebagai penghubung antara kebutuhan pribadi dan tujuan program studi. Rencana tersebut memuat kemampuan yang akan dikembangkan, kegiatan yang dipilih, hasil kerja yang diharapkan, serta waktu peninjauan kemajuan. Dosen yang memerlukan penguatan pedagogik dapat diarahkan pada perbaikan rancangan dan praktik pembelajaran, sedangkan dosen yang membutuhkan pengembangan penelitian dapat memperoleh pendampingan metodologi atau penulisan ilmiah. Perbedaan fokus ini tidak berarti menghilangkan standar bersama, melainkan menyediakan jalan pengembangan yang sesuai. Dalam penelitian ini, keberadaan rencana individual dipandang bermakna apabila digunakan dalam dialog pembinaan dan diikuti dengan dukungan, bukan sekadar disimpan sebagai dokumen administratif kelembagaan.

Pengorganisasian pembinaan berhubungan dengan penetapan pihak yang bertanggung jawab, pembagian pekerjaan, hubungan kewenangan, dan mekanisme koordinasi. Perguruan tinggi memerlukan kejelasan mengenai siapa yang menetapkan arah, siapa yang mengidentifikasi kebutuhan, siapa yang melaksanakan kegiatan, dan siapa yang memantau perubahan. Ketidakjelasan pembagian tanggung jawab dapat menyebabkan program berjalan terpisah atau saling mengulang. Dalam operasionalisasi penelitian ini, pengorganisasian dinilai melalui kemampuan institusi menyatukan berbagai fungsi pendukung pembinaan. Kejelasan struktur harus disertai alur kerja yang dapat digunakan, sehingga dosen mengetahui tempat memperoleh bantuan dan

setiap unit memahami kontribusinya terhadap pengembangan kinerja akademik yang mendukung pencapaian mutu lulusan.

Pimpinan perguruan tinggi memiliki peran dalam menetapkan arah kebijakan, menyediakan sumber daya, dan memastikan pembinaan memperoleh kedudukan dalam prioritas institusi. Pengelola program studi memiliki kedekatan dengan kebutuhan kurikulum dan praktik pembelajaran, sehingga berperan mengidentifikasi persoalan akademik serta mendampingi perubahan. Unit penjaminan mutu dapat membantu mengembangkan cara pengumpulan dan penelaahan bukti, sedangkan unit pengembangan sumber daya manusia mendukung pengaturan program dan administrasinya. Pembagian tersebut merupakan contoh pengaturan konseptual yang dapat disesuaikan dengan struktur institusi. Hal yang diperlukan ialah hubungan kerja yang memungkinkan informasi kebutuhan, pelaksanaan kegiatan, dan hasil pembinaan mengalir secara jelas dari satu pihak kepada pihak lainnya.

Pengorganisasian juga perlu memperhatikan keberadaan dosen yang memiliki keahlian sebagai sumber belajar internal. Dosen yang berpengalaman dalam pengembangan pembelajaran, penelitian, atau kerja sama masyarakat dapat dilibatkan sebagai pendamping. Pelibatan tersebut memerlukan kejelasan tugas dan pengakuan terhadap waktu yang digunakan. Tanpa pengaturan yang memadai, pendampingan berpotensi bergantung pada kesediaan pribadi dan sulit dipertahankan. Perguruan tinggi juga dapat membangun kerja sama dengan pihak luar apabila kebutuhan pengembangan belum dapat dipenuhi secara internal. Dalam penelitian ini, pemanfaatan jejaring dipahami sebagai upaya memperluas akses terhadap pengetahuan dan pengalaman, dengan tetap memastikan bahwa materi pengembangan relevan terhadap persoalan akademik yang hendak diperbaiki.

Pelaksanaan pembinaan merupakan tahap ketika rencana diterjemahkan menjadi pengalaman pengembangan yang dialami dosen. Kualitas pelaksanaan ditentukan oleh kesesuaian materi, kemampuan

fasilitator, keterlibatan peserta, relevansi contoh, dan kesempatan menerapkan hasil belajar. Program pembinaan perlu menghubungkan pemahaman konsep dengan pekerjaan yang benar-benar dilakukan dosen. Sebagai contoh, pengembangan asesmen dapat menghasilkan perangkat penilaian yang digunakan pada mata kuliah yang sedang diampu. Dosen kemudian memperoleh masukan atas perangkat tersebut dan memperbaikinya sebelum atau setelah digunakan. Dengan demikian, pelaksanaan pembinaan menghasilkan proses belajar yang melekat pada pekerjaan akademik dan membuka peluang untuk memeriksa perubahan secara lebih konkret melalui hasil kerja yang tersedia.

Pendampingan melalui mentoring dapat digunakan untuk membantu dosen memahami praktik profesional dengan dukungan rekan yang memiliki pengalaman relevan. Hubungan mentoring perlu dibangun berdasarkan tujuan yang jelas dan komunikasi yang saling menghargai. Dosen yang didampingi dapat mendiskusikan persoalan, mengamati contoh praktik, dan memperoleh pertimbangan mengenai pilihan tindakan. Pendamping tidak mengambil alih tanggung jawab dosen, melainkan membantu memperluas pemahaman dan kemampuan mengambil keputusan. Dalam penelitian ini, mentoring dianggap memiliki nilai apabila berhubungan dengan kebutuhan nyata, dilaksanakan secara berkesinambungan, dan menghasilkan perkembangan yang dapat dikenali. Oleh karena itu, keberadaannya perlu ditelaah melalui kualitas interaksi dan perubahan praktik, bukan hanya melalui penetapan nama pendamping.

Coaching dapat diarahkan pada pencapaian tujuan pengembangan yang lebih spesifik melalui dialog, refleksi, dan pemantauan tindakan. Dosen didorong menjelaskan persoalan yang dihadapi, menilai alternatif, menetapkan langkah, dan memeriksa hasil pelaksanaannya. Sebagai contoh, dosen yang ingin meningkatkan partisipasi mahasiswa dapat menelaah pola interaksi kelas, memilih perubahan aktivitas, dan mengamati respons mahasiswa pada pertemuan berikutnya. Proses

tersebut membantu dosen membangun kemampuan menganalisis praktiknya sendiri. Dalam kerangka penelitian ini, *coaching* dipahami sebagai bentuk dukungan yang memperkuat tanggung jawab dan kemandirian profesional. Keberhasilannya terletak pada kualitas pembelajaran dosen dari tindakan yang dilakukan, bukan pada banyaknya pertemuan pendampingan semata.

Pembelajaran kolegial dapat dilaksanakan melalui telaah sejawat, diskusi kasus, pengembangan perangkat bersama, atau pengamatan pembelajaran yang disepakati. Kegiatan tersebut memberi kesempatan kepada dosen untuk memperoleh sudut pandang lain terhadap pekerjaannya. Agar bermanfaat, telaah perlu menggunakan fokus yang jelas dan menghindari penilaian berdasarkan selera pribadi. Rekan sejawat dapat menelaah kejelasan tujuan, ketepatan aktivitas, kualitas pertanyaan, atau kesesuaian kriteria penilaian. Temuan kemudian dibahas sebagai dasar perbaikan. Dalam penelitian ini, hubungan kolegial menjadi unsur pembinaan karena memungkinkan pengetahuan profesional berkembang melalui pertukaran pengalaman. Perguruan tinggi perlu membangun kepercayaan agar keterbukaan terhadap kelemahan dipandang sebagai bagian dari pengembangan akademik yang bertanggung jawab.

Pembinaan pemanfaatan teknologi perlu diarahkan pada kemampuan dosen memilih dan menggunakan teknologi berdasarkan tujuan pembelajaran. Penguasaan aplikasi memiliki manfaat apabila membantu mahasiswa mengakses bahan, berlatih, memperoleh umpan balik, dan menunjukkan hasil belajar. Dosen perlu mampu menilai apakah penggunaan suatu media sesuai dengan karakter materi, kesiapan mahasiswa, dan kondisi akses. Dalam pembelajaran berbantuan teknologi, pembinaan juga perlu mencakup pengelolaan interaksi, kejelasan instruksi, dan penelaahan aktivitas belajar. Dengan demikian, kualitas penggunaan teknologi tidak dinilai dari banyaknya aplikasi yang digunakan. Penilaiannya diarahkan pada fungsi teknologi dalam

memperbaiki proses pendidikan dan memperluas kesempatan mahasiswa mencapai kompetensi yang telah ditetapkan.

Pembinaan penelitian dosen perlu dihubungkan dengan pengembangan kualitas berpikir ilmiah dan pengayaan pendidikan. Kegiatan pengembangan dapat mencakup perumusan masalah, pemilihan metode, penelaahan data, penulisan ilmiah, dan pengelolaan kolaborasi. Dalam hubungannya dengan mahasiswa, pembinaan perlu mendorong kemampuan dosen menjadikan pengalaman penelitian sebagai sumber pembelajaran. Dosen dapat mengembangkan kasus, memperkenalkan cara menguji argumen, atau melibatkan mahasiswa dalam kegiatan yang sesuai dengan tingkat kesiapan mereka. Hubungan ini tidak terjadi secara otomatis hanya karena jumlah penelitian bertambah. Perguruan tinggi perlu memeriksa bagaimana pengetahuan dan pengalaman penelitian diterjemahkan menjadi bahan, aktivitas, atau pendampingan yang mendukung penguasaan kompetensi serta integritas akademik mahasiswa.

