

**MANAJEMEN PENGEMBANGAN MUTU DOSEN MENUJU WORLD
CLASS UNIVERSITY DI UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA
MALIK IBRAHIM MALANG**

TESIS

Oleh

Fikri Mubarok
NIM 15710009



**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
PASCASARJANA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG**

2017

**MANAJEMEN PENGEMBANGAN MUTU DOSEN MENUJU WORLD
CLASS UNIVERSITY DI UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA
MALIK IBRAHIM MALANG**

Tesis

Diajukan kepada

Pascasarjana Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim
Malang untuk Memenuhi Salah Satu Persyaratan dalam
Menyelesaikan Program Magister
Manajemen Pendidikan Islam

Oleh

Fikri Mubarok
NIM 15710009

Pembimbing 1:

Prof. Dr. H. Baharuddin, M.Pd.I
NIP. 19561231 198303 1 032

Pembimbing 2:

Dr. Marno, M.Ag
NIP. 19720822 200212 1 001

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
PASCASARJANA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG**

2017

LEMBAR PERSETUJUAN

Tesis dengan judul "Manajemen Pengembangan Mutu Dosen Menuju World Class University Di Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang" ini telah diperiksa dan disetujui untuk diuji,

Malang, 3 Agustus 2017

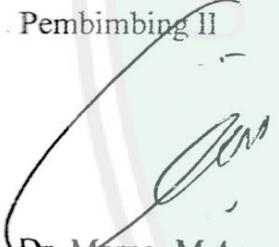
Pembimbing I



Prof. Dr. H. Baharuddin, M.Pd.I
NIP. 19561231 198303 1 032

Malang, 3 Agustus 2017

Pembimbing II



Dr. Marno, M.Ag
NIP. 19720822 200212 1 001

Malang, 3 Agustus 2017

Mengetahui,

Ketua Jurusan Program Magister Pendidikan Agama Islam



Dr. H. M. Samsul Hady, M.Ag
NIP. 19660825 199403 1 002

LEMBAR PENGESAHAN

Tesis dengan judul “**Manajemen Pengembangan Mutu Dosen Menuju World Class University Di Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang**” ini telah diuji dan dipertahankan di depan sidang dewan penguji pada hari Kamis tanggal 28 September 2017.

Dewan Penguji,

(Ketua Penguji)

Dr. H. Suti'ah, M. Pd

Nip. 196510061993032003



(Penguji Utama)

Abdul Aziz, M.Ed., Ph.D

Nip. 196906282006041004



(Anggota)

Dr. H. Mulyono, MA

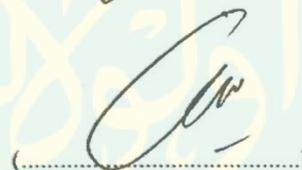
Nip. 196606262005011003



(Anggota)

Dr. Marno, M.Ag

Nip. 197208222002121001



Mengetahui,

Direktur Pascasarjana,



Prof. Dr. H. Baharuddin, M.Pd.1

Nip. 195612311983031032

LEMBAR PERNYATAAN ORISINALITAS PENELITIAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Fikri Mubarok
NIM : 15710009
Program Studi : Magister Manajemen Pendidikan Islam
Judul Penelitian : Manajemen Pengembangan Mutu Dosen Menuju
World Class University di UIN Maulana Malik
Ibrahim Malang

menyatakan dengan sebenarnya bahwa dalam penelitian saya ini tidak terdapat unsur-unsur penjiplakan karya penelitian atau karya ilmiah yang dilakukan atau dibuat oleh orang lain, kecuali secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila di kemudian hari ternyata hasil penelitian ini terbukti terdapat unsur-unsur penjiplakan dan ada klaim dari pihak lain, maka saya bersedia untuk diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Demikianlah lembar pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya dan tanpa ada paksaan dari siapapun.

Malang, 3 Agustus 2017

Hormat saya,



Fikri Mubarok

MOTTO

**“Education is the most powerful weapon
which you can use to change the world”**

(Nelson Mandela)

Artinya:

“Pendidikan adalah senjata terhebat
yang dapat kamu gunakan untuk merubah dunia”

(Nelson Mandela)¹

إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّىٰ يُغَيِّرَ مَا بِأَنْفُسِهِمْ

Artinya:

“Sesungguhnya Allah tidak merubah suatu kaum
sehingga mereka merubah diri mereka sendiri”

(Ar Ra'du: 11)²

¹ Nelson Mandela, Long walk to freedom, (Afrika Selatan: Macdonald Purnell, 1995), hal. 80

² Departemen Agama RI, *Al Qur'an dan Terjemahnya*, (Jakarta: Yayasan Penerjemah Al Qur'an, tt), hal 370

PERSEMBAHAN

Tesis ini dipersembahkan untuk:

1. Kedua Orang tua tercinta Abah Achmad Shofi Zuhri
dan Ibu Siti Mariyam
2. Kakakku tersayang Fina Faizah
dan Suaminya Zaim Mamduh



KATA PENGANTAR



Syukur Alhamdulillah, penulis ucapkan atas limpahan rahmat dan bimbingan Allah SWT, tesis yang berjudul “Manajemen Pengembangan Mutu Dosen Menuju World Class University di Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang” dapat terselesaikan dengan baik semoga ada guna dan manfaatnya. Sholawat serta salam semoga tetap terlimpahkan kepada junjungan kita Nabi Muhammad SAW yang telah membimbing manusia ke arah jalan kebenaran dan kebaikan.

Banyak pihak yang membantu dalam menyelesaikan tesis ini. Untuk itu penulis sampaikan terima kasih dan penghargaan yang sebesar-besarnya dengan ucapan *jazakumullah ahsanal jaza'* khususnya kepada:

1. Rektor UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, Bapak Prof. Dr. H. Abdul Haris, M. Ag dan para Pembantu Rektor. Direktur Pascasarjana UIN Malang, Bapak Prof. Dr. H. Baharuddin, M. Pd.I atas segala layanan dan fasilitas yang telah diberikan selama penulis menempuh studi.
2. Ketua Program Studi Magister Manajemen Pendidikan Islam, Bapak Dr. H. M. Samsul Hady, M. Ag atas motivasi, koreksi, dan kemudahan pelayanan selama studi.
3. Dosen Pembimbing I, Bapak Prof. Dr. H. Baharuddin, M. Pd.I atas bimbingan, saran, kritik, dan koreksinya dalam penulisan tesis.
4. Dosen Pembimbing II, Bapak Dr. Marno, M. Ag atas bimbingan, saran, kritik, dan koreksinya dalam penulisan tesis.
5. Semua staff atau dosen Pascasarjana UIN Malang yang tidak mungkin disebut satu persatu yang telah banyak memberikan wawasan keilmuan dan kemudahan-kemudahan selama menyelesaikan studi.

6. Seluruh civitas akademika UIN Malang; Ketua LPM UIN Malang, Bapak Dr. H. Muhtadi Ridwan, MA; Sekretaris LPM UIN Malang, Bapak Ali Ridho; dan Kepala LP2M, Ibu Mufidah; serta karyawan-karyawan Infopub yang telah meluangkan waktu untuk memberikan informasi dalam penelitian.
7. Kedua orang tua, ayahanda Abah Achmad Shofi Zuhri, BA dan Ibunda Siti Mariyam, S.Pd yang tidak henti-hentinya memberikan motivasi, bantuan materiil, dan doa sehingga menjadi amal yang diterima di sisi Allah SWT. Amin.
8. Kakak tercinta, Fina Faizah, M. Pd.I; Suaminya, Achmad Zaim Mamduh, SE; Keponakan tersayang, Achmad Faza AlMaliki; dan Keluarga Bani Jamil yang telah memberikan dorongan moril dan perhatian selama studi.
9. Teman-teman pascasarjana, khususnya kelas B MPI angkatan 2015 yang banyak memberikan waktunya untuk berdiskusi di kelas maupun di luar kelas guna memberikan bantuan untuk penyelesaian tesis ini.

Malang, 3 Agustus 2017

Penulis,

Fikri Mubarok

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN SAMPUL	i
HALAMAN JUDUL.....	ii
LEMBAR PERSETUJUAN.....	iii
LEMBAR PENGESAHAN.....	iv
LEMBAR PERNYATAAN.....	v
KATA PENGANTAR.....	vi
DAFTAR ISI.....	vii
DAFTAR TABEL.....	viii
DAFTAR LAMPIRAN.....	ix
DAFTAR GAMBAR.....	x
MOTTO.....	xi
ABSTRAK.....	xii
 BAB I PENDAHULUAN	
A. Konteks Penelitian.....	1
B. Fokus Penelitian	12
C. Tujuan Penelitian	12
D. Manfaat Penelitian.....	13
E. Orisinalitas Penelitian.....	14
F. Definisi Istilah.....	19
 BAB II KAJIAN PUSTAKA	
A. Konsep Tentang Manajemen Sumber Daya Manusia	21
1. Pengertian Pengembangan Manajemen Sumber Daya Manusia....	21
2. Perencanaan Pengembangan Manajemen Sumber Daya Manusia .	22
3. Pelaksanaan Pengembangan Manajemen Sumber Daya Manusia .	25
4. Evaluasi Pengembangan Manajemen Sumber Daya Manusia	35
5. Monitoring Pengembangan Manajemen Sumber Daya Manusia...	44

B. Manajemen Pengembangan Mutu Dosen di Perguruan Tinggi.....	46
1. Konsep Manajemen Pengembangan Mutu Dosen di Perguruan Tinggi.....	49
2. Implementasi, Evaluasi dan Monitoring Manajemen Pengembangan Mutu Dosen di Perguruan Tinggi	52
C. Manajemen Pengembangan Mutu Dosen dalam Konteks World Class University	55
1. Pengertian World Class University	55
2. Kriteria World Class University.....	58
3. Indikator Pengembangan Mutu Dosen dalam Konteks World Class University	68

BAB III METODE PENELITIAN

A. Pendekatan dan Jenis Penelitian	76
B. Kehadiran Peneliti.....	80
C. Latar Penelitian	81
D. Data dan Sumber Data Penelitian	81
E. Teknik Pengumpulan Data	82
F. Teknik Analisis Data.....	85
G. Pengecekan Keabsahan Data	87

BAB IV PAPARAN DATA DAN TEMUAN PENELITIAN

A. Gambaran Umum UIN Maulana Malik Ibrahim Malang.....	91
B. Paparan Data Penelitian.....	94
1. Implementasi pengembangan mutu dosen menuju world class university di UIN Maulana Malik Ibrahim Malang	96
a. Rekrutmen, Seleksi dan Penempatan dosen	96
b. Pembinaan dan Pengembangan dosen	106
1) Pembinaan dan Pengembangan Dosen <i>Professional Oriented</i>	106
a) Peningkatan Keahlian Melalui Studi Lanjut Gelar	106
b) Peningkatan Keahlian Melalui Studi Lanjut Non-Gelar.....	109
c) Pertemuan-pertemuan Ilmiah	110
d) Penataran dan Lokakarya	112
e) Bimbingan Dosen Senior-Yunior	117
f) Pengembangan Dosen Melalui Kegiatan Penelitian dan Pengabdian.....	121

2) Pembinaan dan Pengembangan Dosen <i>Spiritual Oriented</i> .	125
a) Dzikir	125
b) Fikr	126
c) Amal sholeh.....	126
2. Evaluasi dan monitoring pengembangan mutu dosen menuju world class university di UIN Maulana Malik Ibrahim Malang	127
C. Temuan Penelitian.....	129
 BAB V PEMBAHASAN	
A. Implementasi Manajemen Pengembangan Mutu Dosen Menuju World Class University di UIN Maulana Malik Ibrahim Malang	131
B. Evaluasi dan Monitoring Manajemen Pengembangan Mutu Dosen Menuju World Class University di UIN Maulana Malik Ibrahim Malang.....	151
 BAB VI PENUTUP	
A. Kesimpulan	155
B. Implikasi	156
C. Saran	157
 DAFTAR RUJUKAN	 158

DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
1.1. Pemetaan Penelitian Terdahulu	17
2.1. Perbedaan Pelatihan dan Pendidikan	29
2.2. Kriteria WCU menurut THE Ranking	59
2.3. Standar Mutu, Kriteria dan Indikator Profesionalisme Dosen	69
2.4. Standar Mutu, Kriteria dan Indikator Amalan Terbaik Dosen	71
4.1. Data Jumlah Dosen UIN Malang 2009-2017	107
4.2. Penelitian Kompetitif Dosen UIN Malang 2014-2016	124
5.1. Kriteria Penilaian WCU menurut ARWU	132
5.2. Kriteria Penilaian WCU menurut THES	132
5.3. Kriteria Penilaian WCU menurut Webometric	133
5.4. Rata-rata perbandingan gaji dosen di berbagai negara berdasarkan tiga kategori: baru, menengah, dan teratas dalam dolar	134

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran	Halaman
1. Panduan Pertanyaan Penelitian.....	163
2. Dokumentasi wawancara dan jurnal UIN Malang.....	166
3. Riwayat Hidup	170



DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
2.1. Proses Pelatihan dan Pendidikan	31
2.2. Characteristics of WCU: Allignment of Key Factors	57
2.3. Kriteria WCU versi ARWU	62
2.4. Indikator World Class University versi QS Star	65
4.1. Roadmap Pengembangan UIN Maulana Malik Ibrahim	93
4.2. Model Sistem Berantai	120
4.3. Model Sistem Kelompok	121
4.4. Implementasi Manajemen Pengembangan Mutu Dosen Menuju World Class University di UIN Maulana Malik Ibrahim Malang	130
5.1. Evaluasi dan Monitoring yang diterapkan UIN Malang	153

ABSTRAK

Mubarok, Fikri. 2017. *Manajemen Pengembangan Mutu Dosen Menuju World Class University di UIN Maulana Malik Ibrahim Malang*. Tesis, Magister Manajemen Pendidikan Islam, Pascasarjana UIN Maulana Malik Ibrahim Malang. Pembimbing I Dr. H. Baharuddin, M.Pd.I, Pembimbing II Dr. Marno, M.Ag

Kata Kunci: Manajemen, Mutu, Dosen, World Class University

Sebagai "jantung" perguruan tinggi, dosen sangat menentukan mutu pendidikan dan lulusan yang dilahirkan perguruan tinggi tersebut. Jika para dosennya bermutu tinggi, maka kualitas perguruan tinggi tersebut juga akan tinggi, demikian pula sebaliknya. Sebaik apapun program pendidikan yang dicanangkan, bila tidak didukung oleh para dosen bermutu tinggi, maka akan berakhir pada hasil yang tidak memuaskan. Hal itu karena untuk menjalankan program pendidikan yang baik diperlukan para dosen yang juga bermutu baik. Dengan memiliki dosen-dosen yang baik dan bermutu tinggi, perguruan tinggi dapat merumuskan program serta kurikulum termodern untuk menjamin lahirnya lulusan-lulusan yang berprestasi dan berkualitas istimewa. Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan dan menganalisa implementasi, evaluasi, dan monitoring manajemen pengembangan mutu dosen di Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang menuju pencapaian world class university.

Penelitian manajemen pengembangan mutu dosen menuju world class university di UIN Maulana Malik Ibrahim Malang ini menggunakan paradigma *interpretive/post positivistic* dengan pendekatan kualitatif. Maksud paradigma *interpretive/post positivistic* adalah bahwa realitas sosial sesungguhnya bersifat maknawi. Ia bergantung pada makna dan interpretasi yang diberikan oleh manusia yang memandangnya. Jenis penelitian ini menggunakan jenis penelitian studi kasus. Teknik pengumpulan data dapat dicapai dengan (1) wawancara mendalam, (2) observasi partisipan, dan (3) studi dokumen. Adapun sumber data penelitian ini terdiri dari primer dan skunder. Data primer berupa hasil dari wawancara dengan subjek penelitian yang berkaitan dan berhubungan langsung dengan focus penelitian, data ini diperoleh dari Kepala Lembaga Penjaminan Mutu UIN Malang jajaran direksi di bawahnya serta beberapa pihak-pihak yang terkait dengan manajemen pengembangan mutu dosen di UIN Maulana Malik Ibrahim Malang sedangkan data sekunder berupa data yang diperoleh oleh penulis yang tidak berkaitan langsung dengan fokus penelitian tetapi hanya sebagai penguat dan pelengkap data primer. Data yang terkumpul dari ketiga metode pengumpulan data tersebut dianalisis untuk mendapatkan temuan penelitian.

Hasil temuan penelitian ini menyatakan bahwa Implementasi manajemen pengembangan dan pembinaan mutu dosen di UIN Malang yaitu: a) **Pembinaan dan Pengembangan *Profesional Oriented*** yaitu pembinaan yang memfokuskan peningkatan mutu sesuai dengan profesinya yang meliputi tridharma perguruan tinggi (pendidikan dan pengajaran, penelitian, dan pengabdian masyarakat). Pendekatan yang dilakukan meliputi: program latihan prajabatan; studi lanjut gelar; studi lanjut non gelar; pertemuan-pertemuan ilmiah, asistenship (bimbingan

dosen senior-yunior), coaching, penugasan-penugasan, pelatihan dan lokakarya, penulisan karya ilmiah, kegiatan pengajaran; kegiatan pengabdian masyarakat; pendekatan terapan; *team teaching*; studi banding; kerjasama; pengembangan diri sendiri; control mahasiswa; *team learning*. b) **Pembinaan dan Pengembangan *Spiritual Oriented*** yaitu pembinaan dan pengembangan mutu dosen melalui pendekatan *spiritual habit* yang biasa disebut oleh UIN Malang dengan Dzikir, Fikr, dan Amal Sholeh yang meliputi pembiasaan sholat berjama'ah, dzikir, khotmul Qur'an, tausiyah, hifdzhul Qur'an, puasa senin dan kamis, kekeluargaan dan kebersamaan (silaturrahmi), diskusi agama, shodaqoh, dan zakat. Sedangkan, Evaluasi manajemen Pengembangan Mutu Dosen di UIN Malang menggunakan aplikasi SIAKAD yang terintegrasi untuk mengetahui Indeks Kepuasan Mahasiswa (IKM) dan Indeks Kepuasan Teman Sejawat (IKTS) yang dijadikan patokan dalam mengukur kinerja dosen secara cepat, efektif, dan efisien.



ABSTRACT

Mubarok, Fikri. 2017. *Quality Management For Developing Lecturers Towards World Class University in UIN Maulana Malik Ibrahim Malang*. Thesis, Master of Management of Islamic Education, Postgraduate of UIN Maulana Malik Ibrahim Malang. Advisor I Dr. H. Baharuddin, M.Pd.I, Advisor II Dr. Marno, M.Ag.

Keywords: Management, Quality, Lecturer, World Class University

As the "heart" of universities, lecturers determine the quality of education and graduates who were born the college. If the lecturers are of high quality, then the quality of the college will also be high, and vice versa. Whatever educational program is proclaimed, if not supported by high-quality lecturers, it will end up on unsatisfactory results. That's because to run a good education program required the lecturers who are also good quality. By having good and high quality lecturers, universities can formulate the program and the modern curriculum to ensure the birth of graduates who excel and qualified. This study aims to describe and analyze the implementation, evaluation and monitoring of lecturer quality development management at the University Islamic State (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang towards the achievement of world class university.

The research of quality development of lecturer toward world class university in UIN Maulana Malik Ibrahim Malang uses interpretive / post positivistic paradigm with qualitative approach. The purpose of the interpretive / post-positivistic paradigm is that social reality is actually meaningful. It depends on the meaning and interpretation given by the human being who views it. This type of research uses case study research. Data collection techniques can be achieved by (1) in-depth interviews, (2) participant observation, and (3) document studies. The data source of this research consists of primary and secondary. Primary data is the result of interviews with related research subjects and directly related to the research focus, this data is obtained from the Head of Quality Assurance Agency of UIN Malang under the board of directors as well as several parties related to lecturer quality development management in UIN Maulana Malik Ibrahim Malang while the secondary data in the form of data obtained by the authors that are not directly related to the focus of research but only as a booster and complement the primary data. The data collected from the three data collection methods were analyzed to obtain the research findings.

The findings of this study indicate that the management implementation of developing lecturers quality in UIN Malang are: a) Guidance and Development of Professional Oriented is the guidance that focuses on quality improvement according to the profession which includes the tridharma of higher education (education and teaching, research, and community service) . Approaches include: pre-service training program; advanced degree studies; further non degree studies; scientific meetings, asistensi, coaching, assignments, training and workshops, writing scientific papers, teaching activities; community service activities; applied approach; team teaching; comparative study; cooperation; self-development; student control; team learning. b) Spiritual Oriented Guidance and Development is

the guidance and development of lecturers quality through spiritual approach of habit commonly called by UIN Malang with Dhikr, Fikr, and Amal Sholeh which includes habit of praying in congregation, dhikr, khotmul Qur'an, tausiyah, hifdzul Qur 'an, Monday and Thursday's fast, kinship and togetherness (silaturahmi), religious discussion, shodaqoh, and zakat. Meanwhile, Evaluation of Quality Management of Lecturers in UIN Malang uses SIAKAD application which is integrated to find out Student Satisfaction Index (IKM) and Lecturer Satisfaction Index (IKTS) which is used as a benchmark to measure lecturer performance quickly, effectively and efficiently.



مستخلص البحث

مبارك، فكري 2017. محاضرات تطوير إدارة الجودة نحو جامعة من الدرجة العالمية في جامعة الإسلامية الحكومية مولانا مالك إبراهيم مالانج، رسالة الماجستير، قسم الإدارة التربوية الإسلامية. كلية الدراسات العليا جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج. المشرف: (1) الأستاذ الدكتور بهار الدين، الماجستير (2) الدكتور مرنو، الماجستير.

الكلمات المفتاحية: الإدارة، الجودة، محاضر، جامعة الدرجة العالمية

وبصفتها "قلب" الجامعات، يحدد المحاضرون نوعية التعليم والخريجين الذين يولدون الكلية. إذا كان المحاضرين ذات جودة عالية، ثم جودة الكلية ستكون أيضا عالية، والعكس بالعكس. مهما كان البرنامج التعليمي معلنا، إن لم يكن مدعوما من قبل محاضرين ذوي جودة عالية، فإنه في نهاية المطاف على نتائج غير مرضية. وذلك لأن لتنشغيل برنامج تعليم جيد المطلوبة المحاضرين الذين هم أيضا ذات نوعية جيدة. من خلال وجود محاضرين جيدة وعالية الجودة، يمكن للجامعات صياغة المناهج والبرامج الحديثة لضمان تحقيق وجودة الخريجين. تهدف هذه الدراسة لوصف وتحليل تنفيذ وتقييم وتقييم إدارة تطوير جودة المحاضر في جامعة الدولة الإسلامية في مالانج نحو تحقيق الجامعة العالمية.

يستخدم البحث في تطوير نوعية المحاضر نحو الجامعة العالمية في الجامعة الإسلامية الحكومية في مالانج نموذج التفسيرية / آخر بوسيتيفيستيك مع النهج النوعي. والغرض من النموذج التفسيري / ما بعد الوضعي هو أن الواقع الاجتماعي مفيد فعلا. ذلك يعتمد على المعنى والتفسير الذي يعطيه الإنسان الذي ينظر إليه. هذا النوع من البحوث يستخدم أبحاث دراسة الحالة. ويمكن تحقيق تقنيات جمع البيانات من خلال المقابلات المتعمقة، ومراقبة المشاركين، ودراسات الوثائق. مصدر البيانات لهذا البحث يتكون من الابتدائي والثانوي. البيانات الأولية هي نتيجة مقابلة مع موضوع البحث ذات الصلة وترتبط مباشرة إلى التركيز البحثي، ويتم الحصول على هذه البيانات من رئيس وكالة ضمان الجودة من الجامعة الإسلامية الحكومية في مالانج في إطار مجلس الإدارة وكذلك بعض الأطراف ذات الصلة لإدارة تطوير الجودة محاضر في إين مولانا مالك إبراهيم مالانج في حين أن البيانات الثانوية في شكل البيانات التي تم الحصول عليها من قبل المؤلفين التي لا ترتبط مباشرة إلى التركيز على البحوث ولكن فقط باعتبارها معززة والبيانات الأولية التكميلية. تم تحليل البيانات المجمعة من طرق جمع البيانات الثلاث للحصول على نتائج البحث.

وتشير نتائج هذا البحث إلى أن تنفيذ التطوير الإداري وتنمية جودة المحاضرين في الجامعة الإسلامية الحكومية في مالانج هي: الإرشاد والتطوير المهني الموجه هو التدريب الذي يركز على تحسين الجودة وفقا للمهنة التي تشمل الجامعات (التعليم والتدريب والبحوث وخدمة المجتمع). وتشمل النهج ما يلي: برنامج التدريب قبل الخدمة؛ دراسات درجة متقدمة؛ المزيد من الدراسات غير درجة. واللقاءات العلمية، والتوجيه، والتدريب، والواجبات، والتدريب، وورش العمل، وكتابة الأوراق العلمية، والأنشطة التعليمية؛ أنشطة الخدمة المجتمعية؛ النهج المطبق؛ فريق التدريس؛ دراسة مقارنة؛ التعاون؛ التنمية الذاتية. مراقبة الطلاب؛ فريق التعلم. (ب) التوجيه الموجه الروحي والتنمية التي هي التوجيه وتطوير جودة المحاضر من خلال نهج العادة الروحية التي تسمى عادة من قبل جامعة الإسلامية الحكومية في مالانج مع الذكر والفكر وأمل شوله الذي يتضمن عادة صلاة الجماعة، الذكر، تلاوة القرآن، توسيا، هيفدزول القرآن، الاثنين والخميس الصيام، القرابة والتوحيد (السيلا تورهمي)، والمناقشات الدينية، شوداقوه، والزكاة. وفي الوقت نفسه، تقييم إدارة الجودة من المحاضرين في جامعة الدولة الإسلامية في مالانج يستخدم تطبيق سيأكاد التي تم دمجها لمعرفة مؤشر رضا الطلاب (إكم) ومؤشر رضا الرضا (إكتس) الذي يستخدم كمعيار في قياس أداء المحاضر بسرعة وفعالية وكفاءة.

