

## **BAB II KAJIAN PUSTAKA MANAJEMEN PEMBINAAN KINERJA DOSEN DALAM MENINGKATKAN MUTU LULUSAN PERGRUAN TINGGI**

### **A. Landasan Filosofis**

Penelitian ini menggunakan landasan filosofis progresivisme. Landasan filsafat progresivisme dalam dunia pendidikan memiliki konsep bukan hanya sekedar memberikan pengetahuan kepada peserta didik saja. Namun juga melatih kemampuan dan keterampilan yang dimiliki peserta didik sehingga pendidikan mampu membawa perubahan pada peserta didik. Dan dengan digunakannya pemikiran filsafat progresivisme diharapkan mampu untuk memberikan perubahan pada peserta didik agar dapat menjadi individu yang mampu untuk menghadapi permasalahan serta dapat menyesuaikan diri dalam kehidupan bermasyarakat.

Hubungan antara filsafat progresivisme dengan manajemen pembinaan kinerja dosen pada penelitian ini akan bermuara pada mutu lulusan peserta didik. filsafat progresivisme menekankan pada aspek untuk melatih kemampuan dan keterampilan yang dimiliki peserta didik sehingga pendidikan mampu membawa perubahan pada peserta didik.

Ciri implementasi dari filsafat progresivisme dalam pendidikan adalah menekankan pada proses pembelajaran yang berpusat pada peserta didik. Peserta didik diberikan kebebasan berpikir serta mengembangkan bakat dan keterampilannya. Filsafat progresivisme yang berfokus pada perubahan, inovasi, dan pembelajaran berbasis pengalaman, menawarkan pandangan yang relevan untuk mendorong dosen mencapai kinerja optimal. Filsafat progresivisme juga menekankan bahwa pembelajaran harus berpusat pada siswa, dengan dosen bertindak sebagai fasilitator yang membimbing eksplorasi, diskusi, dan pengalaman nyata, sehingga dosen yang mengadopsi prinsip ini akan lebih aktif dalam merancang metode pengajaran yang interaktif, kreatif, dan inovatif, sehingga dapat meningkatkan kualitas pembelajaran dan pengalaman mahasiswa.

## B. Landasan Sistem Nilai

Di era kompleksitas dan turbulensi seperti dewasa ini, sering sekali dihadapkan kepada kenyataan bahwa konsep-konsep yang dulu diandalkan mampu memecahkan masalah penting, sekarang tidak lagi. Hal ini karena masalah yang dihadapi sering memiliki dimensi yang sangat kompleks. Karena itu dibutuhkan konsep baru, yang salah satunya adalah enam sistem nilai.

Konsep yang ditawarkan Sanusi (2005: 35) adalah enam sistem nilai, yaitu nilai teologis, nilai etis-hukum, nilai estetis, nilai logis-rasional, nilai fisik-fisiologik dan nilai teleologik. Sistem nilai ini tidak bersifat hierarkis, namun lebih menitikberatkan kepada konteks kompleksitas dan *chaos*. Hal ini berarti bahwa tindakan yang dipilih tergantung kepada pilihan mana yang diutamakan dalam menghadapi satu permasalahan, sesuai dengan konteks yang berbeda-beda.

Pengamal sistem nilai itu akan menentukan nilai mana yang dipentingkannya yang cocok dengan masalah yang dihadapi saat itu atau waktu yang akan datang. Konsep sistem nilai ini mengarahkan individu tentang pemahaman hidup yang dinamis, mendorong akan belajar, tumbuh dan berkembang serta berangsur-angsur menjadi pribadi yang mengemban hak, kewajiban dan tanggung jawab, serta belajar untuk terbiasa mempertanggungjawabkan pribadi dan perilakunya. (Sanusi, 2017;73).

Rincian kategori keenam sistem nilai menurut Sanusi (2017:35), sebagai berikut:

1. Nilai teologis adalah nilai-nilai yang berkaitan dengan kepercayaan dan ibadah, seperti keyakinan akan keberadaan Tuhan, pengamalan Rukun Iman dan Rukun Islam, serta nilai-nilai seperti ihsan, istigfar, dan jihad fii sabilillah.
2. Nilai etis-hukum adalah nilai-nilai yang berkaitan dengan norma moral dan hukum, seperti sikap hormat, rendah hati, setia, jujur, bertanggung jawab, damai, dan toleransi.
3. Nilai estetis adalah nilai-nilai yang berkaitan dengan keindahan, seperti kecantikan, kebersihan, keserasian, romantis, dan cinta kasih.
4. Nilai logis-rasional adalah nilai-nilai yang berkaitan dengan penalaran dan kejelasan, seperti logika yang cocok antara fakta dan kesimpulan, kejelasan, identitas, dan proses yang tepat.
5. Nilai fisik-fisiologis adalah nilai-nilai yang berkaitan dengan aspek fisik dan fisiologis, seperti ukuran, kekuatan, perubahan, lokasi, dan sebab-akibat.

6. Nilai teleologis adalah nilai-nilai yang berkaitan dengan tujuan dan fungsi, seperti kegunaan, kemanfaatan, kemajuan, keteraturan, produktivitas, efektivitas, efisiensi, akuntabilitas, dan inovasi.

Uraian keenam sistem nilai apabila dikaitkan dengan manajemen pembinaan kinerja dosen dalam meningkatkan mutu lulusan sebagai berikut:

### **1. Nilai Teologis**

Kinerja merupakan hasil kerja nyata yang dilakukan secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Itulah sebabnya, penghargaan Islam terhadap kinerja bukan hanya sekedar panjang alegoris, penghias retorika, pemanis bahan pidato indah dalam pernyataan tetapi kosong dalam kenyataan. Kinerja merupakan fitrah dan sekaligus merupakan salah satu identitas manusia, sehingga kinerja yang didasarkan pada prinsip-prinsip iman tauhid, akan meninggikan martabat dirinya sebagai hamba Allah. Apabila kinerja itu adalah fitrah manusia, maka jelaslah bahwa manusia yang malas tidak mau mendayagunakan seluruh potensi diri untuk menyatakan keimanan dalam bentuk alam kreatif, sesungguhnya dia itu melawan fitrah dirinya,

Hasil kerja nyata membuahkan kinerja yang baik ketika dimulai dari sebuah keyakinan bahwa bekerja itu adalah amanah Allah, sehingga ada semacam sikap mental yang tegas pada diri setiap pribadi muslim, bahwa: 1) Karena bekerja itu adalah amanah, maka dia akan bekerja dengan kerinduan dan tujuan agar pekerjaannya tersebut menghasilkan tingkat hasil performance yang seoptimal mungkin; 2) Ada semacam kebahagiaan melaksanakan pekerjaan, karena dengan melaksanakan pekerjaan tersebut, berarti dia telah melaksanakan amanah Allah; 3) Tumbuh kreativitas untuk mengembangkan dan memperkaya dan memperluas job enrichment dan job enlargement karena dirinya merasa bahwa dengan mengembangkan pekerjaannya akan tumbuh berbagai kegiatan dan tantangan, yang berarti menunjukkan bertambahnya amanah Allah kepada dirinya; 4) Ada semacam malu hati apabila pekerjaannya tidak dia laksanakan dengan baik, karena hal ini berarti sebuah pengkhianatan terhadap amanah Allah.

Pentingnya setiap individu bekerja dengan sungguh-sungguh, sesuai dengan firman Allah surat An-Nisa ayat 32 yang berbunyi sebagai berikut:

وَلْ تَتَمَنَّوْا مَا فَضَّلَ اللَّهُ بِهِ بَعْضَكُمْ عَلَى بَعْضٍ لِي لِي رِجَالٍ نَصِيبٌ  
 مِمَّا كَتَسَبُوا وَلِلنَّ سِيَاءِ نَصِيبٌ مِمَّا كَتَسَبُوا وَسَّ نُلُّ وَاللُّ مِّنْ فَضْلِهِ  
 إِنَّا لَللُّ كَنَّا بَكُّ لِي شَاءَ عَلِيمًا

Artinya: “...Bagi seorang laki-laki ada manfaat dari apa yang dia usahakan. Dan bagi wanita ada bagian yang mereka usahakan”

Keterkaitan ayat di atas dengan pembinaan kinerja yang didasarkan pada usaha, kontribusi, dan prestasi seseorang, bukan pada perbedaan gender. Semua individu berhak mendapatkan penghargaan dan manfaat yang setara sesuai dengan hasil kerja mereka. Ayat ini menginspirasi seseorang untuk berfokus pada usaha pribadi, tanpa membandingkan diri secara negatif dengan orang lain. Setiap pekerja didorong untuk berkontribusi maksimal sesuai dengan kapasitas dan peran masing-masing. Hasil kerja adalah bagian dari anugerah Allah yang diberikan berdasarkan usaha manusia, sehingga menumbuhkan sikap ikhlas dan syukur.

Manfaat yang dimaksud dalam ayat ini adalah hasil dari kerja yang dilakukan oleh manusia. Kinerja harus berorientasi pada hasil kinerja (result oriented). Hasil kinerja merujuk pada apa yang harus dilakukan atau barang yang harus dihasilkan manusia (Herman, 2013:46).

Pentingnya setiap muslim khususnya bekerja dengan kinerjanya disabdakan oleh Rasulullah SAW:

حَدَّثَنَا هِشَامُ بْنُ عَمَّارٍ قَالَ حَدَّثَنَا إِسْمَاعِيلُ بْنُ عِيَّاشٍ عَنْ بَجِيرِ بْنِ سَعْدٍ عَنْ  
 خَالِدِ بْنِ مَعْدَانَ عَنِ الْمِقْدَامِ بْنِ مَعْدِيكَرِبِ الرَّبِيعِيِّ عَنِ رَسُولِ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ  
 عَلَيْهِ وَسَلَّمَ قَالَ مَا كَسَبَ الرَّجُلُ كَسَبًا أَطْيَبَ مِنْ عَمَلِ يَدِهِ وَمَا أَنْفَقَ الرَّجُلُ  
 عَلَى نَفْسِهِ وَأَهْلِهِ وَوَالِدِهِ وَخَادِمِهِ فَهُوَ صَدَقَةٌ

Artinya:

*Disampaikan kepada kami oleh Hisyam bin 'Ammar dari Isma'il bin 'Ayyas dari Bahir bin Sa'ad dari Khalid bin Ma'dan dari al-Miqdām bin Ma'dikarib az-Zubaidi dari Rasulullah, beliau bersabda: Tidak ada yang lebih baik dari usaha seorang laki-laki kecuali dari hasil tangannya sendiri. Dan apa-apa yang diinfakkan oleh seorang laki-laki kepada diri, istri, anak dan pembantunya adalah sedekah (H.R. Ibnu Mājah)*

Kandungan Hadits di atas, antara lain:

- a. Motivasi Nabi Muhammad SAW kepada umatnya untuk memiliki etos kerja yang tinggi.
- b. Umat Islam dilarang untuk bertopang dagu dan berpangku tangan mengharap rezeki datang dari langit.
- c. Kita harus bekerja memenuhi kebutuhan diri dan keluarga.
- d. Tidak ada yang lebih baik dari usaha seseorang kecuali hasil kerjanya sendiri. Tentunya, dari pekerjaan yang halal dan tidak bertentangan dengan syariat Islam.
- e. Membelanjakannya kepada keluarga, anak istri, dan pembantu dihitung Allah adalah bentuk sedekah. Maknanya, Kemuliaan yang didapat seorang muslim bukan hanya tentang proses mencarinya. Tapi juga dalam hasil yang dia belanjakan.

Dari uraian nilai teologis di atas dapat disimpulkan bahwa setiap manusia diperintahkan untuk bekerja dan mengembangkan kemampuan dirinya masing-masing untuk mendapat martabat yang baik, dan juga bersungguh-sungguh dalam berusaha agar mendapat ridha dari Allah SWT.

## **2. Nilai Etis Hukum**

Di dunia pendidikan, dosen bukan hanya sekadar sosok pengajar yang mengisi kepala anak-anak dengan pengetahuan. Mereka juga memiliki peran penting dalam membentuk karakter, moralitas, serta mengajarkan nilai-nilai etika kepada para siswa. Oleh karena itu, kode etik profesi dosen menjadi hal yang sangat relevan dan perlu untuk diperhatikan dalam menjalankan tugas mereka sehari-hari.

Seorang dosen harus memiliki profesionalitas yang tinggi dalam menjalankan tugasnya. Mereka harus menjaga kinerja yang konsisten dan memberikan teladan kepada siswa. Hal ini mencakup kepatuhan terhadap

peraturan sekolah, kerahasiaan informasi siswa, dan penggunaan bahasa yang pantas. Sebuah artikel dalam kode etik profesi dosen harus mencerminkan etos kerja yang terus-menerus, dan memastikan bahwa dosen memiliki kualitas kepemimpinan yang baik.

Nilai etik dan hukum ini mendeskripsikan bahwasanya visi misi dan manajemen sangat penting untuk pengelolaan akademik atau pengelolaan lembaga yang mengedepankan azas taat hukum, memiliki budaya organisasi yang baik dan benar. Nilai etis-hukum merupakan nilai yang berkaitan dengan tingkah laku atau perbuatan manusia dalam menjalani kehidupan untuk bisa saling menghormati menjaga dan melestarikan, menjaga amanah Allah yang merupakan satu-satunya makhluk Allah ditugasi sebagai Khalifah fil Ardhi atau pemimpin di muka bumi ini.

Pada pasal 3 ayat (1) Standar Nasional Pendidikan Tinggi bertujuan untuk: (a). menjamin tercapainya tujuan Pendidikan Tinggi yang berperan strategis dalam mencerdaskan kehidupan bangsa, memajukan ilmu pengetahuan dan Teknologi dengan menerapkan nilai, humaniora serta kebudayaan dan pemberdayaan bangsa Indonesia yang berkelanjutan.