Pembinaan pengabdian kepada masyarakat diarahkan pada kemampuan dosen menghubungkan keilmuan dengan persoalan yang dihadapi masyarakat. Dosen memerlukan kemampuan mengenali kebutuhan, membangun komunikasi, merancang kegiatan bersama, dan menilai manfaat program secara bertanggung jawab. Apabila mahasiswa dilibatkan, dosen juga perlu mampu merancang pengalaman belajar yang jelas serta memberikan bimbingan dalam menghadapi konteks sosial yang beragam. Kegiatan tersebut dapat menjadi kesempatan mengembangkan penerapan pengetahuan, kerja sama, komunikasi, dan kepekaan etis mahasiswa. Dalam penelitian ini, pembinaan pengabdian dinilai bermakna ketika membantu dosen mengelola hubungan antara tujuan akademik dan kebutuhan masyarakat, sehingga kegiatan tidak berhenti pada pelaksanaan acara atau penyelesaian laporan kegiatan. Pembinaan kemampuan membimbing mahasiswa merupakan bagian yang perlu mendapat perhatian tersendiri. Bimbingan akademik dan

penyelesaian tugas akhir menuntut kemampuan dosen mengenali hambatan, menyampaikan masukan secara jelas, menjaga kesinambungan komunikasi, dan mengembangkan kemandirian mahasiswa. Dosen perlu memberikan bantuan yang sesuai tanpa mengambil alih pekerjaan intelektual mahasiswa. Pembinaan dapat menggunakan telaah catatan bimbingan, diskusi kasus, dan penilaian terhadap kualitas umpan balik. Dalam hubungan dengan mutu lulusan, bimbingan yang baik membantu mahasiswa menyusun argumentasi, memperbaiki karya, dan mempertanggungjawabkan keputusan ilmiah. Oleh sebab itu, keberhasilan bimbingan tidak cukup dilihat dari kecepatan penyelesaian studi, tetapi juga dari kemampuan yang ditunjukkan mahasiswa selama proses dan pada hasil akhirnya.

Motivasi dan komitmen dosen merupakan unsur yang memengaruhi keterlibatan dalam pembinaan. Dosen perlu memahami alasan pengembangan, manfaatnya bagi pekerjaan, dan dukungan yang tersedia untuk menerapkannya. Penghargaan dapat diberikan terhadap kemajuan yang bermakna, kontribusi kepada rekan sejawat, atau perbaikan pembelajaran yang dapat ditunjukkan melalui bukti. Namun, penghargaan perlu dirancang agar tidak hanya mendorong pencapaian angka yang mudah dilaporkan. Pengakuan terhadap kualitas kerja, kesempatan pengembangan, dan kepercayaan profesional dapat menjadi bagian dari lingkungan yang mendukung. Dalam penelitian ini, motivasi tidak ditempatkan sebagai tanggung jawab pribadi semata, tetapi juga berkaitan dengan kejelasan tujuan, keadilan perlakuan, dan pengalaman dosen dalam hubungan kelembagaan.

Pengawasan pembinaan dimaksudkan untuk mengetahui apakah pelaksanaan berjalan sesuai tujuan dan apakah perubahan yang diharapkan mulai terbentuk. Pengawasan memerlukan standar, bukti, proses penelaahan, dan tindakan korektif. Dalam konteks akademik, pengawasan dapat dilakukan melalui peninjauan perangkat, diskusi kemajuan, pengamatan praktik, dan penelaahan hasil kerja mahasiswa.

Pengawasan yang hanya memeriksa kehadiran peserta belum mampu menjelaskan manfaat program. Perguruan tinggi perlu membedakan bukti pelaksanaan kegiatan dengan bukti perubahan kinerja. Perbedaan tersebut penting karena kegiatan dapat selesai secara administratif tanpa menghasilkan perubahan praktik. Oleh karena itu, pengawasan harus diarahkan pada keterhubungan antara penggunaan sumber daya, pelaksanaan pembinaan, dan perkembangan kualitas pekerjaan dosen.

Penggunaan bukti dalam pengawasan memerlukan pertimbangan mengenai keandalan dan kecukupannya. Satu jenis informasi tidak selalu dapat mewakili keseluruhan kinerja. Kepuasan mahasiswa, misalnya, perlu dibaca bersama kualitas materi, ketepatan asesmen, dan bukti pencapaian kemampuan. Demikian pula, kelengkapan perangkat pembelajaran perlu dihubungkan dengan penggunaannya dalam perkuliahan. Perguruan tinggi perlu menghindari penyimpulan yang terlalu cepat dari satu kejadian atau satu nilai. Dalam penelitian ini, penelaahan kinerja dilakukan dengan memperhatikan kecenderungan, konteks pelaksanaan, dan kesesuaian sumber informasi. Cara tersebut membantu membangun penilaian yang lebih adil serta menentukan tindakan pembinaan berdasarkan persoalan yang memang memerlukan perbaikan, bukan berdasarkan dugaan yang belum diperiksa.

Evaluasi pembinaan perlu membedakan kepuasan terhadap kegiatan, peningkatan pemahaman, penerapan kemampuan, dan manfaatnya bagi proses pendidikan. Dosen dapat merasa puas terhadap suatu pelatihan, tetapi belum memiliki kesempatan menerapkan hasilnya. Dosen juga dapat memahami materi, tetapi masih memerlukan pendampingan ketika menghadapi kondisi kelas yang berbeda. Oleh sebab itu, evaluasi sebaiknya dilakukan pada waktu yang memungkinkan perubahan diamati. Penilaian segera setelah kegiatan dapat digunakan untuk melihat pemahaman awal, sedangkan peninjauan berikutnya digunakan untuk memeriksa penerapan. Dalam penelitian ini, evaluasi yang bermakna ialah evaluasi yang menyediakan penjelasan mengenai

apa yang berubah, faktor yang membantu atau menghambat, dan tindakan lanjutan yang diperlukan.

Umpan balik menjadi penghubung antara hasil evaluasi dengan perbaikan kinerja. Umpan balik perlu bersifat spesifik, berbasis bukti, dapat dipahami, dan mengarah pada tindakan. Pernyataan umum bahwa seorang dosen perlu meningkatkan kualitas pembelajaran belum memberikan petunjuk yang memadai. Umpan balik akan lebih berguna apabila menunjukkan bagian yang perlu diperbaiki dan membahas kemungkinan cara memperbaikinya. Dosen juga perlu diberi kesempatan menjelaskan konteks pekerjaannya dan mengajukan kebutuhan dukungan. Dengan demikian, umpan balik menjadi dialog profesional yang menghasilkan kesepakatan pengembangan. Dalam penelitian ini, kualitas tindak lanjut dinilai melalui kejelasan tindakan, keberadaan dukungan, kesempatan pelaksanaan, dan peninjauan kembali terhadap kemajuan yang dicapai setelah pembinaan.

Keberlanjutan pembinaan memerlukan pelembagaan agar program tidak bergantung sepenuhnya pada perhatian individu tertentu. Pelembagaan dapat diwujudkan melalui kebijakan, pembiayaan, jadwal pengembangan, mekanisme pendampingan, dokumentasi pengetahuan, dan hubungan dengan evaluasi program studi. Dokumentasi perlu merekam pengalaman yang berguna, termasuk perubahan yang berhasil maupun pendekatan yang belum memberi hasil sesuai harapan. Pengetahuan tersebut dapat menjadi sumber pembelajaran bagi dosen lain dan dasar penyempurnaan kebijakan. Dalam penelitian ini, keberlanjutan tidak hanya berarti kegiatan diulang setiap tahun, tetapi menunjukkan kemampuan perguruan tinggi mempelajari hasil pelaksanaan sebelumnya dan mengubah bentuk dukungan sesuai perkembangan kebutuhan dosen, karakteristik mahasiswa, serta arah pengembangan pendidikan.

Hubungan manajemen pembinaan kinerja dosen dengan mutu lulusan perlu dijelaskan melalui rangkaian perubahan yang masuk akal.

Pembinaan diharapkan meningkatkan kemampuan dan perilaku profesional dosen. Perubahan tersebut kemudian diwujudkan dalam rancangan pembelajaran, kualitas interaksi, asesmen, bimbingan, dan integrasi kegiatan akademik. Perbaikan pengalaman belajar diharapkan mendukung perkembangan kompetensi mahasiswa yang pada akhirnya tercermin pada mutu lulusan. Rangkaian ini menunjukkan adanya proses penghubung, sehingga peningkatan mutu lulusan tidak dapat langsung disimpulkan hanya dari bertambahnya program pembinaan. Dalam penelitian ini, perhatian diarahkan pada bukti di setiap tahap hubungan tersebut agar kontribusi pembinaan dapat dijelaskan secara lebih cermat dan tidak melampaui informasi yang tersedia.

Berdasarkan uraian tersebut, manajemen pembinaan kinerja dosen dalam penelitian ini disintesis sebagai proses kelembagaan yang terencana, terorganisasi, partisipatif, dan berkelanjutan untuk mengembangkan kompetensi, integritas, serta kualitas pelaksanaan tugas dosen melalui dukungan sumber daya, pengalaman belajar profesional, pendampingan, pengawasan, dan tindak lanjut berbasis bukti. Orientasinya ialah perbaikan proses pendidikan yang mendukung pencapaian mutu lulusan. Definisi ini menempatkan fungsi manajemen sebagai pengatur proses, pembinaan sebagai tindakan pengembangan, kinerja sebagai perubahan yang diperiksa, dan mutu lulusan sebagai arah kontribusi. Dengan batasan tersebut, penelitian dapat menelaah tidak hanya keberadaan program, tetapi juga kualitas pengelolaan, pengalaman dosen, perubahan praktik, serta hubungan perubahan itu dengan pembentukan kemampuan mahasiswa.

b. Landasan Mutu yang Berhubungan dengan Mutu Lulusan

Mutu merupakan konsep yang digunakan untuk menilai derajat kebermaknaan, kesesuaian, dan keunggulan suatu hasil atau proses berdasarkan tujuan serta kriteria yang dapat dipertanggungjawabkan. Dalam pendidikan tinggi, mutu berhubungan dengan kemampuan institusi menyelenggarakan pendidikan yang menghasilkan

perkembangan pengetahuan, keterampilan, sikap, dan tanggung jawab mahasiswa. Mutu perlu dijelaskan secara kontekstual karena perguruan tinggi memiliki misi, bidang keilmuan, karakteristik mahasiswa, dan lingkungan pengabdian yang beragam. Meskipun demikian, keberagaman tersebut tidak menghilangkan kebutuhan terhadap kriteria yang jelas. Dalam penelitian ini, mutu digunakan untuk menelaah kualitas proses pendidikan dan hasilnya, terutama kemampuan lulusan yang terbentuk melalui pengalaman belajar serta dapat ditunjukkan melalui bukti yang relevan.