BAB I

PENDAHULUAN

A. Konteks Penelitian

Di lingkungan perguruan tinggi, dosen merupakan salah satu kebutuhan utama. Ia ibarat mesin penggerak bagi segala hal yang terkait dengan aktivitas ilmiah dan akademis.¹ Tanpa dosen, tak mungkin sebuah lembaga pendidikan disebut perguruan tinggi atau universitas. Sebab itu, di negara-negara maju, sebelum mendirikan sebuah universitas, hal yang dicari terlebih dahulu adalah dosen. Setelah para dosennya ditentukan, baru universitas didirikan, bukan sebaliknya. Demikian pentingnya dosen ini hingga tidak sedikit perguruan tinggi menjadi terkenal karena kemasyhuran para dosen yang bekerja di dalamnya. Beberapa universitas di Eropa dan Amerika juga menjadi terkenal di dunia karena memiliki dosen dan guru besar yang mumpuni, seperti Universitas Berlin yang memiliki dosen sekaliber Fichte dan Hegel, dan sebagainya.²

Dalam posisi sebagai "jantung" perguruan tinggi, dosen sangat menentukan mutu pendidikan dan lulusan yang dilahirkan perguruan tinggi tersebut, di samping secara umum kualitas perguruan tinggi itu sendiri. Jika para dosennya bermutu tinggi, maka kualitas perguruan tinggi tersebut juga akan tinggi, demikian pula sebaliknya. Sebaik apapun program pendidikan yang dicanangkan, bila tidak didukung oleh para

¹ Hamid 'Ammar, *al-Jami'ah Bayn al-Risalah wa al-Muassasah*, (Cairo: al-Dar al-'Arabiyyah li al-Kitab, 1996), Cet.I, hal. 103

² Hasan Hanafi, *Fi Fikrina al-Mu'ashir*, (Beirut: Dar al-Tanwir, 1983), hal. 228

dosen bermutu tinggi, maka akan berakhir pada hasil yang tidak memuaskan. Hal itu karena untuk menjalankan program pendidikan yang baik diperlukan para dosen yang juga bermutu baik. Dengan memiliki dosen-dosen yang baik dan bermutu tinggi, perguruan tinggi dapat merumuskan program serta kurikulum termmodern untuk menjamin lahirnya lulusan-lulusan yang berprestasi dan berkualitas istimewa.³

Atas dasar itulah, pengembangan profesionalisme dosen menjadi upaya yang penting dalam rangka peningkatan kualitas perguruan tinggi. Di Amerika Serikat, program pengembangan profesionalisme dosen mulai mendapat perhatian sejak pertengahan tahun 60-an yang dikenal dengan istilah *faculty development*. Program itu muncul setelah ditemukannya anomali, yaitu bahwa pengajaran di perguruan tinggi telah berlangsung secara tidak efektif, bahkan terkadang diberikan tanpa kewenangan. Sebagian besar mahasiswa merasa resah disebabkan oleh pengajaran yang kurang baik, dan kepentingan mahasiswa telah diabaikan.⁴

Demikian pula di Eropa, program pengembangan tenaga dosen sudah berlangsung sejak permulaan tahun 70-an. Langkah-langkah yang ditempuh masing-masing perguruan tinggi dalam program pengembangan tersebut tidak seragam. Dalam skala lokal di beberapa universitas di Eropa terdapat pusat-pusat pengembangan profesionalisme dosen. Namun secara

³ Mohammad 'Adil Barakat (et. al.), *al-Tathwir al-Mahniy li A'dla'i Hay'at al-Tadris*, (Tunis: al-Munazhzhamah al-'Arabiyah li al-Tarbiyah, 1998), hal. 121

⁴ Yusufhadi Miarso, "Pengembangan Profesionalisme Dosen Dalam Rangka Peningkatan Mutu Perguruan Tinggi", dalam <http://yusufhadi.net>. Lihat juga Mathew L. Oullet, "Overview of Faculty Development: History and Choices", dalam Kay J. Gillespie & Douglas L. Robertson, *A Guide to Faculty Development*, (San Francisco: The Jossey-Bass Publisher, 2010), hal. 4

umum pada level Eropa, program tersebut dijalankan secara terpadu. Negara-negara Eropa sepakat membentuk sebuah pusat pengembangan profesi dan peningkatan kualitas dosen perguruan tinggi. Selain itu juga terdapat semacam jaringan organisasi jaminan mutu dosen perguruan tinggi yang meliputi seluruh negara Eropa.⁵

Di Indonesia, program pengembangan mutu dosen juga telah dikenal sejak tahun 70-an. Beberapa perguruan tinggi telah menyelenggarakan kegiatan yang termasuk dalam kategori pembinaan dosen, seperti penataran khusus untuk semua dosen baru. Bahkan universitas-universitas tertentu mendirikan pusat pelatihan staf dosen dan menyelenggarakan kegiatan-kegiatan pembinaan dosen dalam level regional maupun nasional.⁶

Namun, kendati telah berlangsung hampir empat dekade, program pengembangan profesionalisme dosen di Indonesia belum menampakkan hasil yang menggembirakan. Beberapa perguruan tinggi negeri (PTN) di Indonesia memang sudah masuk dalam daftar perguruan tinggi terbaik di dunia, meskipun masih di urutan ke sekian. Demikian halnya dengan swasta, terdapat sejumlah perguruan tinggi swasta (PTS) yang kualitasnya bisa diandalkan dan setara dengan perguruan tinggi di luar negeri.

Tetapi data yang dimiliki Litbang Depdiknas menunjukkan, dari 120.000 dosen tetap PTS dan PTN di Indonesia, masih ada 50,65 persen

⁵ Mohammad 'Adil Barakat (et. al.), *op. cit.*, hal. 122

⁶ Yusufhadi Miarso, *op. cit.*

atau sekitar 60.000 di antaranya belum berpendidikan S2 atau baru S1.⁷ Menurut data lain, jumlah seluruh dosen di PTN sebanyak 240.000 orang, 50% di antaranya belum memiliki kualifikasi pendidikan setara S2. Di antara jumlah tersebut, baru 15% dosen yang bergelar doktor. Jika dibandingkan dengan perguruan tinggi di Malaysia, Singapura dan Filipina yang jumlah doktornya sudah mencapai angka 60% lebih, maka tampak bahwa dosen di perguruan tinggi Indonesia masih jauh ketinggalan.⁸

Padahal, Undang-undang (UU) No. 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen mensyaratkan dosen perguruan tinggi minimal S2. Dalam UU itu disebutkan, para pendidik jenjang pendidikan dasar dan menengah persyaratannya adalah minimal bergelar S1. Sementara, untuk mendidik di jenjang pendidikan akademis S1, maka sekurang-kurangnya bergelar strata dua (S2), sedangkan bagi program pascasarjana adalah doktor (S3) dan profesor.

Kenyataan ini ironis mengingat salah satu cita-cita besar perguruan tinggi di Indonesia adalah menjadi universitas bertaraf internasional (*world class university*). Dengan 50% dosen yang masih berkualifikasi S1, sulit dalam waktu dekat menggapai cita-cita tersebut. Apalagi di tengah kondisi demikian, tidak tampak upaya signifikan dari para dosen untuk meningkatkan profesionalisme mereka sebagai elemen pokok perguruan tinggi. Sebagian mereka bahkan kurang menyadari bahwa profesi dosen,

⁷Lihat <http://www.suarapembaruan.com/News/2008/09/08/Kesra/kes01.htm>

⁸ Nur Syam, "Standardisasi Dosen Perguruan Tinggi", dalam <http://nursyam.sunan-ampel.ac>.

sebagaimana profesi lainnya, juga terkait dengan dimensi pengetahuan, keahlian, dan etika yang perlu terus dikembangkan. Sayangnya, dimensi-dimensi tersebut tidak banyak diperhatikan oleh para dosen, sehingga tidak heran jika sorotan dan kritik terus dialamatkan kepada mereka.

Kita tentu paham, berbeda dengan sekolah dasar dan menengah, perguruan tinggi bukan hanya tempat belajar-mengajar, namun tempat dikembangkannya ilmu pengetahuan melalui riset atau penelitian. Menurut SCImago yang dipakai sebagai salah satu indeks oleh Dikti untuk melihat reputasi sebuah jurnal, menyatakan bahwa Indonesia berada di nomor urut 11 dari 33 negara di Asia.⁹ Posisinya di bawah Pakistan, Thailand dan Malaysia. Tepatnya Ada beberapa hal kenapa *performance* riset di dunia pendidikan tinggi Indonesia begitu buruk.

Pertama, riset masih dilihat sebagai tugas tambahan seorang dosen, bukan terintegrasi dan disadari sebagai bagian dari tugas pokok. Paradigma kita di dunia pendidikan tinggi masih melihat proses belajar-mengajar sebagai hal yang utama, bukan riset. Dosen masih melihat tugasnya sama dengan guru: mengajar. Bisa jadi karena Dosen diletakkan sejajar dengan Guru dalam satu undang-undang. Mestinya, berdasarkan perbedaan requirement, perbedaan instansi induk dan perbedaan tugas pokok, guru dan dosen harus dipisahkan. Mesti diatur dalam undang-undang yang berbeda.

Kedua, persoalan infrastruktur dasar yang tidak memadai. Bagaimana mau bicara hal-hal yang canggih jika hal mendasar seperti

⁹ www.scimagojr.com, 2016

meja kerja saja masih menjadi hal yang mewah bagi dosen? Peneliti mencoba melakukan survey kecil-kecilan dengan populasi dosen-dosen yang tergabung di Grup Dosen Indonesia. Hasilnya 39% dosen tak memiliki meja kerja, hanya ada ruang dosen yang dipakai bersama-sama. Sebanyak 35% memakai ruang dosen bersama, namun memiliki meja kerja, dan hanya 26% yang memiliki privasi: ada meja kerja dan satu ruangan dipakai maksimal dua orang dosen.

Ini berkaitan dengan paradigma di nomor (1) bahwa tugas dosen hanyalah mengajar. Celaknya ini dianut oleh banyak pemimpin perguruan tinggi (negeri dan swasta) maupun banyak dosen itu sendiri. Banyak pemimpin kampus tidak memfasilitasi dosen untuk memiliki ruang/meja kerja memadai, sementara banyak dosen yang memang ke kampus untuk mengajar saja, setelah itu bertebaran di muka bumi, mencari penghasilan tambahan. Pemerintah? rasanya tak pernah melihat ini sebagai masalah, kecuali dalam instrumen akreditasi belaka. Ini baru soal ruang/meja untuk bekerja (mosok ngetik sambil berdiri sih), belum bicara perpustakaan atau laboratorium berkualitas yang masih jadi hal langka di kampus-kampus dalam negeri.

Ketiga, sistem yang memberi disinsentif bagi dosen yang rajin melakukan publikasi ilmiah. Hantu ini disebut batas kepatutan, intinya batas sebuah aktivitas dosen dinilai dalam sistem promosi. Misalnya, paper ilmiah yang terbit di jurnal internasional hanya diakui satu paper dalam satu semester. Lebih dari satu tak dihitung sebagai pencapaian. Padahal tentu saja kita sebagai peneliti tak bisa memastikan atau mendikte

editor atau publisher menerbitkan paper kita di waktu yang berbeda. Proses sebuah paper dari mulai dikirim sampai betul-betul terbit juga bervariasi bisa satu sampai dua tahun.

Keempat, banyak kesibukan administratif. Dosen disibukkan dengan berbagai kesibukan administratif. Contoh nyata adalah kesibukan mengisi BKD setiap semester hanya untuk sekedar mendapatkan tunjangan sertifikasi dosen. Contoh lain yang menyakitkan misalnya terjadi beberapa bulan lalu ketika Dosen di seluruh Indonesia diwajibkan mengisi SIPKD dengan scan semua SK, ijazah dan sebagainya. Celaknya perintah tersebut disertai ancaman. Akibatnya, dosen-dosen pontang-panting mencari berbagai SK dan surat-surat penting, men-scan (bahkan ada yang beli scanner khusus untuk urusan ini), menyerbu situs SIPKD sehingga server tumbang sampai batas waktu yang digembar-gemborkan Dikti sendiri.

Kesibukan administratif juga berkaitan dengan aktivitas penelitian itu sendiri. Dosen harus berkompetisi untuk mendapatkan dana penelitian. Dan dosen yang mendapatkan *grant* penelitian biasanya disibukkan oleh aspek administratif dan bukan kualitas riset itu sendiri. Berurusan dengan kwitansi dan stempel, serta mencari dana talangan penelitian, sebelum dana-nya betul-betul turun. Belum lagi seringkali menghadapi potongan di sana-sini yang membuat kualitas riset berkurang.

Penyebab terakhir dan utama adalah rendahnya pendapatan dosen di Indonesia. Data Dikti sampai Februari 2016 menunjukkan baru 39% dosen yang tersertifikasi. Hal ini tentu saja membuat sulit menarik anak-

anak muda bangsa terbaik untuk berkarir di dunia akademik. Untuk yang terlanjur menjadi dosen, kondisi semacam ini memaksa banyak dosen memiliki kesibukan ekstra menambah pendapatan. Apa akibatnya? Seperti di nomor 1 dan 2 di atas: ke kampus hanya mengajar, mau singgah menulis atau membaca tak ada meja, akibatnya menyibukkan diri dengan aktivitas di luar kampus.

Kelima, berbagai kebijakan Dikti biasanya memperuwet keadaan, menambah kusut, bukan menguraikan persoalan. Tentang kewajiban menerbitkan jurnal ilmiah bagi mahasiswa S1, S2 dan S3. Dirjen Dikti dalam surat resminya menyebutkan alasan pengenaan kewajiban tersebut disebutkan karena jumlah karya ilmiah Indonesia secara total masih rendah jika dibandingkan dengan Malaysia, hanya sepertujuh. Akibatnya, di berbagai kampus dibuatlah jurnal-jurnal untuk menampung skripsi dan tesis mahasiswa. Nah yang lebih menarik tak banyak kampus yang berani mengikuti surat edaran di atas bagi S3 yang diwajibkan publikasi di jurnal internasional. Bagi yang menerapkan, ada yang kemudian asal terbit dan jatuh ke dalam pelukan jurnal (internasional) predator.

Pengembangan dosen adalah hal yang paling penting dalam pengembangan universitas. UIN Maulana Malik Ibrahim Malang mengedepankan SDM-nya untuk menggapai world class university. Oleh karena itu, peneliti memulai pendekatan penelitian diawali dengan studi pendahuluan sebagai studi penjajakan ke UIN Maulana Malik Ibrahim Malang guna mendapatkan informasi awal tentang Manajemen Pengembangan Mutu Dosen untuk menuju world class university yang

dikembangkan oleh universitas tersebut. Hasil studi peninjauan ini, peneliti menemukan bahwa UIN Maulana Malik Ibrahim termasuk salah satu universitas yang mampu menerapkan bilingual university yang diadakan di ma'had, program bahasa arab/ PKPBA atau bahasa inggris/ PKPBI maupun dalam program kelas ICP-nya (*Internasional Class Program*).¹⁰ Sebagaimana kita ketahui bahwa Bilingual University adalah salah satu pijakan untuk menggapai World Class University.

Dalam konteks inilah, peneliti merasa tertarik dan memutuskan menjadikan UIN Maulana Malik Ibrahim Malang sebagai lokasi penelitian. Peneliti mulai perlahan-lahan berusaha dan bertanggung jawab secara moral dan penuh kehati-hatian mengamati, menghimpun, menganalisis data yang terkait dengan dua rumusan pernyataan penelitian berkenaan dengan konsep manajemen pengembangan mutu dosen menuju world class university dan implementasinya di UIN Maulana Malik Ibrahim Malang.

Berkenaan dengan UIN Maulana Malik Ibrahim Malang yang mempunyai visi dan misi menuju world class university maka tidaklah salah, dosen haruslah menjadi pilot projek andalan untuk mencapainya. Untuk mencapai visi misi tersebut, UIN Maulana Malik Ibrahim Malang telah menetapkan Rencana Strategis (Renstra) Pengembangan Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang 25 tahun ke Depan (2006-2030). Secara khusus penyusunan Renstra ini bertujuan untuk lebih mengarahkan program universitas dalam rangka peningkatan mutu,

¹⁰ Observasi Peninjauan, UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, Januari 2017

relevansi, dan daya saing di tengah percaturan global. Dalam hal ini, *Islamic Development Bank* (IDB) tertarik dan memberikan suntikan bantuan dana pengembangan kampus sehingga kampus ini tampak megah.¹¹ Bukti bahwa UIN Maulana Malik Ibrahim Malang sudah mulai dilirik dunia internasional.

Pada intinya, Renstra ini berisi perencanaan strategis pengembangan Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim 25 tahun ke depan yang diarahkan pada tiga tahapan mendasar sebagai berikut: *Pertama*, dalam jangka pendek (2006-2010) untuk mencapai kemantapan kelembagaan (*institutional establishment*) dan penguatan akademik (*academic reinforcement*). *Kedua*, dalam jangka menengah (2011-2020) untuk mencapai posisi universitas agar dikenal dan diakui di tingkat regional (*regional recognition and reputation*); dan *Ketiga*, dalam jangka panjang (2021-2030) untuk mencapai posisi puncak universitas, yakni agar lebih dikenal dan diakui di tingkat internasional (*international recognition and reputation*).

Pada tanggal 11 Agustus 2016, Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang telah melakukan sosialisasi SMM ISO 9001:2015.¹² SMM ISO 9001 tidak didesain untuk menghasilkan kualitas sebagai sesuatu yang ekselen tetapi lebih mendefinisikan kualitas sebagai kepuasan pelanggan. Kepuasan pelanggan dinomorsatukan. Dalam hal ini UIN Maulana Malik Ibrahim telah mengimplementasikan SMM ISO 9001

¹¹ Wahid Murni, dkk. *Penguatan Kelembagaan Menuju Destinasi Utama Pendidikan Islam Global Menyongsong World Class University* (Malang: UIN-Maliki Press, 2014), hlm. vi

¹² “Standar Baru ISO 9001: 2015”, GEMA, Kamis, 11 Agustus 2016

selama 8 tahun. Bukti bahwa UIN Malang sudah berstandar internasional.

Dapat disimpulkan bahwa alasan peneliti memilih UIN Maulana Malik Ibrahim Malang sebagai lokasi penelitian adalah *pertama*, UIN Maulana Malik Ibrahim termasuk salah satu universitas yang mampu menerapkan bilingual university yang diadakan di ma'had, program bahasa arab/ PKPBA atau bahasa inggris/ PKPBI maupun dalam program kelas ICP-nya (*Internasional Class Program*). Sebagaimana kita ketahui bahwa penggunaan dua bahasa internasional adalah salah satu pijakan untuk menggapai World Class University. *Kedua*, UIN Maulana Malik Ibrahim Malang telah menetapkan Rencana Strategis (Renstra) Pengembangan Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang 25 tahun ke Depan (2006-2030). Secara khusus penyusunan Renstra ini bertujuan untuk lebih mengarahkan program universitas dalam rangka peningkatan mutu, relevansi, dan daya saing di tengah percaturan global. Bukti bahwa UIN Maulana Malik Ibrahim telah membuat konsep yang matang untuk menggapai World Class University. *Ketiga*, UIN Maulana Malik Ibrahim mendapat suntikan dana pembangunan dari *Islamic Development Bank* (IDB) sehingga terlihat megah, bukti bahwa UIN Maulana Malik Ibrahim Malang telah dikenal di dunia internasional. *Keempat*, Pada tanggal 11 Agustus 2016, Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang telah melakukan sosialisasi SMM ISO 9001:2015. Bukti bahwa UIN Malang sudah berstandar internasional dan telah memuaskan pelanggan.

Asumsi awal peneliti bahwa pengembangan UIN Maulana Malik Ibrahim Malang berjalan bagus ini dikarenakan bagusya manajemen pengembangan mutu dosennya. Oleh karena itu, peneliti mengambil judul **“Manajemen Pengembangan Mutu Dosen Menuju World Class University di UIN Maulana Malik Ibrahim Malang”**, agar menjadi proyek percontohan bagi universitas lain terutama universitas islam yang mana seperti yang kita ketahui bahwa UIN Maulana Malik Ibrahim Malang mendapatkan peringkat 1 PTAIN Terbaik se-Indonesia dan salah satu tujuannya adalah menggapai *World Class University*.

B. Fokus Penelitian

Berdasarkan konteks penelitian di atas, maka permasalahan yang dapat dirumuskan meliputi:

1. Bagaimana implementasi manajemen pengembangan mutu dosen menuju *world class university* di UIN Maulana Malik Ibrahim Malang?
2. Bagaimana evaluasi dan monitoring manajemen pengembangan mutu dosen menuju *world class university* di UIN Maulana Malik Ibrahim Malang?

C. Tujuan Penelitian

Sesuai dengan fokus penelitian di atas, maka tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah:

1. Untuk menganalisis implementasi manajemen pengembangan mutu dosen menuju *world class university* di UIN Maulana Malik Ibrahim Malang

2. Untuk menganalisis evaluasi dan monitoring manajemen pengembangan mutu dosen menuju *world class university* di UIN Maulana Malik Ibrahim Malang

D. Manfaat Penelitian

Berdasarkan tujuan yang diinginkan, dengan diadakannya penelitian ini diharapkan hasilnya dapat bermanfaat baik teoritis maupun praktis. Adapun manfaat secara teoritis dapat dijadikan bahan pertimbangan penelitian berikutnya terutama yang menyangkut:

1. Manajemen Pengembangan Mutu adalah salah satu hal yang sangat penting untuk membuat sebuah instansi menjadi berkualitas. Salah satu bagian yang dikembangkan oleh Manajemen Pengembangan Mutu adalah Manajemen Pengembangan Mutu SDM-nya. SDM yang ada harus diperkuat dan ditingkatkan kredibilitasnya. Dosen yang dalam hal ini sebagai ujung tombak pengembangannya menjadi peran sentral untuk mewujudkan kualitas lulusannya. Maka dari itu, Manajemen Pengembangan Mutu Dosen menjadi pijakan untuk menuju *world class university*.
2. Manajemen Pengembangan Mutu Dosen yang ada di UIN Maulana Malik Ibrahim Malang bisa dijadikan acuan oleh universitas lain terutama universitas islam dalam mengembangkan instansinya untuk menuju *world class university* sebagaimana bukti nyata bahwa UIN Maulana Malik Ibrahim Malang mendapatkan predikat pertama PTAIN terbaik se-Indonesia yang patut dicontoh.

Sedangkan manfaat secara praktis:

1. Bagi pengembang ilmu, dapat dijadikan pijakan untuk mengembangkan manajemen pendidikan di masa yang akan datang khususnya pada cakupan manajemen pengembangan mutu dosen.
2. Bagi dosen/ guru/ pendidik, dapat dijadikan pedoman untuk meningkatkan profesionalitas dan karirnya di masa yang akan datang.
3. Bagi instansi pendidikan, dapat dijadikan acuan untuk pengembangan SDM-nya khususnya dosen agar instansinya lebih dikenal dan dapat menggapai world class university.
4. Bagi masyarakat umum, dapat dijadikan bahan bacaan untuk menambah wawasan tentang pentingnya manajemen pengembangan mutu dosen.

E. Orisinalitas Penelitian

Pada bagian ini, peneliti menyajikan perbedaan dan persamaan bidang kajian yang diteliti antara peneliti dengan peneliti-peneliti sebelumnya. Hal ini perlu peneliti kemukakan untuk menghindari adanya pengulangan kajian terhadap hal-hal sama. Dengan demikian akan diketahui sisi-sisi apa yang membedakan antara penelitian yang akan dilakukan dengan penelitian terdahulu.

Penelitian pertama oleh Rosmala Dewi pada tahun 2006 yang berjudul manajemen pengembangan mutu dosen di Universitas Medan Area yang menggunakan pendekatan penelitian kualitatif deskriptif.¹³ Tujuan penelitian ini untuk medeskripsikan proses manajemen pengembangan mutu dosen di Universitas Medan Area, yang berkaitan dengan penentuan kebutuhan,

¹³ Rosmala Dewi, *Manajemen Pengembangan Mutu Dosen di Universitas Medan Area*, (Medan: Program Pascasarjana Universitas Negeri Medan, 2006).

rekrutmen dan seleksi, pengangkatan dan penempatan, pembinaan, dan pengembangan dosen. Dari hasil penelitian diperoleh temuan bahwa Manajemen Universitas Medan Area dalam mengembangkan mutu dosennya masih bersikap formalitas yang mendorong intervensi langsung dari manajer universitas kepada dosen-dosen di fakultas. Ketersediaan SDM menunjukkan kuantitas yang tinggi, namun tidak diiringi dengan peningkatan kualitas akademik dosen.

Penelitian kedua oleh Ika Nur Syafiyana pada tahun 2015 yang berjudul implementasi manajemen sumber daya pendidik dan tenaga kependidikan di Sekolah Tinggi Agama Islam Yogyakarta (Analisis Proses Rekrutmen dan Pengembangan Profesionalitas Dosen dan Tenaga Kependidikan) yang menggunakan pendekatan penelitian kualitatif deskriptif.

¹⁴ Hasil penelitian menunjukkan, 1) proses rekrutmen dosen dan tenaga kependidikan di STAIYO dilakukan melalui langkah-langkah berikut: a) menganalisa kebutuhan dosen dan tenaga kependidikan, b) menentukan kriteria-kriteria yang diharapkan, c) mengumumkan formasi lowongan dan syarat yang harus dipenuhi, d) melakukan seleksi administrasi yang dilanjutkan tes wawancara bagi yang lolos seleksi administrasi, e) menentukan hasil seleksi (dilakukan oleh ketua dan dosen senior), dan f) mengumumkan hasil seleksi melalui surat. Upaya Pengembangan Profesionalisme Dosen dan Tenaga Kependidikan di STAIYO ditempuh dengan cara-cara sebagai berikut: a) setiap dosen diwajibkan membuat

¹⁴ Ika Nur Syafiyana, *Implementasi Manajemen Sumber Daya Pendidik dan Tenaga Kependidikan di Sekolah Tinggi Agama Islam Yogyakarta (Analisis Proses Rekrutmen dan Pengembangan Profesionalitas Dosen dan Tenaga Kependidikan)*, (Yogyakarta: Program Pascasarjana UIN Sunan Kalijaga. 2015)

jurnal/karya ilmiah/handout/ diktat, b) mengadakan program stadium general di setiap awal semester yang sekaligus sebagai pembukaan kuliah, c) mengadakan workshop dosen dan tenaga kependidikan, d) mengikutsertakan dosen dan tenaga kependidikan dalam diklat-diklat kependidikan yang diadakan oleh lembaga eksternal, e) memberikan kesempatan dan dukungan bagi para dosen dan tenaga kependidikan untuk melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi dengan biaya mandiri maupun beasiswa. 3) faktor-faktor yang mempengaruhi upaya pengembangan profesionalitas dosen dan tenaga kependidikan terdiri dari dua faktor yaitu faktor pendukung dan faktor penghambat. Faktor pendukungnya terdiri dari: a) adanya persamaan dan kejelasan visi misi, b) adanya pemimpin yang bijaksana, c) adanya hubungan kerja dengan lembaga-lembaga lain, d) adanya dukungan dari masyarakat luas, e) adanya kebijakan yang bersifat desentralisasi pendidikan, f) tersedianya jumlah dosen dan tenaga kependidikan yang cukup ideal. Sedangkan faktor penghambatnya meliputi: a) minimnya dana, b) masih adanya dosen dan tenaga kependidikan yang belum sepenuhnya mau mengembangkan diri dan kompetensi yang dimiliki, c) sebagian dosen dan tenaga kependidikan yang dimiliki kurang produktif.