### **3. Nilai Estetika**

Estetika atau nilai yakni rasa senang, indah, nyaman, dan nikmat dalam belajar. Kedua hal ini wajib ada bagi pelajar sejati, sehingga tujuan dari apa yang diinginkan dalam belajar dapat tercapai dengan baik dan tepat sasaran. belajar itu adalah seni atau estetika. Karena dalam belajar itu ada semacam keindahan yang mengalir syahdu dalam darah sehingga membuat sang pelajar tidak ingin mengakhirinya karena memiliki kenikmatan tersendiri.

Kenikmatan belajar itu tidak mesti memilih seperti apa wujud kurikulum itu. Kurikulum Indonesia yang padat, sepanjang sang pelajar menikmatinya, tidak ada masalah. Meski demikian, profesi dosen tetap tak akan tergantikan meski perkembangan Teknologi yang bertambah pesat setiap harinya. Setiap orang bisa menimba ilmu dari Teknologi yang kini serba digital. Namun, peran dosen tetap dibutuhkan karena tugas

mereka tak sebatas mentransfer ilmu pengetahuan, tapi juga menanamkan nilai-nilai kehidupan dan kebaikan, serta keteladanan yang tidak bisa dipelajari dari saluran informasi apapun.

Nilai estetika mendeskripsikan kemampuan dosen dalam menjalankan tugas akademik sesuai dengan visi misi kebijakan pimpinan. Nilai estetik yaitu nilai keindahan, elok, menarik, indah, bersih dan kasih sayang merupakan wujud keserasian sebagai seorang dosen. Untuk selalu bisa menjaga keindahan, keserasian, dan keharmonisan dalam setiap gerak langkah aktifitas kehidupan, manusia tidak bisa lepas sebagai makhluk sosial untuk saling menghormati menghargai sesama manusia baik kapasitasnya sebagai orang tua, dosen, maupun sebagai stakeholder dalam masyarakat untuk selalu berbudaya santun, elok, menarik, berwibawa dan bermartabat dengan tetap mengedepankan keharmonisan dalam kehidupan.

#### **4. Nilai Logis Rasional**

Pada nilai ini mendeskripsikan bahwa visi misi di dalam mengimplentasikan pada pengelolaan lembaga bisa memiliki prosedur untuk program anggaran yang logis, transparan dan akuntabel. Nilai logisrasional adalah nilai logika sebagai seorang dosen di era milenial seperti sekarang ini membutuhkan kreatifitas yang logis tepat sasaran dan relevan. Dengan seiring perkembangan zaman serba modern, maka seorang dosen dituntut untuk selalu kreatif efektif dan menyenangkan dalam meramu kegiatan proses pembelajaran sehingga dosen harus mampu bersikap sebagai fasilitator dalam pembelajaran.

Rasionalitas tujuan mengakibatkan seorang atau sekumpulan orang dalam satu tindakan berorientasi tujuan, cara mewujudkannya, dan akibatnya. Jenis ini bersifat formal karena mengutamakan tujuan dan cenderung mengabaikan nilai. Sementara itu rasionalitas nilai mempertimbangkan nilai-nilai atau berbagai etika dalam mengambil langkah untuk mencapai tujuan.

#### **5. Nilai Fisik-Fisiologis**

Nilai ini mendeskripsikan bahwa visi misi selalu bisa mengacu pada peraturan pemerintah terutama untuk manajemen pembinaan kinerja dosen dalam menjalankan profesinya dan dalam meningkatkan mutu lulusan yang sesuai dengan Undang-Undang guru dan dosen. Nilai fisikfisiologik adalah nilai fungsi fisik dalam menjalankan kehidupan sehari-hari di dunia ini. Dosen dituntut untuk mampu memfungsikan diri seluruh potensi yang dimilikinya baik berupa *as-Sama* (Pendengaran), *al-Bashar* (penglihatan) dan Fuad (hati). Seluruh potensi yang dimilikinya tersebut memiliki makna bahwasanya *as-Sama* berfungsi mendengarkan ilmu dari dosen atau orang lain,

Disadari atau tidak, siswa/mahasiswa adalah makhluk pedagogik yaitu sebagai makhluk yang bisa dididik dan mendidik dan memiliki potensi dan perasaan yang harus kita jaga dan kita didik untuk menjadi manusia yang *smart* dan berkarakter.

## 6. Nilai Teologik

Nilai teologik ini mendeskripsikan bahwa manajemen dilakukan oleh lembaga secara baik dan benar untuk meningkatkan mutu lembaga atau *output* lulusan. Salah satu komponen dalam lembaga pendidikan yang bertanggung jawab adalah dosen/dosen, dengan mampu memberikan kemampuan lulusan yang memiliki kemampuan kognitif, afektif, psikomotorik, *believing skill*, *leader skill* dan manajemen *skill*.

Nilai teologik erat hubungannya dengan kinerja dosen. Nilai teologik berwujud pada manfaat dari kinerja dosen yang dapat memberikan manfaat besar terhadap peningkatan mutu lulusan mahasiswa, dan membantu pimpinan Perguruan Tinggi dalam mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Nilai teologik adalah nilai berkaitan dengan terwujudnya manusia yang bermanfaat/berguna sebagai dosen sebaiknya mampu menjadi sosok publik figur yang memiliki potensi untuk bisa diberdayakan baik bersifat akademik maupun non akademik sehingga bisa lebih bermanfaat bagi dunia profesinya, lingkungan maupun keluarga dengan tetap

mengedepankan pada nilai-nilai kehidupan yang teratur disiplin produktif dan inovatif.

Nilai-nilai tersebut sebagai sebuah sistem, pada akhirnya mewujudkan dalam perilaku, baik perorangan, organisasi swasta, maupun organisasi negara. Pada tingkat perorangan dan organisasi tersebut ada tekanan yang berbeda dalam penjabaran nilai dalam perilaku. Ada yang kuat dalam nilai teologis, namun bukan berarti mengabaikan nilai-nilai lainnya dalam sebuah sistem, karena dalam nilai teologis pun berada dalam satu kesatuan bersama nilai-nilai lainnya sebagai sebuah sistem yang saling berkaitan dan berhubungan satu sama lain (Sanusi, 2017: 36-37).

## **C. Landasan Teori dan Konsep**

### **1. Landasan Teori**

#### **a. Manajemen**

Secara etimologis istilah manajemen berasal dari bahasa latin *manus* yang berarti "tangan", dalam bahasa italia *maneggiare* berarti "mengendalikan, dalam bahasa inggris istilah manajemen berasal dari kata to manage yang berarti mengatur (Effendi, 2014:1). Sedangkan secara terminologis, menurut Schein manajemen merupakan suatu profesi yang dituntut untuk bekerja secara profesional, karakteristiknya adalah para profesional membuat keputusan berdasarkan prinsip-prinsip umum, para profesional mendapatkan status mereka karena mereka mencapai standar prestasi kerja tertentu, dan para profesional harus ditentukan suatu kode etik yang kuat.

Menurut Terry manajemen yaitu suatu proses atau kerangka kerja, yang melibatkan bimbingan atau pengarahan suatu kelompok orang-orang kearah tujuan-tujuan organisasional atau maksud-maksud yang nyata. Hal tersebut meliputi pengetahuan tentang apa yang harus dilakukan, menetapkan cara bagaimana melakukannya, memahami bagaimana mereka harus melakukannya dan mengukur efektivitas dari usaha-usaha yang telah dilakukan.

Manajemen adalah suatu ilmu, juga seni untuk membuat orang lain mau dan bersedia berkerja untuk mencapai tujuan yang telah

dirumuskan bersama oleh sebab itu manajemen memerlukan konsep dasar pengetahuan, kemampuan untuk menganalisis situasi, kondisi, sumber daya manusia yang ada dan memikirkan cara yang tepat untuk melaksanakan kegiatan yang saling berkaitan untuk mencapai tujuan (Sari, 2012: 41).

Dalam penelitian ini, manajemen didefinisikan sebagai serangkaian proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian yang dilakukan oleh institusi pendidikan tinggi untuk mengelola sumber daya, termasuk kinerja dosen, guna mencapai tujuan pendidikan yang diinginkan. Dalam hal ini, tujuan utamanya adalah meningkatkan mutu lulusan Perguruan Tinggi melalui pembinaan kinerja dosen yang efektif. Manajemen ini melibatkan penetapan standar kinerja, pemantauan dan evaluasi kinerja, serta pemberian umpan balik yang bertujuan untuk meningkatkan efektivitas pendidikan, penelitian, dan kontribusi dosen terhadap institusi dan pengabdian kepada masyarakat

#### **b. Kinerja**

Kinerja merupakan suatu kemampuan kerja atau prestasi kerja yang diperlihatkan oleh seorang pegawai untuk memperoleh hasil kerja yang optimal. Dengan demikian istilah kinerja mempunyai pengertian akan adanya suatu tindakan atau kegiatan yang ditampilkan oleh seseorang dalam melaksanakan aktivitas tertentu. Kinerja seseorang akan nampak pada situasi dan kondisi kerja sehari-hari. Aktifitasaktivitas yang dilakukan oleh seseorang dalam melaksanakan pekerjaannya menggambarkan bagaimana ia berusaha mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Menurut Veithzal R dan Sagala EJ (2011: 2), mengemukakan kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh seseorang sesuai dengan perannya dalam suatu organisasi. Perilaku realistis yang ditunjukkan oleh seseorang sebagai prestasi kerja yang dihasilkannya sesuai dengan peranannya.

Menurut Timpe (1993: 4) mengemukakan bahwa: “Kinerja merupakan akumulasi dari tiga elemen yang saling berkaitan yaitu keterampilan, upaya dan sifat-sifat keadaan eksternal”. Keterampilan dasar yang dibawa seseorang ke tempat pekerjaan dapat berupa pengetahuan, kemampuan, kecakapan interpersonal dan kecakapan teknis. Keterampilan diperlukan dalam kinerja karena keterampilan merupakan aktivitas yang muncul dari seseorang akibat suatu proses dan pengetahuan, kemampuan, kecakapan interpersonal dan kecakapan teknis.

Gibson (1997) menyatakan bahwa kinerja individu adalah dasar kinerja organisasi yang sangat dipengaruhi oleh karakteristik individu, motivasi individu, pengharapan, dan penilaian yang dilakukan oleh manajemen terhadap pencapaian hasil kerja individu.

Kinerja dosen dapat diartikan sebagai suatu kondisi yang menunjukkan kemampuan seorang dosen dalam melaksanakan tugasnya yang meliputi 3 tugas dan tercantum di dalam Tri Dharma Perguruan Tinggi, yakni 1) Melaksanakan pendidikan dan pengajaran; 2) Penelitian dan pengabdian pada Masyarakat; dan 3) Meningkatkan dan mengembangkan kualifikasi akademik dan kompetensi secara berkelanjutan sejalan dengan perkembangan ilmu pengetahuan, Teknologi dan seni.

Untuk itu kinerja dapat diartikan sebagai prestasi kerja, yakni hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang tenaga kerja dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya. Sesuai dengan Undang-Undang Nomor 14 tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, bahwa dosen merupakan pendidik profesional dan ilmuwan dengan tugas utama mentransformasikan, mengembangkan, dan menyebarkan ilmu pengetahuan, Teknologi, dan seni melalui pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat. Untuk melaksanakan fungsi, peran, dan kedudukan yang sangat strategis tersebut, diperlukan dosen yang profesional dan memiliki kinerja yang berkualitas.

Produktivitas kinerja dosen dapat dimunculkan, ketika dosen itu mampu melaksanakan tugasnya baik secara struktural maupun fungsionalitasnya yang tidak hanya melaksanakan pengajaran, tetapi meningkatkan budaya riset dikalangan dosen.

Kinerja seorang dosen merupakan hasil interaksi antara motivasi dengan kemampuan dasar. Adanya motivasi kerja tinggi yang dimiliki, belum tentu akan menghasilkan kinerja yang optimal apabila dia memiliki motivasi kerja yang kurang baik atau rendah, akan menghasilkan kinerja yang kurang optimal pula, meskipun ia memiliki kemampuan kerja yang tinggi. Sehingga penulis menyimpulkan bahwa kinerja merupakan hasil interaksi pemimpin dari motivasi kerja dan kemampuan kerja serta adanya tindakan dari pimpinan untuk bekerja sesuai dengan standar oprasional yang telah ditetapkan oleh pimpinannya. Kinerja yang dimaksudkan dalam penelitian ini adalah kinerja dosen.

Berdasarkan pernyataan tentang pengertian kinerja sebagaimana tersebut dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud kinerja dosen adalah unjuk kerja atau pencapaian kerja yang dilakukan oleh dosen dalam melaksanakan tugasnya. Tugas pokok dosen adalah melaksanakan Tri Dharma Perguruan Tinggi, yaitu melaksanakan pendidikan dan pengajaran, penelitian, dan pengabdian masyarakat. Lebih tepatnya, kinerja dosen dimaknai sebagai kuantitas dan kualitas pekerjaan yang diselesaikan oleh dosen sesuai dengan tata aturan yang mengikat di Perguruan Tinggi maupun perundangan-perundangan yang berlaku.

### **c. Mutu**

Mutu merupakan kemampuan (*ability*) yang dimiliki oleh suatu produk atau jasa yang dapat memenuhi kebutuhan atau harapan dan kepuasan pelanggan, dalam pendidikan yang dimaksud dengan pelanggan dapat dikelompokkan menjadi dua yaitu internal *customer* (siswa atau mahasiswa sebagai pembelajar sekaligus input) dan eksternal *customer* (masyarakat dan dunia industri).

Menurut Salis (2010: 23). mutu dipandang sebagai suatu yang bersifat absolut dan relatif. Absolut dalam pandangan mutu digunakan

untuk menyampaikan keunggulan status dan posisi, terhadap kepemilikan atau layanan yang memiliki “mutu” bersifat relatif merupakan pandangan mutu menyesuaikan dengan tuntutan spesifikasi (*Quality in Fact*) dan pandangan mutu berdasarkan pelanggan (*Quality in perception*).