Pemahaman mutu memerlukan pembedaan antara tujuan, standar, proses, dan hasil. Tujuan menjelaskan keadaan yang ingin dicapai, standar memberikan kriteria penilaian, proses menunjukkan kegiatan untuk mencapai tujuan, sedangkan hasil memperlihatkan pencapaian yang diperoleh. Keempatnya harus saling berkaitan agar penilaian mutu memiliki dasar yang jelas. Perguruan tinggi dapat memiliki tujuan yang baik dan dokumen yang lengkap, tetapi masih perlu menunjukkan bahwa pelaksanaannya menghasilkan perkembangan mahasiswa. Sebaliknya, pencapaian yang tampak baik perlu diperiksa apakah terbentuk melalui proses yang dapat dipertanggungjawabkan. Dengan demikian, mutu pendidikan tinggi tidak cukup dijelaskan melalui pernyataan visi, keberadaan fasilitas, atau reputasi, tetapi memerlukan hubungan yang dapat ditelaah antara niat kelembagaan dan kenyataan pendidikan.

Harvey dan Green (1993) mengelompokkan pemahaman mutu dalam pendidikan tinggi ke dalam lima cara pandang yang saling berhubungan, yaitu mutu sebagai keistimewaan, kesempurnaan atau konsistensi, kesesuaian dengan tujuan, nilai atas sumber daya yang digunakan, dan transformasi. Pengelompokan tersebut menunjukkan bahwa mutu tidak memiliki satu makna yang mencakupi seluruh kepentingan pendidikan. Mutu sebagai transformasi memberi perhatian pada perkembangan dan pemberdayaan mahasiswa, sedangkan kesesuaian dengan tujuan menekankan kemampuan institusi atau

program memenuhi arah yang ditetapkan. Dalam penelitian ini, kedua perspektif terakhir digunakan sebagai titik perhatian utama, dengan tetap mempertimbangkan konsistensi proses dan pertanggungjawaban penggunaan sumber daya.

Sebagai pengembangan konseptual untuk penelitian ini, mutu lulusan dipahami sebagai tingkat penguasaan dan kemampuan menggunakan pengetahuan, keterampilan, serta nilai profesional yang diperoleh melalui pendidikan tinggi untuk menghadapi persoalan keilmuan, pekerjaan, dan kehidupan bermasyarakat. Pengertian ini mencakup kompetensi yang dapat ditunjukkan pada akhir studi dan kapasitas untuk terus berkembang setelah lulus. Lulusan bermutu diharapkan mampu memahami dasar keilmuan, mengambil keputusan dengan alasan yang jelas, bekerja sama, berkomunikasi, dan mempertanggungjawabkan tindakannya. Dengan demikian, mutu lulusan tidak berhenti pada status telah menyelesaikan pendidikan, tetapi berkaitan dengan kualitas kemampuan dan tanggung jawab yang menyertai penyelesaian pendidikan tersebut.

Mutu lulusan perlu dibedakan dari mutu masukan perguruan tinggi. Kualitas mahasiswa baru, kualifikasi dosen, fasilitas, dan sumber belajar merupakan kondisi yang dapat mendukung proses pendidikan. Namun, keberadaan masukan yang baik belum dengan sendirinya membuktikan kualitas lulusan. Perguruan tinggi tetap perlu menunjukkan bagaimana sumber daya tersebut digunakan untuk membentuk kemampuan mahasiswa. Perbedaan ini penting agar penilaian tidak hanya bertumpu pada kepemilikan fasilitas atau karakteristik awal mahasiswa. Dalam penelitian ini, masukan diperhatikan sebagai kondisi pendukung, sementara mutu lulusan ditelaah melalui hasil perkembangan yang ditunjukkan mahasiswa dan keterkaitannya dengan pengalaman pendidikan yang disediakan selama mengikuti program studi.

Mutu proses pendidikan merupakan penghubung antara kondisi awal dengan pencapaian lulusan. Proses tersebut mencakup perencanaan

kurikulum, pelaksanaan pembelajaran, asesmen, bimbingan, layanan akademik, dan pengalaman penerapan keilmuan. Kualitasnya ditentukan oleh kesesuaian kegiatan dengan tujuan, kebermaknaan interaksi, kesempatan belajar yang tersedia, dan ketepatan bantuan bagi mahasiswa. Dalam konteks ini, dosen memiliki kedudukan penting karena terlibat dalam banyak bagian proses yang langsung dialami mahasiswa. Akan tetapi, kualitas proses juga memerlukan dukungan kelembagaan. Oleh sebab itu, landasan mutu dalam penelitian ini menghubungkan peran dosen dengan lingkungan penyelenggaraan pendidikan, sehingga peningkatan mutu lulusan dipahami sebagai tanggung jawab akademik yang dikerjakan melalui hubungan antarunsur. Pemikiran Deming memberikan perhatian pada perbaikan sistem secara berkelanjutan, kepemimpinan, pendidikan, pengembangan kemampuan, dan kerja sama antarbagian organisasi. Deming juga mengingatkan keterbatasan ketergantungan pada pemeriksaan akhir serta tekanan pencapaian angka tanpa perbaikan sistem kerja. Dalam penelitian ini, pemikiran tersebut digunakan untuk menegaskan bahwa mutu perlu dibangun selama proses pendidikan berlangsung. Pemeriksaan pada akhir studi tetap diperlukan, tetapi tidak menggantikan perbaikan pembelajaran yang dialami mahasiswa sepanjang pendidikan. Perspektif ini memberi dasar bagi penelaahan tanggung jawab institusi dalam menyediakan kondisi yang memungkinkan dosen melakukan pekerjaan akademik secara berkualitas.

Dalam penerapan konseptual pada perguruan tinggi, perhatian terhadap proses berarti persoalan mutu mahasiswa perlu ditangani sejak dapat dikenali. Apabila mahasiswa mengalami kesulitan memahami konsep dasar, dosen dan pengelola program perlu memeriksa pembelajaran serta menyediakan bantuan sebelum kesulitan tersebut berkembang menjadi hambatan pada tahap berikutnya. Perbaikan dapat berupa penyesuaian penjelasan, latihan tambahan, penguatan prasyarat, atau penataan kembali urutan materi. Tindakan tersebut memerlukan

informasi yang diperoleh selama pembelajaran, bukan hanya nilai akhir. Oleh karena itu, pembinaan kinerja dosen perlu memperkuat kemampuan mendeteksi kesulitan belajar, membaca bukti perkembangan, dan menggunakan informasi tersebut untuk mengambil tindakan yang membantu mahasiswa mencapai kemampuan yang diharapkan.

Landasan mutu juga dapat diperjelas melalui trilogi Juran yang mencakup perencanaan mutu, pengendalian mutu, dan peningkatan mutu. Perencanaan berkaitan dengan pembentukan proses yang mampu memenuhi kebutuhan, pengendalian memeriksa pelaksanaan terhadap kriteria, sedangkan peningkatan diarahkan pada perubahan yang menghasilkan tingkat kinerja lebih baik. Ketiga proses tersebut memberikan sudut pandang yang saling melengkapi dalam mengelola kualitas. Dalam penelitian ini, trilogi tersebut digunakan untuk menelaah apakah mutu lulusan telah menjadi perhatian sejak perancangan pendidikan, apakah pencapaiannya diperiksa selama proses berlangsung, dan apakah informasi yang diperoleh digunakan untuk memperbaiki penyelenggaraan pendidikan pada periode berikutnya.

Perencanaan mutu lulusan dalam penelitian ini dimulai dari penjelasan profil lulusan dan kemampuan yang diperlukan untuk menjalankan peran tersebut. Profil lulusan perlu diterjemahkan ke dalam capaian pembelajaran yang dapat digunakan oleh pengelola program dan dosen sebagai acuan. Rumusan yang terlalu umum menyulitkan penentuan kegiatan dan penilaian. Sebagai contoh, kemampuan memecahkan masalah perlu dijelaskan melalui jenis masalah, kedalaman analisis, penggunaan pengetahuan, dan tanggung jawab keputusan yang diharapkan. Kejelasan tersebut membantu perguruan tinggi menentukan pengalaman belajar yang diperlukan. Dalam hubungannya dengan pembinaan dosen, perencanaan mutu menyediakan dasar untuk mengenali kemampuan profesional yang harus dikembangkan agar dosen dapat mendukung pencapaian profil lulusan secara nyata.

Pengendalian mutu lulusan tidak berarti menunggu mahasiswa berada pada akhir pendidikan. Perguruan tinggi dapat menelaah pencapaian secara bertahap melalui mata kuliah dasar, mata kuliah pengembangan, praktik, proyek, dan tugas akhir. Penelaahan tersebut memungkinkan kelemahan diketahui ketika masih tersedia kesempatan perbaikan. Pengendalian memerlukan kriteria yang cukup konsisten agar hasil dari berbagai kegiatan dapat dipahami bersama. Dalam penelitian ini, dosen perlu memiliki kemampuan menggunakan kriteria tersebut dan menjelaskan alasan penilaiannya. Pembinaan karenanya berkaitan dengan penguatan asesmen, penelaahan hasil mahasiswa, dan koordinasi antardosen. Tujuannya ialah memperoleh informasi yang berguna untuk memastikan mahasiswa berkembang menuju kompetensi lulusan, bukan sekadar menghasilkan kumpulan nilai mata kuliah.

Peningkatan mutu diarahkan pada penggunaan hasil evaluasi untuk memperbaiki rancangan dan pelaksanaan pendidikan. Apabila sejumlah mahasiswa mengalami kesulitan menerapkan teori pada masalah nyata, program studi dapat memeriksa ketersediaan pengalaman penerapan di berbagai mata kuliah. Perbaikan dapat dilakukan melalui penataan tugas, penambahan kegiatan praktik yang relevan, atau penguatan koordinasi antarbidang. Pembinaan dosen kemudian disesuaikan dengan perubahan yang diperlukan. Dalam penelitian ini, peningkatan mutu dipahami sebagai perubahan yang memiliki alasan dan bukti, sehingga perguruan tinggi dapat menjelaskan hubungan antara masalah, keputusan perbaikan, dan hasil yang diharapkan. Dengan demikian, evaluasi mempunyai fungsi pengembangan yang langsung berhubungan dengan penyempurnaan pengalaman pendidikan mahasiswa.