Agar lebih mudah memahami, maka peneliti menyajikannya dalam bentuk tabel seperti berikut ini:

Tabel 1.1: Pemetaan Penelitian Terdahulu (*State of the Arts*)

No.	Nama Peneliti, Judul dan Tahun Penelitian	Persamaan	Perbedaan	Orisinalitas Penelitian
1.	Rosmala Dewi, <i>Manajemen Pengembangan Mutu Dosen di Universitas Medan Area,</i> (Medan: Program Pascasarjana Universitas Negeri Medan, 2006)	- Kajiannya tentang Manajemen Pengembangan Mutu Dosen	- Dalam naungan departemen kementrian pendidikan dan kebudayaan bukan departemen agama yang otomatis standar keduanya berbeda satu sama lain	- Penelitian ini terfokus pada manajemen pengembangan mutu dosen menuju world class university - Lokasi penelitian berada di Universitas Islam Negeri Maulana
2.	Ika Nur Syafiyana,	- Kajiannya tentang	- Standar pengembang	

<i>Implementasi</i>	Manajemen	an mutu	Malik
<i>Manajemen</i>	Pengembangan	dosen masih	Ibrahim
<i>Sumber Daya</i>	gan Sumber	dibawah	Malang
<i>Pendidik dan</i>	Daya	universitas	
<i>Tenaga</i>	Pendidik	islam negeri	
<i>Kependidikan di</i>	yang dalam	dan masih	
<i>Sekolah Tinggi</i>	hal ini dosen	jauh	
<i>Agama Islam</i>	sebagai	tertinggal	
<i>Yogyakarta</i>	bahasan	untuk menuju	
<i>(Analisis Proses</i>	utama	world class	
<i>Rekrutmen dan</i>		university	
<i>Pengembangan</i>			
<i>Profesionalitas</i>			
<i>Dosen dan</i>			
<i>Tenaga</i>			
<i>Kependidikan),</i>			
<i>(Yogyakarta:</i>			
<i>Program</i>			
<i>Pascasarjana</i>			
<i>UIN Sunan</i>			
<i>Kalijaga. 2015)</i>			

Dari penelitian terdahulu yang sudah dikemukakan di atas, dapat disimpulkan bahwa manajemen pengembangan mutu dosen yang dilakukan oleh penelitian yang terdahulu masih belum bertujuan mencapai standar

world class university apalagi penelitian yang kedua masih berstatus sekolah tinggi yang otomatis jauh tertinggal dibawah Universitas Islam Negeri Malang baik dari segi konsep maupun implimentasinya.

F. Definisi Istilah

Agar istilah dan konsep-konsep yang ada dalam fokus penelitian tidak memberikan penafsiran yang berbeda dari para pembaca, maka peneliti akan menjelaskan istilah yang ada dalam judul penelitian sebagai berikut:

1. Manajemen Pengembangan Mutu Dosen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengawasan dalam upaya memperbaiki dan meningkatkan pengetahuan, ketrampilan, sikap, dan kepribadian pendidik professional yang sesuai dengan keinginan dan kebutuhan konsumen yang sesuai dengan standar yang berlaku
2. World Class university adalah universitas yang memiliki reputasi internasional di bidang penelitian, pembelajaran dan kontribusi bagi masyarakat luas
3. Konsep Manajemen Pengembangan Mutu adalah Konsep yang meliputi pengembangan perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengawasan dalam upaya memperbaiki dan meningkatkan kualitas yang sesuai dengan keinginan dan kebutuhan konsumen yang berdasarkan standard yang dipakai
4. Implementasi Manajemen Pengembangan Mutu adalah Penerapan dari pengembangan perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengawasan dalam upaya memperbaiki dan meningkatkan kualitas yang

sesuai dengan keinginan dan kebutuhan konsumen yang didasarkan pada standard yang dipakai

5. Manajemen Sumber Daya Manusia adalah proses mengatur dan mendayagunakan segenap potensi yang dimiliki oleh tenaga kerja atau anggota organisasi agar dapat bekerja secara efektif dan efisien dalam rangka mewujudkan tujuan organisasi. Pendayagunaan segenap potensi tersebut dilakukan melalui proses perencanaan, seleksi dan penarikan, pelatihan dan pengembangan serta pemeliharaan.

Berdasarkan definisi istilah yang telah dijabarkan, dapat disimpulkan bahwa manajemen pengembangan mutu dosen menuju world class university di Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang adalah proses perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengawasan dalam upaya memperbaiki dan meningkatkan pengetahuan, ketrampilan, sikap, dan kepribadian pendidik professional di Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang yang sesuai dengan keinginan dan kebutuhan konsumen yang didasarkan pada standar Universitas Kelas Dunia.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Konsep Tentang Manajemen Sumber Daya Manusia

1. Pengertian Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia

Pengertian manajemen pengembangan sumber daya manusia menurut Soekidjo Notoadmojo terdiri dari dua, yaitu makro dan mikro. Pengembangan SDM makro adalah suatu proses peningkatan kualitas atau kemampuan manusia dalam rangka mencapai suatu tujuan pembangunan bangsa.¹⁵ Sedangkan pengembangan SDM itu terdiri dari perencanaan (*planning*), pendidikan dan pelatihan (*education and training*) dan pengelolaan (*management*).¹⁶

Menurut Ghozali, seperti yang dikutip oleh M. Kadarisman, mendefinisikan pengembangan sumber daya manusia sebagai kegiatan yang harus dilaksanakan organisasi agar pengetahuan (*knowledge*), kemampuan (*ability*), dan ketrampilan (*skill*) mereka sesuai dengan tuntutan pekerjaan yang mereka lakukan. Melalui kegiatan pengembangan ini, maka diharapkan dapat memperbaiki dan mengatasi kekurangan dalam melaksanakan pekerjaan dengan lebih baik sesuai dengan perkembangan ilmu dan teknologi yang digunakan oleh organisasi.¹⁷

Pengembangan dibutuhkan untuk menyesuaikan diri dengan kemajuan teknologi. Sebagai contoh karyawan sekarang sangat memerlukan

¹⁵ Soekidjo Notoadmojo. *Pengembangan Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Rineka Cipta, 2009), hlm.2

¹⁶ Soekidjo Notoadmojo. *Pengembangan Sumber Daya Manusia*.hal. 8

¹⁷ Kadarisman, *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Raja Rajawali Pers. 2013), hal. 5

pemahaman kemampuan penggunaan computer maka dilakukanlah pengembangan di bidang tersebut. Pengembangan juga dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Bila karyawan menjadi lebih terlatih, terdidik dan lebih ahli, mereka mempunyai perasaan berguna dan percaya diri lebih besar. Mereka juga menjadi lebih bernilai dihadapan rekannya dan masyarakat.¹⁸

Dari pengertian diatas bahwa pengembangan sumber daya manusia adalah salah satu kegiatan yang diterapkan dan harus dilaksanakan oleh organisasi untuk peningkatan sumber daya manusia yang diharapkan dapat memperbaiki dan mengatasi kekurangan yang berdampak pada peningkatan kinerja organisasi untuk mencapai suatu tujuan atau hasil yang optimal.

2. Perencanaan Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia

Ada beberapa definisi tentang Perencanaan Sumber Daya Manusia, diantaranya disampaikan oleh Faustino Cardoso Gomes dengan mengutip pendapat SP.Siagian, yang menyatakan bahwa: perencanaan SDM merupakan langkah-langkah tertentu yang diambil oleh manajemen guna menjamin bahwa bagi organisasi tersedia tenaga kerja yang tepat untuk menduduki berbagai kedudukan, jabatan dan pekerjaan yang tepat pada waktu tepat dalam rangka mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan.¹⁹

Sementara itu SP. Hasibun, dengan mengutip pendapat Thomas H Stone dalam buku "Understanding Personal Manajement", mendefinisikan

¹⁸ T. Hani Handoko, Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia, Edisi Kedua, (Yogyakarta: BPFE, 2001), hlm. 243

¹⁹ Faustino Cardoso Gomes. Manajemen Sumber Daya Manusia (Yogyakarta: Andi Offset. 2001) hal. 83

bahwa "Human Resource Planing is the process of forecasting future human resourse need of organization so that steps can be taken to ensure that these needs are me"t, perencanaan SDM adalah proses meramalkan kebutuhan akan sumber daya manusia dari suatu organisasi untuk waktu yang akan datang agar langkah-langkah dapat di ambil untuk menjamin bahwa kebutuhan ini dapat dipenuhi.²⁰

Perencanaan SDM berarti mengestimasi secara sistematis permintaan (kebutuhan) dan suplai tenaga kerja organisasi diwaktu yang akan datang. Ini memungkinkan bagi departemen personalia dapat menyediakan tenaga kerja secara lebih tepat sesuai dengan kebutuhan organisasi. Idealnya, organisasi harus bisa mengidentifikasi kebutuhan-kebutuhan tenaga kerja untuk jangka pendek maupun jangka panjang. Rencana-rencana jangka pendek menunjukkan berbagai kebutuhan tenaga kerja yang harus dipenuhi selama satu tahun mendatang. Sedangkan rencana-rencana jangka panjang mengestimasi situasi Sumber Daya Manusia untuk 5 sampai 10 tahun yang akan mendatang.

Perencanaan sumber daya manusia di suatu organisasi mempunyai keuntungan-keuntungan yang tidak hanya bagi organisasi itu sendiri akan tetapi juga berpengaruh terhadap masyarakat dan konsumen. Keuntungan-keuntungan yang dapat ditarik dari perencanaan SDM itu antara lain:

- a. Mengefektifkan penggunaan SDM
- b. Menyesuaikan kegiatan tenaga kerja dengan tujuan organisasi

²⁰ Melayu SP Hasibuan. Manajemen Sumber Daya Manusia. hal.249

- c. Membantu program penarikan tenaga dari bursa atau pasar tenaga kerja secara baik
- d. Pengadaan tenaga kerja baru secara ekonomis
- e. Dapat mengkoordinasikan kegiatan-kegiatan manajemen SDM
- f. Mengembangkan sistem manajemen SDM

Kegiatan perencanaan sumber daya manusia terdiri dari 4 kegiatan yang saling berkaitan,²¹ yaitu:

- a. Inventarisasi persediaan SDM

Maksudnya adalah menelaah dan menilai sumber daya manusia yang ada atau tersedia saat ini (baik jumlahnya, kemampuannya, keterampilannya, dan potensi pengembangannya), serta menganalisis penggunaan SDM sekarang ini.

- b. Perkiraan (ramalan) SDM

Melakukan prediksi atau taksiran kebutuhan (permintaan) dan penawaran (suplai) SDM di waktu yang akan datang, baik jumlah (kuantitas) maupun kualitasnya

- c. Penyusunan rencana SDM

Memadukan kebutuhan (permintaan) dengan penawaran (suplai) SDM, melalui rekrutmen (penarikan), seleksi, pelatihan, penempatan, pemindahan, promosi, dan pengembangan.

²¹ Soekidjo Notoatmojo, *Pengembangan..*, hal 96

d. Perencanaan Monitoring dan evaluasi

Untuk memberikan umpan balik terhadap pencapaian tujuan sasaran perencanaan SDM, perlu disusun rencana monitoring dan evaluasi serta indikator monitoring dan evaluasi tersebut.

3. Pelaksanaan Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia

Setelah dilakukan perencanaan manajemen pengembangan sumber daya manusia maka dilakukan 2 tahapan pelaksanaan yaitu: 1) rekrutmen, seleksi, dan penempatan SDM; dan 2) pendidikan dan pelatihan.

a. Rekrutmen, seleksi, dan penempatan SDM

1) Pengertian rekrutmen, seleksi, dan penempatan SDM

Rekrutmen atau dalam istilah lain "pengadaan" merupakan proses penarikan, seleksi dan penempatan, orientasi dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang efektif dan efisien membantu tercapainya tujuan organisasi.²² Sedangkan seleksi dan penempatan merupakan serangkaian langkah-langkah kegiatan yang dilaksanakan untuk memutuskan apakah seorang pelamar diterima atau ditolak, tetap/tidaknya seorang pekerja ditempatkan pada posisi tertentu yang ada di dalam organisasi.²³

Rekrutmen, seleksi dan penempatan pegawai atau karyawan dalam sebuah lembaga atau organisasi dilaksanakan setelah diadakan perencanaan sumber daya manusia, serta analisis dan klasifikasi pekerjaan. Hal ini merupakan masalah yang sangat penting, rumit dan kompleks, sebab untuk mendapatkan dan menempatkan orang-orang

²² Hasibuan. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. hal 28

²³ Gomes, Faustino Cardoso. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. hal. 117

yang kompeten, serasi dan efektif tidak semudah membeli dan menempatkan mesin dan peralatan.

Rekrutmen pegawai atau karyawan baik secara kualitas maupun kuantitas harus disesuaikan dengan kebutuhan organisasi, begitu juga dalam hal seleksi dan penempatan harus tepat sesuai dengan keinginan dan keterampilan yang dimiliki, sehingga motivasi kerja dan kedisiplinannya menjadi lebih baik serta efektif dalam menunjang terwujudnya tujuan organisasi. Setidaknya ada dua (2) prinsip sederhana yang bisa dijadikan dasar dalam rekrutmen pegawai atau karyawan. Dua prinsip sederhana tersebut dalam istilah Malayu SP Hasibuan dikenal dengan "apa" dan "siapa". Apa, artinya kita harus terlebih dahulu menetapkan pekerjaan-pekerjaannya berdasarkan uraian pekerjaan (Job Description). Siapa, artinya kita baru mencari orang-orang yang tepat untuk menduduki jabatan tersebut berdasarkan spesifikasi pekerjaan (Job Spesiftcation).²⁴

2) Teknik Rekrutmen, Seleksi dan Penempatan.

Teknik-teknik rekrutmen calon pegawai atau karyawan dalam organisasi publik maupun swasta dapat dilakukan melalui 2 cara, yaitu: disentralisasikan atau didesentralisasikan, tergantung pada besarnya organisasi dan kebutuhan jumlah pegawai atau karyawan yang akan di rekrut.²⁵ Senada dengan Gomes, Hasibuan memberikan istilah yang berbeda terhadap metode/teknik rekrutmen, yaitu dengan metode tertutup dan terbuka.

²⁴ Hasibuan. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. hal 28

²⁵ Gomes, Faustino Cardoso. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. hal 111

a) Teknik rekrutmen yang disentralisasikan.

Teknik rekrutmen yang disentralisasikan merupakan teknik penarikan calon pegawai atau karyawan yang dilakukan oleh departemen-departemen di tingkat pusat, dalam skala yang cukup besar dan diinformasikan secara luas kepada masyarakat baik melalui media cetak maupun elektronik.

Kelebihan dari teknik ini adalah organisasi atau departemen mendapatkan calon pelamar yang cukup banyak, sehingga punya kesempatan untuk memilih calon pegawai atau karyawan yang benar-benar diharapkan dan qualified, serta terjadi efisiensi dalam pembiayaan.

b) Teknik rekrutmen yang didesentralisasikan.

Teknik rekrutmen yang didesentralisasikan merupakan teknik penarikan calon pegawai atau karyawan yang dilakukan oleh instansi-instansi atau unit-unit kerja yang relatif kecil dan dalam jumlah yang terbatas.

Teknik ini biasanya dilakukan dengan cara menginformasikan (secara lisan) kepada karyawan atau orang-orang tertentu saja. Rekrutmen ini dipakai untuk mengisi posisi-posisi khas profesional, ilmiah dan administrasi pada instansi-instansi tertentu. Kelebihan teknik ini bahwa pihak pemimpin instansi atau unit kerja bisa langsung mengendalikan proses rekrutmen, simple dan cepat. Sedangkan mengenai teknik seleksi dan penempatan calon pegawai atau karyawan ada

beberapa metode yang dapat dipergunakan, diantaranya melalui teknik atau metode ilmiah dan non ilmiah.²⁶

Seleksi dengan metode ilmiah merupakan metode seleksi yang didasarkan pada job specification dan kebutuhan nyata jabatan yang akan diisi serta berpedoman pada kriteria dan standar-standar tertentu. Seleksi dengan metode non ilmiah merupakan pelaksanaan seleksi yang tidak didasarkan pada kriteria, standar dan spesifikasi kebutuhan nyata pekerjaan atau jabatan, akan tetapi hanya didasarkan pada perkiraan atau pengalaman. Dengan kata lain seleksi dengan metode non ilmiah ini tidak berpedoman pada uraian dan spesifikasi pekerjaan atau jabatan yang akan diisi. Sedangkan menurut Hadari Nawawi ada delapan (8) langkah yang harus dilakukan dalam menyeleksi dan menempatkan calon pegawai atau karyawan.²⁷ Kedelapan langkah tersebut adalah:

- c. Memanggil dan menginterview awal calon yang lolos rekrutmen.
- d. Pelaksanaan berbagai jenis tes.
- e. Meneliti ulang referensi dan berkas pelamar yang lolos tes.
- f. Interview dan screening kesetiaan pada negara.
- g. Pemeriksaan kesehatan.
- h. Interview akhir oleh pimpinan unit kerja.
- i. Diangkat calon pegawai (prajabatan),
- j. Pegawai tetap (lulus prajabatan),

²⁶ Hasibuan. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. hal. 52-53

²⁷ Nawawi, Hadari. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. hal. 337

b. Pendidikan dan Pelatihan

1) Pengertian pendidikan dan pelatihan

Dalam konteks manajemen pengembangan sumber daya manusia, pendidikan adalah upaya untuk mengembangkan sumber daya manusia, terutama untuk mengembangkan kemampuan intelektual dan kepribadian manusia. Pelatihan adalah bagian dari suatu proses pendidikan yang tujuannya untuk meningkatkan kemampuan atau ketrampilan khusus.

Tabel 2.1: Perbedaan Pelatihan dan Pendidikan²⁸

No.	Perbedaan	Pendidikan	Pelatihan
1.	Pengembangan Kemampuan	Menyeluruh (<i>overall</i>)	Mengkhususkan (<i>specific</i>)
2.	Area Kemampuan (penekanan)	<i>Kognitif, afektif, psychomotor</i>	<i>Psychomotor</i> dan ketrampilan
3.	Jangka waktu pelaksanaan	Panjang (long term)	Pendek (short term)
4.	Materi yang diberikan	Lebih umum	Lebih khusus
5.	Penekanan penggunaan metode belajar-mengajar	Konvensional	Inkonvensional

²⁸ Soekidjo Notoatmojo, *Pengembangan Sumber Daya Manusia*, hlm. 16

6.	Penghargaan akhir proses	Gelar (degree)	Sertifikat (non- degree)
----	-----------------------------	----------------	-----------------------------

Jadi pengembangan melalui pendidikan dan pelatihan untuk meningkatkan ketrampilan kerja baik teknis maupun managerial.

2) Pentingnya Pendidikan dan Pelatihan bagi SDM

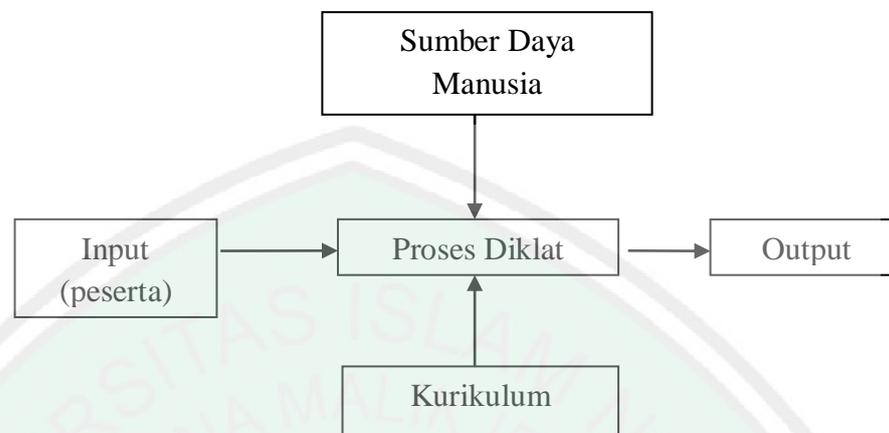
Pendidikan dan pelatihan dapat dipandang salah satu bentuk investasi. Oleh karena itu setiap organisasi yang ingin berkembang, maka pendidikan dan pelatihan bagi karyawannya harus memperoleh perhatian yang besar.

3) Proses Pendidikan dan Pelatihan

Kurikulum merupakan bagian yang penting dalam proses pendidikan dan pelatihan. Proses pendidikan formal tak akan berjalan tanpa adanya kurikulum. Bahkan tujuan pendidikan tak akan tercapai tanpa kurikulum. Kurikulum adalah salah satu alat penting untuk mencapai tujuan pendidikan dan pelatihan yang juga mencerminkan hasil pendidikan.²⁹

²⁹ Soekidjo Notoatmojo, *Pengembangan Sumber Daya Manusia*, hlm. 18

Adapun proses pendidikan dan pelatihan dapat dilihat pada gambar berikut:



Gambar 2.1: Proses Pendidikan dan Pelatihan³⁰

Dari bagan tersebut kita dapat melihat bahwa “output” pendidikan atau pelatihan merupakan hasil langsung dari suatu proses (pendidikan atau pelatihan). Sedangkan proses pendidikan atau pelatihan dipengaruhi oleh kurikulum, peserta didik dan sumber daya manusia yang lain yaitu pelatih atau pendidik.

4) Tahap-tahap Pelatihan.

Setidaknya ada 5 tahapan dalam pelatihan dan pengembangan, sebagaimana menurut Hanafi³¹:

a) Analisis penentuan kebutuhan pelatihan.

Tahap ini merupakan tahap yang harus dilakukan dalam rangka untuk mengumpulkan sebanyak mungkin informasi yang relevan guna mengetahui dan menentukan perlu/tidaknya pelatihan dan pengembangan dalam organisasi. Jika pelatihan dan

³⁰ Soekidjo Notoatmojo, *Pengembangan Sumber Daya Manusia*, hlm. 36

³¹ Hanafi, Mamduh. *Manajemen*. (Yogyakarta: UPP AMP YKPN. 1987) hal. 301

pengembangan ini memang diperlukan, maka pengetahuan khusus yang bagaimana, kemampuan-kemampuan/kecakapan-kecakapan jenis apa, karakteristik yang bagaimana yang perlu diberikan pada peserta saat menjalani pelatihan.

Analisis terhadap penentuan kebutuhan pelatihan tentunya harus mangacu pada analisis SWOT untuk mengetahui kekuatan-kelemahan-kesempatan dan hambatan, agar dapat membuat keputusan atau menetapkan pelatihan yang benar-benar sesuai dan dapat dilaksanakan.

Analisis kebutuhan akan adanya pelatihan ini setidaknya mencakup 3 tingkatan, yaitu: tingkatan organisasi, tingkatan unit/satuan kerja dan tingkatan individual. Sedang Gary Desler dalam bukunya "Manajemen Sumber Daya Manusia" menyatakan ada 2 teknik utama yang bisa dipakai untuk mengidentifikasi kebutuhan pelatihan, yaitu: analisis tugas dan analisis kinerja.³²

Analisis tugas merupakan sebuah analisis atas-tuntutan jabatan-untuk menetapkan pelatihan yang dibutuhkan. Analisis ini dipergunakan untuk menetapkan kebutuhan pelatihan dari pegawai/karyawan yang baru dalam pekerjaan mereka-khususnya dari eselon rendah. Sasarannya adalah mengembangkan ketrampilan dan pengetahuan yang dituntut untuk kinerja yang efektif, karena itu uraian jabatan dan spesifikasi jabatan dalam hal ini sangat dibutuhkan.

³² Gery Desler. *Personal Management* (Jakarta: Prenhalindo.1997) hal.

Analisis kinerja merupakan sebuah analisis dengan menilai kinerja dari karyawan yang ada untuk menentukan apakah pelatihan dapat mengurangi masalah kinerja, seperti hasil produksi yang rendah, kualitas yang rendah dan lain-lain.

b) Menentukan tujuan pelatihan.

Pada dasarnya tujuan pelatihan dan pengembangan adalah untuk menutupi gap antara kecakapan karyawan dengan permintaan jabatan, disamping untuk efisiensi dan efektifitas pegawai dalam mencapai sasaran kerja. Penetapan tujuan pelatihan mutlak diperlukan, karena hal ini dapat digunakan sebagai dasar dalam menentukan isi program/ kurikulum pelatihan, prinsip-prinsip pembelajaran, dan alat evaluasi yang berupa kriteria-kriteria penilaian untuk mengukur tingkat keberhasilan peserta dalam mengikuti program pelatihan.

c) Merencanakan dan mengembangkan program pelatihan.

Merencanakan dan mengembangkan program pelatihan dalam istilah lain “mendesain pelatihan” adalah menciptakan situasi sebagaimana proses pelatihan itu akan dilaksanakan, yang didalamnya menyangkut:

- Sasaran : Siapa yang akan dilatih.
- Waktu dan tempat : Berapa lama dan kapan pelatihan akan dilaksanakan.
- Biaya : Berapa banyak dana yang dibutuhkan dan dari mana sumber dana didapatkan.

- Materi : Pengetahuan dan ketrampilan apa saja yang yang diberikan
- Metode dan teknik : Bagaimana program pelatihan akan dilaksanakan.
- Nara sumber : Siapa yang akan memberikan materi pelatihan.
- Media : Alat-alat apa yang dibutuhkan pada saat pelatihan.

d) Menjalankan program pelatihan dan pengembangan

Ada dua pendekatan yang bisa digunakan dalam menjalankan program pelatihan dan pengembangan, yaitu :

- Pelatihan di tempat kerja (On-The-Job Training)

On-The-Job Training adalah pelatihan yang dilaksanakan ditempat kerja atau di dalam organisasi.³³ Kebaikan dari pendekatan ini adalah para peserta dapat belajar langsung pada kenyataan dan peralatan. Sedangkan kekurangannya, pelaksanaan sering kali tidak teratur dan tidak sistematis serta kurang efektif jika instruktur atau pengawas kurang berpengalaman. Pelatihan di tempat kerja ini dapat dilakukan dengan dua cara, yaitu: magang (apprenticeship) dan pelatihan instruksi jabatan (Job Instruction Training).

Disamping 2 metode tersebut sebenarnya masih ada beberapa metode yang bisa dipakai seperti: posisi asistensi, rotasi jabatan, tugas kepanitiaan dan lain-lain.

³³ Nawawi, Hadari. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. hal. 378

- Pelatihan di luar jabatan (Off-The-Training).

Pelatihan di luar jabatan adalah pelatihan yang dilaksanakan di luar organisasi. Hal ini bisa dilakukan melalui perkuliahan, presentasi video, simulasi, bermain peran, seminar maupun lokakarya³⁴, maupun dengan melakukan training di alam terbuka/outdoor training.