Dalam penelitian ini, mutu merujuk pada standar kualitas yang diharapkan dari lulusan Perguruan Tinggi, yang mencakup aspek akademik, profesional, dan karakter. Mutu lulusan diukur melalui kemampuan lulusan untuk memenuhi kebutuhan pasar kerja, adaptasi dalam berbagai lingkungan profesional, serta kontribusi terhadap masyarakat. Peningkatan mutu lulusan ini tidak hanya bergantung pada kurikulum dan fasilitas pendidikan, tetapi juga pada efektivitas manajemen pembinaan kinerja dosen dalam membimbing, mengajar, dan mendukung pengembangan kompetensi mahasiswa.

## **2. Landasan Konsep**

### **a. Manajemen Pembinaan Kinerja**

#### **1) Pengertian**

Konsep manajemen kinerja selalu diartikan sangat sempit dan amat spesifik. Banyak manajer menyamakan manajemen pembinaan kinerja dengan penilaian kinerja tindakan yang dilakukan manajer setahun sekali untuk mengidentifikasi dan membahas kelebihan dan kekurangan individu atau tim kerja yang berkaitan dengan pekerjaan.

Dibawah ini dikemukakan beberapa pengertian manajemen pembinaan kinerja:

- a) Menurut Cascio (2006: 683), proses luas yang menuntut manajer mendefinisikan, memfasilitasi dan mendorong kinerja dengan memberi umpan balik yang tepat waktu dan secara terus menerus memfokuskan perhatian karyawan pada tujuan akhir.
- b) Pendapat Neo, et al, (2006:724)

Cara manajer memastikan bahwa aktivitas karyawan dan hasil kerjanya sesuai dengan tujuan organisasi. Gaya manajemen

dalam mengelola sumber daya yang berorientasi pada kinerja yang melakukan proses komunikasi secara terbuka dan berkelanjutan dengan menciptakan visi bersama dan pendekatan strategis serta terpadu sebagai kekuatan pendorong untuk mencapai tujuan organisasi.

c) Menurut Wibowo (2007: 9)

Manajemen pembinaan kinerja merupakan suatu proses komunikasi yang terus menerus, dilakukan dalam rangka kerjasama antara seorang karyawan dan atasan langsung, yang melibatkan penetapan pengharapan dan pengertian tentang hal-hal: fungsi kerja karyawan yang paling dasar, bagaimana pekerja karyawan tersebut berkontribusi pada sasaran organisasi, apa maknanya dalam arti konkret, melakukan pekerjaan dengan baik, bagaimana prestasi kerja akan diukur, rintangan apa yang mengganggu kinerja dan bagaimana rintangan tersebut dapat diminimalkan atau dihilangkan, dan bagaimana karyawan dan atasan akan bekerjasama untuk meningkatkan kinerja karyawan.

Secara umum manajemen pembinaan kinerja menurut Bintaro dan Daryanto (2017: 8), memiliki tiga tujuan yaitu: 1) Tujuan strategik Mengaitkan kegiatan pegawai dengan tujuan organisasi. Pelaksanaan strategi tersebut perlu mendefinisikan hasil yang akan dicapai, perilaku, karakteristik pegawai yang dibutuhkan untuk melaksanakan strategi, mengembangkan pengukuran dan sistem *feedback* terhadap kinerja pegawai. 2) Tujuan Administratif Menggunakan informasi manajemen pembinaan kinerja khususnya evaluasi kinerja untuk kepentingan keputusan administratif, penggajian, promosi, pemberhentian pegawai dan lain-lain. 3) Tujuan pengembangan Dapat mengembangkan kapasitas pegawai yang berhasil dibidang kerjanya, pemberian training bagi yang berkinerja tidak baik, atau penempatan yang lebih cocok. 4) Tujuan khusus manajemen pembinaan kinerja Memperoleh peningkatan kinerja *sustainable*, meningkatkan motivasi dan komitmen dosen, memungkinkan individu untuk mengembangkan kemampuan, meningkatkan kepuasan kerja dan mencapai potensi pribadi yang bermanfaat bagi individu dan organisasi.

## 2) Tahapan Manajemen Pembinaan Kinerja

Tahapan manajemen pembinaan kinerja menurut Williams dalam (Bintaro dan Daryanto, 2017: 3), terdapat empat tahapan utama dalam pelaksanaan manajemen pembinaan kinerja. Tahapan ini menjadi suatu siklus manajemen pembinaan kinerja yang saling berhubungan dan menyokong satu dengan yang lain: a) Tahap pertama: *directing/planning*

Tahap pertama merupakan tahap identifikasi perilaku kerja dan dasar atau basis pengukuran kinerja. Kemudian dilakukan pengarahan konkret terhadap perilaku kerja dan perencanaan terhadap target yang akan dicapai, kapan dicapai, dan bantuan yang akan dibutuhkan. Indikator-indikator target juga didefinisikan di tahap ini. Penentuan target/goal akan efektif bila mengadopsi SMART, dimana SMART merupakan singkatan dari *Spesific, Measureable, Achievable, Realistic, dan Timebound*. Sebuah target harus jelas apa yang akan dicapai dan bagaimana mencapainya (*spesific*), terukur keberhasilannya (*measureable*) dan orang lain dapat memahami atau melihat keberhasilannya. Target harus memungkinkan untuk dicapai, tidak terlalu rendah atau berlebihan (*achievable*), masuk akal dan sesuai kondisi atau realita (*realistic*), serta jelas sasaran waktunya (*timebound*).

b) Tahap kedua: *managing/supporting*

Tahap kedua merupakan penerapan monitoring pada proses organisasi. Tahap ini berfokus pada *manage*, dukungan, dan pengendalian terhadap jalannya proses agar tetap berada pada jalurnya. Jalur yang dimaksudkan disini adalah kriteria maupun proses kerja yang sesuai dengan prosedur berlaku dalam suatu organisasi.

c) Tahap ketiga: *review/appraising*

Tahap ketiga mencakup langkah evaluasi. Evaluasi dilakukan dengan *flashback/review* kinerja yang telah dilaksanakan. Setelah itu, kinerja dinilai atau diukur (*appraising*). Tahap ini memerlukan dokumentasi atau record

data yang berkaitan dengan obyek yang dievaluasi. Evaluator harus bersifat obyektif dan netral agar mendapatkan hasil evaluasi yang valid.

d) Tahap keempat: *developing/rewarding*

Tahap keempat berfokus pada pengembangan dan penghargaan. Hasil evaluasi menjadi pedoman penentu keputusan terhadap action yang dilakukan selanjutnya. Keputusan dapat berupa langkah perbaikan, pemberian *reward/punishment*, melanjutkan suatu kegiatan atau prosedur yang telah ada, dan penetapan anggaran.

## **b. Langkah Manajemen Pembinaan Kinerja**

### **1) Perencanaan**

Perencanaan merupakan proses menetapkan kegiatan yang akan dilakukan dalam jangka waktu tertentu dengan memanfaatkan sumber daya yang ada untuk mencapai tujuan yang diharapkan.

Berdasarkan pendapat Handoko (2003:79), mengemukakan bahwa pada dasarnya semua kegiatan perencanaan melalui empat tahapan dasar sebagai berikut:

- a) Tahap pertama adalah menetapkan tujuan atau serangkaian tujuan. Perencanaan dimulai dengan keputusan-keputusan tentang keinginan atau kebutuhan organisasi atau kelompok kerja. Tanpa rumusan tujuan yang jelas, organisasi akan menggunakan sumber daya secara tidak efektif.;
- b) Tahap kedua yaitu merumuskan keadaan saat ini. Pemahaman akan posisi organisasi sekarang dari tujuan yang hendak dicapai atau berbagai sumber daya yang tersedia untuk pencapaian tujuan merupakan hal yang sangat penting karena tujuan dan rencana menyangkut waktu yang akan datang.
- c) Tahap ketiga adalah mengidentifikasi segala kemudahan dan hambatan. Segala kekuatan dan kelemahan serta kemudahan dan hambatan perlu diidentifikasi untuk mengukur kemampuan organisasi dalam mencapai tujuan.;
- d) Tahap keempat yaitu mengembangkan rencana atau serangkaian kegiatan untuk pencapaian tujuan. Tahap terakhir dalam proses perencanaan ini meliputi

pengembangan berbagai alternatif kegiatan untuk mencapai tujuan.

Beberapa indikator tentang perencanaan pembinaan kinerja diuraikan sebagai berikut: a) Menetapkan Tujuan

Menyusun tujuan yang spesifik, terukur, dapat dicapai, relevan, dan berbatasan waktu untuk mengarahkan kinerja individu atau tim.

b) Penentuan Standar Kinerja

Menetapkan standar kinerja yang menggambarkan tingkat prestasi yang diharapkan atau kualitas yang diinginkan dalam mencapai tujuan. Perencanaan kinerja adalah menetapkan tujuan dan sasaran yang jelas dan terukur. Tujuan ini harus spesifik, terkait dengan tujuan organisasi, dan dapat diukur untuk mengevaluasi pencapaiannya.

c) Pengembangan Rencana Tindakan

Merencanakan tindakan atau langkah-langkah yang diperlukan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Rencana tindakan ini mencakup alokasi sumber daya, penentuan tanggung jawab, dan jadwal pelaksanaan.

Berdasarkan tujuan dan kriteria kinerja, langkah selanjutnya adalah merumuskan rencana tindakan yang jelas dan terstruktur. Rencana ini harus mencakup langkah-langkah yang perlu diambil, sumber daya yang diperlukan, serta jadwal pelaksanaan untuk mencapai tujuan dan memenuhi kriteria kinerja yang ditetapkan.

d) Indikator Evaluasi

Menetapkan indikator atau metrik yang akan digunakan untuk mengukur kemajuan atau hasil kinerja. Indikator evaluasi ini dapat berupa angka-angka, persentase, atau parameter lain yang relevan.

e) Monitoring dan Evaluasi

Melakukan pemantauan secara teratur terhadap kinerja yang sedang berlangsung, membandingkan dengan standar yang ditetapkan, dan mengevaluasi hasil yang telah dicapai. Jika ditemukan perbedaan antara kinerja aktual dan yang diharapkan, langkah-langkah perbaikan dapat diambil.

## 2) Pengorganisasian

Pengorganisasian merupakan suatu proses untuk merancang struktur formal, mengelompokkan dan mengatur serta membagi tugas-tugas atau pekerjaan diantara para anggota organisasi, agar tujuan organisasi dapat dicapai dengan efisien.

Menurut Asnawir (dalam Angelya, et.al, 2022: 99), menyatakan bahwa pengorganisasian adalah aktivitas penyusunan, pembentukan hubungan kerja antara orang-orang sehingga terwujud suatu kesatuan usaha dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan. Aktivitas mengumpulkan segala tenaga untuk membentuk suatu kekuatan baru dalam rangka mencapai tujuan merupakan kegiatan dalam manajemen, karena pada dasarnya mengatur segala sesuatu yang ada dalam sebuah organisasi maupun suatu lembaga adalah kegiatan pengorganisasian.

Dalam pengorganisasian setiap individu dibebankan tugas dan tanggung jawab agar pengorganisasian ini bisa berjalan dengan lancar seperti yang diungkapkan Siagian (2005:60) menyatakan Pengorganisasian merupakan keseluruhan proses pengelompokan orang-orang, alat-alat, tugas-tugas, serta wewenang dan tanggung jawab sedemikian rupa, sehingga tercipta suatu organisasi yang dapat digerakkan sebagai suatu kesatuan yang utuh dan bulat, dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditentukan sebelumnya. Fungsi pengorganisasian harus dikelola sedemikian rupa agar pelaksanaan kegiatan dapat berjalan dengan efektif, efisien, dan produktif untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Beberapa indikator berkenaan fungsi pengorganisasian pembinaan kinerja diuraikan di bawah ini. a) Menyediakan fasilitas

Fasilitas terkait peningkatan kinerja merupakan hal yang penting guna menunjang pencapaian tujuan sebuah Lembaga. Fasilitas kerja juga berdampak pada aspek psikologis karyawan dalam menjalankan tugas-tugasnya. Hal ini seperti yang diungkapkan oleh Veithzal Rivai (2004) - Menurut Rivai dalam bukunya Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: Dari Teori ke Praktik, ketersediaan fasilitas yang memadai di tempat kerja dapat meningkatkan kenyamanan dan motivasi karyawan, sehingga mereka lebih produktif dan berkomitmen pada tugas-tugasnya. Rivai menekankan bahwa fasilitas kerja adalah salah satu aspek penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang kondusif.

Pengorganisasian sarana dan prasarana dan penyediaan fasilitas merupakan proses untuk menjelaskan secara rinci mengenai tujuan dari adanya sarana dan prasarana serta memberikan tanggung jawab kepada orang yang telah diberikan tugas sebagai penanggung jawab yang sudah terstruktur.

Fungsi pengorganisasian harus dikelola sedemikian rupa agar pelaksanaan kegiatan dapat berjalan dengan efektif, efisien, dan produktif untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

b) Mengelompokkan dan membagi kerja menjadi struktur organisasi yang teratur.

Prinsip pengorganisasian yaitu tindak lanjut untuk menjalankan rencana. Maksudnya agar rencana yang telah ditentukan benar-benar direalisasikan. Pengorganisasian sangat menentukan kelancaran jalannya pelaksanaan berupa pengaturan lebih lanjut mengenai kekuasaan, pengaturan dan tanggung jawab

Pengorganisasian merupakan suatu langkah untuk menetapkan, menggolongkan, dan mengatur berbagai macam

kegiatan yang dipandang. Seperti bentuk fisik yang tepat bagi suatu ruangan kerja administrasi, ruangan laboratorium, serta penetapan tugas dan wewenang seseorang pendelegasian wewenang dan seterusnya dalam rangka untuk mencapai tujuan.