Sallis (2002) menempatkan manajemen mutu terpadu sebagai pendekatan pengelolaan yang relevan bagi lembaga pendidikan. Karya tersebut memberikan landasan untuk membahas mutu dalam hubungan dengan pengelolaan organisasi pendidikan secara menyeluruh. Dalam penelitian ini, pendekatan mutu terpadu digunakan sebagai pengingat

bahwa kualitas pendidikan memerlukan keterlibatan berbagai pihak dan konsistensi antara arah institusi dengan praktik pelaksanaannya. Pembinaan dosen menjadi salah satu bagian dari pengelolaan tersebut. Kontribusinya perlu dihubungkan dengan perbaikan pembelajaran dan dukungan unit lain, sehingga pengembangan dosen memperoleh lingkungan yang memungkinkan hasilnya digunakan secara berkelanjutan untuk kepentingan mahasiswa.

Penerapan orientasi mutu dalam pendidikan perlu memperhatikan karakter mahasiswa sebagai peserta aktif dalam proses belajar. Kebutuhan mahasiswa penting untuk didengar, tetapi pendidikan juga memiliki tanggung jawab mengembangkan kemampuan yang kadang memerlukan usaha dan tantangan. Oleh karena itu, kepuasan mahasiswa tidak dapat menjadi satu-satunya ukuran mutu. Pembelajaran yang menuntut analisis mendalam mungkin dianggap sulit, tetapi dapat memiliki nilai pendidikan apabila dirancang dengan dukungan yang memadai. Sebaliknya, proses yang terasa mudah belum tentu membentuk kemampuan yang diharapkan. Dalam penelitian ini, mutu layanan akademik perlu dihubungkan dengan mutu pembelajaran, sehingga perhatian terhadap pengalaman mahasiswa tetap menjaga kedalaman akademik, integritas penilaian, dan tujuan pengembangan kompetensi.

Dimensi penguasaan pengetahuan merupakan unsur dasar mutu lulusan. Penguasaan tersebut mencakup kemampuan memahami konsep, menjelaskan hubungan, menggunakan prinsip, dan menilai batas penerapan pengetahuan. Lulusan perlu mampu menunjukkan bahwa pemahamannya tidak hanya berupa hafalan istilah atau prosedur. Dalam penilaian, kemampuan tersebut dapat terlihat melalui kualitas argumentasi, ketepatan penggunaan konsep, dan kemampuan menjelaskan alasan suatu keputusan. Pembinaan dosen berhubungan dengan dimensi ini melalui peningkatan kemampuan menyusun penjelasan, mengembangkan pertanyaan, dan menilai kedalaman pemahaman mahasiswa. Dengan demikian, kualitas pengajaran

diarahkan pada pembentukan struktur pengetahuan yang dapat digunakan mahasiswa untuk memahami persoalan baru dan melanjutkan pengembangan keilmuannya.

Dimensi keterampilan penerapan menunjukkan kemampuan lulusan menggunakan pengetahuan dalam tindakan yang sesuai dengan bidangnya. Kemampuan ini memerlukan pengalaman yang memberi kesempatan mahasiswa merencanakan pekerjaan, memilih metode, menggunakan alat, memeriksa hasil, dan memperbaiki kesalahan. Penilaian mutu perlu memperhatikan kualitas proses dan hasil penerapan tersebut. Dalam hubungan dengan kinerja dosen, pembinaan diperlukan agar dosen mampu merancang tugas yang cukup menyerupai persoalan profesional tanpa melampaui kesiapan mahasiswa. Dosen juga perlu menetapkan kriteria yang menjelaskan ketepatan, keandalan, dan tanggung jawab pelaksanaan. Dengan demikian, mahasiswa memperoleh kesempatan untuk mengembangkan kemampuan bekerja yang dapat dipertanggungjawabkan, bukan hanya memahami prosedur secara teoritis atau mengikuti contoh secara mekanis.

Kemampuan berpikir kritis merupakan dimensi mutu lulusan yang berhubungan dengan kecakapan menilai informasi dan menyusun pertimbangan yang beralasan. Kemampuan tersebut terlihat ketika lulusan dapat membedakan fakta dan dugaan, mengenali asumsi, membandingkan penjelasan, menilai bukti, dan menyampaikan kesimpulan secara proporsional. Dalam pembelajaran, kemampuan ini perlu dilatih melalui aktivitas yang meminta mahasiswa menjelaskan proses berpikirnya. Pembinaan dosen dapat diarahkan pada pengembangan pertanyaan terbuka, pembahasan kasus, dan penilaian argumentasi. Dalam penelitian ini, berpikir kritis tidak dipahami sebagai kebiasaan menolak pendapat, melainkan kemampuan menelaah pendapat secara bertanggung jawab serta kesediaan memperbaiki kesimpulan apabila tersedia alasan atau bukti yang lebih kuat.

Kemampuan memecahkan masalah berkaitan dengan penggunaan pengetahuan untuk menghadapi keadaan yang tidak seluruhnya dapat diselesaikan melalui prosedur rutin. Lulusan perlu mampu merumuskan masalah, menentukan informasi yang diperlukan, menyusun alternatif, menilai konsekuensi, dan memeriksa hasil keputusan. Kemampuan ini memerlukan integrasi pengetahuan serta pengalaman latihan yang bertahap. Pembinaan kinerja dosen mendukung dimensi tersebut apabila membantu dosen merancang masalah yang relevan, menentukan bantuan yang sesuai, dan menilai proses penyelesaian. Dalam penelitian ini, mutu pemecahan masalah tidak hanya diukur dari jawaban akhir, tetapi juga dari ketepatan perumusan, penggunaan bukti, pertimbangan keterbatasan, dan kemampuan menjelaskan mengapa suatu pilihan dianggap layak digunakan.

Kemampuan komunikasi merupakan bagian dari mutu lulusan karena pengetahuan dan hasil kerja perlu disampaikan agar dapat dipahami, dinilai, dan digunakan oleh pihak lain. Lulusan perlu mampu menjelaskan gagasan secara lisan maupun tertulis dengan struktur yang jelas, bahasa yang sesuai, dan bukti yang mendukung. Komunikasi juga mencakup kemampuan mendengarkan, menanggapi pertanyaan, dan menyesuaikan penjelasan dengan kebutuhan penerima. Dalam pembelajaran, keterampilan tersebut dapat dikembangkan melalui presentasi, diskusi, laporan, dan pembelaan hasil karya. Pembinaan dosen perlu membantu penyusunan kriteria serta umpan balik yang spesifik, sehingga mahasiswa memperoleh informasi mengenai aspek komunikasinya yang perlu diperbaiki dan kesempatan untuk menunjukkan perkembangan melalui tugas berikutnya.

Kemampuan bekerja sama perlu dipahami sebagai kecakapan berkontribusi dalam pekerjaan bersama secara bertanggung jawab. Mahasiswa perlu belajar membagi tugas, menyepakati tujuan, mengelola perbedaan, memenuhi komitmen, dan menilai kontribusi. Penugasan kelompok belum tentu menghasilkan kemampuan kerja sama apabila

prosesnya tidak dirancang dan dibimbing. Pembinaan dosen dapat diarahkan pada pengelolaan tugas kelompok, pengamatan proses, dan penilaian yang memperhatikan tanggung jawab individu. Dalam penelitian ini, mutu lulusan pada dimensi kerja sama terlihat melalui kemampuan menggabungkan keahlian dengan kebutuhan kelompok serta menjaga hubungan profesional ketika menghadapi perbedaan pendapat. Kemampuan tersebut memiliki nilai bagi pekerjaan maupun kehidupan masyarakat yang memerlukan koordinasi antarpihak.

Integritas merupakan dimensi mutu lulusan yang berkaitan dengan kesesuaian antara pengetahuan, nilai, dan tindakan. Lulusan yang memiliki kemampuan tinggi tetap perlu menunjukkan kejujuran, tanggung jawab, dan penghargaan terhadap hak pihak lain. Dalam konteks akademik, integritas dibentuk melalui penggunaan sumber secara benar, pelaporan hasil yang jujur, penyelesaian tugas secara bertanggung jawab, dan keterbukaan mengenai keterbatasan karya. Dosen berperan melalui keteladanan, rancangan tugas, penjelasan kriteria, dan konsistensi tindakan. Pembinaan dosen karena itu perlu memperhatikan bagaimana nilai profesional diwujudkan dalam praktik pendidikan sehari-hari. Dalam penelitian ini, integritas ditempatkan sebagai bagian melekat dari mutu kompetensi, karena penggunaan pengetahuan selalu membawa konsekuensi terhadap orang lain dan lingkungan.

Kemandirian belajar memberikan dasar bagi keberlanjutan mutu setelah mahasiswa menyelesaikan pendidikan. Lulusan perlu mampu mengenali kebutuhan pengembangan, mencari sumber yang dapat dipercaya, mengatur kegiatan belajar, dan menilai kemajuannya. Kemandirian tersebut tidak berarti mahasiswa dibiarkan belajar tanpa bantuan, melainkan dibimbing agar semakin mampu mengelola prosesnya sendiri. Pembinaan dosen perlu membantu pengembangan strategi yang secara bertahap memindahkan tanggung jawab belajar kepada mahasiswa. Dosen dapat menggunakan refleksi, perencanaan

tugas, dan penilaian diri yang diperiksa bersama. Dalam penelitian ini, kemandirian belajar menjadi dimensi penting karena mutu lulusan tidak hanya ditentukan oleh apa yang telah dikuasai, tetapi juga oleh kemampuan memperbarui kompetensi ketika kebutuhan berubah.