4. Evaluasi Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia

a. Pengertian Evaluasi/ Penilaian

Ada beberapa definisi evaluasi atau penilaian kinerja sebagaimana diungkapkan oleh Hadari Nawawi³⁵. Diantaranya adalah:

- 1) Penilaian kinerja adalah usaha mengidentifikasi, mengukur atau menilai dan mengelola pelaksanaan pekerjaan oleh para pegawai atau karyawan.
- 2) Penilaian kinerja adalah usaha mengidentifikasi dan menilai aspek-aspek pelaksanaan pekerjaan yang berpengaruh terhadap kesuksesan organisasi non profit dalam mencapai tujuannya.
- 3) Pelatihan kinerja adalah kegiatan mengukur atau menilai untuk menetapkan seorang pegawai atau karyawan sukses atau gagal dalam melaksanakan pekerjaannya dengan mempergunakan standar pekerjaan sebagai tolok ukurnya.

Sedangkan Bemardin Russel sebagaimana dikutip oleh Trion PB mendefinisikan penilaian kinerja sebagai "A way of measuring the contributions of individuals to their organization" atau cara untuk

³⁴ Nawawi, Hadari. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. hal. 379

³⁵ Nawawi, Hadari. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. hal. 396

mengukur berbagai kontribusi yang diberikan setiap individu bagi organisasi.³⁶

Dari definisi di atas dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja adalah aktifitas yang dilakukan oleh pimpinan atau manager dalam rangka mengidentifikasi, mengukur dan menetapkan apakah kontribusi dan unjuk kerja yang dilakukan oleh seorang pegawai atau karyawan - termasuk didalamnya guru atau tenaga pendidik - itu sukses atau gagal dengan menggunakan standar pekerjaan sebagai alat atau tolak ukurnya.

Standar pekerjaan atau deskripsi pekerjaan merupakan sejumlah kriteria yang dijadikan tolak ukur atau pembanding dalam pelaksanaan pekerjaan. Kriteria tersebut menggambarkan pelaksanaan pekerjaan terbaik yang diinginkan lembaga atau organisasi dalam bidang kerja yang menjadi tugas pokoknya, dirumuskan secara tertulis sehingga bisa diketahui semua guru dan pegawai atau karyawan.

Adapun yang menjadi ruang lingkup dalam penilaian kinerja ini meliputi 6 aspek, yang dalam istilah manajemen sering di singkat , dengan 5W+1H³⁷ yaitu : what, why, where, when, who dan how.

Apa yang dinilai (What). Yang dinilai adalah perilaku dan prestasi kerja guru dan pegawai atau karyawan, hal ini mencakup kesetiaan, kejujuran, kerjasama, kepemimpinan, loyalitas dan lain-lain. Mengapa harus dinilai (Why). Hal ini mencakup alasan yang dijadikan dasar dan sekaligus tujuan mengapa penilaian itu harus dilakukan.

³⁶ Trion PB. *Paradigma Baru Manajemen Sumber Daya Manusia*. hal 94

³⁷ Hasibuan. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. hal. 88

Dimana penilaian dilakukan (Where). Hal ini menyangkut tempat penilaian tersebut akan dilakukan. Tempat penilaian pekerjaan biasanya dilakukan di dalam pekerjaan (on the job performance) maupun di luar pekerjaan (of the job performance) baik secara formal maupun informal.

Kapan penilaian dilakukan (When). Penilaian pekerjaan dapat dilakukan secara periodic atau berkala seperti tri wulan, catur wulan, semester atau tahunan, tetapi dapat juga dilakukan secara terus-menerus.

Siapa yang dinilai (Who). Target atau sasaran penilaian pekerjaan adalah semua guru dan pegawai atau karyawan yang melakukan pekerjaan atau tugas dalam organisasi dan yang menilai adalah atasan langsung dari masing-masing pegawai atau karyawan.

Bagaimana menilainya (How). Hal ini menyangkut metode yang digunakan oleh penilai dalam melakukan penilaian kinerja guru dan pegawai atau karyawan.

b. Tujuan dan Manfaat Penilaian.

Penilaian yang merupakan salah satu bagian penting dalam kegiatan Manajemen Sumber Daya Manusia mempunyai beberapa tujuan dan kepentingan. Penilaian prestasi kerja yang bersifat rasional dan obyektif paling sedikit mempunyai dua kepentingan, yaitu kepentingan bagi pegawai yang bersangkutan dan kepentingan bagi lembaga atau organisasi. Kepentingan bagi pegawai yang bersangkutan misalnya tentang kemampuan, kekurangan, potensi, tingkat kejenuhan dan lain-lain.

Kepentingan bagi organisasi misalnya terkait dengan identifikasi kebutuhan, program pelatihan, rekrutmen, seleksi, promosi dan lain-lain.³⁸

Adapun tujuan secara umum dilakukannya penilaian kinerja terhadap guru dan pegawai atau karyawan adalah:

- 1) Memperbaiki pelaksanaan pekerjaan para guru dan pegawai atau karyawan. Hal tersebut dilakukan dengan cara memberikan bantuan pada para guru dan pegawai atau karyawan agar dapat mewujudkan dan mempergunakan segenap potensi yang dimiliki secara maksimal dalam rangka melaksanakan dan merealisasikan misi dan tujuan lembaga atau organisasi.
- 2) Menghimpun dan mempersiapkan informasi guru dan pegawai atau karyawan maupun pimpinan dalam membuat keputusan yang dapat dilakukan, sesuai dengan tugas maupun aktifitas lembaga atau organisasi tempatnya bekerja. Dalam menjalankan aktifitasnya sehari-hari, setiap guru dan pegawai atau karyawan maupun pimpinan selalu dihadapkan pada keharusan untuk mengambil keputusan yang berhubungan dengan bidang tugas maupun kegiatan lembaga atau organisasinya. Keputusan-keputusan tersebut hanya dapat dirumuskan dan dilaksanakan secara benar manakala keputusan itu didasarkan atas data dan informasi yang tepat dan akurat. Data dan informasi yang didapat bisa saja berupa data tentang tugas-tugas pokok dan tata cara melakukan pekerjaan dalam rangka mencapai tujuan.

³⁸ Sondang, P. Siagian. *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: PT. Bumi Aksara. 2008). hal. 223

- 3) Bertujuan untuk menyusun daftar inventarisasi Sumber daya Manusia di lingkungan lembaga atau organisasi, yang pada akhirnya dapat digunakan dalam membuat desain hubungan antara bawahan dengan atasan. Hal tersebut penting untuk dilakukan dalam rangka mewujudkan rasa saling pengertian dan penghargaan dalam rangka mengembangkan keseimbangan antara keinginan guru dan pegawai atau karyawan dengan visi, misi dan sasaran organisasi.
- 4) Bertujuan untuk meningkatkan motivasi pekerja terhadap para guru dan pegawai atau karyawan yang bisa berpengaruh terhadap prestasi kerjanya dimasa yang akan datang.
- 5) Bertujuan untuk memberikan dasar bagi rencana dan pelaksanaan pemberian penghargaan bagi guru dan pegawai atau karyawan atas prestasi kerja yang telah dilakukan pada waktu yang lalu.

c. Penilai

Dari sekian banyak prosedur penilaian kinerja, biasanya penilai atau atasan langsung bertanggung jawab atas evaluasi kinerja para bawahannya. Meskipun para atasan langsung memikul tanggung jawab utama, namun sebaiknya orang lain diikutsertakan dalam prosedur penilaian. Orang lain tersebut bisa bawahan, pelanggan, rekan kerja dan lain-lain. Karena evaluasi yang dilaksanakan oleh lebih dari satu orang akan dapat menjamin dan meningkatkan hasil evaluasi kinerja yang dilakukan. Untuk

menjamin obyektifitas hasil penilaian, maka penilai tersebut setidaknya memiliki persyaratan sebagai berikut³⁹:

- 1) Agar penilaian sesuai fakta, penilai harus jujur, adil obyektif dan menguasai unsur-unsur yang dinilai.
- 2) Agar penilaian jujur, adil dan obyektif, dasar penilaian adalah benar atau salah, baik atau buruk, bukan berdasar suka atau tidak suka.
- 3) Agar hasil penilaian proporsional, penilai harus sudah mengetahui uraian pekerjaan dan tanggung jawab yang dibebankan pada yang dinilai.
- 4) Agar penilai dapat melaksanakan tugas sebaik-baiknya, penilai harus diberi kewenangan formal yang cukup.
- 5) Agar penilaiannya jujur dan adil, penilai harus mempunyai keimanan yang kuat.

Dari segi formalitas penilai dibagi menjadi penilai formal dan penilai informal. Hasil penilaian formal dapat berupa penilaian oleh masyarakat, konsumen, rekanan dan lain-lain. Hasil penilaian informal ini bisa dikembangkan dan dipertimbangkan dalam penilaian formal.

Dari segi jumlah tim yang menilai, penilai dibedakan menjadi penilai individual dan penilai kolektif.⁴⁰

1) Penilai Individual

Penilai individual adalah seorang atasan langsung yang secara individual menilai perilaku dan prestasi setiap guru dan pegawai atau karyawan yang menjadi bawahannya. Hasil penilaian diajukan kepada

³⁹ Hasibuan. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. hal. 91

⁴⁰ Hasibuan. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. hal. 92

atasan penilai. Jika tidak disetujui atasan langsung penilai, penilaian dapat diulang. Begitu pula jika karyawan tidak dapat menerima hasil penilaian, ia dapat mengajukan keberatannya itu kepada atasan/penilai. Jika pengaduannya diterima, berarti penilaiannya dapat diulang.

2) Penilai Kolektif

Penilaian ini terdiri dari beberapa orang (tim) yang bersama-sama melakukan penilaian terhadap prestasi kerja guru dan pegawai atau karyawan. Penilaian kolektif dapat disebabkan karena struktur organisasi pimpinan adalah kolektif atau keterkaitan tanggung jawab pegawai kepada beberapa orang atau beberapa pihak.

Menggunakan tim penilai lebih menguntungkan, walaupun bisa saja terjadi ketidakcocokan dalam penilaian di antara masing-masing penilai. Penilaian kolektif cenderung lebih handal, lebih jujur dan lebih absah. Penilaian kolektif juga dapat membantu menghapuskan masalah-masalah seperti prasangka dan lain-lain.

d. Dasar Penilaian dan Unsur yang Dinilai.

Menurut Hasibuan, yang dibuat dasar membuat penilaian adalah uraian pekerjaan masing-masing karyawan, sebab dari uraian pekerjaan inilah ditetapkan tugas dan tanggung jawab masing-masing.⁴¹

Pelaksanaan pekerjaan berdasarkan uraian pekerjaan dinilai selesai-tidak selesai, efektif-tidak efektif, baik-buruk, berdasarkan tolok ukur yang standar. Hasibuan membagi penilaian dalam 2 bagian, yaitu:

⁴¹ Hasibuan. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. hal. 93

- 1) Tangible Standard, yaitu saran yang dapat ditetapkan alat ukur atau standarnya. Hal ini terbagi 2 bagian, yaitu standar dalam bentuk fisik dan standar dalam bentuk uang. Standar dalam bentuk fisik dapat berupa standar kualitas, standar kuantitas, dan standar waktu. Misalnya baik-buruk, kilogram, meter, hari dan lain-lain. Standar dalam bentuk uang dapat berupa standar biaya, standar penghasilan, standar infestasi dan lain-lain.
- 2) Intangible Standard, yaitu sasaran yang tidak dapat ditetapkan alat ukuraya. Seperti perilaku kesetiaan, partisipasi, loyalitas dan lain-lain.

e. Metode Penilaian

Penggunaan istilah metode penilaian kinerja pada dasarnya tidak berbeda maksudnya dengan pemakaian istilah teknik atau instrument penilaian. Di samping itu metode yang digunakan juga tidak banyak berbeda dengan metode yang digunakan dalam melakukan analisis pekerjaan. Ada beberapa teknik dan metode penilaian prestasi kerja yang sudah dikembangkan oleh para ahli manajemen antara lain⁴²:

- 1) Metode Skala Peringkat.

Metode ini membagi segi-segi pekerjaan yang di anggap kritikal untuk mengukur keberhasilan seseorang, misalnya kesetiaan, prakarsa, kerajinan, ketekunan, sikap, kerjasama, kepemimpinan, kejujuran dan lain-lain. Masing-masing butir dinyatakan nilainya dalam bentuk amat baik, baik, cukup, kurang

⁴² Sondang, P. Siagian. Manajemen Sumber Daya Manusia. hal. 234-341

dan amat kurang, atau dapat juga diukur dengan angka, misalnya 0-59 untuk amat kurang, 60-69 untuk kurang, 70-79 untuk cukup/sedang, dan seterusnya.

2) Metode Check List.

Metode ini menggunakan formulir yang mengandung data identitas guru dan pegawai atau karyawan yang dinilai dan faktor-faktor yang dinilai. Faktor-faktor yang dinilai diberi bobot nilai tertentu. Penilai menandai faktor-faktor yang dinilai sesuai dengan fakta.

3) Metode Pilihan Terarah.

Serangkaian pernyataan baik positif maupun negatif tentang sikap dan perilaku guru dan pegawai yang dinilai. Misalnya kemampuan belajar, prestasi kerja, hubungan kerja dan lain-lain. Pernyataan tersebut disusun secara berpasangan.

4) Metode Insiden Kritisal.

Peristiwa tertentu yang menonjol yang terjadi dalam rangka pelaksanaan tugas dicatat oleh penilai secara teratur, baik positif maupun negatif. Metode ini keberhasilannya sangat tergantung pada ketekunan dan ketelitian penilai dalam mencatat semua insiden kritisal yang relevan secara kontinew. Kelemahannya apabila penialai tidak rajin melakukan pencatatan banyak insiden yang baru saja terjadi saja yang masuk dalam ingatan penilai.

5) Metode Evaluasi Lapangan.

Penilai datang ke lokasi, membuat penilaian dan hasilnya disampaikan kepada yang dinilai dan atasannya untuk didiskusikan.

6) Metode Tes dan Observasi.

Pegawai yang dinilai diuji kemampuannya baik melalui ujian tertulis maupun ujian praktik.

7) Metode Skala Peringkat dikaitkan perilaku.

Prestasi kerja pegawai dalam waktu tertentu dimasa lalu dikaitkan dengan skala peringkat prestasi kerja dengan perilaku tertentu. Metode ini mengurangi kemungkinan subyektifitas penilaian.

5. Monitoring Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia

Pengawasan atau kontrol merupakan satu bagian terpenting dalam sebuah manajemen organisasi. Dalam sebuah lembaga atau organisasi walaupun telah dibuat perencanaan secara matang dan pelaksanaannya, namun apabila tidak ada kontrol maka mustahil lembaga tersebut akan mampu mempertahankan eksistensinya. Pengawasan atau kontrol pada hekekatnya merupakan usaha memberi petunjuk kepada para pelaksana agar mereka selalu bertindak sesuai dengan rencana. Lebih lanjut dikatakan bahwa pengawasan itu terdiri dari penentuan-penentuan standar, supervisi kegiatan atau pemeriksaan, perbandingan hasil dengan standar serta kegiatan mengoreksi kegiatan atau standar.⁴³

⁴³ Nawawi, Hadari. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. hal. 63

Sedangkan Hani Handoko mengartikan pengawasan adalah penemuan dan penerapan cara dan peralatan untuk menjamin bahwa rencana telah dilaksanakan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan. Hal ini bisa positif maupun negatif. Pengawasan positif mencoba mengetahui apakah tujuan organisasi dicapai dengan efektif dan efisien. Pengawasan negatif mencoba untuk menjamin bahwa kegiatan yang tidak diinginkan tidak terjadi.⁴⁴

Dari definisi-definisi tersebut dapat diambil beberapa pokok pengertian:

- a. Bahwa dalam fungsi pengawasan terdapat kegiatan menilai dan monitoring,
- b. Bahwa kegiatan pengawasan ditujukan kepada seluruh kegiatan organisasi.
- c. Pengawasan dilakukan dengan tujuan pokok untuk membuat segenap kegiatan administrasi dan manajemen berjalan sesuai dengan rencana, dinamis dan berhasil secara efektif dan efisien.
- d. Pengawasan adalah suatu proses yang harus dilakukan secara sistematis, rasional sesuai dengan pedoman yang telah dimiliki.

Dalam dunia pendidikan pengawasan digolongkan sebagai organisasional atau operasional. Metode organisasional menilai perbuatan keseluruhan organisasi atau bidang-bidang bagiannya. Standar-standar pengukuran seperti biaya satuan per-murid, rasio guru-murid, angka pengulangan dan putus sekolah dan lain-lain. Pengawasan operasional

⁴⁴ Hasibuan. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. hal. 25

mengukur efisiensi perbuatan dari hari ke hari dan menunjukkan bidang-bidang yang segera memerlukan tindakan pembetulan. Misal, buku pelajaran yang perlu bagi proses pengajaran bila diperlukan tidak ada, kehadiran guru-murid dan personil pendidikan lainnya harus mematuhi jadwal kegiatan pendidikan dan pengajaran yang telah ditetapkan.⁴⁵

Pengawasan pendidikan sudah tentu tidak dapat dipisahkan dengan sistem manajemen dalam pola keseluruhan kegiatan. Kegiatan pengawasan ini penting artinya untuk mengetahui keunggulan dan kelemahan dalam akhir pelaksanaan manajemen pendidikan. Dengan pelaksanaan fungsi ini, maka pemimpin organisasi dapat memperoleh informasi balik yang besar manfaatnya dalam rangka upaya perbaikan, dan penyesuaian. Pengawasan ditujukan pada perencanaan, pelaksanaan dan pada akhir operasional tersebut. Fokus perhatian umumnya tertuju pada sisi kelemahan untuk segera diadakan perbaikan.⁴⁶

Pengawasan adalah puncak dari konsep manajemen pengembangan mutu karena bila terdapat kekurangan dalam perencanaan dan penerapan maka evaluasi dan perubahan manajerial akan lebih mudah dilakukan.

B. Manajemen Pengembangan Mutu Dosen di Perguruan Tinggi

Meminjam konsep manajemen secara umum, manajemen SDM perguruan tinggi dapat didefinisikan sebagai usaha merencanakan, mengorganisasikan, menggerakkan dan menilai SDM perguruan tinggi sehingga mampu memberikan kontribusi sebesar-besarnya bagi

205 ⁴⁵ Sutisna, Oteng. *Administrasi Pendidikan* (Bandung; Angkasa. 1983) hal.

⁴⁶ Sutisna, Oteng. *Administrasi Pendidikan*. hal. 206

pengembangan perguruan tinggi dan pencapaian program maupun rencana kerja. Kajian manajemen SDM perguruan tinggi merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari konteks Manajemen Sumber Daya Manusia yang sudah berevolusi mengkhususkan pengelolaan sumber daya manusia di perguruan tinggi.⁴⁷

Manajemen SDM perguruan tinggi menjadi sebuah konsep, fakta dan gagasan, suatu kelompok (genus), komunitas kampus maupun personal. Manajemen SDM perguruan tinggi lebih menekankan bagian-bagian yang rumit dari sosok seorang dosen sebagai manusia biasa maupun kelompok masyarakat intelektual (terpelajar) yang bisa dielaborasi dalam kajian ilmiah maupun kultural.

Sumber daya manusia (human resource) adalah *the people who are ready willing, and able to contribute to orgaizational goals*. Sudah barang tentu, yang dimaksud dengan *organizational goals* disini bukan hanya untuk pengelolaan sumber daya manusia yang ada di dunia industri, politik, pemerintahan, melainkan juga untuk perguruan tinggi, baik secara scientific maupun cultural yang dikenal dengan konsep manajemen SDM perguruan tinggi.

Eksistensi manajemen SDM perguruan tinggi menjadi lchallengel sekaligus kebutuhan perguruan tinggi dan stakeholdernya. Dimana manajemen SDM perguruan tinggi tentu lebih menfokuskan pekerjaannya dalam hal mengurus (memenej) segenap potensi dosen maupun

⁴⁷ Dr. Arwildayanto, M.Pd, Manajemen Sumber Daya Manusia Perguruan Tinggi: Pendekatan Budaya Kerja Dosen Profesional (Gorontalo: Ideas Publishing, 2012), hal. 8

meminimalisirkan berbagai kekurangan yang dimilikinya. Sehingga pada akhirnya manajemen SDM perguruan tinggi mampu menampilkan profil dosen profesional sesuai dengan amanah yang dipikulnya, mengemban Tri Dharma Perguruan tinggi. Dosen bukan saja sekedar pandai dalam menyampaikan materi perkuliahan, namun mereka juga dituntut untuk profesional melakukan penelitian-penelitian (research) ilmiah dan cerdas dalam pengabdian kepada masyarakat.

Bila salah satu instrumen tridharma perguruan tinggi tersebut diabaikan dosen, misalnya dosen dan perguruan tingginya semata-mata menyelenggarakan fungsi pendidikan dan pengajaran secara rutin dan mengabaikan fungsi lainnya, maka dosen dan perguruan tingginya tidak akan memiliki gairah sebagai suatu lembaga penyelenggara pendidikan profesional dan pada gilirannya akan berdampak pada budaya kerja dosen dan perguruan tinggi yang rendah.

Kehadiran dan kecerdasan Manajemen SDM dosen memiliki peran penting dan ikut menentukan kelancaran dan keberhasilan perguruan tinggi. Agar para dosen dapat melaksanakan tugasnya dengan baik dan efektif, mereka dituntut untuk memiliki kemampuan, motivasi kerja, disiplin kerja, etika kerja, budaya kerja, etos kerja, dan semangat kerja yang tinggi.

Konsepsi manajemen SDM perguruan tinggi memberikan pemahaman bahwa Sumber daya manusia dosen (SDMD), memiliki posisi yang vital dalam membentuk image mutu lulusan maupun mutu perguruan tinggi secara umum. Posisi ini diperkuat dengan fakta bahwa, dosen

memiliki otoritas tinggi dalam proses akademik, dan malahan lebih tinggi dari profesi serupa di lembaga pendidikan di bawahnya.

Untuk itu manajemen SDM Perguruan Tinggi baik pada pimpinan level puncak sampai level terendah maupun staf kepegawaian sebagai penunjang akademik mesti mampu bekerja menghadirkan dosen profesional dengan melayani all out, menginventaris kebutuhan dosen, berinovasi untuk mencari solusi, menjaga relationship. Manajemen SDM perguruan tinggi juga bisa menjadi generator pembangkit semangat kerja dosen, mendampingi dosen untuk berani menghadapi dan mengisi kehidupannya agar lebih bernilai dan bermakna baik untuk dirinya, orang-orang disekitarnya dan lingkungan tempatnya ia berada, sehingga eksistensi dosen dimanapun ia berada tetap menjadi cahaya bagi alam sekitarnya (HRD Indonesia). Karena dosen dianggap masyarakat sebagai profesi yang mulia, profesi maha guru, profesi berbasiskan keilmuan, kecendikiawanan dan intelektualitas.

1. Konsep Manajemen Pengembangan Mutu Dosen di Perguruan Tinggi

Pengembangan (development) dosen tampak menjadi kebutuhan nyata bagi usaha perbaikan mutu sumber daya manusia dosen (SDMD) perguruan tinggi melalui proses yang sistematis, runtut, terukur dan terorganisir. Upaya-upaya seperti itu mesti bisa dihadirkan dalam manajemen SDM perguruan tinggi yang mampu memenuhi harapan publik (stakeholders) perguruan tinggi berdasarkan *market-oriented*. Apalagi tantangan iklim kompetisi semakin menghangat di era globalisasi.

Tantangan ini menghadirkan kebutuhan perguruan tinggi harus menfokuskan manajerial organisasinya pada kepuasan pelanggannya, yang terdiri dari masyarakat pengguna (user), masyarakat intelektual, dan masyarakat peminat pendidikan tinggi (calon mahasiswa). Oleh sebab itu keluwesan dan keleluasaan sistem kerja, budaya kerja dan struktur organisasi perguruan tinggi perlu di evaluasi dan diperbaiki secara berkesinambungan, dan massif.

Organisasi yang melakukan itu, tidak lain adalah manajemen SDM perguruan tinggi dengan demikian kebutuhan manajemen SDM perguruan tinggi yang kuat dan professional tidak bisa dihindari. Fungsi manajemen SDM perguruan tinggi adalah planning, recruitment, selection, induction, appraisal, conpetation, continuity, security, bargaining, information.

Kinerja dari manajemen SDM perguruan tinggi adalah keberhasilannya dalam melakukan pengembangan potensi dosen, maksudnya mampu memberdayakan komponen SDM perguruan tinggi melalui tindakan optimal terhadap faktor-faktor pembentuk produktivitas kerja personal dosen, maupun kelompok fungsional dosen.

Parameter berkembangnya dosen dalam melaksanakan tugas dan fungsinya bukan hanya di lihat dari produktivitas pelaksanaan tri dharma perguruan tinggi, pendidikan dan pengajaran, penelitian serta pengabdian kepada masyarakat. Secara normative ketiga hal itu juga bisa di lihat dari; a) jenjang pendidikan, b) jabatan fungsional. Untuk melihat itu secara objektif, kebutuhan manajemen SDM perguruan tinggi menjadi hal yang tidak bisa dipungkiri. Manajemen SDM perguruan tinggi yang mesti

memahami, bagaimana seorang dosen menjalankan kegiatan akademiknya sekaligus mengembangkan diri sesuai dengan fitrah tugas dan fungsinya dalam melaksanakan tridharma perguruan tinggi.

Jadi Fokus utama manajemen SDM perguruan tinggi adalah memberikan kontribusi pada suksesnya institusi perguruan tinggi. Kunci untuk meningkatkan kinerja organisasi kampus adalah dengan memastikan aktivitas SDM dosen mendukung usaha organisasi yang terfokus pada produktivitas, pelayanan dan kualitas.

Produktivitas SDM dosen diukur dari jumlah output kerja, peningkatan tanpa henti pada produktivitas kerja terutama dalam kompetisi global. Produktivitas kerja dosen di sebuah perguruan tinggi sangat dipengaruhi oleh usaha, program dan sistem manajemen SDM perguruan tinggi itu sendiri.

Kualitas SDM dosen merupakan suatu barang/jasa dihasilkannya dari tenaga dan pikirannya akan sangat mempengaruhi kesuksesan jangka panjang suatu perguruan tinggi. Bila perguruan tinggi memiliki reputasi dosen sebagai penyedia jasa keilmuan dan kecendekiawanan yang kualitasnya buruk, perkembangan dan kinerja perguruan tinggi tersebut akan berkurang.

Sedangkan pelayanan SDM dosen sering kali terlibat pada proses produksi jasa yang diberikan kepada customer perguruan tinggi. Manajemen SDM perguruan tinggi harus disertakan pada saat merancang proses tersebut. Pemecahan masalah harus melibatkan semua stakeholder perguruan tinggi, tidak hanya pimpinan puncak, karena sering kali

membutuhkan perubahan pada budaya perguruan tinggi, gaya kepemimpinan dan kebijakan SDM.

Untuk mencapai sasaran tersebut, manajemen SDM perguruan tinggi haruslah terdiri dari aktivitas-aktivitas yang saling berkaitan, diantaranya perencanaan dan analisis SDM, kesetaraan kesempatan bekerja, rekrutmen, pengembangan budaya kerja, pendidikan dan pelatihan (diklat), kompensasi, insentif, kesehatan, keselamatan dan keamanan kerja, hubungan kerja yang kondusif dan lain-lainnya. Semua aktivitas-aktivitas SDM yang ada di perguruan tinggi dikelola oleh unit kerja Manajemen SDM perguruan tinggi.