Dengan demikian setiap orang tahu apa kedudukan, tugasnya, fungsinya, pekerjaannya, dan tanggung jawabnya. Pengorganisasian dimulai dari penyusunan desain organisasi dalam bentuk suatu pola organisasi yang akan menjadi struktur atau mekanisme dan tertib.

c) Membentuk struktur kewenangan dan mekanisme koordinasi

Pimpimam Perguruan Tinggi dapat mengorganisasikan dengan menetapkan orang-orang yang akan melaksanakan tugas atau pekerjaan, membagi tugas, dan menetapkan kedudukan serta hubungan kerja satu dengan yang lainnya agar tidak terjadi benturan dan kesimpangsiuran satu dengan lainnya. Orang-orang yang diperlukan untuk mengelola kegiatan sarana dan prasarana di Perguruan Tinggi adalah Wakil Rektor bidang Umum dan Keuangan, Wakil Dekan bagian Umum dan Keuangan.

d) Menentukan metode kerja dan prosedurnya

Pengorganisasian merupakan fungsi manajerial dan fungsi pengorganisasian ini dikenal sebagai proses organisasi. Oleh karena itu, dalam pengorganisasian yang paling menonjol adalah proses menyelaraskan, mengoordinasikan, atau mengatur secara logis dan teratur.

Proses ini membuat pembagian kerja yang rasional menjadi kelompok-kelompok kegiatan dan menyatukan posisiposisi yang mewakili pengelompokan kegiatan untuk pencapaian tujuan yang diinginkan adalah fungsi manajemen dan fungsi ini dikenal sebagai pengorganisasian.

Pengorganisasian yang dilakukan pemimpin dengan menentukan metode kerja dan prosedur merupakan proses yang memulai implementasi rencana dengan mengklarifikasi

pekerjaan, hubungan kerja dan secara efektif menyebarkan sumber daya untuk pencapaian hasil (tujuan) yang diidentifikasi dan diinginkan.

e) Memilih, melatih, dan memberi informasi kepada staf

Pengorganisasian, sebagai suatu cara yang didalamnya suatu kegiatan organisasi dialokasikan dan ditugaskan diantara para anggotanya agar tujuan organisasi dapat tercapai dengan efisien. Dari pengertian kedua mengartikan bahwa proses organisasi adalah bagaimana cara orang-orang yang terkumpul dalam suatu organisasi tersebut menjalankan tugasnya. Mempelajari bagaimana cara kerja para anggota, bagaimana sistem yang diterapkan dalam organisasi tersebut, dan sebagainya.

Penyusunan program pelatihan dan pengembangan, sesuai dengan tujuan yang akan diwujudkan, harus dilakukan dengan mengikuti langkah tertentu dan sistematis. Kebutuhan pelatihan adalah kekurangan atau kebutuhan karyawan akan kemampuan yang timbul pada saat kondisi berbeda. Tidak sesuai lagi dengan kondisi yang diharapkan. Peningkatan SDM dalam hal ini tenaga pendidik dan tenaga kependidikan melalui pelatihan merupakan upaya strategis Lembaga Perguruan Tinggi. Pelatihan memberikan kontribusi nyata dalam meningkatkan dan melaksanakan pem-bangunan. Pelatihan dirancang dan dikembangkan serta dilandasi tuntutan atau kebutuhan nyata dalam dunia lapangan kerja, dan peningkatan kapasitas ketenagakerjaan organisasi atau lembaga. Tujuan pelatihan bergantung pada implementasinya, terutama komponen yang mendukung sistem pelatihan.

### **3) Pelaksanaan**

Beberapa indikator terkait pelaksanaan pembinaan kinerja dosen dalam meningkatkan mutu lulusan, diantaranya:

a) Memberikan dan menjelaskan perintah.

Menurut Nanus sebagaimana di kutip dari Asrul & Syafaruddin (2014: 60), ada empat peran kepemimpinan dalam manajemen pembinaan kinerja yaitu sebagai penentu arah, agen perubahan, juru bicara dan pelatih. Yang pertama adalah penentu arah, pemimpin harus bisa mengembangkan visi dan membagi semua orang untuk mewujudkannya. Kedua, perubahan. Untuk memerankan sebagai orang yang terpengaruh sebagai seorang pemimpin harus bisa mengantisipasi perkembangan dunia luar, menilai untuk implikasi pelaksanaan dan pemberdayaan untuk menuju perubahan. Ketiga, juru bicara. Pemimpin harus mampu bernegosiasi dengan organisasi lain, membangun jaringan kerja, memberikan gagasan sumber daya atau informasi bagi organisasi yang telah pemimpin buat. Keempat, yaitu pemimpin harus mampu memberdayakan staff dan pegawai agar bersemangat dalam mengejar visi.

b) Memberikan petunjuk melaksanakan kegiatan bawahan

Dalam kegiatannya bahwa pemimpin memiliki kekuasaan untuk mengerahkan dan mempengaruhi bawahannya sehubungan dengan tugas-tugas yang harus dilaksanakan. Pada tahap pemberian tugas pemimpin harus memberikan suara arahan dan bimbingan yang jelas, agar bawahan dalam melaksanakan tugasnya dapat dengan mudah dan hasil yang dicapai sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan. Menurut kodrat serta irodatnya bahwa manusia dilahirkan untuk menjadi pemimpin. Sejak Adam diciptakan sebagai manusia pertama dan diturunkan ke Bumi, Ia ditugasi sebagai Khalifah *fil ardhi*. Sebagaimana di sebutkan dalam Al Quran Surat Al Baqarah ayat 30 yang berbunyi: Ingatlah ketika

Tuhanmu berfirman kepada Malaikat: “Sesungguhnya Aku akan mengangkat Adam menjadi Khalifah di muka Bumi”.

- c) Memberikan kesempatan meningkatkan pengetahuan, keterampilan atau kecakapan dan keahlian

Terwujudnya Perguruan Tinggi yang unggul tidak terlepas dari efektivitas kepemimpinan Perguruan Tinggi. Menurut Hadari (1993:5) mengatakan bahwa efektivitas kepemimpinan merupakan hasil bersama antara pemimpin dan orang-orang yang dipimpinnya. Hal ini menunjukkan bahwa tingkat efektivitas kepemimpinan itu bukan saja ditentukan oleh seorang atau beberapa orang pemimpin saja. Pemimpin tidak akan dapat berbuat tanpa partisipasi orang-orang yang dipimpinnya. Sebaliknya orang-orang yang dipimpin tidak akan efektif menjalankan tugas dan kewajibannya tanpa pengendalian, pengarahan dan kerjasama dengan pemimpin.

Pimpinan PT selaku orang yang memiliki kewenangan dan kekuasaan selayaknya memiliki cara-cara dalam menjalankan kepemimpinan untuk mengatur dan mengembangkan Perguruan Tinggi. Seyogyanya seorang pimpinan memiliki kinerja yang profesional dan selalu mengacu pada paradigma baru terutama mengenai manajemen pendidikan sehingga akan memberikan dampak positif dan perubahan yang cukup mendasar dalam pembaruan sistem pendidikan di Perguruan Tinggi. Tugas pimpinan dalam upaya peningkatan mutu dosen adalah bagaimana dosen diberdayakan. Pemberdayaan dosen dalam konteks manajemen peningkatan mutu Pendidikan merupakan upaya menumbuhkan dan mengembangkan kompetensi dosen.

- d) Memberikan kesempatan ikut serta menyumbangkan tenaga dan pikiran untuk memajukan organisasi berdasarkan inisiatif dan kreativitas individu

Dengan adanya partisipasi diantara para pengelola pendidikan, maka para dosen dan karyawan merasakan bahwa keputusan yang diambil itu adalah hasil dari perjuangan

bersama sehingga rasa memiliki dan keinginan untuk berhasil dalam menerapkannya terbangun lebih kokoh di dalam pikiran mereka. Tentunya, mereka harus diyakinkan dengan argumen yang jelas mengapa suatu masukan diterima dan masukan lainnya ditolak. Kejelasan argumen serta dukungan jiwa besar dari para karyawannya dan pimpinan untuk menerimanya sebagai keputusan bersama adalah faktor pendukung yang disyaratkan untuk ada.

Dengan pelaksanaan kepemimpinan yang memberikan kesempatan partisipatif di lembaga Perguruan Tinggi, ini berarti dapat memberikan kesempatan bagi semua untuk menampilkan pendapat dan pilihan sebelum keputusan akhir ditentukan, para dosen dan karyawan merasa diperlakukan secara hormat. Hal ini akan menambah bekal pengalaman yang berguna serta rasa percaya diri yang kuat sehingga apabila suatu saat nanti tanggung jawab lebih tinggi dibebankan, mereka telah relatif siap secara mental.

- e) Memberikan koreksi agar setiap personal melaksanakan tugas secara efisien menyadari tujuan bersama

Untuk mencapai tujuan pendidikan sesuai dengan peran sosial Perguruan Tinggi, maka peran kepemimpinan pendidikan tinggi harus berjalan optimal. Secara operasional kepemimpinan pendidikan harus berlangsung efektif bagi kemajuan organisasi. Pada era informasi saat ini, keberhasilan dan kegagalan suatu organisasi Perguruan Tinggi sebagian besar ditentukan oleh mutu kepemimpinan yang dimiliki oleh orang-orang yang disertai tanggungjawab sebagai pemimpin dalam suatu organisasi Perguruan Tinggi. Untuk itu kepemimpinan pendidikan perlu diberdayakan dengan cara meningkatkan kemampuannya secara fungsional, sehingga mampu berperan sesuai dengan tugas, wewenang, dan tujuannya.

Dalam perkembangan modern, keberhasilan atau kegagalan suatu organisasi sebagian besar ditentukan oleh mutu kepemimpinan yang dimiliki orang-orang yang diangkat atau diserahi tanggung jawab sebagai pemimpin di masyarakat atau dalam suatu organisasi. Para pemimpin harus memiliki keterampilan dan sifat-sifat yang baik sebagai syarat bagi seorang pemimpin dalam organisasi tertentu (Syafaruddin, 2010: 49).

Sebagai manajer, kepala Perguruan Tinggi harus mampu memberikan petunjuk dan pengawasan, meningkatkan kemauan tenaga kependidikan, membuka komunikasi dua arah, dan mendelegasikan tugas. Kepala Perguruan Tinggi harus memiliki karakter khusus yang mencakup kepribadian, keahlian dasar, pengalaman dan pengetahuan profesional, serta pengetahuan administrasi dan pengawasan. Untuk meningkatkan efektivitas kinerja dosen dan pegawai di Perguruan Tinggi,

Semua elemen PT terutama pimpinan dan dosen masih harus terus meningkatkan kesadaran bahwa Perguruan Tinggi sebagai suatu sistem sosial merupakan organisasi yang dinamis sebagai tempat berlangsungnya proses pembudayaan dan pemberdayaan peserta didik yang berlangsung sepanjang hayat. Pendidikan diharapkan dapat menumbuhkan kemampuan untuk menghadapi tuntutan perubahan pada kenyataan masa kini dan masa depan, baik perubahan dari dalam maupun perubahan dari luar. Perguruan Tinggi harus dibangun sedemikian rupa, sehingga PT tidak hanya berfungsi mentransfer isi kurikulum, tetapi juga bagaimana proses pembelajaran dapat memberikan segala sesuatu yang peserta didik butuhkan, sehingga kelak dapat digunakan untuk menopang kehidupan mereka di tengah-tengah masyarakat dan dunia kerja.

#### 4) Evaluasi

Evaluasi dapat diartikan sebagai suatu kegiatan yang mengumpulkan berbagai informasi tentang keberhasilan dan kenyataan berdasarkan realisasi kegiatan yang ada. Informasi ini dapat digunakan pada tahap selanjutnya untuk menentukan pilihan yang tepat untuk mengambil keputusan. Melalui evaluasi tidak langsung, akan ditemukan fakta tentang implementasi kebijakan di lapangan.

Menurut Afandi (2018:89) indikator-indikator kinerja pegawai adalah sebagai berikut: a) Kualitas hasil kerja

Segala macam bentuk satuan ukuran yang berhubungan dengan kualitas atau mutu hasil kerja yang dapat dinyatakan dalam ukuran angka atau padanan angka lainnya.

b) Efisiensi dalam melaksanakan tugas

Berbagai sumber daya secara bijaksana dan dengan cara yang hemat biaya.

c) Disiplin kerja

Taat kepada hukum dan peraturan yang berlaku.

d) Inisiatif

Kemampuan untuk memutuskan dan melakukan sesuatu yang benar tanpa harus diberi tahu, mampu menemukan apa yang seharusnya dikerjakan terhadap sesuatu yang ada di sekitar, berusaha untuk terus bergerak untuk melakukan beberapa hal walau keadaan terasa semakin sulit.

e) Ketelitian

Tingkat kesesuaian hasil pengukuran kerja apakah kerja itu sudah mencapai tujuan atau belum.

f) Kepemimpinan

Proses mempengaruhi atau memberi contoh oleh pemimpin kepada pengikutnya dalam upaya mencapai tujuan organisasi.

g) Kejujuran

Adalah salah satu sifat manusia yang cukup sulit untuk diterapkan.

h) Kreativitas

Proses mental yang melibatkan pemunculan gagasan atau yang melibatkan pemunculan gagasan.

**c. Model-Model Pembinaan Kinerja Dosen**

Untuk meningkatkan mutu lulusan PT maka diperlukan berbagai upaya untuk mewujudkannya, hal yang paling signifikan dilakukan diantaranya melaksanakan strategi pembinaan kinerja kepada dosen. Strategi pembinaan merupakan proses pemilihan tujuan, penentuan kebijakan dan program yang perlu untuk mencapai sasaran tertentu dalam rangka mencapai tujuan dan penetapan metode yang perlu untuk menjamin agar kebijakan dan program tersebut terlaksana". (Sirait, 1991:143).