Relevansi mutu lulusan terhadap dunia kerja perlu dipahami sebagai kemampuan menggunakan pendidikan untuk menjalankan tugas profesional dan mengembangkan diri dalam lingkungan kerja. Relevansi mencakup kesesuaian pengetahuan, keterampilan, sikap, serta kemampuan belajar menghadapi perubahan tugas. Namun, pendidikan tinggi juga memiliki tujuan pengembangan keilmuan dan tanggung jawab sosial yang lebih luas. Oleh sebab itu, mutu lulusan tidak sebaiknya dipersempit menjadi kesiapan mengerjakan satu pekerjaan tertentu. Dalam penelitian ini, relevansi kerja diperhatikan bersama kemampuan berpikir, integritas, dan adaptasi. Pembinaan dosen perlu membantu pengenalan konteks profesional sambil mempertahankan kedalaman konsep, sehingga mahasiswa memiliki dasar yang cukup kuat untuk menghadapi variasi pekerjaan setelah lulus.

Keberhasilan memperoleh pekerjaan dapat memberikan informasi mengenai transisi lulusan, tetapi perlu dibaca dengan memperhatikan kondisi yang memengaruhinya. Waktu memperoleh pekerjaan dapat berkaitan dengan keadaan pasar kerja, lokasi, jejaring, pilihan pribadi, dan kesempatan yang tersedia. Karena itu, masa tunggu tidak dapat digunakan sendirian untuk menjelaskan mutu lulusan atau kualitas dosen. Perguruan tinggi perlu menghubungkannya dengan jenis pekerjaan, penggunaan kompetensi, pengalaman mencari kerja, dan tujuan lulusan. Dalam penelitian ini, informasi tersebut ditempatkan sebagai bukti tidak langsung yang membantu menelaah relevansi pendidikan. Penafsirannya perlu dipadukan dengan bukti kemampuan akademik serta profesional agar kesimpulan tidak mengabaikan faktor di luar kendali proses pembelajaran.

Indeks prestasi dan penyelesaian studi merupakan informasi yang berguna, tetapi maknanya bergantung pada kualitas proses penilaian serta persyaratan akademik. Nilai yang tinggi perlu mencerminkan penguasaan kemampuan, bukan semata-mata kemurahan penilaian. Kelulusan tepat waktu juga perlu disertai pencapaian kompetensi yang memadai. Dalam penelitian ini, kedua indikator tersebut digunakan secara hati-hati dan dibaca bersama kualitas tugas, asesmen akhir, serta pencapaian capaian pembelajaran. Pembinaan dosen mempunyai hubungan langsung melalui peningkatan kemampuan menyusun asesmen dan menerapkan kriteria secara konsisten. Dengan demikian, pengelolaan mutu menjaga agar keberhasilan administratif menyelesaikan studi berjalan searah dengan pencapaian substansi pendidikan yang dapat dipertanggungjawabkan.

Bukti langsung mutu lulusan dapat diperoleh dari pekerjaan yang menunjukkan kemampuan mahasiswa, seperti karya ilmiah, proyek, praktik, presentasi, atau penyelesaian masalah. Bukti tersebut perlu dipilih sesuai dengan kompetensi yang hendak dinilai. Apabila mutu yang diperiksa berkaitan dengan kemampuan analisis, penilaian perlu menelaah penalaran dan penggunaan informasi. Apabila yang diperiksa ialah keterampilan praktik, mahasiswa perlu menunjukkan tindakan serta hasilnya. Dalam penelitian ini, bukti langsung mempunyai kedudukan penting karena memungkinkan kemampuan ditelaah melalui performa yang tersedia. Pembinaan dosen perlu memperkuat kemampuan merancang tugas representatif, menyusun rubrik, dan membuat pertimbangan penilaian yang menjelaskan hubungan antara bukti pekerjaan mahasiswa dengan kompetensi yang disimpulkan.

Bukti tidak langsung dapat berasal dari persepsi mahasiswa, refleksi lulusan, dan penilaian pengguna lulusan. Informasi tersebut berguna untuk mengenali pengalaman, kebutuhan, dan penggunaan kompetensi dalam konteks yang lebih luas. Namun, persepsi tidak selalu sama dengan kemampuan yang ditunjukkan melalui penilaian langsung.

Lulusan dapat merasa kurang percaya diri meskipun memiliki dasar kemampuan yang baik, atau merasa sangat mampu tanpa bukti yang cukup. Oleh sebab itu, penelitian ini menempatkan bukti langsung dan tidak langsung sebagai sumber yang saling melengkapi. Ketika keduanya menunjukkan perbedaan, perbedaan tersebut perlu ditelaah sebagai informasi untuk memahami konteks, bukan segera dihapus atau dipilih hanya yang mendukung kesimpulan tertentu.

Studi penelusuran lulusan dapat digunakan untuk memperoleh informasi mengenai pengalaman setelah menyelesaikan pendidikan. Informasi yang dikumpulkan dapat mencakup aktivitas lulusan, relevansi pembelajaran, kemampuan yang digunakan, dan kebutuhan kompetensi yang belum terpenuhi. Nilai informasi tersebut bergantung pada kualitas pertanyaan, cakupan responden, dan ketepatan penafsiran. Apabila hanya sebagian kecil lulusan menjawab, hasilnya perlu dibaca dengan mempertimbangkan kemungkinan perbedaan antara responden dan lulusan yang tidak menjawab. Dalam penelitian ini, studi penelusuran menjadi bahan pengembangan kurikulum serta pembinaan dosen apabila temuannya diterjemahkan menjadi persoalan akademik yang jelas. Dengan demikian, kegiatan penelusuran memiliki manfaat ketika mendorong keputusan perbaikan yang dapat ditindaklanjuti oleh program studi.

Masukan pengguna lulusan perlu dipahami sebagai sumber informasi mengenai pelaksanaan kemampuan dalam lingkungan profesional. Pengguna dapat memberikan penilaian tentang komunikasi, kerja sama, penguasaan bidang, tanggung jawab, dan kemampuan menyesuaikan diri. Akan tetapi, kebutuhan satu organisasi tidak selalu mewakili seluruh tujuan pendidikan atau bidang pekerjaan. Perguruan tinggi perlu menelaah kesamaan dan perbedaan kebutuhan dari berbagai pihak serta menghubungkannya dengan misi program studi. Dalam penelitian ini, masukan pengguna membantu memperjelas konteks penerapan kompetensi. Pembinaan dosen kemudian dapat diarahkan

pada aspek pembelajaran yang relevan, tanpa mengubah pendidikan menjadi pelatihan yang terlalu sempit untuk memenuhi kebutuhan sesaat dari satu lingkungan kerja tertentu.

Penilaian mutu lulusan juga perlu memperhatikan perkembangan mahasiswa dari keadaan awalnya. Dua kelompok mahasiswa dapat menunjukkan hasil akhir yang berbeda karena memiliki latar belakang pengetahuan, sumber daya, dan pengalaman belajar yang berbeda. Oleh karena itu, penilaian yang hanya membandingkan hasil akhir berpotensi mengabaikan kontribusi pendidikan terhadap perkembangan masing-masing kelompok. Dalam penelitian ini, perhatian terhadap perkembangan tidak berarti menurunkan standar lulusan, melainkan memperluas pemahaman mengenai proses pencapaiannya. Perguruan tinggi tetap perlu menjaga kemampuan akhir yang diharapkan sambil memeriksa bantuan yang dibutuhkan mahasiswa. Pembinaan dosen berperan dalam meningkatkan kemampuan mengenali kesiapan awal, merancang dukungan, dan menilai kemajuan secara adil berdasarkan tujuan pembelajaran yang jelas.

Keadilan kesempatan belajar menjadi bagian dari mutu proses yang mendukung mutu lulusan. Mahasiswa memiliki variasi kebutuhan, kondisi akses, dan kemampuan awal yang perlu diperhatikan dalam penyelenggaraan pendidikan. Dosen perlu memastikan bahwa instruksi dapat dipahami, bahan tersedia secara layak, dan bantuan akademik dapat diakses melalui mekanisme yang jelas. Keadilan tidak selalu berarti memberikan perlakuan yang identik, tetapi memastikan setiap mahasiswa memperoleh kesempatan yang memadai untuk mencapai standar. Dalam penelitian ini, pembinaan dosen perlu mencakup kemampuan mengenali hambatan belajar dan menyesuaikan dukungan secara proporsional. Dengan demikian, peningkatan mutu mencakup usaha memperluas pencapaian kompetensi pada seluruh mahasiswa, bukan hanya meningkatkan prestasi kelompok yang sejak awal memiliki keunggulan.

Mutu lulusan juga berhubungan dengan konsistensi pengalaman pendidikan antarmata kuliah. Kemampuan yang kompleks tidak cukup dibentuk melalui satu kegiatan, tetapi memerlukan perkembangan bertahap. Program studi perlu memastikan bahwa pengetahuan dasar, keterampilan analisis, penerapan, dan integrasi memperoleh tempat yang sesuai dalam kurikulum. Dosen perlu memahami hubungan mata kuliahnya dengan tujuan program secara keseluruhan. Pembinaan dapat digunakan untuk membangun koordinasi tersebut melalui pembahasan peta kemampuan, telaah tugas, dan peninjauan hasil mahasiswa. Dalam penelitian ini, konsistensi tidak dimaknai sebagai keseragaman metode mengajar, melainkan keterhubungan tujuan dan pengalaman belajar, sehingga mahasiswa memperoleh jalur perkembangan yang jelas menuju kompetensi lulusan yang telah dirumuskan bersama.

Kualitas umpan balik pembelajaran memiliki hubungan dengan kesempatan mahasiswa memperbaiki kemampuan. Umpan balik perlu menjelaskan kedudukan pekerjaan mahasiswa terhadap kriteria dan langkah yang dapat dilakukan untuk meningkatkannya. Pemberian skor tanpa penjelasan dapat membatasi manfaat penilaian bagi proses belajar. Dosen perlu mempertimbangkan waktu penyampaian agar mahasiswa masih memiliki kesempatan menggunakan masukan tersebut. Dalam penelitian ini, mutu umpan balik dapat ditelaah melalui kejelasan, ketepatan, dan penggunaannya oleh mahasiswa. Pembinaan dosen berperan dalam mengembangkan kemampuan menulis komentar yang bermanfaat, mendiskusikan kesalahan secara konstruktif, dan merancang tugas lanjutan yang memungkinkan mahasiswa menunjukkan perbaikan berdasarkan masukan yang telah diterima sebelumnya.