2. Implementasi, Evaluasi, dan Monitoring Manajemen Pengembangan Mutu Dosen di Perguruan Tinggi

Manajemen SDM di perguruan tinggi dalam melaksanakan fungsi, perlu menetapkan standar mutu kerja dosen. Maksudnya dosen yang bekerja mampu menghasilkan jasa-jasa yang sesuai dengan kebutuhan para pelanggan perguruan tinggi. Standar mutu kerja dosen ini menjadi pondasi maupun acuan untuk meningkatkan mutu dan profesionalisme kerja dosen. Untuk mengukur standar mutu kerja dosen, Wibowo menjelaskan ada lima faktor yang menentukan, yaitu;⁴⁸

1. Kemampuan professional;
2. Upaya professional;
3. Kesesuaian antara waktu yang dicurahkan untuk kegiatan professional
4. Kesesuaian antara keahlian dan pekerjaan; dan

⁴⁸ Wahyu Wibowo, *Membangun Kultur Perusahaan Melalui Kesadaran Komunikasi Adab*, (Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 2004) hal. 1

5. Kesejahteraan yang memadai.

Kompetensi professional dosen berkenaan dengan penguasaan materi, struktur konsep, dan pola pikir keilmuan yang mendukung mata kuliah yang diampuh (dibinanya), menguasai standar kompetensi dan kompetensi dasar mata kuliah yang diampuh, mengembangkan materi perkuliahan yang diampuh secara kreatif, mengembangkan keprofesionalan secara berkelanjutan dengan melakukan tindakan reflektif, memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi untuk mengembangkan diri.

Untuk merealisasikan kompetensi professional kerja dosen di atas, tentu harus ada upaya professional, menurut Undang-Undang No. 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, dalam pasal 51 ayat 1 huruf d menyatakan bahwa dalam melaksanakan tugas keprofesionalannya, dosen berhak memperoleh kesempatan untuk meningkatkan kompetensi, akses ke sumber belajar, informasi, sarana dan prasarana pembelajaran, serta penelitian dan pengabdian kepada masyarakat. Peran perguruan tinggi disini mempersiapkan sumber daya dosen melalui pendidikan tinggi. Dalam prosesnya, kualitas tenaga dosen merupakan titik sentral yang akan sangat menentukan tinggi-rendahnya kualitas lulusan perguruan tinggi itu sendiri. Untuk itu dosen perguruan tinggi haruslah memiliki kemampuan akademik satu tingkat dari program pendidikan mahasiswa yang diajarkannya, dan juga mengharuskan agar setiap dosen memiliki sertifikat profesi.

Disamping itu pengaturan waktu kerja dosen yang dicurahkan untuk kegiatan professional perlu dilakukan. Dosen bukan hanya dituntut pakar dalam bidang kajian ilmunya (mengajar, meneliti, dan mengabdikannya kepada masyarakat) tetapi juga dituntut untuk mampu berkomunikasi (verbal dan tulisan); mampu menguasai dan memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi (ICT); memiliki jejaring (networking) yang luas; peka terhadap perubahan dan perkembangan yang terjadi di dunia luar, bersikap outward looking, dan lain-lain. Pembagian waktu bekerja dosen harus dilakukan secara profesional dan berkeadilan. Jangan terjadi penumpukan beban mengajar pada salah seorang dosen, padahal yang lainnya tidak. Akibatnya yang bersangkutan tidak bisa melaksanakan kewajibannya dalam penelitian dan pengabdian masyarakat. Akibatnya dosen tidak bisa memenuhi ekivalensi wajib mengajar penuh (EWMP). Implikasinya proses kenaikan pangkatnya tidak bisa berjalan normal. Termasuk waktu untuk bersosialisasi dan membangun jaringan luas di tengah masyarakat.

Keseuaian keahlian dan kepakaran juga menjadi bagian yang tidak terpisahkan dari peningkatan mutu kerja dosen. Dosen memang dituntut untuk mengatur dan merencanakan kepakaran keilmuan yang ditekuninya, sehingga upaya melanjutkan studinya juga menjadi pertimbangan mana jurusan yang relevan dengan tugasnya. Studi lanjut bukan hanya sekedar menyelesaikan jenjang pendidikan yang lebih tinggi, melainkan juga berhubungan dengan pengembangan keilmuan dan kepakarannya dengan disiplin ilmu yang diajarkannya.

Yang tidak kalah pentingnya lagi, tingkat kesejahteraan dosen juga menjadi alat (instrumen) dalam meningkatkan mutu kerja dosen. Program sertifikasi dosen dilaksanakan mendorong dosen bekerja lebih fokus, dan professional. Apresiasi negara terhadap profesi dosen mesti sebanding dengan professional kerja yang ditampilkannya.

Mutu kerja dosen yang professional dalam menjalankan tugas di bidang tridharma perguruan, menuntun seorang dosen untuk selalu menampilkan amalan dan karya terbaiknya secara berkelanjutan. Konsistensi kerja dari waktu ke waktu terus menunjukkan progress yang sesuai dengan amanat undang-undang tentang profesi dosen, sesuai dengan harapan institusional, sekaligus sesuai dengan harapan cita-cita personal dosen itu sendiri. Mengorganisasikan harapan itu, manajemen SDM dosen di masing-masing perguruan tinggi mesti mendisain standar mutu kerja, kriteria dan indikator keberhasilannya.

C. Manajemen Pengembangan Mutu Dosen dalam konteks WCU

1. Pengertian World Class University

Dalam satu dekade terakhir ini, hampir sering kita jumpai istilah World Class University (WCU) dalam perbincangan sehari-hari khususnya dalam perguruan tinggi, tetapi sampai sekarang belum ada definisi yang pasti tentang apa itu WCU. World-class atau bertaraf dunia menurut kamus oxford adalah "ranking among the foremost in the world, of an international standard of excellence" (meranking di antara yang terdepan didunia, mengenai standart keunggulan internasional). Dengan kata lain sebuah universitas yang telah

menduduki ranking 500 dunia dapat diartikan telah masuk dalam kategori *World Class University*.

Menurut Li Lanqing sebuah universitas kelas dunia lahir dengan pengembangan diri dan upaya tanpa pamrih untuk memenuhi standar universal.⁴⁹ Karena itu tidak masuk akal menargetkan setiap perguruan tinggi menjadi kelas dunia. Apa lagi tidak semua universitas atau perguruan tinggi mempunyai potensi untuk menjadi institusi kelas dunia.

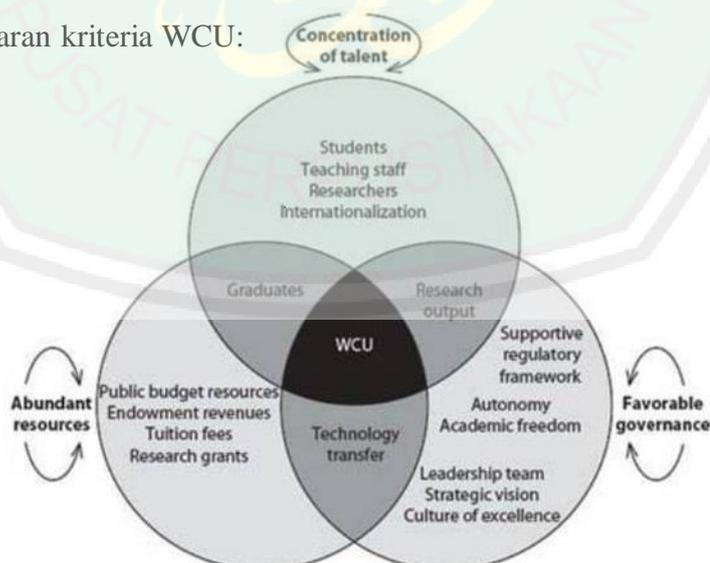
Selain itu Li Lanqing menggambarkan bahwa *world class university* adalah universitas yang mempunyai reputasi akademik yang mapan dan didukung sumberdaya akademik yang kaya. Adapun karakteristik *world class university*, meliputi: (1) Mempunyai tim dosen dan pakar di bidangnya masing-masing yang diakui dunia; (2) Kemampuan perguruan tinggi menghasilkan lulusan yang berkualitas dalam memasuki pasar kerja; (3) Menjunjung tinggi kebebasan akademik dan mendorong inovasi teoritis; (4) Adanya sejumlah program studi andalan dan mempunyai spektrum lengkap; (5) Lebih berkonsentrasi pada program pascasarjana, khususnya program doctor; (6) Sebagai tempat terciptanya pengetahuan baru sehingga merupakan sumber pemikiran, gagasan, teori dan teknologi baru; (7) Memiliki warisan budaya; dan (8) Mempunyai kontribusi dalam pembangunan sosioekonomi bagi negara dan kawasan sekitarnya.⁵⁰

⁴⁹ Li Lanqing. 2005. *Education For 1.3 Billion*. Beijing: Foreign Language Teaching and Research Press.

⁵⁰ <http://esihairani.blogspot.com/2009/01/perguruan-tinggi-menuju-world-class.htm>. akses 6 april 2017

Lebih lanjut Altbach mengatakan bahwa keunggulan dalam bidang penelitian menjadi jantung konsep kelas dunia. Penelitian yang unggul adalah penelitian yang telah diakui oleh sesama ilmuwan dan yang memperkaya pengembangan ilmu pengetahuan. Karena penelitian adalah elemen utama, maka aspek-aspek lain dari universitas juga perlu mendukung terciptanya penelitian yang berkualitas. Oleh karena itu dosen-dosen yang berkualitas tentu saja sangat penting sehingga dapat menciptakan kondisi kerja yang baik meningkatkan semangat kerja.

Hal lain yang menggambarkan world class university ialah, seperti yang dikemukakan Jamil Salmi, bahwa sebuah universitas yang hendak mencapai predikat sebagai world class university harus mempertimbangkan beberapa hal diantaranya adalah *Concentration of talent, Abundant resource, favorable governance*.⁵¹ Berikut adalah gambaran kriteria WCU:



Gambar 2.2 : Characteristics of a world-class university: Alignment of key factors.

⁵¹ Jamil Salmi, *The Challenge of Establish World-Class University*. Washington DC: The World Bank, 2009: hlm..8

Sedangkan syarat untuk menjadi world class university menurut Henry M. Levin adalah:

1. Excellence in Research (Academic freedom & an atmosphere of intellectual excitement, Self-governance, Adequate facilities & funding, Diversity)
2. Internationalization: students, scholars, and faculty from abroad (Democratic leadership)
3. A talented undergraduate body (Use of ICT, efficiency of management, Library)
4. Quality of teaching (Connection with Society/community needs)
5. Within Institutional Collaboration⁵²

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa world class university adalah sebuah perguruan tinggi yang didalamnya memiliki reputasi internasional (sumberdaya manusia), publikasi ditingkat dunia (research), serta daya saing (kerjasama) di setiap bidang ilmu pengetahuan dan tentunya dikelola oleh tenaga profesional yang memegang teguh perbaikan berkelanjutan.

2. Kriteria World Class University

Dalam rangka mengetahui sebuah universitas dikatakan sebagai world class university ada beberapa lembaga pemeringkatan internasional (World-University Rangking) yang khusus menilai universitas yang tersebar di dunia dengan ketentuan penilaiannya. Lembaga pemeringkatan tersebut diantaranya THE (Times Higher

⁵² Materi Hermawan Kresno Dipojono *Universitas Kelas Dunia dan Pemeringkatan Universitas Dunia*

Education), ARWU (Academic Rangking of World Universitas), QS (Quacquarelli Symond), Webometric dan lain sebagainya.

Dalam pemeringkatan yang selama ini digunakan sebagai referensi dalam orientasi persaingan internasional, THE misalnya menggunakan lima indikator utama menjadi world class university yaitu; 1) Teaching (kualitas pembelajaran), 2) Research (kualitas penelitian) 3) Citation, 4) industry income dan 5) International Outlook yang dilihat dari jumlah staf dan mahasiswa internasional. Berikut adalah gambaran kelima indikator utama tersebut dibawah ini:

Tabel 2.2: Kriteria WCU menurut Times Higher Education Rangking (THE Rangking)

Kriteria	Indicator	Bobot
Kualitas Riset	Peer Review	40 %
	Sitasi Per dosen	20 %
Keterserapan Lulusan	Review perekrut	10 %
Citra Internasional	Dosen Internasional	5 %
	Mahasiswa Internasional	5 %
Kualitas Pengajaran	Dosen	20 %

<i>Total</i>	100 %
--------------	-------

1. Kualitas penelitian dengan skor 60%. Kualitas penelitian ini diukur berdasarkan 2 indikator, yaitu hasil peer review (40%) dan citations per faculty (20%).
2. Kesiapan kerja dengan skor 20%. Kesiapan kerja diukur dengan indikator penilaian recruiter review.
3. Pandangan internasional dengan skor 10%. Pandangan internasional ini dapat diukur melalui indikator jumlah fakultas yang menyelenggarakan kelas internasional dan jumlah mahasiswa internasional
4. Kualitas pengajaran dengan skor 20%. Indikator penilaiannya adalah rasio jumlah mahasiswa dan fakultasnya⁵³

Sementara ARWU adalah sistem perangkingan yang dilakukan oleh *Institute of Higher Education*, Shanghai Jiao Tong University (IHESJTU), Cina. ARWU termasuk salah satu system perangkingan universitas yang valid dengan teknik dan metodologi yang diakui oleh dunia akademis internasional.

Sistem perangkingan yang dilakukan oleh *Institute of Higher Education*, Shanghai Jiao Tong University (IHE-SJTU) Cina. Rangking yang ditentukan oleh ARWU dihitung berdasarkan 6 faktor utama, yaitu:

1. Alumni: Total jumlah alumni yang mendapatkan penghargaan nobel (Nobel Prize) di bidang fisika, kimia, ekonomi, dan kedokteran serta

⁵³ Mohammad Ali, *Pendidikan untuk Pembangunan Nasional, Menuju Bangsa Indonesia yang Mandiri dan Berdaya Saing Tinggi*, (Jakarta: Grasindo, 2009) hal. 180

meraih Field Medal di bidang matematika. Digunakan hitungan bobot (weight) berdasarkan kebaruan tahun mendapatkan penghargaan tersebut. Semakin lama mendapatkan penghargaan, semakin kecil bobot prosentase nilainya.

2. Award: Total jumlah staff saat ini yang mendapatkan penghargaan nobel (Nobel Prize) di bidang fisika, kimia, ekonomi, dan kedokteran serta meraih Field Medal di bidang matematika. Perhitungan bobotnya sama dengan alumni.
3. HiCi: Jumlah peneliti (Dosen) yang mendapatkan nilai citation tinggi (high cited researcher) alias penelitiannya banyak dikutip oleh peneliti lain, dalam 20 kategori subjek berdasarkan publikasi resmi.
4. PUB: jumlah artikel yang diindeks oleh Science Citation Index-Expanded dan Social Science Citation Index.
5. TOP: Prosentase artikel yang dipublikasikan dalam top 20% journal internasional dari berbagai bidang ilmu. Penentuan top 20% journal adalah berdasarkan nilai impact factors dari Journal Citation Report.
6. Fund: Jumlah total anggaran biaya penelitian dari sebuah universitas. Data didapatkan dari Negara dimana universitas berada dan dari institusi-institusi pemberi dana penelitian.⁵⁴

⁵⁴ Romisatriawahono “*Teknik-Perangkingan-Universitas-Arwul*” 2007 diakses 7 April 2017 <http://romisatriawahono.net/>

Berikut adalah gambaran umum menjadi *world class university* versi ARWU (*Academic Ranking of World University*):

Indicators and Weights for ARWU

Criteria	Indicator	Code	Weight
Quality of Education	Alumni of an institution winning Nobel Prizes and Fields Medals	Alumni	10%
Quality of Faculty	Staff of an institution winning Nobel Prizes and Fields Medals	Award	20%
	Highly cited researchers in 21 broad subject categories	HICi	20%
Research Output	Papers published in Nature and Science*	N&S	20%
	Papers indexed in Science Citation Index-expanded and Social Science Citation Index	PUB	20%
Per Capita Performance	Per capita academic performance of an institution	PCP	10%
Total			100%

* For institutions specialized in humanities and social sciences such as London School of Economics, N&S is not considered, and the weight of N&S is relocated to other indicators.

Gambar 2.3: Kriteria *world class university* versi ARWU

Selain itu ada lembaga pemeringkatan lainnya QS (*Quacquarelli Symond*) *World University Rankings*, QS sendiri adalah salah satu institusi yang cukup obyektif dalam melakukan pemeringkatan. *QS World University Rankings* dikelola oleh Quacquarelli Symonds Limited. QS telah menilai kualitas perguruan tinggi dunia sejak tahun 2004. Lembaga ini menggunakan beberapa metodologi dalam penilaian universitas, seperti jumlah mahasiswa (*size*), banyaknya program studi (*focus*), jumlah riset & publikasi yang terindeks (*Research*), dan umur universitas (*age*).⁵⁵

QS juga merupakan lembaga yang mengevaluasi keunggulan dan kelemahan suatu perguruan tinggi dan memberikan peringkat atas prestasi yang dicapai melalui hasil penelitian. Pada QS-Star, parameter yang

⁵⁵ Lihat [Http://www.topuniversities](http://www.topuniversities)

dievaluasi adalah sebagai berikut:

a. Pengajaran

1. Perbandingan antara fakultas dengan mahasiswa
2. Kepuasan mahasiswa terhadap layanan secara keseluruhan
3. Kepuasan mahasiswa terhadap pengajaran
4. Proporsi mahasiswa yang melanjutkan studi dalam kurun waktu 12 bulan setelah kelulusan

b. Ketenagakerjaan

1. Reputasi pemilik perusahaan yang dinilai berdasarkan jumlah pemilik perusahaan yang ikut andil dalam survey QS
2. Proporsi mahasiswa yang bekerja dalam kurun waktu 12 bulan setelah kelulusan (tidak termasuk yang sedang tidak aktif mencari pekerjaan contohnya melanjutkan studi)
3. Jumlah penasehat karir full time

c. Penelitian

1. Reputasi akademik yang dinilai berdasarkan jumlah akdemisi yang ikut serta dalam survey QS
2. Kutipan setiap paper hanya yang terbaik saja di bidang kedokteran, sains dan teknologi
3. Paper penelitian (Scopus) setiap anggota fakultas
4. Jumlah anggota fakultas yang menerima penghargaan internasional (seperti Nobel atau Award yang setara)

d. Internasionalisasi

1. Kolaborasi penelitian universitas atau program joint degree dengan

top 500 universitas versi QS pada 3 tahun sebelum penilaian

2. Proporsi fakultas internasional
 3. Proporsi mahasiswa internasional
 4. Proporsi pertukaran mahasiswa dari luar negeri
 5. Proporsi pertukaran mahasiswa ke luar negeri
 6. Fasilitas keagamaan
 7. Jumlah kewarganegaraan yang tertera pada badan kemahasiswaan
- e. Lingkungan Pengajaran
1. Fasilitas olahraga
 2. Jumlah ruangan mahasiswa yang relatif dengan badan kemahasiswaan
 3. Infrastruktur IT
 4. Fasilitas perpustakaan
 5. Fasilitas kesehatan
 6. Organisasi mahasiswa

Advance Criteria

- a. Inovasi
1. Paten yang didaftar secara nasional dan internasional
 2. Proyek Join research
 3. Perusahaan binaan yang berdiri dalam 5 tahun terakhir dan masih beroperasi dan sudah tidak disupport oleh universitas
- b. Akses
1. Beasiswa dan dana bantuan
 2. Akses kursi roda di kampus

3. Keseimbangan gender (laki-laki dan perempuan)
4. Proporsi jumlah mahasiswa yang diidentifikasi dari keluarga kurang mampu

Specialist Criteria

a. Discipline Ranking and Accreditation

1. Discipline Ranking (rangking yang dinilai berdasarkan program studi yang telah diakreditasi secara nasional dan internasional).
2. Akreditasi.⁵⁶

Gambaran indikator menjadi *World class university* versi QS sebagai berikut:



Gambar 4: Indikator *World Class University* versi QS-Star

Dengan demikian QS dapat menjadi alat yang memberikan gambaran bagi calon mahasiswa untuk membantu mereka dalam proses pengambilan keputusan dalam memilih universitas. Ini memberikan

⁵⁶ <http://www.topuniversities.com/qs-stars/qs-stars-methodology>

siswa dengan wawasan yang lebih dalam, memungkinkan mereka untuk melihat dan mengidentifikasi keunggulan-keunggulan yang ada pada suatu universitas.

Sementara itu *world class university* versi Webometrics lebih menekankan visibility (jumlah tautan eksternal), size (jumlah halaman yang ditemukan dari mesin pencari), rich files (volume file dalam bentuk PDF, Doc, ppt, ps), dan scholar.⁵⁷ Hasil pemeringkatan tersebut akan dirilis Webometric dalam 2 periode yaitu bulan Januari dan Juli.

Lembaga ini bertugas menilai peringkat universitas di dunia atau sering disebut *Webometric Ranking of World Universities*. Tujuan dari lembaga ini adalah untuk mempromosikan dan membuka akses publikasi ilmiah guna meningkatkan kehadiran akademik dan lembaga-lembaga penelitian di situs web. Penilaian peringkat universitas di seluruh dunia ini dilakukan melalui penilaian website setiap perguruan tinggi karena website merupakan salah satu cara agar universitas tersebut dikenal oleh seluruh masyarakat dunia.

Dalam melakukan proses pemeringkatan perguruan tinggi, Webometric memiliki metode tersendiri sebagai berikut:

a. Visibility (50%)

Impact: Jumlah link eksternal yang diterima oleh domain resmi perguruan tinggi dari situs lain. Untuk meminimalisir kesalahan dan data bisa terkoreksi dengan benar, maka Webometric mengumpulkan data jumlah link tersebut dari 2 situs yaitu Majestic SEO dan Ahrefs.

⁵⁷ <http://www.webometrics.info>

Indikator hasilnya adalah penjumlahan jumlah eksternal inlink dengan jumlah domain yang menghasilkan eksternal inlink tersebut kemudian dimasukkan ke dalam akar pangkat dua.

b. Activity

Presence (1/3): Jumlah halaman situs domain perguruan tinggi yang dapat dicari oleh mesin pencari Google, baik halaman situs yang bersifat statis maupun dinamis. Jumlah ini mewakili halaman situs perguruan tinggi yang aktif dan diperbaharui.

Openness (1/3): Jumlah file penelitian dalam format tertentu (*.pdf, *.doc, *.ppt, *.ps) yang terindeks dalam Google Scholar dan diterbitkan dalam kurun waktu mulai 2008 hingga sekarang. Jumlah file ini nantinya yang akan mewakili usaha perguruan tinggi dalam mendukung publikasi hasil penelitian.

Excellence (1/3): Jumlah paper akademik berkualitas yang dipublikasikan dalam jurnal yang memiliki reputasi internasional. Webometric mengambil data tersebut dari Scimago group yang menyediakan data yang tidak kosong untuk 5200 institusi perguruan tinggi. Untuk memperoleh jumlah paper yang berkualitas tersebut, Webometric mengeluarkan indikator penilaian yaitu 10% dari jumlah paper yang paling banyak disitasi.

Tujuan dari beberapa *World University Ranking* diatas sesungguhnya ingin mengetahui dan mengenali universitas-universitas sebagai organisasi multidimensi serta untuk menyediakan perbandingan secara global agar menjadi universitas berkelas dunia. Ada empat pilar

kunci pendekatan *world class university*, yaitu *research quality*, *teaching quality*, *graduate employability*, dan *international outlook*.

Selain itu untuk menjadi lembaga pendidikan kelas dunia atau *world class university* harus menjadi *world class player* yang harus memiliki tiga unsur utama yaitu kecepatan, fleksibilitas, dan komitmen terhadap delivery dengan memberikan nilai kepada pelanggan sehingga dapat dijadikan *competitive advantage*.

Setidaknya *World class university* harus memiliki ciri sebagai berikut; (1) *World reputation*; (2) *Research performance*; (3) *Prominent graduates*; (4) *International participation*. Sedangkan *World reputation* ditunjukkan dengan (1) *Third-party Endorsement*; (2) *Little room for engineering*; (3) *World Ranking (Global Ranking)* berdasarkan (a) *Time Higher Education Supplement*; (b) *Shanghai Jiatong World Universities Ranking*; (c) *Webometric Ranking of World Universities*.⁵⁸

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kriteria atau indikator *World Class University* adalah reputasi internasional, peningkatan research internasional bagi tenaga dosen, sarana prasarana, serta jaringan kerjasama di lintas perguruan tinggi regional maupun internasional.