Menurut Handoko (1997:64), tujuan pembinaan adalah sebagai berikut:

- 1) Mengkoordinasikan kegiatan staf pelaksana, agar kegiatan yang beragam terkoordinasi pada satu arah atau satu tujuan;
- 2) Memelihara hubungan atau komunikasi interpersonal antara pimpinan dan staf. Melalui pembinaan yang diberikan atasan dapat menyalurkan ide-idenya sedemikian rupa sehingga staf dapat memahami dengan tepat apa yang diharapkan dari dirinya;
- 3) Mendidik atau memberikan tambahan pengetahuan/ pengalaman bagi staf pengawasan atau pengendalian, serta pembinaan dimaksudkan agar tidak terjadi penyimpangan dan diarahkan pada tujuan organisasi.

Pembinaan dosen suatu upaya untuk meningkatkan mutu dosen yang dilakukan secara efektif dan efisien untuk memperoleh hasil yang lebih baik dalam proses pembelajarannya. Pembinaan dosen diarahkan pada pengembangan dosen akan keempat kompetensi, yang menunjang akan pembinaan profesi dosen, yaitu kompetensi pedagogik, kepribadian, sosial, dan profesional. Pada dasarnya pembinaan diadakan untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan dosen agar dapat menunjang karier, dan pelaksanaan Tri Dharma Perguruan Tinggi.

Menurut Ivancevich (2007: 101), mengemukakan sejumlah butir penting konsep pembinaan merupakan sebuah proses sistematis untuk mengubah perilaku kerja seorang/sekelompok pegawai dalam usaha meningkatkan kinerja organisasi. Pembinaan terkait dengan keterampilan dan kemampuan yang diperlukan untuk pekerjaan yang sekarang dilakukan. Pembinaan berorientasi ke masa sekarang dan membantu pegawai untuk menguasai keterampilan dan kemampuan (kompetensi) yang spesifik untuk berhasil dalam pekerjaannya.

Secara konsep model pembinaan kinerja dosen meliputi:

#### 1) Pembinaan Individual

Salah satu unsur yang jadi motor penggerak dan pengelola Perguruan Tinggi adalah para dosen. Dosen merupakan tenaga kependidikan yang profesional sehingga tinggi rendahnya kualitas dari suatu Perguruan Tinggi tergantung dari derajat profesional yang dimiliki oleh dosen itu sendiri. Dapat dikatakan bahwa pengembangan sumber daya manusia yang dalam hal ini adalah dosen, diarahkan untuk memperbaiki unjuk kerja (*performance*) personal dalam semua posisi dan jabatan.

Strategi pengembangan dosen perlu dilakukan secara berkesi-nambungan mengingat tuntutan dari masyarakat terus berubah. Strategi pengembangan dosen di Perguruan Tinggi bertujuan meningkatkan produktivitas sehingga akhirnya akan meningkatkan kualitas Pendidikan.

Program strategi pembinaan dan pengembangan dosen dalam implementasinya dapat ditempuh melalui beberapa metode yang dapat dipilih. Pada dasarnya program itu harus mempertimbangkan *cost effectiveness*, materi program yang diinginkan, kesesuaian fasilitas, harapan dan kemampuan peserta, harapan dan kemampuan lembaga serta prinsip belajar. Untuk lebih meningkatkan kinerja dosen, maka implementasi program pengembangan dosen harus dilakukan secara lebih terencana yang dilakukan khususnya oleh lembaga pendidikan

## 2) Pembinaan Kelompok

Model bimbingan kelompok dibagi menjadi dua, yaitu kelompok bebas dan kelompok tugas.

- a) Kelompok bebas adalah anggota kelompok bebas memasuki kelompok tanpa persiapan tertentu dan kehidupan kelompok sama sekali tidak disiapkan sebelumnya.
- b) Kelompok tugas adalah kelompok pada dasarnya diberi tugas untuk menyelesaikan suatu pekerjaan, baik pekerjaan tersebut ditugaskan oleh pihak di luar sekolah tersebut maupun tumbuh didalam kelompok itu sendiri sebagai hasil dari kegiatankegiatan kelompok sebelumnya.

Beberapa manfaat dari pembinaan kelompok, yaitu:

- a) Diberikan kesempatan yang luas untuk berpendapat dan membicarakan berbagai hal yang terjadi disekitarnya. Ada yang positif dan ada yang negatif.
- b) Menimbulkan sikap yang positif terhadap keadaan diri dan lingkungan mereka yang bersangkutan paut dengan hal-hal dibicarakan dalam kelompok.
- c) Menyusun program-program kegiatan untuk mewujudkan penolakan terhadap yang buruk dan sokongan terhadap yang baik.
- d) Melaksanakan kegiatan-kegiatan nyata dan langsung untuk membuahkan hasil sebagaimana mereka programkan semula.

Keberhasilan suatu kegiatan pengembangan dosen tidak terlepas dari bagaimana metode yang digunakan dalam merealisasikan program kerja. Dalam menetapkan program kegiatan pengembangan dosen dilakukan beberapa alternatif, yaitu:

- 1) Pengembangan melalui kegiatan penataran dan latihan bagi tenaga edukatif. Contoh: penataran-penataran terkait berbagai bidang studi.
- 2) Pembinaan melalui kegiatan seminar dan diskusi ilmiah bagi dosen yang merupakan sasaran atau wadah yang memberikan kemungkinan bagi dosen untuk mengembangkan kemampuan. Contoh: pemilihan dosen teladan.
- 3)

Mengikutsertakan dosen dalam program pendidikan S2 dan S3.

#### **d. Konsep Mutu Lulusan**

##### **1) Pengertian**

Secara terminologi mutu lulusan merupakan sebuah komponen utama yang menjadi target dari suatu lembaga pendidikan dalam mewujudkan tujuan Pendidikan (Zazin, 2011: 135). Selanjutnya menurut Ibanga (2020: 55), dalam jurnalnya menjelaskan bahwa mutu juga bisa diartikan sebagai kualitas produk, layanan atau sesuatu yang sesuai dengan standar yang sudah ditetapkan, sehingga hal tersebut menjadikan relatif lebih unggul dari yang lain.

Selanjutnya menurut Sallis (2015: 23-24), dalam bukunya menjelaskan bahwa mutu merupakan sesuatu yang berhubungan dengan gairah dan harga diri seseorang, dia juga menjelaskan bahwa mutu dalam dunia pendidikan merupakan sesuatu yang dapat membedakan antara yang baik dan yang buruk, yang sukses dan yang gagal, sehingga dari sini mutu merupakan sesuatu hal yang sangat penting yang harus terus dikembangkan dalam setiap institusi pendidikan yang ada.

Karakteristik mutu lulusan merupakan beberapa kriteria atau sifat yang melekat pada kualitas lulusan suatu lembaga pendidikan. Peningkatan mutu pendidikan dapat diperoleh dengan dua cara: pertama, peningkatan mutu pendidikan yang berorientasi akademis, untuk memberi dasar minimal dalam perjalanan yang harus ditempuh untuk mencapai mutu pendidikan yang dipersyaratkan oleh tuntutan zaman. Kedua, peningkatan mutu pendidikan yang berorientasi pada keterampilan hidup esensial (non akademis), yang dicakup oleh pendidikan yang berlandaskan luas, nyata, dan bermakna (Dari penjelasan tersebut dapat diartikan bahwa ada dua kelompok karakter mutu lulusan, yakni mutu lulusan yang bersifat akademik dan mutu lulusan yang bersifat non akademik.

Sanda juga menjelaskan, bahwa lembaga pendidikan/sekolah dapat dikatakan bermutu, apabila prestasi sekolah khususnya prestasi

menunjukkan pencapaian yang tinggi, baik dalam hal; (1). prestasi akademik yang meliputi, nilai rapor dan nilai kelulusan memenuhi standar yang ditentukan, (2). Memiliki nilai-nilai kejujuran, ketaqwaan, kesopanan, dan mampu mengapresiasi nilai-nilai budaya, (3). Memiliki tanggung jawab yang tinggi serta kemampuan yang diwujudkan dalam bentuk keterampilan, sesuai dengan standar ilmu yang diperoleh di sekolahnya.

## **2) Indikator Mutu Lulusan**

Peningkatan mutu lulusan tidak terlepas dari adanya mutu pendidikan yang baik pula. Fathurrahman dalam bukunya menjelaskan bahwa pendidikan yang bermutu adalah pendidikan yang dapat menghasilkan lulusan yang memiliki kemampuan, wawasan, dan keterampilan sesuai dengan standar yang sudah ditentukan.

Standar kompetensi lulusan merupakan standar minimal yang harus dicapai oleh setiap peserta didik dalam proses belajar mengajar selama di sekolah. Dalam penjelasan Undang-Undang No 20 Tahun 2003 pasal 35 menyebutkan bahwa standar kompetensi lulusan merupakan kualifikasi kemampuan lulusan yang mencakup sikap, ilmu pengetahuan, dan keterampilan peserta didik yang harus dipenuhi atau dicapai dari satuan pendidikan pada jenjang pendidikan tertentu.

Ada beberapa hal yang menjadi indikator mutu pendidikan yang baik, sebagaimana dijelaskan oleh Zazin (2011: 135) sebagai berikut:

- a. Standar mutu kompetensi lulusan minimal sama dengan standar nasional pendidikan, dalam hal ini lembaga pendidikan/sekolah harus memiliki standar mutu lulusan minimal sama dengan standar mutu nasional pendidikan, sehingga dapat terukur dan jelas targetnya.
- b. Memiliki standar kompetensi dasar yang jelas, selain harus memiliki standar mutu, lembaga pendidikan yang baik adalah memiliki standar kompetensi dasar yang jelas, karena dengan demikian proses pendidikan akan berjalan dengan baik sesuai dengan yang diinginkan.

- c. Memiliki visi dan misi yang jelas, lembaga pendidikan sudah selayaknya memiliki visi dan misi yang jelas guna menjadi acuan dan pedoman sebagai cita-cita lembaga pendidikan/sekolah.
- d. Target kebijakan mutu sekolah dalam standar isi dan penilaian, lembaga yang baik dan bermutu ialah lembaga yang selalu memiliki target kebijakan mutu dalam standar isi dan penilaian, hal ini menjadi penting sebagai acuan dalam proses pendidikan kedepannya.
- e. Tujuan pendidikan tiap mata pelajaran, lembaga pendidikan/ sekolah harus memiliki tujuan pendidikan tiap mata pelajaran, hal ini sangat penting agar siswa dan dosen mampu memaksimalkan proses belajar mengajar di kelas.
- d. Deskripsi profil lulusan yang diharapkan dapat terwujud tiap mata pelajaran, setiap lembaga pendidikan diharapkan juga untuk menjelaskan sebaik mungkin bagaimana profil lulusan dalam setiap mata pelajaran, sehingga dapat menjadi acuan dan tolak ukur dalam setiap proses pendidikan.
- e. Hendaknya, setiap mata pelajaran berorientasi dan memberikan kontribusi mewujudkan pendidikan nasional yang bertakwa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri dan menjadi warga Negara yang demokratis serta bertanggung jawab.

#### **e. Konsep Pembinaan Kinerja Dosen**

##### **1) Pengertian Pembinaan**

Pembinaan berasal dari Bahasa Arab, yaitu dari kata bina yang berarti bangun. Pembinaan pegawai merupakan suatu usaha yang dilaksanakan dengan tujuan penggunaan tenaga kerja manusia secara efisien, penciptaan dan pemeliharaan serta pengembangan situasi kerja yang dapat menyenangkan kerjasama antar pribadi (Aris, 2011: 54).

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

## **2) Tujuan Pembinaan Kinerja Dosen**

Pembinaan kinerja dosen bertujuan membantu dosen dalam mengembangkan kemampuan akademik serta keterampilan profesional yang mendukung pengajaran, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat. Hal ini seperti pendapat Musanef (2000:16) yang mengungkapkan bahwa tujuan pembinaan diarahkan untuk menjamin penyelenggaraan tugas-tugas pemerintahan dan pembangunan secara berdaya guna dan berhasil guna baik dalam sektor-sektor pemerintahan maupun badan usaha milik negara/swasta.

Tujuan pembinaan kinerja juga untuk meningkatkan mutu dan keterampilan serta memupuk kegairahan bekerja sehingga dapat menjamin terwujudnya kesempatan berpartisipasi dalam melaksanakan pembangunan secara menyeluruh. Diarahkan pada pembinaan sistem karir dan pembinaan prestasi kerja yang dalam pelaksanaannya dapat diwujudkan dalam bentuk: (1) Pembinaan tertib administrasi, (2) Pembinaan mutu, (3) Pembinaan kesejahteraan, dan (4) Pembinaan karir.

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

## **3) Tahap Pembinaan Kinerja Dosen**

Dalam melaksanakan tugasnya, dosen berhak, antara lain, memperoleh penghasilan di atas kebutuhan hidup minimum dan jaminan kesejahteraan sosial. Dosen juga berhak mendapatkan promosi dan penghargaan sesuai dengan tugas dan prestasi kerja. Selain itu, dosen juga berhak memperoleh kesempatan untuk meningkatkan kompetensi, akses sumber belajar, informasi, sarana dan prasarana pembelajaran, serta penelitian dan pengabdian kepada masyarakat.

Untuk memaksimalkan profesionalitas dosen diperlukan pembinaan dan pengembangan profesi dan karier dosen. Pembinaan dan pengembangan profesi dosen dilakukan melalui jabatan fungsional. Sedangkan pembinaan dan pengembangan karier dosen dilaksanakan dengan cara penugasan, kenaikan pangkat, dan promosi.

Sebagai alat ukur pembinaan dan pengembangan profesi dan karier dosen perlu dibuat Standar Beban Kerja Dosen (BKD). BKD adalah sejumlah tugas yang wajib dilaksanakan oleh seorang dosen sebagai tugas institusional dalam penyelenggaraan kegiatan pokok dan fungsinya dalam pendidikan dalam kerangka Tri Dharma Perguruan Tinggi, yakni pendidikan dan pengajaran, penelitian dan pengembangan ilmu, serta pengabdian kepada masyarakat.