Budaya mutu merupakan kondisi ketika perhatian terhadap kualitas menjadi bagian dari kebiasaan dan pertimbangan kerja akademik. Budaya tersebut terlihat melalui kesediaan memeriksa bukti, mengakui kelemahan, mendiskusikan perbaikan, dan menindaklanjuti kesepakatan. Budaya mutu sulit terbentuk apabila evaluasi hanya dipandang sebagai

persiapan pemeriksaan atau jika penyampaian masalah selalu diikuti perlakuan yang menyalahkan. Perguruan tinggi perlu membangun hubungan yang memungkinkan dosen dan mahasiswa menyampaikan pengalaman secara bertanggung jawab. Dalam penelitian ini, budaya mutu mendukung pembinaan karena menyediakan suasana untuk belajar dari praktik. Keberadaannya ditelaah melalui perilaku dan keputusan yang berulang, bukan hanya melalui slogan atau pernyataan komitmen yang dicantumkan dalam dokumen.

Akuntabilitas mutu memerlukan kemampuan perguruan tinggi menjelaskan apa yang ingin dicapai, bagaimana prosesnya dilaksanakan, bukti apa yang diperoleh, dan tindakan apa yang diambil. Dokumentasi berfungsi mendukung penjelasan tersebut. Namun, banyaknya dokumen tidak dengan sendirinya menunjukkan kualitas pendidikan apabila isinya tidak digunakan dalam pengambilan keputusan. Dalam penelitian ini, dokumen perlu ditelaah bersama praktik dan pengalaman pihak yang terlibat. Sebagai contoh, laporan evaluasi memiliki nilai apabila menunjukkan temuan yang jelas dan tindak lanjut yang dapat ditelusuri. Pembinaan dosen juga perlu memiliki pertanggungjawaban serupa, sehingga institusi dapat menjelaskan hubungan antara program yang diselenggarakan dengan perubahan praktik akademik yang mendukung perkembangan kemampuan mahasiswa.

Hubungan antara mutu dosen dan mutu lulusan perlu dirumuskan secara proporsional. Dosen memiliki kontribusi melalui pengajaran, bimbingan, asesmen, penelitian, keteladanan, dan penciptaan lingkungan akademik. Akan tetapi, mutu lulusan juga dipengaruhi oleh keterlibatan mahasiswa, kurikulum, fasilitas, dukungan keluarga, pengalaman di luar kelas, dan konteks sosial. Karena itu, kinerja dosen merupakan unsur penting dalam proses pembentukan mutu lulusan, tetapi bukan satu-satunya penentu. Dalam penelitian ini, hubungan tersebut dipahami sebagai kontribusi yang berlangsung bersama faktor lain. Pemahaman ini membantu menghindari kesimpulan bahwa setiap perubahan hasil

lulusan sepenuhnya disebabkan oleh dosen atau bahwa setiap kelemahan lulusan dapat diselesaikan hanya melalui pelatihan dosen.

Perbedaan waktu antara pembinaan dosen dan munculnya hasil pada lulusan juga perlu diperhatikan. Perbaikan rancangan pembelajaran dapat dilakukan dalam satu semester, sedangkan perkembangan kompetensi lulusan merupakan hasil pengalaman selama beberapa tahun pendidikan. Oleh sebab itu, evaluasi perlu membedakan perubahan jangka dekat dan hasil yang membutuhkan waktu lebih panjang. Perubahan awal dapat berupa kualitas perangkat, cara memberi umpan balik, atau bentuk keterlibatan mahasiswa. Perkembangan berikutnya dapat ditelaah melalui penguasaan kemampuan pada tahap pendidikan yang lebih lanjut. Dalam penelitian ini, perhatian terhadap waktu membantu menentukan bukti yang realistis dan menjelaskan batas kesimpulan, sehingga kontribusi pembinaan tidak dinilai terlalu cepat ataupun dilepaskan dari tanggung jawab pembuktian.

Keterkaitan kedua landasan konsep tersebut dapat dijelaskan melalui hubungan antara pengelolaan, perubahan profesional, pengalaman belajar, dan pencapaian mahasiswa. Perencanaan pembinaan menentukan kebutuhan dosen berdasarkan arah mutu lulusan. Pengorganisasian menyediakan tanggung jawab serta dukungan. Pelaksanaan memberi kesempatan dosen mengembangkan dan menerapkan kemampuan. Pengawasan serta tindak lanjut memeriksa kemajuan dan memperbaiki hambatan. Perubahan kinerja kemudian ditelaah melalui kualitas proses pendidikan yang dialami mahasiswa. Hubungan ini menjadi kerangka penalaran penelitian, bukan bukti bahwa semua tahap selalu berjalan sesuai harapan. Penelitian justru perlu memeriksa kesinambungan atau keterputusan antarunsur tersebut untuk memahami bagaimana pembinaan dapat berkontribusi terhadap mutu lulusan dalam konteks perguruan tinggi yang dikaji.

Sintesis landasan mutu dalam penelitian ini menempatkan mutu lulusan sebagai penguasaan kompetensi dan integritas yang terbentuk

melalui proses pendidikan yang terarah, dapat dipertanggungjawabkan, dan terus diperbaiki. Kompetensi tersebut mencakup pengetahuan, keterampilan penerapan, kemampuan berpikir, komunikasi, kerja sama, serta kemandirian belajar. Mutu juga mencakup kemampuan menggunakan kompetensi secara relevan dalam kehidupan profesional dan sosial. Penilaiannya memerlukan gabungan bukti langsung, informasi pengalaman, dan pemahaman terhadap konteks. Dengan demikian, mutu lulusan tidak direduksi menjadi satu indikator, tetapi dijelaskan melalui seperangkat kemampuan yang saling berhubungan dan menunjukkan manfaat pendidikan bagi perkembangan individu serta kontribusinya kepada masyarakat.

Berdasarkan sintesis tersebut, manajemen pembinaan kinerja dosen memiliki kedudukan sebagai proses strategis untuk memperbaiki salah satu unsur utama pembentukan mutu lulusan, yaitu kualitas pekerjaan akademik dosen. Pembinaan memperoleh makna pendidikan ketika pengembangan kemampuan dosen diterjemahkan menjadi pembelajaran yang lebih terarah, penilaian yang lebih tepat, bimbingan yang lebih bermakna, dan keteladanan yang lebih konsisten. Sementara itu, mutu lulusan memberi arah untuk menentukan kebutuhan, tujuan, dan ukuran keberhasilan pembinaan. Hubungan timbal balik ini menjadi dasar konseptual penelitian dalam menelaah perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengawasan, hambatan, dan tindak lanjut pembinaan, dengan perhatian pada bagaimana proses tersebut mendukung perkembangan mahasiswa menuju lulusan yang kompeten, berintegritas, adaptif, dan bertanggung jawab.

D. Landasan Kebijakan

Kebijakan yang menjadi landasan dalam penelitian mengenai manajemen pembinaan kinerja dosen untuk meningkatkan mutu lulusan perguruan tinggi merujuk pada kebijakan umum tentang pendidikan yang tercantum dalam undang-undang dan peraturan pemerintah, sebagai berikut:

1. Undang-undang No. 12. Tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi

Undang-Undang No. 12 Tahun 2012 merupakan dasar hukum untuk organisasi pendidikan tinggi di Indonesia, yang mengatur aspek-aspek seperti lembaga pendidikan tinggi, kurikulum, akreditasi, dan standar mutu pendidikan. Salah satu tujuan utamanya adalah guna meningkatkan kualitas pendidikan tinggi di Indonesia melalui berbagai upaya, termasuk peningkatan standar akademik, kualitas Dosen, dan aksesibilitas pendidikan tinggi bagi masyarakat. Undang-Undang ini memberikan mandat kepada lembaga pendidikan tinggi untuk berkontribusi dalam pembangunan nasional, terutama dalam riset, pengabdian kepada masyarakat, dan pengembangan sumber daya manusia yang berkualitas.

Undang-Undang ini juga mengatur mengenai pengelolaan keuangan dan tata kelola organisasi lembaga pendidikan tinggi untuk memastikan transparansi, akuntabilitas, dan efisiensi dalam penggunaan sumber daya pendidikan. Hak-hak mahasiswa juga dilindungi, termasuk hak atas pendidikan berkualitas, informasi, dan partisipasi dalam berbagai aktivitas akademik dan non-akademik di lingkungan kampus. Meskipun Undang-Undang No. 12 Tahun 2012 memberikan kerangka hukum penting bagi pendidikan tinggi di Indonesia, implementasinya membutuhkan kerjasama antara pemerintah, lembaga pendidikan tinggi, dan semua pemangku kepentingan terkait untuk mencapai tujuan yang ditetapkan dalam undang-undang tersebut.

2. Undang-undang No. 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen

Undang-Undang No. 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen adalah dasar hukum penting yang mengatur profesi guru dan Dosen di Indonesia. Undang-undang ini memberikan definisi, klasifikasi, serta persyaratan untuk menjadi guru atau Dosen. Selain itu, mengatur kualifikasi dan sertifikasi guna memastikan mereka memiliki kompetensi yang memadai dalam menjalankan tugas pendidikan.

Undang-Undang ini juga menetapkan hak dan kewajiban guru serta Dosen, termasuk hak atas pengembangan profesional, perlindungan hukum,

dan hak lainnya yang terkait dengan profesi pendidikan. Salah satu tujuannya adalah meningkatkan kesejahteraan guru dan Dosen, baik dari segi penghasilan, pengembangan karier, maupun keamanan kerja. Selain itu, undang-undang ini mengatur pengawasan dan penegakan hukum untuk memastikan profesi guru dan Dosen dijalankan sesuai dengan standar etika dan hukum yang berlaku. Oleh karena itu, Undang-Undang No. 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen berperan penting dalam meningkatkan kualitas pendidikan di Indonesia dengan memastikan bahwa guru dan Dosen memiliki kualifikasi, perlindungan hukum, dan kesejahteraan yang memadai dalam menjalankan tugas mereka.

3. Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 28 Tahun 2004 Tentang Perubahan Atas Undang-undang Nomor 16 Tahun 2001 Tentang Yayasan

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 28 Tahun 2004 tentang Perubahan Atas Undang-Undang Nomor 16 Tahun 2001 tentang Yayasan adalah dasar hukum yang memodifikasi ketentuan sebelumnya terkait yayasan di Indonesia. Undang-Undang ini memberikan definisi lebih rinci tentang yayasan sebagai badan hukum yang didirikan berdasarkan kekayaan untuk tujuan tertentu, tanpa mencari keuntungan bagi pendiri atau pengurusnya.

Beberapa aspek yang diatur dalam Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2004 meliputi:

“(1) Menetapkan kriteria yang harus dipenuhi untuk mendirikan yayasan, termasuk persyaratan seputar kekayaan yang dimiliki, tujuan yayasan, dan prosedur pendirian sesuai dengan ketentuan hukum yang berlaku; (2). Mengatur tentang tata cara pengelolaan yayasan, termasuk pembentukan organ pengurus, prosedur pengambilan keputusan, serta tata cara penggunaan dan pengelolaan kekayaan yayasan sesuai dengan tujuan yayasan tersebut; (3). Menekankan pentingnya akuntabilitas dan transparansi dalam pengelolaan yayasan, termasuk kewajiban untuk menyusun laporan keuangan secara berkala dan memberikan informasi yang jelas kepada masyarakat tentang kegiatan dan pengelolaan yayasan;

(4). Mengatur tentang prosedur pemberhentian yayasan, baik secara sukarela maupun karena adanya pelanggaran terhadap ketentuan undang-undang atau tujuan yayasan yang tidak dapat tercapai; (5). Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 28 Tahun 2004 mencakup ketentuan-ketentuan yang berhubungan dengan yayasan yang beroperasi di sektor pendidikan, termasuk persyaratan pendirian yayasan pendidikan, pengelolaan sumber daya, dan tanggung jawab dalam menyelenggarakan pendidikan sesuai dengan standar yang telah ditetapkan”.

Undang-Undang ini mengatur berbagai aspek terkait dengan yayasan di Indonesia, mulai dari pendirian hingga pengelolaan, akuntabilitas, dan proses pemberhentiannya. Tujuan utamanya adalah untuk memberikan landasan hukum yang jelas dan memadai bagi eksistensi dan pengelolaan yayasan sesuai dengan prinsip-prinsip hukum yang berlaku.

4. Permendikbud No. 3 Tahun 2020 Tentang Standar Nasional Pendidikan Tinggi.

Permendikbud No. 3 Tahun 2020 tentang Kriteria Pembelajaran Minimum adalah regulasi penting dalam sistem pendidikan Indonesia. Aturan ini menetapkan standar minimum yang harus dipenuhi dalam proses pembelajaran di setiap jenjang pendidikan, mulai dari pendidikan anak usia dini hingga perguruan tinggi. Hal ini bertujuan untuk memastikan bahwa setiap peserta didik mendapatkan pembelajaran yang berkualitas dan relevan dengan kebutuhan mereka. Meskipun menetapkan kriteria minimum, Permendikbud ini juga memberikan fleksibilitas kepada lembaga pendidikan untuk menyesuaikan kurikulum dengan kondisi lokal dan kebutuhan peserta didik. Hal ini memungkinkan terjadinya variasi dalam pendekatan pembelajaran sesuai dengan sekolah masing-masing atau institusi pendidikan.

Permendikbud No. 3 Tahun 2020 menekankan pentingnya asesmen dalam proses pembelajaran untuk mengukur sejauh mana pencapaian peserta didik terhadap kriteria pembelajaran minimum yang ditetapkan. Asesmen ini diharapkan memberikan informasi akurat mengenai kemajuan

belajar peserta didik dan menjadi dasar pengambilan keputusan dalam upaya peningkatan kualitas pendidikan. Regulasi ini juga menyoroti pentingnya fokus pada hasil pembelajaran, bukan hanya prosesnya. Artinya, tujuan akhir pembelajaran adalah tercapainya pemahaman, keterampilan, dan kompetensi sesuai standar yang telah ditetapkan. Permendikbud ini juga menekankan perlunya dukungan bagi Dosen dalam menerapkan kriteria pembelajaran minimum, termasuk melalui pelatihan, bimbingan, dan sumber daya lainnya yang diperlukan untuk meningkatkan kualitas pembelajaran di setiap jenjang pendidikan. Dengan adanya Permendikbud No. 3 Tahun 2020, diharapkan pendidikan di Indonesia dapat terus berkembang dan memastikan bahwa setiap mahasiswa mendapatkan akses pembelajaran yang berkualitas dan relevan.

5. PP No. 23 Tahun 2015 tentang Badan Hukum Pendidikan.

PP No. 23 Tahun 2015 menetapkan bahwa pendirian badan hukum pendidikan harus memenuhi persyaratan yang telah ditetapkan, seperti memiliki tujuan yang jelas dalam bidang pendidikan, struktur organisasi yang terdefinisi, dan kepemilikan aset yang diatur secara hukum. Proses pendirian biasanya dimulai dengan pembuatan akta pendirian yang disusun oleh notaris dan kemudian diajukan untuk mendapatkan pengesahan dari kementerian atau lembaga terkait. Badan hukum pendidikan yang telah didirikan harus memperoleh pengakuan dari pemerintah agar diakui secara sah dan legal. Pengakuan ini diperlukan untuk dapat beroperasi, menerima dana, serta mendapatkan berbagai fasilitas dan perlindungan hukum. Persyaratan pengakuan biasanya meliputi dokumen pendirian yang lengkap dan sesuai dengan peraturan perundang-undangan, keberadaan infrastruktur dan fasilitas yang memadai, serta memenuhi standar mutu dan syarat administratif lainnya.

PP No. 23 Tahun 2015 mengatur tentang tata cara pembubaran badan hukum pendidikan, baik atas permintaan sendiri (sukarela) maupun karena adanya pelanggaran atau ketidakmampuan memenuhi kewajiban hukum (pembubaran paksa). Proses pembubaran meliputi pengajuan

permohonan pembubaran kepada instansi yang berwenang, pemeriksaan administratif terhadap kelengkapan dokumen dan kewajiban, serta pengumuman resmi kepada publik. Pemerintah bertanggung jawab untuk melakukan pengawasan terhadap badan hukum pendidikan, baik yang telah diakui maupun yang sedang dalam proses pengakuan.

Jika terdapat pelanggaran atau penyimpangan dari ketentuan perundang-undangan, pemerintah memiliki kewenangan untuk memberikan sanksi atau tindakan hukum yang sesuai, termasuk pencabutan pengakuan atau pembubaran badan hukum. Dengan adanya PP No. 23 Tahun 2015, pengelolaan badan hukum pendidikan di Indonesia dapat dilakukan secara lebih teratur, transparan, dan sesuai dengan ketentuan perundang-undangan yang berlaku, sehingga dapat memberikan kontribusi yang positif dalam pengembangan pendidikan di Indonesia.

6. Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2015 tentang Perubahan Kedua Atas Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 Tentang Standar Nasional Pendidikan

Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2015 tentang Perubahan Kedua atas Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan merupakan regulasi yang merevisi beberapa ketentuan dalam PP Nomor 19 Tahun 2005. Berikut ringkasan perubahan yang terdapat dalam PP Nomor 13 Tahun 2015: (1) PP ini melakukan penyesuaian terhadap standar nasional pendidikan yang ditetapkan dalam PP Nomor 19 Tahun 2005, termasuk revisi standar kompetensi lulusan, kurikulum, evaluasi pembelajaran, dan peningkatan standar mutu pendidikan lainnya; (2) PP tersebut juga memberikan pedoman baru untuk pengembangan kurikulum di semua jenjang pendidikan, baik dasar, menengah, maupun tinggi.

Hal ini dapat mencakup perubahan dalam struktur kurikulum, penekanan pada pembelajaran berbasis kompetensi, atau integrasi pendidikan karakter dalam kurikulum; (3). PP Nomor 13 Tahun 2015 melakukan penyempurnaan atau penyesuaian terhadap mekanisme evaluasi

pembelajaran, termasuk penilaian siswa, ujian nasional, atau sistem evaluasi lainnya. Perubahan ini dapat dilaksanakan guna meningkatkan akuntabilitas dan transparansi dalam proses evaluasi pendidikan; (4). memberikan penekanan baru atau strategi baru untuk meningkatkan kualitas pendidikan secara keseluruhan. Ini bisa mencakup pengembangan profesionalisme guru, peningkatan aksesibilitas pendidikan, atau penguatan kerjasama antara berbagai stakeholder pendidikan.

Perubahan dalam PP Nomor 13 Tahun 2015 juga dilakukan sebagai respons terhadap perkembangan terkini dalam bidang pendidikan, seperti perkembangan teknologi informasi, tuntutan pasar kerja, atau perubahan paradigma dalam pendidikan. Perubahan-perubahan dalam PP Nomor 13 Tahun 2015 bertujuan untuk memperbaiki dan meningkatkan pelaksanaan sistem pendidikan sesuai dengan kebutuhan dan perkembangan terkini dalam bidang pendidikan di Indonesia. Diharapkan bahwa penyesuaian ini akan memberikan dampak positif dalam meningkatkan mutu pendidikan, memperluas aksesibilitas, dan meningkatkan kualitas sumber daya manusia Indonesia secara menyeluruh.

7. PP No. 4 Tahun 2014 tentang Penyelenggaraan Pendidikan Tinggi.

Peraturan Pemerintah Nomor 4 Tahun 2014 tentang Penyelenggaraan Pendidikan Tinggi dan Pengelolaan Perguruan Tinggi mengatur berbagai aspek terkait pengelolaan dan penyelenggaraan pendidikan tinggi di Indonesia. Beberapa poin penting dalam regulasi ini meliputi: (1) Menetapkan struktur organisasi perguruan tinggi, termasuk pembagian tugas, tanggung jawab, dan wewenang di antara unit akademik dan administratif; (2) Mengatur mekanisme pengambilan keputusan, baik di tingkat akademik maupun non-akademik; (3) Menetapkan standar kepemimpinan, kriteria kualifikasi, dan prosedur seleksi untuk jabatan kepemimpinan di perguruan tinggi; (4) Mendefinisikan standar mutu yang harus dipenuhi oleh perguruan tinggi, mencakup kurikulum, fasilitas, dan tenaga pengajar; (5) Memberikan pedoman pengembangan kurikulum dan program studi sesuai kebutuhan masyarakat dan industri; (6) Mengatur

prosedur evaluasi, perbaikan kurikulum, serta penyesuaian dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi; (7) Menetapkan prosedur evaluasi dan monitoring pencapaian standar mutu oleh perguruan tinggi; (8) Memastikan standar mutu pendidikan tinggi dapat disesuaikan dengan perkembangan terkini dalam pendidikan dan ilmu pengetahuan; (9) Mengatur proses akreditasi oleh lembaga yang diakui pemerintah, seperti BAN-PT atau Lembaga Akreditasi Mandiri (LAM).