3. Indikator pengembangan mutu dosen dalam konteks WCU

Manajemen SDM perguruan tinggi perlu menetapkan standar manajemen mutu kerja dosen. Barangkali tidak salah kita mengelaborasi berbagai terobosan yang dilakukan Universitas Indonesia, dimana

⁵⁸ Eka Prihatin. *Model Kepemimpinan Berbasis Total Quality Learning (TQL) menuju World Class*. Jurnal Penelitian Pendidikan Vol 13 No 2 Oktober 2012

perguruan tinggi tersebut sudah leading dalam dalam pengelolaan dan pembinaan kerja dosen dalam menggapai WCU versi DIKTI. Dalam buku Standar Penjaminan Mutu Akademik-Universitas Indonesia (SPMA-UI) dijelaskan standar mutu kerja dosen, kriteria dan indikator profesionalisme seorang dosen dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya sebagai berikut;

Tabel 2.3. Standar Mutu, Kriteria, dan Indikator Profesionalisme Dosen⁵⁹

Standar Kerja	Kriteria	Indikator
Profesionalisme yang tinggi	a. Kepakaran	✓ Adanya pengakuan atas kepakarannya, atau penguasaan terhadap disiplin ilmunya, oleh kelompok sejawat (peer group)
	b. Pengembangan kepakaran dan penguasaan ilmu	✓ Adanya kegiatan penelitian ilmiah ✓ Adanya penulisan makalah/buku ilmiah
	c. Menerapkan teknologi instruksional	✓ Sertifikasi dalam bidang pengajaran ✓ Kepuasan mahasiswa
	d. Menerapkan etika pada waktu	✓ Tidak terlibat dalam kegiatan-kegiatan yang melanggar etika, nilai-nilai akademik dan profesi

⁵⁹ Badan Penjaminan Mutu Akademik UI, *Pedoman Penjaminan Mutu Akademik Universitas Indonesia* (Jakarta: UI Press. 2007), hal. 10

	mengajar, meneliti dan kegiatan profesi	
--	--	--

Mutu kerja dosen yang professional dalam menjalankan tugas di bidang tridharma perguruan, menuntun seorang dosen untuk selalu menampilkan amalan dan karya terbaiknya secara berkelanjutan. Konsistensi kerja dari waktu ke waktu terus menunjukkan progress yang sesuai dengan amanat undang-undang tentang profesi dosen, sesuai dengan harapan institusional, sekaligus sesuai dengan harapan cita-cita personal dosen itu sendiri. Mengorganisasikan harapan itu, manajemen SDM dosen di masing-masing perguruan tinggi mesti mendisain standar mutu kerja, kriteria dan indikator keberhasilannya. Seperti yang dilakukan Universitas Indonesia dimana unit kerja Penjaminan Mutu Internal dan Manajemen SDM bekerja untuk mengaudit kerja profesional dosen. Dalam melakukan itu mereka di pandu instrumen sistem penjaminan mutu akademik (SPMA)-UI diuraikan standar mutu kerja dosen, kriteria, dan indikator dosen dalam amalaan terbaik sebagai berikut:

Tabel 2.4: Standar Mutu, Kriteria, dan Indikator Amalan Terbaik Dosen⁶⁰

Standar Mutu	Kriteria	Indikator
Amalan	a. Membangkitkan	✓ Metode pengajaran

⁶⁰ Badan Penjaminan Mutu Akademik UI, *Pedoman Penjaminan Mutu Akademik Universitas Indonesia*, hal. 11-12

<p>terbaik dalam pengajaran</p>	<p>minat dan mengembangkan kemampuan peserta didik untuk berargumentasi secara ilmiah</p>	<p>memungkinkan komunikasi dua arah</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Memberikan contoh-contoh nyata dan menarik dalam pembelajaran. ✓ Materi pengajaran merangsang mahasiswa untuk aktif bertanya dan berdiskusi ✓ Materi pengajaran mendorong mahasiswa tertarik untuk mengetahui lebih jauh
	<p>b. Mempunyai tujuan pengajaran yang jelas</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Tersedia rancangan pengajaran yang sesuai dengan kaidah yang berlaku. ✓ Materi pengajaran disusun sesuai dengan kompetensi utama, penunjang dan pendukungnya.
	<p>c. Menyukai tantangan intelektual</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Materi pengajaran mengacu pada referensi mutakhir. ✓ Memberikan respon positif terhadap pertanyaan mahasiswa
	<p>d. Peduli dan menghargai mahasiswa dan</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Suasana kelas membuat mahasiswa aktif dan membangkitkan motivasi.

	pembelajarannya	✓ Mahasiswa dimungkinkan memilih cara pembelajaran yang sesuai untuk dirinya dalam jadwal yang telah ditetapkan tetapi dengan tetap menerapkan kaidah ilmiah.
	e. Melakukan penilaian yang tepat (appropriate assessment) dan pemberian umpan balik	✓ Instrumen penilaian dapat mengukur kemampuan mahasiswa yang sesungguhnya sesuai dengan kapasitasnya.
	f. Mandiri, mampu mengontrol diri dan memungkinkan keterlibatan aktif mahasiswa	<p>✓ Mentaati kode etik dosen yang berlaku.</p> <p>✓ Tersedia Satuan Acara Pengajaran yang disusun oleh dosen sesuai dengan sasaran pembelajaran yang membuat mahasiswa aktif</p> <p>✓ Adanya mahasiswa aktif</p>
	g. Belajar dari peserta didik	✓ Evaluasi rancangan pengajaran berdasarkan umpan balik dari mahasiswa
Amalan	a. Memacu	✓ Adanya publikasi ilmiah di jurnal

terbaik dalam penelitian	keunggulan penelitian	<p>internasional/nasional.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Adanya sitasi karya ilmiah staf akademik ✓ Memperoleh dana penelitian melalui kompetisi ✓ Sebagai anggota komunitas ilmiah internasional
	b. Keikutsertaan mahasiswa dalam penelitian	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Banyaknya mahasiswa yang dilibatkan dalam penelitian. ✓ Meningkatnya mutu penelitian mahasiswa.
	c. Penerapan etika penilaian	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Penilaian berlangsung sesuai etika yang berlaku.
	d. Menciptakan peluang/jaringan kolaborasi	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Terlibat dalam kerjasama dengan lembaga penelitian internasional/nasional
	e. Memacu terbentuknya kelompok penelitian	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Terbentuknya kelompok penelitian yang tangguh dan mampu bersaing.
Amalan terbaik dalam pengabdian	a. Kepuasan pelanggan	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Meningkatnya permintaan jasa pelayanan sosial atas kepakarannya.

dan pelayanan pada masyarakat	b. Bermanfaat untuk kepentingan masyarakat dan industry	✓ Meningkatnya jumlah dana yang bersumber dari kegiatan pelayanan.
	c. Profesional dalam memberikan pelayanan kepakaran	✓ Mendapatkan penghargaan dalam pelayanan sosial dan kepakaran.
Amalan akademik yang integrative	a. Mengintegrasikan kegiatan pengajaran, penelitian dan pelayanan masyarakat yang relevan	<p>✓ Keterlibatan aktif dalam ketiga darma akademik (pengajaran, penelitian, pengabdian dan pelayanan kepada masyarakat).</p> <p>✓ Pengajaran yang dirancang berbasis pada fakta yang berasal dari penelitian ilmiah terkini.</p> <p>✓ Dilibatkannya mahasiswa dalam kegiatan penelitian.</p> <p>✓ Pelayanan professional yang dilaksanakan berbasis pada fakta-fakta yang berasal dari penelitian ilmiah terkini.</p>
	b. Wawasan ilmu pengetahuan yang luas	<p>✓ Dirancang kurikulum terintegrasi (integrated curriculum)</p> <p>✓ Terlibat aktif dalam kerjasama</p>

	dalam perspektif interdisiplin	penelitian interdisiplin
--	-----------------------------------	--------------------------

Dapat disimpulkan bahwa profesionalisme kerja dosen merupakan salah satu tolok ukur dalam sistem penjaminan mutu akademik. Profesionalisme kerja dosen harus menjadi nilai cultural yang dimiliki dosen untuk selalu menampilkan karya terbaik dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawab sebagai dosen. Namun demikian pencapaian profesionalisme kerja dosen bukan hanya menjadi tanggung jawab personal dosen, melainkan menjaditanggungjawab institusional oleh manajemen SDM perguruan tinggi.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Pendekatan dan Jenis Penelitian

1. Pendekatan Penelitian

Penelitian manajemen pengembangan mutu dosen menuju world class university di UIN Maulana Malik Ibrahim Malang ini menggunakan paradigma *interpretive/post positivistic* dengan pendekatan kualitatif. Maksud paradigma *interpretive/post positivistic* adalah bahwa realitas social sesungguhnya bersifat maknawi. Ia bergantung pada makna dan interpretasi yang diberikan oleh manusia yang memandangnya. Suatu objek, keadaan, kondisi, situasi, atau apa saja (dalam kenyataan social) bisa memiliki makna yang beraneka ragam (seribu satu), tergantung apa yang ada di benak (kesadaran) manusia yang memaknainya.⁶¹

Proses pendekatan penelitian diawali dengan studi pendahuluan sebagai studi penjajakan ke UIN Maulana Malik Ibrahim Malang guna mendapatkan informasi awal tentang Manajemen Pengembangan Mutu Dosen untuk menuju world class university yang dikembangkan oleh universitas tersebut. Hasil studi penjajakan ini, peneliti menemukan bahwa UIN Maulana Malik Ibrahim termasuk salah satu universitas yang mampu menerapkan *bilingual university* yang diadakan di ma'had,

⁶¹ Sanapiah Faisal, *Metodologi Penelitian Kualitatif: Aktualisasi Metodologis ke Arah Ragam Varian Kontemporer*, Burhan Bungin-Ed (Jakarta: PT. Raja Garfindo Persada, 2004), hlm. 28

program bahasa arab/ PKPBA atau bahasa inggris/ PKPBI maupun dalam program kelas ICP-nya (*Internasional Class Program*).⁶²

Dalam konteks inilah, peneliti memutuskan menjadikan UIN Maulana Malik Ibrahim Malang sebagai lokasi penelitian. Peneliti mulai perlahan-lahan berusaha dan bertanggung jawab secara moral dan penuh kehati-hatian mengamati, menghimpun, menganalisis data yang terkait dengan dua rumusan pernyataan penelitian.

2. Jenis Penelitian

Jenis penelitian ini menggunakan jenis penelitian studi kasus. Kekhasan penelitian studi kasus adalah menekankan kedalaman analisis pada kasus yang lebih spesifik dan masih dalam proses (sedang berlangsung). Unit of analysis dari penelitian ini adalah individu-individu dan kelompok yang ada di lembaga UIN Maulana Malik Ibrahim Malang. Penelitian ini bersifat deskriptif dalam hal ini menggambarkan situasi tertentu atau data yang dikumpulkan berbentuk dalam kata-kata dan lebih memperhatikan proses daripada hasil atau produk semata.

Jenis penelitian kualitatif deskriptif pada umumnya tidak menggunakan hipotesis (non hipotesis) sehingga dalam penelitiannya tidak perlu merumuskan hipotesis.⁶³ Pendekatan kualitatif deskriptif ini bertujuan untuk menggambarkan keadaan tertentu yang ditempuh melalui penginderaan secara sistematis, faktual, dan akurat mengenai fakta-fakta dan sifat-sifat populasi suatu daerah tertentu. Penelitian ini juga tidak

⁶² Observasi Penjajakan, UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, Januari 2017

⁶³ Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek* (Jakarta: Rineka Cipta, 2002), hlm. 11

perlu mencari atau menerangkan saling hubungan, tes hipotesis, membuat ramalan, atau mendapatkan makna dan implikasinya dan menjelaskan data, kemudian menganalisis dan menginterpretasikannya dengan membuat deskripsi, gambaran secara sistematis, faktual dan akurat mengenai fakta, sifat dan hubungan antar fenomena yang diselidiki.

Penelitian deskriptif, data yang dikumpulkan bukan angka-angka, akan tetapi berupa kata-kata atau gambar. Data yang dimaksud mungkin berasal dari naskah wawancara, catatan lapangan, foto, videotape, dokumen pribadi, catatan atau memo dan dokumen lainnya.⁶⁴

Menurut Suharsimi, ada tiga macam jenis penelitian yang termasuk ke dalam penelitian deskriptif, yaitu penelitian kasus, studi kasus (*case studies*), penelitian kausal komparatif dan penelitian korelasi.⁶⁵ Pendapat ini diperkuat oleh Winarno Surakhmad bahwa studi kasus adalah metode penelitian yang memusatkan perhatian pada suatu kasus secara intensif dan mendetail, subyek yang diselidiki terdiri dari satu kesatuan unit yang dipandang sebagai sampel yang representatif mewakili populasi.⁶⁶

Sedangkan menurut sifatnya penelitian deskriptif dibedakan atas dua jenis penelitian, yaitu:

1. Deskriptif eksploratif

Penelitian ini bertujuan untuk menggambarkan keadaan atau status fenomena. Dalam hal ini peneliti hanya ingin mengetahui hal-hal

⁶⁴ Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2002), hlm. 11

⁶⁵ Arikunto, *Prosedur Penelitian*, hlm. 75

⁶⁶ Winarno Surakhmad, *Pengantar Penelitian Ilmiah: Dasar, Metode dan Teknik* (Bandung: Tarsito, 1990), hlm. 143

yang berhubungan dengan keadaan sesuatu berdasarkan data-data yang ada. Data-data yang ada diklasifikasikan menjadi dua kelompok data, yaitu data kualitatif dan data kuantitatif. Terhadap data yang bersifat kualitatif, yaitu yang digambarkan dengan kata-kata atau kalimat dipisah-pisahkan menurut kategori untuk memperoleh kesimpulan.

2. Deskriptif developmental

Penelitian jenis ini digunakan untuk menemukan suatu model atau *prototype*, seperti pilot proyek dalam dunia pendidikan. Dengan pilot proyek ini peneliti mencoba menerapkan sesuatu model yang diamati. Apabila di dalam pelaksanaannya terdapat hambatan, maka diadakan modifikasi. Sebaliknya apabila mantap, maka diadakan penyebaran atau perluasan (desimenasi), melalui tahap pra desimenasi. Jadi, dalam penelitian deskriptif yang bersifat developmental, pengujian datanya dibandingkan dengan sesuatu yang sudah ditetapkan terlebih dahulu pada waktu penyusunan desain penelitian.⁶⁷

Dari kedua jenis penelitian tersebut, dalam penelitian ini peneliti menggunakan penelitian yang bersifat deskriptif eksploratif. Dalam pelaksanaan penelitian, peneliti mengamati manajemen yang dilakukan oleh UIN Maulana Malik Ibrahim Malang dalam merencanakan, mengorganisasikan, menerapkan, dan mengontrol sumber daya manusianya terutama dosen yang mana dengan mengembangkan profesionalisme dosen maka akan memudahkan UIN Maulana Malik Ibrahim Malang untuk menggapai world class

⁶⁷ Arikunto, *Prosedur Penelitian*, hlm. 6-7

university sebagaimana kita ketahui SDM sangat berpengaruh terhadap mutu pendidikan. Melalui pengamatan tersebut peneliti dapat menjelaskan dan menggambarkan hal-hal yang berhubungan dengan keadaan yang terjadi terkait manajemen pengembangan mutu dosen menuju world class university di UIN Maulana Malik Ibrahim Malang.

B. Kehadiran Peneliti

Kehadiran peneliti merupakan salah satu ciri khas tersendiri dalam pendekatan kualitatif. Peneliti atau manusia memiliki ciri-ciri umum sebagai instrumen, yaitu responsif terhadap lingkungan dan terhadap pribadi-pribadi yang menciptakan lingkungan, menyesuaikan diri terhadap segala keadaan dan situasi mengumpulkan data, mendasarkan diri atas perluasan pengetahuan sehingga dalam mengumpulkan metode penelitian dapat menggunakan beberapa metode, memproses data secepatnya, memanfaatkan kesempatan untuk mengklasifikasi dan mengihtisarkan.⁶⁸

Peneliti sebagai pengamat menggali informasi bagaimana konsep manajemen pengembangan mutu dosen yang dilakukan oleh pihak manajerial UIN Malang untuk menuju world class university melalui buku pedoman teknis yang sudah dikonsepsi oleh pihak manajerial UIN Malang dan juga peneliti mencari tahu bagaimana implementasi dari konsep manajemen pengembangan mutu dosen tersebut sehingga bisa digambarkan fenomena yang terjadi di lapangan.

⁶⁸ Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Bandung: Rosda Karya, 2006), hlm. 327

C. Latar Penelitian

Lokasi Penelitian ini akan dilaksanakan di Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang (Jl. Gajayana 50 Malang).

Alasan peneliti memilih lokasi tersebut atas pertimbangan diantaranya:

1. UIN Maulana Malik Ibrahim Malang adalah PTAIN terbaik di Indonesia
2. UIN Maulana Malik Ibrahim Malang mempunyai visi menuju world class university
3. UIN Maulana Malik Ibrahim Malang terkenal dengan bilingual university
4. UIN Maulana Malik Ibrahim Malang sudah terkenal di mancanegara terutama daerah timur tengah

D. Data dan Sumber Data Penelitian

1. Data

Jenis data yang dibutuhkan dalam penelitian ini meliputi beberapa hal sebagai berikut, yakni:

- a. Data kualitatif, yakni mengenai sejarah berdirinya UIN Maulana Malik Ibrahim Malang; profil, visi dan misi serta tujuan universitas; letak geografis dan kondisi fisik dan bangunan; keadaan sarana prasarana; serta buku pedoman teknis pengembangan mutu dosen menuju world class university yang dikembangkan oleh pihak manajerial.
- b. Data kuantitatif, yakni mengenai jumlah dosen UIN Maulana Malik Ibrahim Malang (berdasarkan golongan dan pendidikan) dan jumlah jurnal dan buku yang diterbitkan oleh dosen dalam lima tahun

2. Sumber Data

Menurut Arikunto yang dimaksud sumber data dalam penelitian adalah subyek dimana data dapat diperoleh.⁶⁹ Dalam penelitian yang akan dilakukan di Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim ini menggunakan dua sumber data, yaitu:

- a. Data Primer, yaitu data yang dikumpulkan, diolah dan disajikan oleh peneliti dari sumber pertama. Adapun data primer dalam penelitian ini adalah melalui key informan yaitu wawancara dengan sumber primer yaitu kepala penjaminan mutu UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, jajaran direksi di bawahnya serta beberapa pihak-pihak yang terkait dengan manajemen pengembangan mutu dosen di UIN Maulana Malik Ibrahim Malang
- b. Data Sekunder, yaitu data yang dikumpulkan, diolah dan disajikan pihak lain, yang biasanya dalam bentuk publikasi atau jurnal. Dalam penelitian ini data sekunder yang diambil adalah meliputi buku pedoman teknis pengembangan mutu UIN Maulana Ibrahim Malang, karya tulis ilmiah, dan hasil observasi yang terkait dengan manajemen pengembangan mutu dosen menuju world class university di UIN Maulana Malik Ibrahim Malang.

E. Teknik Pengumpulan Data

Dalam pengumpulan data di lapangan, penelitian ini menggunakan 3 teknik pengumpulan data, yaitu:

⁶⁹Arikunto.*Prosedur Penelitian*, hlm. 129

1. Wawancara Mendalam

Wawancara adalah percakapan dengan maksud tertentu.⁷⁰ Interview atau wawancara adalah merupakan metode pengumpulan data yang menghendaki komunikasi langsung antara peneliti dan subyek yang diteliti atau responden. Dalam pelaksanaan interview yang akan dilakukan, peneliti berusaha mencari suasana yang kondusif, sehingga dapat tercipta suasana psikologi yang baik dimana responden dapat diajak bekerja sama, bersedia menjawab pertanyaan dan memberi informasi yang sesuai dengan keadaan yang sesungguhnya.

Dalam penelitian yang dilakukan, peneliti lebih cenderung banyak menggunakan wawancara terstruktur, karena dengan wawancara tersebut, peneliti dapat menanyakan pertanyaan dengan lebih sistematis dan tidak terjadi pengulangan pertanyaan yang nantinya dapat menimbulkan jawaban ganda terhadap masalah yang akan dibahas. Selain itu, peneliti juga akan membagi setiap pertanyaan disesuaikan dengan informan yang akan memberikan informasi terkait fokus masalah yang akan peneliti teliti.

Untuk mendapatkan informasi tersebut, peneliti mewawancarai beberapa informan diantaranya Kepala Penjaminan Mutu UIN Malang, dan pihak-pihak yang terkait dengan manajemen pengembangan mutu dosen di UIN Maulana Malik Ibrahim Malang.

Hasil wawancara tersebut terekam dengan baik dan peneliti memiliki bukti telah melakukan wawancara kepada informan tersebut, dengan

⁷⁰ Moleong, *Metodologi Penelitian*, hlm. 186

menggunakan bantuan alat-alat seperti buku catatan dan HP untuk proses dokumentasi.

2. Observasi Partisipan

Observasi adalah pengamatan dan pencatatan sesuatu obyek dengan sistematika fenomena yang diselidiki.⁷¹ Metode ini merupakan pencatatan dan pengamatan secara sistematis terhadap fenomena-fenomena yang ada di tempat penelitian. Metode ini juga digunakan untuk mendapatkan data yang bersifat fisik yang tidak dapat diperoleh dengan cara interview.

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan teknik observasi partisipan untuk menguji dan melengkapi hasil wawancara yang diberikan oleh informan yang mungkin belum menyeluruh atau belum mampu menggambarkan segala macam situasi atau bahkan melenceng. Observasi partisipan merupakan karakteristik interaksi sosial antara peneliti dengan subjek-subjek penelitian. Dengan kata lain, proses bagi peneliti memasuki latar dengan tujuan untuk melakukan pengamatan tentang bagaimana peristiwa (*events*) dalam latar saling berhubungan.

Observasi partisipan dilakukan dalam tiga tahap, dimulai dari observasi deskriptif (*descriptive observations*) secara luas dengan melukiskan secara umum situasi sosial yang terjadi di UIN Maulana Malik Ibrahim Malang. Tahap berikutnya dilakukan observasi terfokus (*focused observations*) untuk menemukan kategori-kategori seperti memahami performen, kepribadian, dan perilaku para actor. Tahap akhir setelah dilakukan analisis dan observasi berulang-ulang, diadakan

⁷¹ Sukandarrumidi, *Metodologi untuk Penelitian: Petunjuk Praktis Untuk Pemula* (Yogyakarta: Gajahmada University Press, 2006), hlm. 38

penyempitan lagi dengan melakukan observasi selektif (selective observations) dengan mencari perbedaan diantara kategori-kategori, seperti karakteristik dan performance sumber daya manusia (dosen). Semua hasil pengamatan dicatat sebagai rekaman pengamatan lapangan (*field note*), yang selanjutnya dilakukan refleksi.

3. Dokumentasi

Penggunaan teknik pengumpulan data dengan dokumentasi yaitu mencari data mengenai hal-hal yang berupa catatan, transkrip, buku, surat kabar, majalah, prasasti notulen rapat, agenda, dan sebagainya.⁷² Metode ini akan digunakan oleh peneliti untuk menggali catatan-catatan tertulis dari UIN Maulana Malik Ibrahim Malang berkenaan dengan proses manajemen pengembangan mutu dosen di UIN Maulana Malik Ibrahim Malang.

F. Teknik Analisis Data

Analisis data merupakan bagian sangat penting dalam penelitian karena dari analisis ini diperoleh temuan, baik temuan substantif maupun formal. Pada hakikatnya analisis data adalah sebuah kegiatan untuk mengatur, mengurutkan, mengelompokkan, member kode atau tanda, dan mengkategorikannya sehingga diperoleh suatu temuan berdasarkan fokus atau masalah yang ingin dijawab.⁷³

Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini melalui tiga cara, yaitu reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan atau verifikasi. Ketiga

⁷² Arikunto, *Prosedur Penelitian*, hlm. 231

⁷³ Matthew B. Miles & A. Michael Huberman, *Analisis Data Kualitatif*. Terj. Tjetjep Rohendi Rohidi (Jakarta: Universitas Indonesia (UI Press), 1992), hlm. 23

cara ini menjadi model kegiatan analisis yang memungkinkan data menjadi bermakna.

1. Reduksi data

Peneliti melakukan reduksi data dengan menajamkan, menggolongkan, mengkategorikan, dan membuang data yang tidak diperlukan dan menata atau mengorganisasikan data sesuai dengan fokus sehingga kesimpulan akhir dapat dirumuskan, membuat ringkasan dan rangkuman. Peneliti lakukan kegiatan ini secara terus menerus sampai penelitian ini berakhir.

2. Penyajian data (display data)

Setelah data direduksi, langkah selanjutnya adalah penyajian data. Dalam penyajian data, informasi yang kompleks disajikan dalam bentuk yang sistematis sehingga menjadi lebih sederhana, selektif dan dapat dipahami maknanya, data yang diperoleh di lapangan disajikan, ditata, dan diatur sesuai dengan kronologisnya sehingga mudah dibaca. Penyajian data dimaksudkan untuk menentukan pola-pola yang bermakna, dan memberikan kemungkinan adanya penarikan kesimpulan.

3. Penarikan kesimpulan (verifikasi)

Kesimpulan yang dimaksud adalah untuk pencarian makna data dan penjelasannya serta makna-makna yang muncul dari data yang diperoleh di lapangan untuk menarik kesimpulan yang tepat dan benar.

Dalam penelitian ini, peneliti melakukan langkah-langkah sebagai berikut: 1) menelaah catatan hasil pengamatan, wawancara, dan dokumentasi serta catatan reflektif kemudian memisahkan data yang penting untuk

keperluan penelitian dan membuang data yang tidak penting terkait dua rumusan pertanyaan fokus penelitian yang peneliti kaji yaitu tentang konsep manajemen pengembangan mutu dosen menuju world class university dan implementasinya di UIN Maulana Malik Ibrahim Malang; 2) mendeskripsikan data yang telah diklasifikasikan untuk penelaahan lebih lanjut dengan memperhatikan dua rumusan kajian dan tujuan penelitian yang peneliti kaji; 3) menelaah deskripsi data dan membandingkannya dengan teori yang menjadi acuan peneliti, termasuk juga menguatkan teori manajemen sumber daya manusia yang menjadi grand theory; dan 4) peneliti membuat analisis akhir terhadap dua rumusan kajian dan menerangkannya dalam laporan untuk penulisan thesis.

G. Pengecekan Keabsahan Data

Uji keabsahan data merupakan kegiatan yang sangat penting dalam penelitian kualitatif karena hal ini akan menjamin keshahihan temuan yang berdampak dalam pemecahan masalah yang diteliti. Menurut Lincoln dan Guba, uji keabsahan data dalam penelitian kualitatif meliputi keterpercayaan (*credibility*), keteralihan (*transferability*), ketergantungan (*dependability*), dan kepastian (*confirmability*).⁷⁴

Keterpercayaan membuktikan bahwa data perolehan dan simpulan kajian benar-benar dapat dipercaya. Ketergantungan membuktikan bahwa temuan dan simpulan kajian benar-benar bersandar pada data mentah. Kepastian membuktikan bahwa kebenaran temuan dan simpulan kajian bisa dilacak berdasarkan data perolehan. Sedangkan keteralihan membuktikan

⁷⁴ Yvona S. Lincoln. & Guba, Egon B., *Naturalistic Inquiry* (New Delhi: Sage Publication Inc, 1985), hlm. 289-331

bahwa temuan dan simpulan penelitian bisa diberlakukan pada kasus lain yang memiliki ciri-ciri sama dengan kasus yang dikaji.

Dalam kaitannya dengan pemeriksaan keabsahan data, maka peneliti melakukan pengujian validitas, yakni:

1. Uji Kredibilitas Data

- a. Ketekunan/ keajegan pengamatan

Ketekunan/ keajegan pengamatan, yakni mencari secara konsisten interpretasi dengan berbagai cara dalam kaitan dengan proses analisis yang konstan. Peneliti akan mengamati secara langsung pengarah kepala penjaminan mutu terhadap jajaran direksi dibawahnya dan dosen, dan rapat personil bidang kepegawaian. Hasil dari ketekunan pengamatan ini, dapat dsgunakan untuk memeriksa data yang ditemukan itu benar atau tidak.

- b. Triangulasi

Triangulasi adalah teknik pengecekan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain. Dalam hal ini peneliti menggunakan triangulasi dengan sumber, yaitu: membandingkan dan mengecek balik derajat kepercayaan suatu informasi yang diperoleh melalui waktu dan alat yang berbeda dalam penelitian kualitatif. Dari berbagai teknik triangulasi, maka teknik triangulasi yang digunakan untuk pengecekan keabsahan data adalah dengan membandingkan data hasil pengamatan dengan hasil wawancara serta membandingkan hasil wawancara dengan isi dokumen yang berkaitan.⁷⁵

⁷⁵ Moleong, *Metodologi Penelitian*, hlm. 331

Data yang diperoleh peneliti dari wawancara dengan Kepala Penjaminan Mutu UIN Malang, jajaran direksi kepegawaian UIN Malang, beberapa dosen dan pihak-pihak yang terkait dengan manajemen pengembangan mutu dosen di UIN Maulana Malik Ibrahim Malang dicek dengan observasi dan dokumentasi. Bila dengan tiga teknik pengujian kredibilitas data tersebut, menghasilkan data yang berbeda-beda, maka peneliti melakukan diskusi lebih lanjut kepada sumber data yang bersangkutan atau yang lain seperti Pembina agama yang lainnya, untuk memastikan data mana yang dianggap benar.