Sebagai pendidik profesional dosen harus membuat Rencana Beban Kerja Dosen (RBKD) yang dilakukan dalam satu semester yang meliputi pelaksanaan tugas tridharma Perguruan Tinggi. RBKD disusun dengan mengacu kepada beban kerja dosen sekurangkurangnya 12 SKS (36 jam kerja per minggu) dan sebanyakbanyaknya 16 SKS (48 jam kerja per minggu). Ketentuan ini sesuai dengan pasal 72 ayat (1), (2) dan (3) undang-undang nomor 14 tahun 2005 tentang Guru dan Dosen dan Peraturan Pemerintah nomor 37 tahun 2009 tentang dosen yang menjelaskan BKD sekurangkurangnya sepadan dengan 12 (dua belas) Satuan Kredit Semester (SKS) dan sebanyak-banyaknya 16 (enam belas) SKS.

Untuk menjamin pelaksanaan tugas dosen berjalan sesuai dengan kriteria yang ditetapkan dalam peraturan perundang-undangan maka perlu dibuat Petunjuk Teknis Beban Kerja Dosen. Petunjuk Teknis ini dimaksudkan untuk memberikan arah, ruang lingkup, dan tata cara Penetapan Beban Kerja Dosen dan Evaluasi Pelaksanaan Tri Dharma Perguruan Tinggi.

Berdasarkan Peraturan Menteri Pemberdayaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 17 Tahun 2013 Pasal (1) jabatan fungsional Dosen yang selanjutnya disebut jabatan Akademik

Dosen adalah kedudukan yang menunjukkan tugas, tanggung jawab, wewenang dan hak seseorang Dosen dalam suatu satuan pendidikan tinggi yang dalam pelaksanaannya didasarkan pada keahlian tertentu serta bersifat mandiri.

Selanjutnya, mengacu pada Menteri Pemberdayaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor. 46 Tahun 2013 Pasal (26) Dosen dapat dinaikkan jabatannya apabila: (1). Mencapai angka kredit yang disyaratkan; (2). Paling singkat 2 tahun dalam jabatan terakhir; (3). Nilai prestasi kerja paling kurang bernilai baik pada 1 tahun terakhir; dan (4). Memiliki integritas dalam menjalankan tugas.

Untuk kelancaran pelaksanaan penilaian dan penetapan angka kredit, setiap Dosen wajib mencatat dan menginventarisasi seluruh kegiatan yang dilakukan. Penilaian dan penetapan angka kredit terhadap Dosen dilakukan paling kurang 1 (satu) kali dalam setahun (Menteri Pemberdayaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor. 17 Tahun 2013 Pasal (14).

#### **4) Beban Kerja Dosen**

Penghitungan beban kerja dosen sebagaimana tercantum dalam Permendikbud N0 3 Tahun 2020 tentang Standar Nasional Pendidikan Tinggi (SN DIKTI) didasarkan antara lain pada:

- a) Kegiatan pokok dosen mencakup: (1) perencanaan, pelaksanaan, dan pengendalian proses pembelajaran; (2) pelaksanaan evaluasi hasil pembelajaran; (3). pembimbingan dan pelatihan; (4). penelitian; dan (5). pengabdian kepada masyarakat; (6). kegiatan dalam bentuk pelaksanaan tugas tambahan; dan (7). kegiatan penunjang.
- b) Beban kerja pada kegiatan pokok dosen disesuaikan dengan besarnya beban tugas tambahan, bagi dosen yang mendapatkan tugas tambahan.
- c) Beban kerja dosen sebagai pembimbing utama dalam penelitian terstruktur dalam rangka penyusunan skripsi/ tugas akhir, tesis,

disertasi, atau karya desain/seni/ bentuk lain yang setara paling banyak 10 (sepuluh) mahasiswa

- d) Beban kerja dosen mengacu pada nisbah dosen dan mahasiswa.
- e) Nisbah dosen dan mahasiswa diatur dalam Peraturan Menteri.

Rencana kegiatan tridharma pada R-BKD maupun realisasi LKD tidak diperkenankan kurang dari 12 SKS (batas minimum). Berdasarkan Lampiran Menteri Pemberdayaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 17 tahun 2013, hanya jumlah SKS perkuliahan/tutorial yang dibatasi maksimum 12 SKS. Sedangkan kegiatan dharma lainnya tidak dibatasi beban SKS-nya. Selama ini arti Kelebihan Beban Mengajar (KBM) adalah jika beban di atas 12 SKS untuk kegiatan perkuliahan/ tutorial (yang seharusnya beban lebih ini dihindari). Kelebihan beban SKS perkuliahan dipengaruhi oleh nisbah dosen: mahasiswa dan desain kurikulum.

Rencana kegiatan tridharma pada RBKD menggunakan acuan kelayakan atau kepatutan 12-16 SKS (Permendikbud no 3 tahun 2020), dosen tidak memaksakan beban lebih (terutama pada bidang Pendidikan, lebih khusus perkuliahan yang maksimum hanya 12 SKS). Semua kegiatan dosen harus dilaporkan pada LKD, walaupun riil jumlah SKS lebih dari 16 SKS.

Penunjang tugas Dosen, meliputi: (a). Menjadi anggota dalam suatu panitia/badan pada Perguruan Tinggi; (b). Menjadi anggota panitia/badan pada lembaga pemerintah; (c). Menjadi anggota organisasi profesi Dosen; (d). Mewakili Perguruan Tinggi/lembaga pemerintah; (e). Menjadi anggota delegasi nasional ke pertemuan internasional; (f). Berperan serta aktif dalam pertemuan ilmiah; (g). Mendapat penghargaan/tanda jasa; (h). Menulis buku pelajaran SLTA ke bawah yang diterbitkan dan diedarkan secara nasional; (i). Mempunyai prestasi di bidang olahraga/humaniora; dan (j).Keanggotaan dalam Tim Penilai jabatan Akademik Dosen.

## **5) Definisi, Kedudukan, Peran, dan Fungsi Dosen**

Menurut UU No. 14 Tahun 2005 Pasal (1) Guru adalah pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar,

membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan anak usia dini jalur pendidikan formal, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah. Sementara dosen adalah pendidik profesional dan ilmuwan dengan tugas utama mentransformasikan, mengembangkan, dan menyebarluaskan ilmu pengetahuan, Teknologi, dan seni melalui pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat.

Kedudukan dosen sebagaimana diatur dalam Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 Pasal (3), pertama dosen mempunyai kedudukan sebagai tenaga profesional pada jenjang pendidikan tinggi yang diangkat sesuai dengan peraturan perundang-undangan, kedua pengakuan kedudukan dosen sebagai tenaga profesional sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dibuktikan dengan sertifikat pendidik. Sebagaimana diatur dalam Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 Pasal (5) Kedudukan dosen sebagai tenaga profesional sebagaimana dimaksud dalam Pasal 3 ayat (1) berfungsi untuk meningkatkan martabat dan peran dosen sebagai agen pembelajaran, pengembang ilmu pengetahuan, Teknologi, dan seni, serta pengabdian kepada masyarakat berfungsi untuk meningkatkan mutu pendidikan nasional.

Dosen dalam menjalankan peran dan fungsinya harus memiliki kualifikasi sebagai diatur dalam Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 Pasal (45) yaitu kualifikasi akademik, kompetensi, sertifikat pendidik, sehat jasmani dan rohani, dan memenuhi kualifikasi lain yang dipersyaratkan satuan pendidikan tinggi tempat bertugas, serta memiliki kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional. Kualifikasi akademik dosen sebagaimana dimaksud dalam Pasal 45 diperoleh melalui pendidikan tinggi program pascasarjana yang terakreditasi sesuai dengan bidang keahlian. Dosen memiliki kualifikasi akademik minimum (a) lulusan program magister untuk program diploma atau program sarjana; dan (b) lulusan program doktor untuk program pascasarjana. Setiap orang yang memiliki keahlian dengan prestasi luar biasa dapat diangkat menjadi dosen.

Sertifikat pendidik untuk dosen sebagaimana dimaksud dalam Pasal 45 diberikan setelah memenuhi syarat sebagai berikut:

- a) Memiliki pengalaman kerja sebagai pendidik pada Perguruan Tinggi sekurang-kurangnya 2 (dua) tahun;
- b) Memiliki jabatan akademik sekurang-kurangnya asisten ahli; dan
- c) Lulus sertifikasi yang dilakukan oleh Perguruan Tinggi yang menyelenggarakan program pengadaan tenaga kependidikan pada Perguruan Tinggi yang ditetapkan oleh Pemerintah.

Dosen menurut statusnya sebagaimana diatur dalam Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 Pasal (48) terdiri; (1). Status dosen terdiri atas dosen tetap dan dosen tidak tetap, Jenjang jabatan akademik dosen tetap terdiri atas asisten ahli, lektor, lektor kepala, dan profesor (2). Persyaratan untuk menduduki jabatan akademik profesor harus memiliki kualifikasi akademik doktor (3). Pengaturan kewenangan jenjang jabatan akademik dan dosen tidak tetap ditetapkan oleh setiap satuan pendidikan tinggi sesuai dengan peraturan perundang-undangan.

Pada Permenristekdikti No. 2 Tahun 2016 disebutkan bahwa dosen adalah pendidik profesional dan ilmuwan dengan tugas utama mentransformasikan, mengembangkan, dan menyebarluaskan ilmu pengetahuan dan Teknologi melalui pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat. Dosen Tetap adalah dosen yang bekerja penuh waktu yang berstatus sebagai tenaga pendidik tetap pada satuan pendidikan tinggi tertentu. Dosen Tidak Tetap adalah dosen yang bekerja paruh waktu yang berstatus sebagai tenaga pendidik tidak tetap pada satuan pendidikan tinggi tertentu. Dosen dengan perjanjian kerja adalah dosen yang direkrut dengan perjanjian kerja minimal 2 (dua) tahun dan dapat diperpanjang sesuai kebutuhan.

Dosen sebagai anggota sivitas akademika memiliki tugas mentransformasikan Ilmu Pengetahuan dan Teknologi yang dikuasainya kepada mahasiswa dengan mewujudkan suasana belajar dan pembelajaran sehingga mahasiswa aktif mengembangkan

potensinya. Dosen sebagai ilmuwan memiliki tugas mengembangkan suatu cabang Ilmu Pengetahuan dan Teknologi melalui penalaran dan penelitian ilmiah serta menyebarkannya. Dosen secara perseorangan atau berkelompok wajib menulis buku ajar atau buku teks, yang diterbitkan oleh Perguruan Tinggi dan atau publikasi ilmiah sebagai salah satu sumber belajar dan untuk pengembangan budaya akademik serta pembudayaan kegiatan baca tulis bagi Sivitas Akademika.

#### **D. Landasan Kebijakan**

Beberapa kebijakan yang dijadikan landasan dalam penelitian yang bertema Manajemen Pembinaan Kinerja Dosen Dalam Meningkatkan Mutu Lulusan ini, diantaranya:

##### **1. Undang-Undang Nomor 12 Tahun 2012 Tentang Pendidikan Tinggi**

Menyebutkan pada pasal 5 Pendidikan Tinggi bertujuan: a). berkembangnya potensi mahasiswa agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa dan berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, terampil, kompeten, dan berbudaya untuk kepentingan bangsa; b). dihasilkannya lulusan yang menguasai cabang Ilmu Pengetahuan dan atau Teknologi untuk memenuhi kepentingan nasional dan peningkatan daya saing bangsa; c). dihasilkannya Ilmu Pengetahuan dan Teknologi melalui Penelitian yang memperhatikan dan menerapkan nilai Humaniora agar bermanfaat bagi kemajuan bangsa, serta kemajuan peradaban dan kesejahteraan umat manusia; dan d). terwujudnya Pengabdian kepada Masyarakat berbasis penalaran dan karya Penelitian yang bermanfaat dalam memajukan kesejahteraan umum dan mencerdaskan kehidupan bangsa.

##### **2. Undang-Undang No 14 Tahun 2005 Tentang Guru dan Dosen**

Menurut UU tersebut di Pasal 6 Kedudukan guru dan dosen sebagai tenaga profesional bertujuan untuk melaksanakan sistem pendidikan nasional dan mewujudkan tujuan pendidikan nasional, yaitu berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat,

berilmu, cakap, kreatif, mandiri, serta menjadi warga negara yang demokratis dan bertanggung jawab.

Pasal 10 (1) Kompetensi dosen sebagaimana dimaksud dalam Pasal 8 meliputi kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial, dan kompetensi profesional yang diperoleh melalui pendidikan profesi.

3. Peraturan Pemerintah Nomor 4 Tahun 2022 tentang Perubahan atas Peraturan Pemerintah Nomor 57 Tahun 2021 tentang Standar Nasional Pendidikan.

Pada pasal 2 Standar Nasional Pendidikan Tinggi terdiri atas: a. Standar Nasional Pendidikan; b. Standar Penelitian; dan c. Standar Pengabdian kepada Masyarakat.

4. Peraturan Menteri Agama Nomor 5 Tahun 2020 tentang Standar Penyelenggaraan Pendidikan Agama Pada Perguruan Tinggi

Peraturan Menteri Agama Nomor 5 Tahun 2020 ini ditetapkan dengan pertimbangan:

- a. Bahwa setiap mahasiswa pada Perguruan Tinggi berhak mendapatkan pendidikan agama sesuai dengan agama yang dianutnya sehingga Perguruan Tinggi wajib menyelenggarakan pendidikan agama;
- b. Bahwa penyelenggaraan pendidikan agama sebagaimana dimaksud dalam huruf a, harus mampu membentuk manusia yang beriman, bertaqwa, dan berakhlak mulia, serta cinta tanah air, dan setia kepada Negara Kesatuan Republik Indonesia;
- c. Bahwa untuk membentuk manusia sebagaimana dimaksud dalam huruf b, perlu ditetapkan standar penyelenggaraan pendidikan agama pada Perguruan Tinggi;
- d. Bahwa berdasarkan pertimbangan sebagaimana dimaksud dalam huruf a, huruf b, dan huruf c, perlu menetapkan Peraturan Menteri Agama tentang Standar Penyelenggaraan Pendidikan Agama pada Perguruan Tinggi;

5. Keputusan Menteri Agama Nomor 912 Tahun 2021 tentang Sistem Manajemen kinerja PNS

Berdasar Keputusan Menteri Agama Nomor 912 Tahun 2021 tentang Sistem Manajemen kinerja PNS pada Kementerian Agama, menyebutkan bahwa untuk menjamin pelaksanaan pengelolaan kinerja Pyb (pejabat yang berwenang) perlu membantu Tim Pengelola Kinerja dan Tim Penilai Kinerja. Salah satu tugasnya untuk pemantauan pelaksanaan kinerja secara obyektivitas, penilaian terukur, akuntabel, partisipatif dan transparan dalam sistem pengelolaan kinerja PNS.