Menetapkan kriteria dan prosedur akreditasi yang mencakup penilaian terhadap kualitas program studi, sarana dan prasarana, serta sistem manajemen perguruan tinggi. Mengatur tindak lanjut dari hasil akreditasi, termasuk proses perbaikan dan peningkatan kualitas yang harus dilakukan oleh perguruan tinggi yang mendapat hasil akreditasi yang rendah.

PP No. 4 Tahun 2014 menetapkan pedoman dan mekanisme pengelolaan keuangan perguruan tinggi, termasuk penggunaan dana, penyusunan anggaran, dan pelaporan keuangan. Mengatur prosedur pengawasan dan audit terhadap keuangan perguruan tinggi untuk memastikan transparansi, akuntabilitas, dan keberlanjutan keuangan. Serta menetapkan standar kualifikasi, seleksi, dan pengembangan kepemimpinan di perguruan tinggi, termasuk syarat-syarat untuk menjabat sebagai rektor atau Dekan. Mengatur persyaratan kualifikasi dan pengembangan tenaga pengajar, termasuk pelatihan dan pengembangan profesional, serta pemberian insentif untuk meningkatkan kompetensi. Dengan adanya PP No. 4 Tahun 2014 ini, diharapkan perguruan tinggi di Indonesia dapat dikelola dengan lebih efektif, efisien, dan transparan sehingga dapat memberikan kontribusi yang lebih besar dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia dan pembangunan nasional secara keseluruhan.

8. Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 66 Tahun 2010 Tentang Perubahan Atas Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2010 Tentang Pengelolaan Dan Penyelenggaraan Pendidikan

Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 66 Tahun 2010 tentang Perubahan atas Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2010 terkait

Pengelolaan dan Penyelenggaraan Pendidikan adalah regulasi yang merevisi beberapa aspek dalam PP Nomor 17 Tahun 2010. Penyesuaian ini mencakup pengadopsian atau perubahan standar-standar pendidikan yang telah ditetapkan sebelumnya. Ini bisa mencakup revisi standar mutu pendidikan, peningkatan persyaratan akademik, atau perubahan lainnya yang disesuaikan dengan perkembangan terkini dalam bidang pendidikan. Adanya perubahan tata kelola pendidikan memperbarui atau menyesuaikan tata kelola pendidikan, termasuk struktur organisasi, mekanisme pengambilan keputusan, dan peran serta berbagai pihak terkait dalam pengelolaan pendidikan. Perubahan ini bisa dilakukan untuk meningkatkan efisiensi, transparansi, atau akuntabilitas dalam pengelolaan sistem pendidikan.

PP Nomor 66 Tahun 2010 juga menekankan pentingnya pemerataan dan peningkatan akses pendidikan bagi semua lapisan masyarakat. Ini bisa mencakup kebijakan dan program-program untuk meningkatkan aksesibilitas pendidikan, memberikan bantuan biaya pendidikan, atau memperluas jangkauan layanan pendidikan, mengubah mekanisme penilaian dan evaluasi terhadap pelaksanaan kebijakan pendidikan. Perubahan ini mencakup penyesuaian indikator-indikator penilaian kinerja, metode evaluasi program, atau peningkatan pengawasan terhadap pencapaian target dan sasaran pendidikan.

Perubahan-perubahan dalam PP Nomor 66 Tahun 2010 bertujuan untuk memperbaiki dan meningkatkan pelaksanaan sistem pendidikan sesuai dengan kebutuhan dan perkembangan terkini dalam bidang pendidikan di Indonesia. Penyesuaian ini diharapkan dapat memberikan dampak positif dalam meningkatkan mutu pendidikan, memperluas aksesibilitas, dan meningkatkan kualitas sumber daya manusia Indonesia secara keseluruhan

E. Penelitian Terdahulu Yang Relevan

Penelitian ini juga didukung dari penelitian sebelumnya yang berkaitan dengan manajemen kinerja dosen.

NO	NAMA PENELITI DAN JUDUL PENELITIAN	HASIL PENELITIAN
1	Wahyudi (2020) “Kinerja Dosen : Kontribusi Terhadap Akreditasi perguruan Tinggi” Scientific Journal Of Reflection Vol 3 , No 4, October 2020 DOI : 10.5281/zenodo.4427642 e-ISSN 2621-3389	Kinerja Dosen sangat berpengaruh dalam memberikan kontribusi dalam penilaian akreditasi.
2	Yustinus Sanda, Warman, Agustina Pitriyani, Yasepa Peningkatan Mutu Perguruan Tinggi melalui manajemen Pendidik dan Tenaga Kependidikan Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan Vol. 10 , No 1 , April 2022 DOI 10.21831/jamp.v10i.47855 e-ISSN 2461-0550	Peningkatan mutu perguruan tinggi dapat dilakukan dengan pembinaan dan pengembangan pendidik dan tenaga kependidikan
3	Endang Sugiarti, Mukrodi, Syamsi Mawardi (2021) “Monitoring Kinerja Dosen : Manfaat dan Dampaknya Terhadap Perguruan Tinggi” Scientific Journal Of Reflection Vol. 4, No. 4, October 2021 DOI : 10.5281/zenodo.4427642 e-ISSN 2621-3389	Kinerja dosen membawa dampak sangat signifikan dalam peningkatan indikator perguruan tinggi.
4	Junaedi Sastradiharja EE, Fahrizal , Bella Angela “Manajemen Penilaian Kinerja Dosen Dalam Peningkatan Mutu Akademik Perguruan Tinggi di STAI Al Karimiyah Depok Jawa Barat Andragogi Vol 5, No 2 , Oktober 2023 DOI : 10.36671/andragogi.v1i3.66 e-ISSN 2716-0971	Penilaian manajemen penilaian kinerja dosen dapat meningkatkan kualitas akademik menjadi lebih baik dari sebelumnya, dengan melihat salah satu indikator yakni akreditasi

5	Nur Khamilatusy Sholekhah “Hubungan Manajemen Performa Kinerja Dosen Terhadap Hasil Belajar Mahasiswa FKG Unimus” Medica Arteriana Vol 2 , No. 1 , Juni 2020 DOI e-ISSN 2657-2389	Performa Kinerja Dosen sangat berpengaruh terhadap hasil belajar mahasiswa, dengan melihat 3 dimensi yakni monitoring umum, pengajaran materi terhadap hasil belajar mahasiswa
6	Galuh Herlina NC , Syunu Sunu T “Pengaruh Kinerja Dosen dan Layanan Administrasi Akademik Tenaga Kependidikan terhadap Kepuasan Mahasiswa di Jurusan Manajemen Pendidikan Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Negeri Surabaya” Inspirasi Manajemen Pendidikan Universitas Negeri Surabaya Vol. 8 , No. 1 , Oktober 2020 DOI e-ISSN	Kinerja dosen dan layanan administrasi akademik berpengaruh terhadap kepuasan mahasiswa
7	Dwi Deswary “Kebijakan Penilaian Kinerja Dosen Di Program Pascasarjana Universitas Negeri Jakarta” Jurnal Manajemen Pendidikan Universitas Negeri Jakarta Vol 1 , No. 1 , Juli 2010 DOI : 10.21009/jmp.v1i1.2483 e-ISSN 2597-8659	Manajemen pembinaan kinerja di Program Pasacsarjana Universitas Negeri Jakarta sudah dilakukan dengan baik, namun beberapa indikator perlu ditingkatkan
8	Osman Syarief “Manajemen Mutu Kinerja Dosen Politeknik Kesehatan” Jurnal Administrasi Pendidikan Universitas Pendidikan Indonesia Vol. 11 , No. 1 , 2014 DOI : 10.17509/jap.v21i1.6664 e-ISSN 2580-1007	Mutu kinerja dosen di Politeknik Kesehatan sudah berjalan baik dan cukup berpengaruh dalam peningkatan kualitas mahasiswa
9	Reza Mardiana, Muhammad R.R. “Evaluasi Kinerja Dosen Di Fakultas Dakwah Dan Komunikasi UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta Tahun Akademik 2019/2020” Jurnal Manajemen Dakwah Universitas Islam Sunan Kalijaga Vol. 7 , No. 2 , April 2023	Kinerja dosen di UIN Sunan Kalijaga meningkatkan Indeks Kinerja Dosen (IKD) Peningkatan IKD meningkatkan kepuasan mahasiswa

	DOI : 10.14421/jmd.2021.72-07 e-ISSN	
10	Saiful Bahri “PENINGKATAN KINERJA DOSEN STKIP BINA BANGSA GETSEMPENA BANDA ACEH” Visipena LPPM STKIP Bana Bangsa Vol. 3 , No. 2 , Desember 2012 DOI : 10.46244/visipena.vi e-ISSN 2086-1392	Kinerja dosen meningkatkan kepuasan mahasiswa karena dosen semakin mentaati aturan aturan yang dibuat.
11	Zahraini “Kinerja Dosen Dalam Meningkatkan Kemampuan Akademik (Hard Skill) dan Penguasaan Ketrampilan (Soft Skill) Pada Mahasiswa PKK FKIP Unsyiah” Didaktika Universitas Islam Negeri Ar-Raniry Vol. 14, No. 2 , Februari 2014 DOI : 10.22373/jid.v14i2.507 e-ISSN 2355-6129	Peningkatan kemampuan atau kompetensi kinerja dosen terlihat sudah cukup baik sehingga mahasiswa dapat merasakan kepuasan.