2. Uji Dependability

Uji dependability dilakukan dengan melakukan audit terhadap seluruh proses penelitian, caranya dilakukan oleh auditor yang independen atau pembimbing untuk mengaudit keseluruhan aktivitas peneliti dalam melakukan penelitian. Bagaimana peneliti mulai menentukan masalah/ fokus, memasuki lapangan, menentukan sumber data, melakukan analisis data, melakukan uji keabsahan data sampai membuat kesimpulan harus dapat ditunjukkan oleh peneliti.⁷⁶

Peneliti memaksimalkan peran pembimbing 1) Prof. Dr. H. Baharuddin, M.Pd.I selaku direktur pascasarjana dan pembimbing 2) Dr. Marno, M.Ag selaku kepala jurusan S1 Pendidikan Agama Islam.

3. Uji Confirmability

⁷⁶ Sugiyono, *Metode Penelitian*, hlm. 377

Konfirmabilitas disebut uji objektivitas penelitian atau kepastian. Peneliti melakukan konfirmasi data dengan para informan dan para ahli. Langkah ini peneliti lakukan agar hasil penelitian dapat disepakati banyak orang. Kegiatan ini dilakukan bersamaan dengan dependabilitas dan berlangsung selama proses penelitian. Perbedaannya jika audit dependabilitas ditujukan pada penilaian proses yang dilalui selama penelitian sedangkan audit konfirmabilitas adalah untuk menjamin keterkaitan antara data, informasi, dan interpretasi yang dituangkan dalam laporan. Dalam hal ini peneliti melakukan konsultasi yang intensif dengan pembimbing dan pihak-pihak terkait agar penelitian ini dapat diterima khalayak umum.

BAB IV

PAPARAN DATA DAN TEMUAN PENELITIAN

A. Gambaran Umum Latar Penelitian

Penelitian ini dilakukan di kampus pusat Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang yang berada di jalan Gajayana nomor 50, Kota Malang, Jawa Timur. Secara Geografis berada di pusat kota diantara beberapa perguruan tinggi negeri dan swasta.

Dalam sejarahnya, UIN Maulana Malik Ibrahim Malang berubah nama mulai dari cabang IAIN Surabaya khusus ilmu Tarbiyah hingga berubah menjadi UIN Maulana Malik Ibrahim Malang sebagaimana yang telah dikemukakan oleh Prof. Dr. H. Mudjia Rahardjo, M.Si:

“Pada tahun 2017 ini, UIN Maulana Malik Ibrahim Malang telah berusia 13 (tiga belas) tahun, tepatnya pada tanggal 21 Juni 2017, kendati secara kelembagaan kampus ini telah berdiri sejak 1961 dalam bentuk sebuah fakultas Tarbiyah, cabang IAIN Sunan Ampel Surabaya. Maka, jika dihitung sejak awal berdirinya, kampus ini telah berusia 56 tahun. Namun jika dihitung sejak lembaga ini berstatus sebagai Universitas, maka usia kampus ini baru genap 13 tahun pada 21 Juni 2017 yang akan datang.”⁷⁷

Seiring dengan makin meningkatnya pembenahan dalam dunia kependidikan, Universitas Islam Negeri Malang dalam proses pengembangan akademiknya terus berusaha untuk mengembangkan kampus menuju reputasi universitas kelas dunia (*world class university*) sebagaimana yang disampaikan rektor UIN Malang, Prof. Dr. H. Mudjia Rahardjo, M.Si:

“Dalam rangka mengantarkan UIN Maulana Malik Ibrahim Malang memasuki arena persaingan global, saat ini program studi di lingkungan UIN Maulana Malik Ibrahim Malang telah mendapatkan akreditasi internasional melalui ISO (*International Standard Organization*) untuk

⁷⁷ Sambutan Rektor pada acara rapat terbuka Senat dalam rangka wisuda lulusan program diploma tiga (D-III) program sarjana dan pascasarjana periode I tahun 2017 pada hari Minggu tanggal 21 Mei 2017

jurusan/ program studi yang memperoleh nilai akreditasi BAN-PT A dan beberapa unit kerja. Saat ini sedang menyiapkan rancangan pengembangan kampus menuju reputasi universitas kelas dunia (*world class university*).⁷⁸

Dari penjelasan tersebut diharapkan pula adanya peningkatan mutu dosen secara berkelanjutan agar membuat UIN Maulana Malik Ibrahim Malang bisa lebih cepat menuju *World Class University* sebagaimana yang dituturkan oleh Sekretaris LPM UIN Malang.

“Dalam *World Class University* sebenarnya ada dua, pertama *teaching university* atau *research university*, kalau *research university* lebih banyak ke arah penelitian. Sedangkan *teaching university* lebih mengarah kepada pembelajaran ataupun pendidikan. Di UIN Malang sendiri telah melakukan kedua-duanya tapi sekarang masih fokus kepada *teaching university*. WCU sendiri adalah upaya menggerakkan perguruan tinggi negeri maupun swasta ke arah yang persaingan sehat dan perbaikan system tata kelola perguruan tinggi”⁷⁹

Sebagai upaya menuju *world class university*, UIN Maulana Malik Ibrahim Malang memiliki beberapa visi, misi dan tujuan pengembangan universitas sebagai berikut:

a. Visi

Menjadi universitas Islam terkemuka dalam penyelenggaraan pendidikan dan pengajaran, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat untuk menghasilkan lulusan yang memiliki kedalaman spiritual, keagungan akhlak, keluasan ilmu, dan kematangan profesional, dan menjadi pusat pengembangan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni yang bernafaskan Islam serta menjadi penggerak kemajuan masyarakat.

b. Misi

1. Mengantarkan mahasiswa memiliki kedalaman spiritual, keagungan akhlak, keluasan ilmu dan kematangan profesional.

⁷⁸Sambutan Rektor pada acara rapat terbuka Senat dalam rangka wisuda lulusan program diploma tiga (D-III) program sarjana dan pascasarjana periode I tahun 2017 pada hari Minggu tanggal 21 Mei 2017

⁷⁹Wawancara dengan Sekretaris LPM UIN Malang, Dr. Ali Ridho tanggal 8 Mei 2017 pukul 08.45 WIB

2. Memberikan pelayanan dan penghargaan kepada penggali ilmu pengetahuan, khususnya ilmu pengetahuan dan teknologi serta seni yang bernafaskan Islam.
3. Mengembangkan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni melalui pengkajian dan penelitian ilmiah.
4. Menjunjung tinggi, mengamalkan, dan memberikan keteladanan dalam kehidupan atas dasar nilai-nilai Islam dan budaya luhur bangsa Indonesia.

c. Tujuan

1. Menyiapkan mahasiswa agar menjadi anggota masyarakat yang memiliki kemampuan akademik dan/atau profesional yang dapat menerapkan, mengembangkan, dan/atau menciptakan ilmu pengetahuan dan teknologi serta seni dan budaya yang bernafaskan Islam.
2. Mengembangkan dan menyebarkan ilmu pengetahuan dan teknologi serta seni dan budaya yang bernafaskan Islam, dan mengupayakan penggunaannya untuk meningkatkan taraf kehidupan masyarakat dan memperkaya kebudayaan nasional.⁸⁰

Sedangkan dalam rangka pencapaian *world class university*, UIN Maulana Malik Ibrahim Malang mempunyai rencana strategis pengembangannya untuk dua puluh lima tahun yang akan datang (2005-2030). Rencana strategis pengembangan UIN Maulana Malik Ibrahim Malang tersebut bisa dilihat dari tabel berikut:



Gambar 4.1: Roadmap Pengembangan UIN Maulana Malik Ibrahim Malang⁸¹

⁸⁰ Dokumentasi UIN Press Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang 2017

⁸¹ Dokumentasi UIN Press Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang 2017

UIN Maulana Malik Ibrahim Malang telah menyusun Rencana Strategi Pengembangan 25 tahun yang akan datang (2006-2030). Renstra ini pada hakikatnya merupakan kelanjutan dari rencana strategi pengembangan sebelumnya (Renstra 1997/1998-2005/2006) yang telah mengantarkan perubahan kelembagaan dari STAIN Malang menjadi UIN Maulana Malik Ibrahim Malang.

Rencana Strategi Pengembangan UIN Maulana Malik Ibrahim Malang 25 tahun ke depan diarahkan pada tiga tahapan mendasar yaitu:

Pertama, dalam jangka pendek (2006-2010) untuk mencapai kemantapan kelembagaan (*institusi establishment*) dan penguatan akademik (*academic reinforcement*). Kedua, dalam jangka menengah (2011-2020) untuk mencapai posisi universitas agar lebih dikenal dan diakui di tingkat regional (*regional recognition and reputation*); dan ketiga, dalam jangka panjang (2021-2030) untuk mencapai posisi puncak universitas yakni agar lebih dikenal dan diakui di tingkat internasional (*international recognition and reputation*).

B. Paparan Data Penelitian

Pola dasar pengembangan yang menjadi core konsep manajemen pengembangan mutu dosen, dilaksanakan melalui dua macam kebijakan strategis, yakni kebijakan makro dan kebijakan kelembagaan. Kebijakan makro diarahkan pada (a) pemantapan peran UIN Malang dalam menyelenggarakan pendidikan (b) peningkatan peran UIN Malang dalam menyediakan kesempatan pendidikan bagi semua warga Negara Indonesia (c)

penciptaan peluang dan pendorong civitas akademika dalam penguasaan sains dan teknologi serta (d) pengembangan wawasan dan orientasi global dalam menanggapi masalah global yang mempengaruhi kehidupan manusia secara global. Kebijakan kelembagaan diarahkan pada (a) menumbuhkembangkan kehidupan keimanan dan ketaqwaan yang bertujuan dalam penciptaan manusia yang *ulul albab* (b) melaksanakan pembaharuan kurikulum (c) meningkatkan kemampuan manajemen (d) mengembangkan mutu personil (e) mengembangkan potensi, kreativitas, minat dan bakat mahasiswa (f) menyempurnakan rancangan, penataan dan pemanfaatan fasilitas, peralatan dan teknologi pendidikan (g) mengembangkan mutu penelitian (h) meningkatkan kredibilitas kepemimpinan dan kerjasama nasional dan internasional.⁸²

Keduabelas butir kebijakan kelembagaan tersebut diatas, merupakan prioritas program setiap unit kegiatan, baik unit kegiatan tingkat institut, fakultas, lembaga-lembaga maupun jurusan-jurusan. Namun demikian, sebagaimana dikemukakan pada Bab Pendahuluan, penelitian ini difokuskan pada manajemen pengembangan mutu dosen yang berkaitan dengan pengadaan dosen, pembinaan dan pengembangan dosen. Dalam hal perencanaan pengembangan mutu dosen, penelitian ini difokuskan pada rencana penentuan kebutuhan dosen yang akan datang. Sedangkan dalam hal pelaksanaan manajemen pengembangan mutu dosen, penelitian ini difokuskan pada proses rekrutmen, seleksi dan penempatan dosen disertai

⁸² Dokumentasi UIN Press Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang
2017

dengan pembinaan dan pengembangan dosen yang secara kontinyu dievaluasi dan dimonitoring.

1. Implementasi pengembangan mutu dosen menuju world class university di UIN Maulana Malik Ibrahim Malang

a. Rekrutmen, seleksi, dan penempatan dosen

Sebagai bagian dari program pengadaan tenaga dosen, upaya rekrutmen dan seleksi dilaksanakan oleh suatu panitia yang ditetapkan oleh SK Rektor UIN Malang. Komposisi dan personalia kepanitiaannya melekat pada jabatan yang berkaitan dengan bidang pekerjaan kepegawaian.⁸³ Keadaan ini memperlancar cara kerja manakala kepanitiaan sudah dibubarkan, sebab jenis dan objek kerja tetap sama.

Pada tahun 2016, kegiatan panitia dimulai pada bulan Februari, Maret, April, dan Mei. Pengangkatan dosen baru ini didasari oleh keputusan Dirjen Pendidikan Islam Nomor 844 tahun 2016 tentang pedoman tata cara pengangkatan dosen tetap bukan pegawai negeri sipil perguruan tinggi keagamaan islam negeri dan menyatakan bahwa UIN Malang berhak mengangkat 100 dosen baru.⁸⁴

Kebijakan rekrutmen bagi pengangkatan dosen baru UIN Malang didasari pada kriteria yang ditetapkan keputusan dirjen Pendidikan Islam Nomor 844 tahun 2016 tentang pedoman tata cara pengangkatan dosen tetap bukan pegawai negeri sipil perguruan tinggi keagamaan islam negeri yaitu:

⁸³ Observasi April 2017

⁸⁴ Dokumentasi kepegawaian UIN Malang: Keputusan Dirjen Pendidikan Islam Nomor 844 tahun 2016 tentang pedoman tata cara pengangkatan dosen tetap bukan pegawai negeri sipil perguruan tinggi keagamaan islam negeri

Seseorang dapat diangkat dalam jabatan sebagai Dosen tetap bukan PNS setelah memenuhi criteria yang meliputi:

1. Integritas keagamaan yang ditunjukkan dalam keimanan, ketaqwaan, dan akhlaq.
2. Integritas keilmuan, yang bersangkutan telah menunjukkan keunggulan dalam kehidupan masyarakat akademik yang ditunjukkan dalam semangat pengembangan ilmu pengetahuan, teknologi atau budaya.
3. Dibutuhkan oleh perguruan tinggi karena pengalaman, kearifan, keilmuan, dan kepakarannya.
4. Dinilai mempunyai jejaring yang luas, baik dengan alumni, institusi, dan tenaga peneliti dalam dan luar negeri, maupun dengan tokoh lain yang mempunyai perhatian kepada dunia akademik.⁸⁵

Pada dasarnya, rekrutmen dilaksanakan melalui dua cara yakni *talent scouting* dan terbuka. Cara *talent scouting* ialah cara rekrutmen melalui pemupukan mahasiswa potensial, sedangkan cara terbuka ialah melalui pengumuman terbuka, baik melalui surat kabar atau surat-surat edaran.

Pada tahun 2016, rekrutmen yang dilakukan oleh UIN Malang dengan menggunakan rekrutmen terbuka dengan menerbitkan pengumuman di papan pengumuman dan website universitas yang mana Rektor UIN Malang menerbitkan pengumuman tersebut dengan jadwal pendaftaran tanggal 27-29 April 2016 dan verifikasi berkas pada tanggal 2-4 Mei 2016.⁸⁶

Bagi calon dosen yang berasal dari instansi sendiri, pada dasarnya terjadi kombinasi antara cara terbuka dan cara *talent scouting*. Alasan yang menyatakan bahwa dengan cara *talent scouting* lebih ditekankan

⁸⁵ Dokumentasi kepegawaian UIN Malang: Keputusan Dirjen Pendidikan Islam Nomor 844 tahun 2016 tentang pedoman tata cara pengangkatan dosen tetap bukan pegawai negeri sipil perguruan tinggi keagamaan islam negeri. hal. 4 point F. Kriteria

⁸⁶ Dokumentasi kepegawaian UIN Malang: Pengumuman Nomor Un.3/KP.01.4/2465/2016 tentang penerimaan dosen tetap bukan pegawai Negeri Sipil di Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang tahun 2016

meskipun digelar rekrutmen terbuka dikarenakan dosen-dosen senior sudah paham betul dengan kualitas mahasiswanya sendiri.⁸⁷

Dalam prakteknya, para panitia penerimaan tetap meminta dan menerima informasi dari jurusan tempat calon dosen itu dididik semasa jadi mahasiswa. Memang belum terdapat usaha mencari informasi tentang calon dosen dari luar UIN Malang. Penyebab dari tidak adanya usaha tersebut adalah rentang waktu yang pendek antara datangnya formasi, pengumuman, masa pendaftaran dan masa seleksi calon dosen. Terbukti dari 452 pelamar dosen tetap bukan PNS di UIN Malang yang dinyatakan lulus seleksi administrasi diatas 90% berasal dari UIN Malang sendiri.⁸⁸ Hal ini didasarkan pada komitmen mahasiswa lulusan sendiri untuk meningkatkan mutu lembaga akan semakin tinggi dibanding dari luar UIN Malang.

Kegiatan seleksi calon dosen UIN Malang dimulai dengan seleksi administrasi. Untuk seleksi administrasi secara makro, Dirjen Pendidikan Islam menetapkan kebijakannya, yaitu:

1. Ijazah yang sesuai dengan kebutuhan prodi
2. Sertifikasi
3. NIDN
4. CV
5. Toefl atau yang setara
6. Bukti pengalaman sebagai dosen
7. Academic Writing
8. Publikasi
9. Kepangkatan akademik (asisten, asisten ahli)⁸⁹

⁸⁷ Observasi April 2017

⁸⁸ Dokumentasi kepegawaian UIN Malang: Lampiran pengumuman penerimaan dosen tetap bukan pns tertanggal 10 Mei 2016

⁸⁹ Dokumentasi kepegawaian UIN Malang: Keputusan Dirjen Pendidikan Islam Nomor 844 tahun 2016 tentang pedoman tata cara pengangkatan dosen tetap bukan pegawai negeri sipil perguruan tinggi keagamaan islam negeri. hal. 7 BAB III Seleksi Administrasi dan Kompetensi

Sedangkan seleksi administrasi secara kelembagaan, Rektor UIN

Malang menetapkan persyaratan pelamar, yaitu:

1. Warga Negara Indonesia
2. Usia Pelamar
 - a. Paling Tinggi Usia 50 (Lima Puluh) tahun terhitung tanggal 1 April 2016
 - b. Usia pelamar ditentukan berdasarkan tanggal kelahiran yang tercantum pada ijazah yang digunakan sebagai dasar untuk pelamar.
3. Bagi pelamar lulusan perguruan tinggi swasta yang belum terakreditasi sebelum berlakunya Keputusan Mendiknas Nomor 184/U/2001 tanggal 23 November 2001, harus disahkan kopertis/kopertais.
4. Bagi pelamar lulusan Perguruan Tinggi Luar Negeri atau Lembaga Pendidikan Luar Negeri harus melampirkan surat keputusan penetapan dan penyeteraan hasil penilaian ijazah lulusan Perguruan Tinggi Luar Negeri dari Kementerian Riset, Teknologi dan pendidikan Tinggi atau Direktorat Jenderal Pendidikan Islam Kementerian Agama.
5. Fotocopy ijazah yang dikeluarkan oleh:
 - a. Universitas/ Institut, dilegalisir oleh Rektor/Dekan/atau Wakil Dekan Bidang Akademik/ Direktur Pascasarjana
 - b. Sekolah Tinggi, dilegalisir oleh Ketua/ Pembantu atau Wakil Ketua Bidang Akademik/ Direktur Pascasarjana
6. Tanggal Penetapan ijazah harus sebelum tanggal pelamar, sedangkan surat keterangan atau pernyataan lulus tidak diperbolehkan.
7. Memiliki indek Prestasi Kumulatif (IPK) 3,00 (tiga koma nol)
8. Tidak pernah dihukum penjara atau kurungan berdasarkan putusan pengadilan yang telah mempunyai kekuatan hokum tetap.
9. Tidak pernah diberhentikan dengan hormat tidak atas permintaan sendiri atau diberhentikan tidak dengan terhormat sebagai Pegawai negeri sipil/ pegawai swasta.
10. Tidak berkedudukan sebagai calon pegawai negeri/ pegawai negeri/ TNI/ Polri.
11. Tidak menjadi anggota/ pengurus PARPOL.
12. Memiliki ijasah yang sesuai dengan kebutuhan program studi.
13. Memiliki Toefl atau yang setara (bahan pertimbangan).
14. Memiliki pengalaman sebagai dosen (bahan pertimbangan).
15. Memiliki kemampuan academic writing (bahan pertimbangan).
16. Memiliki publikasi ilmiah (bahan pertimbangan).
17. Memiliki kepangkatan akademik (bahan pertimbangan).
18. Tidak sedang dalam ikatan perjanjian kontrak dengan instansi lain.
19. Belum memiliki sertifikat pendidik (bagi pelamar yang berasal dari luar PTKIN penyelenggara)

20. Belum memiliki NIDN (bagi pelamar yang berasal dari luar PTKIN penyelenggara)
21. Bagi pendaftar yang memiliki NIDN/NUPN (bagi dosen PTS) atau NUPTK (bagi guru swasta), harus melampirkan surat pernyataan dari atasan langsung bahwa tidak keberatan pindah di UIN Maulana Malik Ibrahim Malang apabila dinyatakan lulus seleksi Penerimaan Tenaga Pendidik NON PNS BLU Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
22. Pelamar wajib mempunyai email yang masih aktif.⁹⁰

Sedangkan untuk penilaian kompetensi calon dosen, Dirjen Pendidikan Islam menyatakan bahwa Penilaian Kompetensi dosen meliputi Kompetensi Kepribadian, Kompetensi Professional (Keilmuan dan Ketrampilan), Kompetensi Pedagogik, dan Kompetensi Sosial. Adapun indikator-indikator dari berbagai kompetensi tersebut adalah sebagai berikut:

1. Kompetensi Kepribadian Dosen
 - a. Bertindak sesuai dengan norma agama hokum, sosial, dan budaya masyarakat indonesia.
 - b. Tampil sebagai pribadi yang jujur, berakhlak mulia, dan teladan bagi mahasiswa dan masyarakat.
 - c. Tampil sebagai pribadi yang mantap, stabil, dewasa, arif, dan berwibawa.
 - d. Menunjukkan etos kerja, tanggung jawab yang tinggi, rasa percaya diri, dan bangga sebagai pendidik.
 - e. Menjunjung tinggi kode etik profesi dosen
2. Kompetensi Professional Dosen
 - a. Menguasai materi, struktur, konsep dan pola pikir keilmuan yang mendukung pengembangan mata kuliah yang diampu.
 - b. Menguasai standar kompetensi, kompetensi dasar (TIU) dan Indikator (TIK) mata kuliah yang diampu.
 - c. Mengembangkan materi pembelajaran matakuliah yang diampu secara kreatif dan terus menerus.
 - d. Mengembangkan keprofesionalan secara berkelanjutan dengan melakukan tindakan refleksi.
 - e. Memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi untuk mengembangkan potensi diri.
3. Kompetensi Pedagogik

⁹⁰ Dokumentasi kepegawaian: Pengumuman Nomor Un.3/ KP.01.4/2465/2016 tentang penerimaan dosen tetap bukan pegawai negeri sipil di universitas islam negeri maulana malik Ibrahim malang tahun 2016

- a. Menguasai karkteristik mahasiswa dari aspek fisik, spiritual, social-kultural, emosional, moral, dan intelektual.
 - b. Menguasai teori belajar dan prinsip-prinsip pembelajaran yang mendidik.
 - c. Mengembangkan kurikulum yang terkait dengan matakuliah yang diampu.
 - d. Menyelenggarakan pembelajaran yang kreatif, edukatif, dan menyenangkan.
 - e. Memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi untuk kepentingan pembelajaran.
 - f. Memfasilitasi pengembangan potensi mahasiswa agar dapat mengaktualisasi berbagai potensi yang dimiliki.
 - g. Berkomunikasi secara efektif, empatik, dan santun dengan mahasiswa.
 - h. Menyelenggarakan penilaian atau evaluasi proses dan hasil pembelajaran.
 - i. Memanfaatkan hasil penilaian atau evaluasi untuk kepentingan pembelajaran.
 - j. Melakukan tindakan reflektif guna peningkatan kualitas pembelajaran.
4. Kompetensi Sosial Dosen
- a. Bersikap inklusif dan bertindak secara objektif dalam berbagai aspek kehidupan.
 - b. Tidak bersikap diskriminatif karena pertimbangan jenis kelamin, agama, etnis, kondisi fisik dan latar belakang keluarga, dan status sosial ekonomi.
 - c. Berkomunikasi secara efektif, simpatik-empatik, dan santun dengan sesama dosen, tenaga kependidikan, pemangku kepentingan, dan masyarakat.
 - d. Beradaptasi di tempat/lingkungan bertugas yang memiliki keragaman sosial budaya.
 - e. Berkomunikasi dengan komunitas profesi sendiri dan profesi lain secara lisan dan tulisan atau bentuk lain.⁹¹

Atas dasar itulah, kegiatan seleksi calon dosen UIN Malang setelah dilakukan seleksi administrasi adalah tes kompetensi yang meliputi:

1. Psikotes
2. Tes Pedagogik dan Wawancara.

⁹¹ Dokumentasi Kepegawaian UIN Malang: Keputusan Dirjen Pendidikan Islam Nomor 844 tahun 2016 tentang pedoman tata cara pengangkatan dosen tetap bukan pegawai negeri sipil perguruan tinggi keagamaan islam negeri. hal. 7 BAB III Seleksi Administrasi dan Kompetensi

Untuk tes psikotes, dilakukan sebagaimana tes kelayakan pegawai untuk menempati bidang tersebut berdasarkan hasil kemampuan psikologinya. Sedangkan rambu-rambu materi ujian untuk tes pedagogik dan wawancara dibuat panitia, namun butir-butir soalnya merupakan otoritas penguji, yakni para personil panitia yang terdiri atas para pejabat atau dosen yang terkait langsung dengan tanggung jawab norma kependidikan dan keguruan serta aturan-aturan kepegawaian, baik tingkat universitas maupun fakultas dan jurusan. Mereka adalah wakil rektor bidang akademik, para dekan dan wakil dekan bidang akademik, para ketua jurusan, kepala biro administrasi umum, kepala biro administrasi akademik dan kemahasiswaan serta kepala bagian kepegawaian.⁹²

Untuk tes wawancara sendiri berfungsi sebagai upaya mengimbangi adanya gradualisasi penilaian antar lembaga asal calon dosen, sebab dalam kenyataan ada calon dosen yang memiliki IPK 3,50 tidak lebih baik dari yang IPK 3,00. Ditemukan adanya perbedaan dalam cara pengujian wawancara antar fakultas, sesuai dengan kecenderungan perhatian dari pejabat atau orang yang terlibat dalam pengujian.⁹³

Berkaitan dengan urutan pengajuan pengangkatan dosen di UIN Malang, urutan tersebut didasarkan pada capaian hasil tes semata-mata. Namun jika terdapat dua atau lebih calon yang memiliki hasil tes yang

⁹² Lihat buku pedoman tertulis mengenai penerimaan pegawai UIN Malang (dokumentasi kepegawaian)

⁹³ Lihat buku pedoman tertulis mengenai penerimaan pegawai UIN Malang (dokumentasi kepegawaian)

sama, maka prioritas diberikan pada calon yang mendapat rekomendasi dari Ketua Jurusan yang lebih mengetahui sehari-hari kelebihan calon, bila calon tersebut berasal dari kalangan intern UIN Malang. Di UIN Malang, urutan pengajuan ini mamakai prioritas. Terdapat dua macam prioritas dalam hal ini. Pertama, memprioritaskan pengusulan alumni UIN Malang manakala terdapat kesamaan hasil tes masuk pegawai antara alumni UIN Malang dan alumni non-UIN Malang. Alasannya adalah bahwa alumni UIN Malang sengaja dididik dan dipersiapkan untuk mampu mengajar pula. Hal ini berlaku khususnya pada FITK (Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan). Alasan lainnya adalah calon dosen tersebut lebih menguasai bidang studi yang telah diajarkan. Pada kegiatan pembinaan, alasan ini pula yang melatarbelakangi kebijakan pimpinan unit terhadap dosen alumni UIN Malang untuk memasuki program S3 pada universitas bukan Program Pascasarjana UIN Malang.