Berdasarkan Sistem manajemen kinerja PNS pada Kementerian Agama yang tertuang didalam Keputusan Menteri Agama Nomor 912 Tahun 2021 yang ditetapkan pada tanggal 31 Agustus 2021, mendasari menjamin obyektivitas pembinaan pegawai negeri sipil pada Kementerian Agama yang didasarkan pada sistem prestasi dan sistem karier, perlu dilaksanakan penilaian kinerja pegawai negeri sipil secara objektif, terukur, akuntabel, partisipatif dan transparan. Untuk mewujudkan hal tersebut, perlu ditetapkan Sistem Manajemen pembinaan kinerja Pegawai Negeri Sipil pada Kementerian Agama sesuai Pemerintah Nomor 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil dan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 6 Tahun 2022 tentang tentang Pengelolaan Kinerja Pegawai Aparatur Sipil Negara.

6. Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil

Berdasarkan peraturan tersebut, disebutkan pada pasal 2 Penilaian Kinerja PNS bertujuan untuk menjamin obyektivitas pembinaan PNS yang didasarkan pada sistem prestasi dan sistem karier. Pasal 3 Penilaian Kinerja PNS sebagaimana dimaksud dalam Pasal 2 dilakukan berdasarkan perencanaan kinerja pada tingkat individu dan tingkat unit atau organisasi, dengan memperhatikan target, capaian, hasil, dan manfaat yang dicapai, serta perilaku PNS. Pasal 4 Penilaian Kinerja PNS dilakukan berdasarkan prinsip: (a). objektif; (b). terukur; (c). akuntabel; (d). partisipatif; dan (e). Transparan.

Pada Pasal 6 (1) Sistem Manajemen pembinaan kinerja PNS sebagaimana dimaksud dalam Pasal 5 terdiri atas: a. perencanaan kinerja; b. pelaksanaan, pemantauan kinerja, dan pembinaan kinerja; c. penilaian kinerja; d. tindak lanjut; dan e. Sistem Informasi Kinerja PNS.

Selanjutnya pada Pasal 20 disebutkan dalam melaksanakan tugas keprofesionalan, dosen berkewajiban: a. merencanakan pembelajaran, melaksanakan proses pembelajaran yang bermutu, serta menilai dan mengevaluasi hasil pembelajaran; b. meningkatkan dan mengembangkan kualifikasi akademik dan kompetensi secara berkelanjutan sejalan dengan perkembangan ilmu pengetahuan, Teknologi, dan seni;

7. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 6 Tahun 2022 tentang Pengelolaan Kinerja Pegawai Aparatur Sipil Negara.

Dalam peraturan tersebut disebutkan tepatnya pada pasal 5 Pengelolaan kinerja Pegawai terdiri atas: a. perencanaan kinerja yang meliputi penetapan dan klarifikasi Ekspektasi; b. pelaksanaan, pemantauan, dan pembinaan kinerja Pegawai yang meliputi pendokumentasian kinerja, pemberian Umpan Balik Berkelanjutan, dan pengembangan kinerja Pegawai; c. penilaian kinerja Pegawai yang meliputi evaluasi kinerja Pegawai; dan d. tindak lanjut hasil evaluasi kinerja Pegawai yang meliputi pemberian penghargaan dan sanksi.

8. Peraturan Pemerintah Nomor 37 Tahun 2009 Tentang tujuan dosen adalah untuk:
  - a. Meningkatkan martabat dosen;
  - b. Menjamin hak dan kewajiban dosen;
  - c. Meningkatkan kompetensi dosen;
  - d. Memajukan profesi serta karier dosen;
  - e. Meningkatkan mutu pembelajaran, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat;
  - f. Meningkatkan mutu pendidikan nasional;
  - g. Mengurangi kesenjangan ketersediaan dosen antar-Perguruan Tinggi dari segi jumlah, mutu, kualifikasi akademik, dan kompetensi;

- h. Mengurangi kesenjangan mutu pendidikan antar-Perguruan Tinggi; dan
- i. Meningkatkan pelayanan pendidikan tinggi yang bermutu.

#### **E. Penelitian Terdahulu yang Relevan**

Untuk membuat kajian ilmiah pada pembahasan maka diperlukan rujukan dari hasil penelitian terdahulu yang memiliki relevansi dengan tema penelitian disertasi dengan judul Manajemen Pembinaan Kinerja Dosen Dalam Meningkatkan Mutu Lulusan:

1. Artikel jurnal internasional oleh Amtu, et.al. (2020), berjudul *Improving Student Learning Outcomes through School Culture, Work Motivation and Teacher Performance*, mengemukakan manajemen kinerja dosen merupakan elemen kunci dalam meningkatkan mutu lulusan Perguruan Tinggi. Dosen tidak hanya sebagai pengajar, tetapi juga sebagai pendorong keberhasilan pendidikan. Sebagai profesional, tugas utama seorang dosen adalah mendidik, mengajar, dan melatih mahasiswa sehingga mampu memberikan dampak positif pada mereka. Dalam konteks ini, seorang dosen harus terus meningkatkan kinerjanya, karena hal ini merupakan modal untuk keberhasilan pendidikan. Banyak faktor yang mempengaruhi kinerja dosen dalam mencapai mutu lulusan yang baik. Salah satunya adalah interaksi langsung dosen dengan mahasiswa. Kehadiran dosen di kelas dan memberikan bimbingan yang aktif sangat penting, karena hal ini dapat meningkatkan pemahaman dan hasil belajar mahasiswa. Dosen yang kompeten juga akan mampu menciptakan lingkungan belajar yang efektif dan mengelola kelas dengan baik sehingga hasil belajar mahasiswa optimal. Faktor lain yang penting adalah minat dan motivasi dosen dalam mengajar, serta integrasi evaluasi sebagai bagian dari manajemen pembelajaran. Peningkatan mutu lulusan juga dapat dicapai melalui penerapan model pembelajaran yang menarik dan beragam media pembelajaran. Dengan menciptakan pembelajaran yang menantang dan memupuk kreativitas mahasiswa, dosen dapat meningkatkan kualitas pembelajaran. Penting juga untuk memperhatikan keterlibatan mahasiswa dalam proses belajar, seperti kehadiran di kelas,

partisipasi dalam diskusi, dan waktu belajar mandiri. Dengan demikian, manajemen pembinaan kinerja dosen yang baik akan membawa dampak positif pada mutu lulusan Perguruan Tinggi.

2. Artikel jurnal yang ditulis oleh Wahyudi, W. (2020), berjudul *Kinerja Dosen: Kontribusinya Terhadap Akreditasi Perguruan Tinggi*, mengemukakan manajemen pembinaan kinerja dosen memainkan peran penting dalam meningkatkan mutu lulusan Perguruan Tinggi. Dosen harus memiliki kecerdasan intelektual, emosional, dan spiritual untuk menjalankan Tri Dharma dengan baik. Kinerja dosen berdampak langsung pada akreditasi, mutu pendidikan, dan citra institusi. Kualitas pengajaran mempengaruhi emosi mahasiswa dan menjadi faktor promosi positif bagi institusi. Syarat utama menjadi dosen adalah memiliki ilmu pengetahuan yang matang dan jiwa pendidik. Manajemen pembinaan kinerja dosen dalam meningkatkan mutu lulusan Perguruan Tinggi terfokus pada dua aspek utama: sebagai pendidik dan sebagai individu. Sebagai pendidik, dosen harus menjadi teladan dalam pemikiran, sikap, dan perilaku, sambil memiliki kemampuan dalam mendidik, menyampaikan ilmu, membimbing, melatih, dan membina peserta didik. Mereka juga diharapkan menjadi profesional yang ahli dan terampil dalam berbagai aktivitas dosen. Selain itu, dosen juga dianggap sebagai ilmuwan yang terlibat dalam penelitian dan pengabdian untuk mengembangkan keilmuan dan memberikan manfaat bagi masyarakat. Dalam hal ini, peran dosen bukan hanya sebagai pengajar, tetapi juga sebagai pemecah masalah dan pengamal ilmu yang berkontribusi pada kemajuan ilmu pengetahuan dan kesejahteraan masyarakat secara luas.
3. Artikel jurnal oleh Muzenda, A. (2013), dengan judul *Lecturers' Competences And Students' Academic Performance*, mengemukakan kinerja dosen memiliki peran penting dalam meningkatkan mutu lulusan Perguruan Tinggi. Kualitas akademik siswa dapat dievaluasi dengan berbagai metode. Meskipun beberapa studi menggunakan Indeks Prestasi Kumulatif (IPK), penelitian ini mengadopsi pendekatan yang menghitung rata-rata nilai semua mata pelajaran yang diambil oleh siswa dalam satu semester akademik. Kompetensi dosen dianggap sebagai konstruksi

multidimensional yang mencakup berbagai elemen penting dalam pengajaran dan penyaluran pengetahuan kepada pembelajar. Elemen-elemen tersebut termasuk pengetahuan subjek dosen, keterampilan mengajar, sikap dosen, dan kehadiran dosen. Sikap dosen juga merupakan faktor penting dalam keberhasilan pembelajaran. Sikap yang positif dan mendukung dari dosen dapat meningkatkan motivasi dan prestasi belajar siswa. Kehadiran dosen juga berpengaruh pada prestasi akademik siswa. Penelitian menunjukkan bahwa kehadiran dosen yang konsisten berkorelasi positif dengan prestasi siswa. Oleh karena itu, manajemen kinerja dosen yang baik harus memperhatikan kehadiran dosen dalam proses pembelajaran.

4. Artikel jurnal internasional yang ditulis oleh Prasetio, *et. al* (2017), berjudul *Lecturers' Professional Competency And Students' Academic Performance In Indonesia Higher Education*, menemukan kualitas sebuah lembaga pendidikan dapat dinilai dari mutu lulusan yang dihasilkannya. Salah satu indikator kunci yang terkait dengan mutu tersebut adalah Indeks Prestasi Kumulatif (IPK). IPK kumulatif mencerminkan hasil studi secara keseluruhan dan standar IPK yang digunakan oleh industri di Indonesia adalah 3. Kinerja akademik mahasiswa dapat diukur berdasarkan nilai yang mereka capai. Salah satu aspek penting yang dapat mempengaruhi kinerja mahasiswa adalah dosen. Dosen dianggap sebagai faktor terpenting dalam lembaga pendidikan yang mempengaruhi tingkat prestasi siswa. Mereka dapat membantu mengubah sikap siswa dan membantu mereka mencapai kinerja yang lebih baik. Untuk mencapai hal tersebut, dosen harus memiliki kompetensi yang sesuai. Penting untuk dicatat bahwa kompetensi dosen tetap menjadi faktor yang tidak dapat diabaikan dalam proses pembelajaran. Meskipun kompetensi dosen tidak secara langsung memengaruhi kinerja mahasiswa, namun mereka tetap berperan penting dalam memberikan wawasan dan pengalaman baru bagi mahasiswa. Oleh karena itu, pengembangan kompetensi dosen tetap menjadi bagian integral dari manajemen pembinaan kinerja dosen yang bertujuan untuk meningkatkan kualitas pendidikan tinggi dan mutu lulusan.

5. Artikel jurnal oleh Komara, E, *et.al* (2022) berjudul *Study of Lecturer Performance of Private University Case Study in Bandung and Cimahi, West Java*, menemukan peningkatan kualitas pendidikan tinggi perlu didorong melalui peningkatan kualifikasi, kompetensi, dan profesionalisme dosen dan staf pendidikan. Universitas swasta sering menghadapi berbagai tantangan, mulai dari penurunan jumlah mahasiswa hingga persaingan dengan universitas negeri yang lebih terkenal. kinerja manajemen sangat memengaruhi hasil belajar mahasiswa, menunjukkan bahwa untuk meningkatkan kualitas lulusan, manajemen universitas harus terus meningkatkan kualitas manajerialnya. Kualitas dan kinerja dosen juga sangat memengaruhi hasil belajar mahasiswa, sehingga manajemen kerja dosen harus proporsional dalam menjalankan tugas-tugasnya di universitas. Hal ini termasuk menjaga rasio dosen dan mahasiswa agar dosen dapat menunjukkan kinerjanya secara optimal, didukung oleh regulasi yang ketat. Data lapangan menunjukkan adanya tantangan bagi universitas swasta dalam mengimplementasikan strategi pengembangan institusi yang memuaskan mahasiswa, orang tua, dan masyarakat sebagai pengguna lulusan. Hubungan antara sumber daya pendidikan universitas dan ketersediaan pekerjaan memiliki keterkaitan yang kuat. Fenomena seperti peningkatan pengangguran lulusan, keterbatasan penguasaan informasi teknologi, rendahnya kreativitas, dan persaingan dalam mencari pekerjaan semakin menguatkan urgensi manajemen kinerja dosen untuk meningkatkan mutu lulusan.
6. Artikel jurnal internasional Prasetyo, *et.al* (2022). *Lecturer Professionalism in Improving the Effectiveness of Higher Education Institutions*, mengungkapkan manajemen kinerja dosen memainkan peran kunci dalam meningkatkan mutu lulusan Perguruan Tinggi. Perguruan Tinggi harus memperbaiki kualifikasi, kompetensi, dan profesionalisme dosen untuk menghasilkan lulusan berkualitas. Dalam konteks ini, dosen yang kompeten sangat penting untuk keberhasilan program pendidikan tinggi dalam menghasilkan lulusan yang berperan penting dalam meningkatkan stabilitas masyarakat. profesionalisme dosen memiliki peran krusial dalam meningkatkan mutu lulusan Perguruan Tinggi. Studi

ini menyoroti pentingnya memahami kompetensi dan kualitas kerja dosen dalam konteks manajemen pendidikan tinggi. Fokus pada profesionalisme dosen adalah langkah strategis untuk memastikan efektivitas pengajaran dan pembelajaran, yang pada akhirnya akan berdampak pada peningkatan kualitas lulusan.

7. Artikel jurnal internasional yang ditulis Al Ghamdi, A. (2017), berjudul *Influence of Lecturer Immediacy on Students' Learning Outcomes: Evidence From A Distance Education Program At A University In Saudi Arabia*, mengungkapkan konteks Manajemen pembinaan kinerja Dosen untuk Meningkatkan Mutu Lulusan Perguruan Tinggi, pentingnya Keterhubungan dengan Kedekatan Dosen telah menjadi perhatian dalam banyak penelitian. konteks Manajemen pembinaan kinerja Dosen untuk Meningkatkan Mutu Lulusan Perguruan Tinggi, perilaku kedekatan dosen menghumanisasi komunikasi dan mengurangi jarak yang dirasakan antara dosen dan mahasiswa. Namun, isu kritis adalah untuk memvalidasi bahwa kedekatan dosen memiliki pengaruh langsung pada hasil belajar mahasiswa.
8. Artikel jurnal internasional oleh Bangsu, M., et.al (2023) dengan judul *Implementation of Labor Law: Improving Lecturer Performance Through the Role of Leadership and Compensation.*, mengungkapkan Terdapat banyak hambatan yang menjadi masalah dengan kualitas pendidikan (Pramudya, 2021), termasuk dalam pendidikan tinggi. Salah satu hambatan tersebut adalah kualitas tenaga pengajar, yaitu dosen, sebagai personel pengajaran dan penelitian yang sangat penting bagi kemajuan sebuah Perguruan Tinggi. Posisi dosen sebagai profesional bertujuan untuk menerapkan sistem pendidikan nasional dan mewujudkan tujuan pendidikan nasional. Peran dosen dalam pendidikan tinggi sangat penting. Dosen diharuskan memiliki kompetensi dalam melaksanakan Tridharma Perguruan Tinggi secara optimal. Perguruan Tinggi swasta, sebagai lembaga pendidikan tinggi, bertanggung jawab atas memiliki sumber daya manusia berkualitas dalam proses pengajaran dan pelayanan sehingga lulusan menjadi individu yang kuat dan berkualifikasi. Dosen,

sebagai salah satu komponen sumber daya manusia di Perguruan Tinggi, perlu diarahkan untuk mencapai tujuan dan target pendidikan. Pemimpin Perguruan Tinggi diharapkan mampu mengimplementasikan manajemen sumber daya manusia, khususnya terkait dengan cara meningkatkan kinerja dosen. Upaya untuk meningkatkan kinerja karyawan adalah salah satu isu sentral dalam ilmu manajemen sumber daya manusia karena, pada dasarnya, pencapaian tujuan sebuah organisasi sangat ditentukan oleh adanya sumber daya manusia yang berkinerja tinggi.

9. Artikel jurnal internasional oleh Retnowati, T. H., et.al. (2021), berjudul *A Model of Lecturer Performance Evaluation: Sustainable Lecturer Performance Mapping*, menemukan manajemen pembinaan kinerja dosen memegang peranan penting dalam meningkatkan mutu lulusan Perguruan Tinggi. Dalam konteks ini, kualitas dosen sebagai salah satu faktor penentu mutu layanan pendidikan tinggi sangatlah vital. Dosen diharapkan mampu mengelola tugas-tugas profesional mereka dengan baik sebagai pendidik dan sarjana yang bertanggung jawab untuk mentransformasikan, mengembangkan, dan menyebarkan ilmu pengetahuan, Teknologi, dan seni melalui program pengajaran, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat. Pentingnya kualitas kinerja dosen tercermin dalam undang-undang tentang Guru dan Dosen Republik Indonesia yang menegaskan bahwa dosen perlu terus meningkatkan kualifikasi akademik dan kompetensi mereka sesuai dengan perkembangan ilmu pengetahuan, Teknologi, dan seni. Kualitas kinerja dosen juga dipengaruhi oleh kepemimpinan yang efektif dan sistem kompensasi yang adil. Kepemimpinan yang baik akan mampu memotivasi dan menginspirasi dosen untuk mencapai kinerja optimal. Sebaliknya, kompensasi yang adil dan memadai akan meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja dosen. Dengan demikian, manajemen Perguruan Tinggi perlu memperhatikan dengan serius pemilihan pemimpin yang mampu memimpin dengan baik dan juga sistem kompensasi yang adil untuk mendorong pembinaan kinerja dosen dan meningkatkan mutu lulusan.

10. Artikel jurnal internasional oleh Sary & Saud (2018), berjudul *The Role of Leadership and Organizational Culture in Improving Lecturer Performance* mengemukakan pentingnya faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja dalam konteks pendidikan dan bagaimana kinerja tersebut berdampak pada hasil akhir pendidikan, menemukan bahwa gaya kepemimpinan yang efektif, seperti kepemimpinan transformasional, memiliki dampak positif yang signifikan terhadap motivasi dan kinerja dosen. Kepemimpinan yang baik dapat mendorong dosen untuk berprestasi lebih baik melalui pemberian dukungan, pengarahan, dan penghargaan. Temuan lainnya adalah Budaya organisasi yang mendukung, termasuk adanya nilai-nilai bersama, komunikasi yang terbuka, dan atmosfer kerja yang positif, juga berkontribusi pada peningkatan kinerja dosen. Budaya yang baik dapat menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan memotivasi dosen untuk bekerja lebih produktif. Oleh karena itu, kepemimpinan dan budaya organisasi memiliki peran yang sangat penting dalam meningkatkan kinerja dosen. Kepemimpinan yang baik dan budaya organisasi yang mendukung tidak hanya meningkatkan motivasi dosen tetapi juga mempengaruhi kinerja mereka secara keseluruhan. Institusi pendidikan perlu memperhatikan kedua faktor ini untuk mencapai hasil pendidikan yang optimal.

Untuk lebih membedakan antara penelitian ini dengan penelitian terdahulu disajikan tabel perbedaan dan persamaan penelitian ini dengan penelitian terdahulu.

**Tabel 2.1 Perbedaan dan Persamaan Penelitian Terdahulu dengan Penelitian Disertasi**

No	Judul Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1	Amtu, et.al. (2020), berjudul <i>Improving Student Learning Outcomes through School Culture, Work Motivation and Teacher Performance</i>	Kedua penelitian menekankan pentingnya faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja dalam konteks pendidikan dan bagaimana kinerja tersebut berdampak pada hasil akhir pendidikan.	Penelitian Amtu fokus pada kinerja guru dan dampaknya pada hasil belajar siswa, sedangkan penelitian ini fokus pada kinerja dosen dan dampaknya pada mutu lulusan Perguruan Tinggi.
2	Wahyudi, W. (2020), berjudul <i>Kinerja Dosen: Kontribusinya Terhadap Akreditasi Perguruan Tinggi</i>	Kedua penelitian sama-sama menilai pengaruh kinerja dosen terhadap outcome atau hasil yang relevan untuk Perguruan Tinggi akreditasi dan mutu lulusan.	Dalam penelitian Wahyudi mengeksplorasi bagaimana kinerja dosen mempengaruhi akreditasi Perguruan Tinggi, Penelitian ini lebih menekankan pada strategi pembinaan dan manajemen yang dapat meningkatkan mutu lulusan, yang merupakan hasil langsung dari proses pendidikan.

No	Judul Penelitian	Persamaan	Perbedaan
3	Muzenda, A. (2013), dengan judul <i>Lecturers' Competences And Students' Academic Performance</i>	Kedua penelitian menyoroti peran penting kinerja atau kompetensi dosen dalam konteks pendidikan tinggi dan membahas bagaimana faktor-faktor terkait dosen mempengaruhi hasil akademik.	Penelitian Muzenda Fokus pada aspek kualitas dan keterampilan individu dosen dan pengaruhnya terhadap hasil belajar mahasiswa. Sedangkan penelitian ini lebih mengarah pada aspek manajerial dan strategi pengelolaan kinerja.
4	Prasetio, et. al (2017), berjudul <i>Lecturers' Professional Competency and Students' Academic Performance In Indonesia Higher Education</i>	Keduanya berfokus pada bagaimana faktor-faktor terkait dengan dosen mempengaruhi hasil pendidikan	Penelitian Prasetio, mengkaji bagaimana kompetensi dosen mempengaruhi kinerja akademik mahasiswa. Penelitian ini fokus mengeksplorasi bagaimana manajemen pembinaan kinerja dosen dapat mempengaruhi mutu lulusan Perguruan Tinggi.
5	Komara, E, et.al (2022) berjudul <i>Study of Lecturer Performance of Private University Case Study in Bandung and Cimahi, West Java,</i>	Kedua penelitian mengeksplorasi bagaimana kinerja dosen berdampak pada hasil akhir pendidikan, baik dalam hal kualitas pendidikan secara keseluruhan (mutu lulusan) atau kinerja akademik mahasiswa.	Output yang dinilai di penelitian Komara adalah <i>kinerja dosen</i> di universitas swasta dan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja tersebut. Penelitian ini output yang dinilai adalah <i>mutu lulusan Perguruan Tinggi</i> sebagai hasil dari strategi pembinaan kinerja dosen yang

No	Judul Penelitian	Persamaan	Perbedaan
			diterapkan.
6	Prasetyo, et.al (2022). <i>Lecturer Professionalism In Improving The Effectiveness Of Higher Education Institutions</i>	Kedua penelitian membahas aspek terkait kinerja atau profesionalisme dosen dalam konteks pendidikan tinggi	Penelitian Prasetyo berfokus pada efektivitas institusi pendidikan melalui profesionalisme dosen, sedangkan topik manajemen pembinaan kinerja dosen berfokus pada peningkatan mutu lulusan.
7	Al Ghamdi, A. (2017), berjudul <i>Influence Of Lecturer Immediacy On Students' Learning Outcomes: Evidence From A Distance Education Program At A University In Saudi Arabia</i>	Kedua penelitian menekankan pentingnya kinerja dosen dalam konteks pendidikan tinggi. Kinerja dosen yang baik diharapkan dapat meningkatkan hasil belajar mahasiswa atau mutu lulusan.	Penelitian Al Ghamdi lebih fokus pada pengaruh kedekatan dosen terhadap hasil belajar mahasiswa dalam program pendidikan jarak jauh, sedangkan topik manajemen pembinaan kinerja dosen berfokus pada strategi dan praktik manajemen untuk meningkatkan mutu lulusan secara keseluruhan.

8	Bangsu, M., et.al (2023) dengan judul <i>Implementation of Labor Law: Improving Lecturer Performance Through the Role of Leadership and Compensation</i>	Kedua studi ini mendiskusikan bagaimana peningkatan kinerja dosen berdampak langsung pada mutu lulusan dan kualitas pendidikan di Perguruan Tinggi.	Penelitian Bangsu lebih fokus pada implementasi undang-undang ketenagakerjaan dalam meningkatkan kinerja dosen melalui kepemimpinan dan kompensasi, sedangkan topik manajemen pembinaan kinerja dosen berfokus pada strategi dan praktik
<b>No</b>	<b>Judul Penelitian</b>	<b>Persamaan</b>	<b>Perbedaan</b>
			manajemen secara lebih luas
9	Retnowati, T. H., et.al. (2021), berjudul <i>A Model of Lecturer Performance Evaluation: Sustainable Lecturer Performance Mapping</i>	Kedua penelitian menekankan pentingnya kinerja dosen dalam konteks pendidikan tinggi. Kinerja dosen yang baik diharapkan dapat meningkatkan mutu lulusan.	Penelitian Retnowati fokus pada pengembangan model evaluasi kinerja dosen dengan tujuan menciptakan pemetaan kinerja dosen yang berkelanjutan. Sedangkan dalam penelitian ini berfokus meningkatkan mutu lulusan Perguruan Tinggi, dengan lebih menekankan pada aspek pembinaan daripada sekadar evaluasi.

10	Fetty Poerwita Sary, Udin S. Saud (2018), berjudul <i>The Role of Leadership and Organizational Culture in Improving Lecturer Performance</i>	Kedua penelitian fokus pada upaya meningkatkan kinerja dosen dan peran dosen	Penelitian Fetty bertujuan untuk memahami dampak dari kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja dosen. Sedangkan penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi dan menganalisis metode pembinaan kinerja dosen untuk meningkatkan mutu lulusan Perguruan Tinggi.
----	---	--	--

Berdasarkan uraian penelitian terdahulu yang relevan dengan penelitian manajemen pembinaan kinerja dosen dalam meningkatkan mutu lulusan, terdapat perbedaan dan persamaan. Adapun perbedaan dan persamaan antara penelitian, yaitu:

1. Penelitian ini memfokuskan pada manajemen pembinaan kinerja dosen dan upaya meningkatkan mutu lulusan, sementara penelitian terdahulu memfokuskan pada manajemen pembinaan kinerja.
2. Memiliki persamaan pada pembahasan mendalam tentang manajemen pembinaan kinerja dosen yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan evaluasi.
3. Penelitian lebih menekankan pada pelaksanaan manajemen pembinaan kinerja melalui kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, evaluasi mencari Solusi dari permasalahan dan dampak manajemen pembinaan kinerja dosen dalam meningkatkan mutu lulusan Perguruan Tinggi.