Kedua, memprioritaskan pengusulan alumni non-UIN Malang walau terdapat sedikit perbedaan hasil tes masuk pegawai. Rasionalnya adalah bahwa dibutuhkan staf dosen yang memiliki latar belakang penguasaan bidang studi yang luas. Hal demikian dijadikan pilihan pada Fakultas Saintek dan Fakultas Kedokteran. Rasional lain adalah bahwa lulusan non-UIN Malang juga sampai pada waktu tertentu memiliki kemampuan mengajar yang sama dan malah mempunyai keahlian khusus yang baik dalam ilmu kependidikan maupun keguruan. Kemampuan hal tersebut ditentuka oleh *self effort* atau manajemen

pengembangan dosen daripada ditentukan oleh asal institusi yang mendidiknya.⁹⁴

Saat ini UIN Malang memiliki tenaga dosen 578 orang. Sejak 2009, secara kuantitatif jumlah dosen dari tahun ke tahun mengalami penambahan seiring dengan rasional kebutuhan akademik. Dengan semakin bertambahnya tenaga dosen diharapkan pelayanan akademik akan semakin lebih berkualitas untuk meningkatkan mutu UIN Malang. Hal tersebut disajikan dalam tabel berikut:

No	Tahun	Jumlah Dosen		Jumlah
		PNS	BLU	
1.	2009	287	-	287
2.	2010	318	-	318
3.	2011	336	-	336
4.	2012	332	-	332
5.	2013	325	-	325
6.	2014	325	187	512
7.	2015	362	162	524
8.	2016	359	219	578
9.	2017	359	223	582

Tabel 4.1 Data Jumlah Dosen UIN Malang 2009-2017⁹⁵

Penempatan dosen baru sesuai dan berdasarkan Surat Keputusan dari Dirjen Pendis. Sedangkan tugas pengajaran mata kuliah

⁹⁴ Lihat buku pedoman tertulis mengenai penerimaan pegawai UIN Malang (dokumentasi kepegawaian)

⁹⁵ dokumentasi bagian kepegawaian 2009-2017

disesuaikan dengan hasil ujian lisan, yang antara lain mengungkapkan kemampuan penguasaan bidang studi. Namun demikian terdapat dua macam kebijakan pimpinan jurusan dalam pemberian tugas terhadap dosen baru. Pertama, dosen baru diberi tugas memegang mata kuliah secara tetap dari sejak penugasan pertama. Dari pengalaman mengajar pada mata kuliah yang tetap, dosen yang bersangkutan mendapat predikat ahli dalam ilmu tertentu di lingkungan fakultas atau jurusannya. Selain nilai positif berupa penguasaan bidang studi secara lebih baik dari kebijakan tersebut, terdapat implikasi negatif yakni kurang penguasaan ilmu sebagai satu kesatuan disiplin. Kedua, dosen baru diberi tugas asisten berpindah-pindah dari satu mata kuliah ke mata kuliah lain sampai pada tahun tertentu, sebelum akhirnya ditetapkan memegang mata kuliah tertentu secara tetap. Sejak semula dosen baru diberi tugas memegang mata kuliah tertentu sesuai dengan cara pengajuan kebutuhan, yang didasarkan pada kebutuhan dosen senior bagi pelaksanaan pengajaran mata kuliahnya. Deskripsi ini menunjukkan bahwa dalam pembinaan bidang studi, manajemen jurusan mempunyai otoritas dalam penentuan dosen pemegang dan pembina mata kuliah.⁹⁶

Berdasarkan pertimbangan pimpinan jurusan di UIN Malang, para dosen baru melaksanakan beban kerja yang ditugaskan padanya, hampir tanpa penolakan. Suatu hal yang sangat membantu pengembangan lembaga tempat dosen tersebut ditugaskan. Dalam perkembangan

⁹⁶ Observasi April 2017

selanjutnya setelah ada perlakuan manajemen dalam bentuk pembinaan dan pengembangan, terdapat perubahan atau perkembangan beban tugas akademik (asisten s/d professor) serta manakala terdapat peluang yang memungkinkan, juga jabatan yang sifatnya struktural, baik pada tingkat universitas, Lembaga atau Unit Perguruan Tinggi.

b. Pembinaan dan pengembangan dosen

Pembinaan dan pengembangan mutu dosen bertolak dari kebijakan mengembangkan kemampuan professional ketenagaan guna meningkatkan mutu layanan akademik dan non-akademik. Tekanannya pada peningkatan, perluasan wawasan, pembinaan spirit ilmiah dan pengembangan budaya ilmiah dan kebebasan akademik. Sasaran utamanya adalah peningkatan mutu akademik dan peningkatan kewenangan akademik. Disisi lain perlu pula program-program dalam rangka pengembangan spiritual dosen.

3) Pembinaan dan Pengembangan Dosen *Professional Oriented*

a) Peningkatan Keahlian Melalui Studi Lanjut Gelar

Program studi lanjut gelar, merupakan kegiatan dari kebijakan peningkatan kemampuan professional tenaga akademik. Program yang dilaksanakan oleh UIN Malang dalam mengembangkan program studi lanjut gelar adalah, (a) membina sistem pendidikan pascasarjana dan doktor kependidikan; (b) menyediakan sarana dan prasarana pendidikan pascasarjana dan doktor kependidikan; dan

(c) kerjasama dengan lembaga lain, baik perguruan tinggi di dalam maupun di luar negeri.⁹⁷

Dalam pemilihan jenis bidang studi kebijakan manajemen tingkat universitas memberikan keleluasan pada dosen untuk memilih bidang studi lanjut gelar, sesuai dengan minat dosen dan peluang yang tersedia di PPS, baik di dalam maupun di luar negeri. Sementara itu, para pimpinan di tingkat fakultas atau jurusan, memberikan bimbingan pada para dosennya untuk memilih bidang studi, yang sesuai dengan kebutuhan nyata akan tenaga jenis bidang studi di fakultas atau jurusannya. Hasil bimbingan pimpinan fakultas pada dosen dalam memilih bidang studi tersebut yaitu:

- Dosen calon siswa PPS memilih jenis bidang studi, lanjutan dari jenis bidang studi keahliannya semula.
- Dosen calon siswa PPS memilih jenis bidang studi yang berbeda dengan jenis bidang studi keahliannya semula.
- Dosen calon siswa PPS lulusan UIN Malang mengambil Pasca Sarjana di luar UIN Malang serta sebaliknya calon siswa PPS bukan lulusan UIN Malang mengambil pendidikan studi lanjut gelar di PPS UIN Malang⁹⁸

Berdasarkan proses pemilihan bidang studi para siswa PPS berasal dari dosen UIN Malang sebagaimana dikemukakan diatas, terdapat penilaian mutu keahlian lulusan PPS. Rinciannya sebagai berikut:

⁹⁷ Lihat buku pedoman tertulis mengenai pembinaan dan pengembangan dosen UIN Malang (dokumentasi AAKK)

⁹⁸ Lihat buku pedoman tertulis mengenai pembinaan dan pengembangan dosen UIN Malang (dokumentasi AAKK)

- Lulusan PPS UIN Malang dinilai memiliki sikap yang lebih dewasa dalam menghadapi mahasiswa, mereka lebih terbuka. Pada umumnya mereka memiliki kelebihan dibanding dengan yang tidak melanjutkan studi ke PPS, khususnya dalam cara dan wawasan berfikir. Khususnya pada lulusan S3 yang bidang studinya dikembangkan dari FITK yang mana lulusan PPS tersebut memiliki penguasaan bidang studi yang lebih tinggi. Baik dari metode pengajaran, dll.
- Lulusan PPS UIN memiliki keragaman relevansi. Pertama, relevansi antara jenis bidang studi yang dipelajari di PPS dengan keterampilan penguasaan bidang studi yang dikembangkan di fakultas atau jurusan. Kedua, relevansi antara keterampilan profesional lulusan PPS dengan kebutuhan universitas dalam penyelenggaraan pendidikan.⁹⁹

Lebih lanjut, hasil program studi lanjut gelar mempengaruhi perubahan pola hubungan antara pangkat administratif dan jabatan akademik di satu sisi dengan kemampuan profesional pada sisi lain.

Sumber pembiayaan pelaksanaan program studi lanjut gelar dapat dilihat dari dua segi. Pertama, segi pelaksana, yakni PPS UIN Malang. PPS sepenuhnya ditanggung oleh pemerintah melalui Proyek Program 5000 doktor. Kedua dari segi siswa. Terdapat tiga macam sumber pembiayaan yakni (a) pemerintah dalam bentuk Proyek Program 5000 doktor; (b) yayasan-yayasan yang bergerak

⁹⁹ Observasi April 2017

dalam pendanaan pendidikan, baik dalam maupun di luar negeri; dan (c) dana siswa pribadi.¹⁰⁰

Keberhasilan dan kegagalan pendidikan PPS di luar UIN Malang ini berkaitan dengan (a) dasar pendidikan bidang studi sebelumnya khususnya berkaitan dengan penguasaan dasar-dasar keilmuan; (b) kebiasaan belajar mandiri (*individual effort*); (c) penguasaan bahasa inggris, khususnya kemampuan menguasai text book; dan (d) keragaman sistem PPS dalam penerimaan siswa.

Lebih lanjut Prof. Dr. H. Mudjia Raharjo menyatakan bahwa:

“Menyangkut pengembangan tenaga akademik (dosen), tercatat hingga tahun 2017 ini tidak kurang dari 70 dosen sedang mengikuti program doktor (S3) dan saat ini jumlah dosen yang sudah bergelar doktor tidak kurang dari 157 orang. Dosen PNS UIN Malang yang bergelar doktor sudah lebih dari 37,1 persen. Ke depan mereka yang telah selesai studi doktornya akan segera mengusulkan menjadi guru besar, dan pada saatnya nanti UIN Malang akan semakin kokoh dihuni para guru besar.”¹⁰¹

Dari uraian diatas, UIN Malang semakin kedepan menuju world class university dengan ditambahkan dosen-dosen yang bergelar doktor.

b) Peningkatan Keahlian Melalui Studi Lanjut Non-Gelar

Studi lanjut non gelar merupakan bagian dari kebijakan peningkatan kemampuan profesional. Program ini diwujudkan dalam bentuk kegiatan belajar yang terawasi. Pelaksanaannya dilaksanakan di dalam dan luar negeri. Untuk program yang lebih

¹⁰⁰ Observasi April 2017

¹⁰¹ Sambutan Rektor pada acara rapat terbuka senat uin malang dalam rangka wisuda periode I tahun 2017, Minggu 21 Mei 2017

menitikberatkan keterampilan penguasaan bidang studi, terdiri atas dua macam, yakni (a) Program dari Dirjen Pendis dan (b) Program dari lembaga sponsor (*Sponsor Agency*). Keragaman penyelenggara program, sekaligus mengindikasikan sumber pembiayaan. Program dari Dirjen Pendis pembiayaannya dari Dirjen Pendis yang bermuara pada Kemenag Pusat, sementara program dari lembaga sponsor, pembiayaannya dari lembaga swasta. Program Dirjen Pendis lebih tertuju kepada peningkatan mutu dosen pengajar Pasca Sarjana. Terdapat dua keuntungan dari program ini, yakni penguasaan akademik dan pengembangan wawasan sistem kependidikan pascasarjana. Baik program Dirjen Pendis maupun program lembaga swasta, materi, waktu, dan tempat penyelenggaraan ditentukan oleh lembaga penyelenggara. Dalam hal penyelenggara lembaga swasta, UIN Malang memberikan keleluasan kepada para dosen untuk berkreasi mencari hubungan kepada lembaga-lembaga nasional dan internasional bagi pengembangan dan penyegaran penguasaan bidang studinya.¹⁰² Dalam kaitan ini, terjadi proses pengujian kemampuan berkompetisi dosen dengan sesamanya. Diantara lembaga internasional yang menawarkan program jenis ini adalah Fullbright, The Japan Foundation, dll.

¹⁰² Observasi April 2017

c) Pertemuan-pertemuan Ilmiah

Pertemuan-pertemuan ilmiah merupakan bagian dari kebijakan pengembangan staf dosen UIN Malang. Bentuk kegiatannya berupa konvensi, lokakarya, seminar dan diskusi. Tujuannya meningkatkan pengetahuan dosen pada perkembangan ilmu yang mutakhir (*up to date*), disamping sebagai pembentukan suasana akademik di kampus. Kegiatan tersebar pada berbagai tingkatan unit kegiatan akademik, dari tingkat institute, fakultas, jurusan, dan kelompok-kelompok studi di kalangan tenaga akademik. Pertemuan ilmiah juga berfungsi sebagai tempat bagi pengembangan kebebasan akademik yang bertanggung jawab dan dilandasi oleh nilai-nilai moral. Sebagai bagian dari pembinaan dosen, pertemuan ilmiah dilaksanakan di dalam dan luar kampus.

Keikutsertaan dalam pertemuan ilmiah merupakan tolak ukur tidak resmi dan tidak langsung akan kebermutuan dosen. Namun dipersepsi hampir seluruh dosen, bahwa semakin terlibat ke dalam pertemuan luar kampus, apalagi kalau sampai ke luar negeri, semakin tinggi kredibilitas dosen tersebut. Merupakan keistimewaan bagi dosen junior, manakala memiliki peluang untuk mengikuti pertemuan ilmiah di luar kampus atas nama perguruan tingginya, sebab hal itu dipersepsi sebagai nilai tambah mengenai kekuatan akademisnya. Hal itu sejalan dengan temuan lain mengenai pertemuan-pertemuan ilmiah di luar kampus yakni bagi dosen senior lebih banyak menjadi narasumber dari pada peserta

biasa, sebaliknya bagi dosen junior lebih banyak jadi peserta biasa daripada narasumber.¹⁰³

Pertemuan ilmiah di dalam kampus, memiliki jenjang bertingkat dari tingkat jurusan sampai tingkat universitas. Pada tingkat jurusan pertemuan ilmiah diikuti oleh seluruh dosen. Sedangkan pada tingkat fakultas tersaring dan lebih tersaring lagi pada tingkat universitas. Pertemuan ilmiah yang sifatnya terapan dan menyangkut kebijakan, diikuti oleh peserta khusus, yakni para pimpinan dan anggota senat universitas. Di UIN Malang terdapat sebagian jurusan, yang melaksanakan diskusi secara rutin dengan jadwal hari, jam, dan tempat yang sudah tertentu, sedangkan sebagian lagi melaksanakan pertemuan-pertemuan ilmiah tidak secara rutin, tergantung pada tantangan masalah yang muncul sesuai dengan kebijakan yang dikembangkan pihak jurusan.

Dilihat dari segi munculnya gagasan pertemuan ilmiah, terdapat dua bentuk program pertemuan ilmiah. Pertama, program pertemuan ilmiah yang ditentukan oleh pimpinan universitas pada tingkat universitas. Materinya lebih banyak menyampaikan gagasan-gagasan baru berkaitan dengan perkembangan keilmuan sesudah melalui beberapa diskusi kecil atau seminar di fakultas atau jurusan saat sebelumnya. Termasuk dalam kategori ini adalah pertemuan ilmiah tingkat universitas yang diadakan untuk menanggapi keresahan yang berkembang di masyarakat yang

¹⁰³ Observasi April 2017

menyangkut masalah pendidikan. Kedua, program pertemuan sebagai hasil dialog informal, diskusi jurusan atau pertemuan-pertemuan tingkat fakultas yang sebelumnya tidak direncanakan untuk itu. Lahirlah gagasan baru kemudian dikembangkan oleh beberapa orang dan terbentuklah proposal untuk suatu kegiatan ilmiah.

d) Penataran dan Lokakarya

Pembinaan dosen melalui penataran atau lokakarya merupakan bagian dari kebijakan pembinaan staf akademik. Pelaksanaan program ini didasarkan pada kelemahan yang ditemukan pada dosen. Karena itu sasarannya lebih jelas, serta indikator capaiannya lebih terukur, baik dalam kaitan dengan PBM, aktivitas riset, atau produktivitas karya tulis.

Bentuk penataran dan lokakarya di UIN Malang disebutkan dalam Keputusan Rektor UIN Malang sebagai berikut:

2. Program pelatihan dan pengembangan dosen ialah pelatihan yang berhubungan dengan pelaksanaan tridharma dan manajemen penyelenggaraan pendidikan tinggi;
3. Pelatihan sebagaimana dimaksud pada ayat (3) adalah:
 - a. Level 1 meliputi:
 - (a). Pelatihan Pedagogik (AA);
 - (b). Pelatihan ilmu dan agama (Integrasi).
 - b. Level II meliputi:
 - (a). Pelatihan bahasa arab/ inggris diikuti tes TOEFL;
 - (b). Pelatihan metode penelitian.
 - c. Level III meliputi:
 - (a). Pelatihan metode penelitian lanjut;
 - (b). Pelatihan penulisan buku dan karya ilmiah.
 - d. Level IV meliputi:

(a) Pelatihan penulisan jurnal internasional.¹⁰⁴

Bentuk kegiatan ini (Level I-IV) efektivitasnya tinggi, bila dilihat dari pengukuran pasca pelaksanaan. Namun bila dilihat dalam rentang waktu yang panjang, keberhasilannya bersifat sementara. Hal ini terlihat umpamanya pada penataran bahasa Inggris dan *Applied Approach*. Sesudah antara satu sampai empat minggu, penampilannya kembali seperti sebelumnya. Alasan yang melatarbelakanginya adalah (a) pada kegiatan *Applied Approach* terdapat anggapan bahwa apa yang selama ini dilaksanakan lebih efektif; (b) pada penataran Bahasa Inggris, selain kurang kemampuan dasar, juga kurang terdapat sentuhan kepentingan yang langsung dari penguasaan keterampilan berbahasa Inggris; (c) pada dua kegiatan latihan tersebut terdapat kesamaan, yakni suasana lingkungan yang tidak kondusif untuk terciptanya kontinuitas hasil penataran/ latihan singkat; dan (d) terdapat gejala kurang saling membutuhkan antar dosen terbimbing, sehingga kurang terjadi *teachng community* setelah terjadi upaya peningkatan mutu bagi dosen junior. Empat keadaan ini, menunjukkan bahwa keberhasilan program penataran atau lokakarya, masih dalam proses tahap transformasi formal menuju transformasi kultural.

¹⁰⁴ Dokumentasi Kepegawaian UIN Malang: Keputusan Rektor Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang Nomor Un.03/ HK/.00.5//2014 Pasal 27 tentang Pelatihan dan Pengembangan

Bentuk penataran yang khas dari UIN Malang adalah kegiatan bimbingan dosen senior pada sekelompok dosen junior, yang disebut dengan *Team Teaching* atau Kelompok Pengajar. Berkenaan tentang praktek team teaching ini dijelaskan dalam Peraturan Rektor Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang Nomor: Un.3/PP.00.9/1625/2015, yang berbunyi:

7. Dalam prakteknya, team teaching pada program studi diploma, sarjana dan pascasarjana dapat dilaksanakan dengan salah satu dari 2 (dua) alternatif tipe sebagai berikut:
 - a. Sejumlah dosen sebagai mitra kerja sama dan saling melengkapi dalam tim, dimana sebagian dosen menyampaikan materi satu mata kuliah yang sama, pada waktu dan kelas yang sama atau sebagian dosen lain menyampaikan materi satu mata kuliah yang sama, pada waktu dan kelas yang berbeda, dan perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi pembelajaran dibahas dan disepakati bersama,
 - b. Sejumlah dosen sebagai mitra kerja sama dan saling melengkapi dalam tim, hadir bersama-sama di kelas dan waktu yang sama dan secara bergantian menyajikan materi dalam satu mata kuliah yang sama dengan pembagian beban tugas dan materi yang jelas, dan perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi pembelajaran dibahas dan disepakati bersama.¹⁰⁵

Team Teaching bisa dianggap sebagai kelompok-kelompok kecil tenaga pengajar yang merupakan kekuatan inti dalam proses pengembangan staf. Sebagai kekuatan inti, merupakan kelompok dinamik yang diarahkan kepada proses pertumbuhan atas dasar kebutuhan dan spesialisasi masing-masing individu anggota kelompok yang terkait dalam tugas masing-masing. Keterkaitan

¹⁰⁵ Dokumentasi Kepegawaian UIN Malang: Peraturan Rektor Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang Nomor: Un.3/PP.00.9/1625/2015 Pasal 17 poin 7 tentang Team Teaching

antara tugas dan spesialisasi menjadikan kegiatan kelompok terpadu dalam sistem yang berlaku, tanpa harus tergantung pada sumber daya manusia dari luar. Sasaran yang akan dijangkaunya adalah terciptanya proses tumbuh berkesinambungan (*sustainable staff sevelopment program*),

Proses kerja kelompok pengajar didasarkan atas keterlibatan langsung setiap anggota kelompok dalam setiap kegiatan. Kegiatannya sendiri didasarkan kepada kebutuhan masing-masing anggota dalam melaksanakan tugas pokoknya. Cara-cara kerja dibimbing oleh dosen senior. Sementara tujuan dan proses kegiatan dibicarakan bersama antara dosen pembimbing dengan anggota kelompok. Karena itu keberhasilan proses dalam kelompok sangat tergantung pada disiplin, partisipasi dan kesadaran serta motivasi masing-masing individu dalam kelompok. Dosen senior pembimbing dipilih dari mereka yang memenuhi kriteria, (a) mempunyai kualifikasi tinggi dalam bidangnya; (b) berdisiplin dan *committed* terhadap tugas; (c) menguasai bahasa Inggris dan bahasa Arab; (d) menguasai metodologi mengajar; (e) menguasai metodologi penelitian; dan (f) mempunyai perilaku yang baik dan mempunyai integritas keilmuan yang tidak diragukan. Sedangkan dosen anggota kelompok adalah mereka yang (a) berpangkat lektor muda ke bawah; (b) berdisiplin dan *committed* terhadap tugas; (c) mempunyai motivasi untuk meningkatkan diri; (d) memiliki perilaku sebagai tenaga pengajar; dan (e) memiliki integritas

keilmuan yang tidak diragukan. Hal itu diperkuat dengan Peraturan Rektor Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang Nomor: Un.3/PP.00.9/1625/2015 tentang Jabatan dan Kewenangan Akademik yang berbunyi:

4. Kewenangan dosen yang memiliki jenjang jabatan akademik Lektor Kepala adalah:
 - e. Membina tenaga pengajar (dosen) dengan kepangkatan akademik asisten ahli¹⁰⁶

Dalam rangka menunjang tercapainya sasaran program yakni peningkatan kualitas tenaga pengajar, ruang lingkup kerja kelompok dipusatkan pada (a) penguasaan materi perkuliahan; (b) penguasaan metodologi mengajar dalam menyajikan perkuliahan; (c) penguasaan teknik evaluasi; (d) penguasaan keterampilan meneliti dalam rangka pengembangan bidang studi; serta (e) penguasaan bahasa Arab dan Inggris untuk penguasaan literatur bahasa asing. Hasil positif dari pembinaan dosen melalui Kelompok Pengajar adalah interrelasi antar dosen senior dan junior yang baik. Tercipta hubungan kolegial yang saling membantu. Pada dosen-dosen junior yang mendapat pembimbing dosen senior aktivitas penelitian, hubungan tersebut jadi akses pengembangan dosen junior yang pada kegiatan penelitian.

¹⁰⁶ Lihat Peraturan Rektor Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang Nomor: Un.3/PP.00.9/1625/2015 Pasal 18 Bab VII tentang Jabatan dan Kewenangan Akademik Nomor 4 poin e

e) Bimbingan Dosen Senior-Yunior

Bimbingan dosen merupakan cara pengembangan mutu dosen yang konvensional, namun tingkat efektivitasnya tinggi. Efektivitasnya terlihat dari keterampilan menyampaikan bahan ajar para dosen yunior, karena mendapat bimbingan dosen senior. Terdapat dua macam bimbingan dosen. Pertama, bimbingan dosen senior terhadap dosen senior, dan kedua, bimbingan dosen senior pada dosen yunior. Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa dosen senior ada dua macam. Pertama dosen senior yang dianggap senior oleh para dosen senior. Dosen demikian, selain ditandai oleh pangkat guru besar, juga sempat menjadi dosen para dosen senior. Dia memiliki keterlibatan yang terus menerus pada pengembangan keilmuan, baik melalui pengajaran, diskusi, penelitian atau pemunculan ide-ide baru. Kedua, dosen senior yang telah memiliki kewenangan mandiri dalam pelaksanaan Tri Dharma. Dosen senior tersebut ditandai oleh kepangkatan jabatan fungsional lektor ke atas.

Bimbingan dosen senior terhadap senior dilakukan atas tanggung jawab moral yang tinggi disertai dengan rambu-rambu administrasi. Lebih lanjut, kegiatan ini menumbuhkan kultur keilmuan yang mendorong tindakan-tindakan formal dalam bentuk diskusi atau seminar-seminar. Pada gilirannya kegiatan tersebut, membuahakan masyarakat keilmuan yang saling menghargai kelebihan masing-masing dosen,

Sementara itu bimbingan dosen senior kepada dosen junior dilakukan atas rambu-rambu administrasi yang jelas. Dalam kegiatan pendidikan dan pengajaran, dosen senior berfungsi sebagai dosen pembina, sementara dosen junior berfungsi sebagai asisten pelaksana pendidikan dan pengajaran, Dalam kegiatan penelitian dan pengabdian pada masyarakat, dosen senior berfungsi sebagai Supervisor atau malah Ketua Tim. Sementara dosen junior jadi anggota kegiatan penelitian atau pengabdian. Pada kegiatan ini, dosen muda menyerap pengalaman pelaksanaan tugas dosen dalam berbagai segi, dari sejak persiapan sampai evaluasi. Pelaksanaannya bersifat magang, karena itu dalam hal kegiatan pendidikan dan pengajaran, terbuka peluang berdiri langsung di depan kelas, saat dosen senior berhalangan. Sekalipun demikian, efektivitas bimbingan senior-junior tersebut, mempunyai implikasi praktis yang negatif, dilihat dari peraturan tentang kewenangan mengajar yang dikaitkan dengan jabatan akademik.

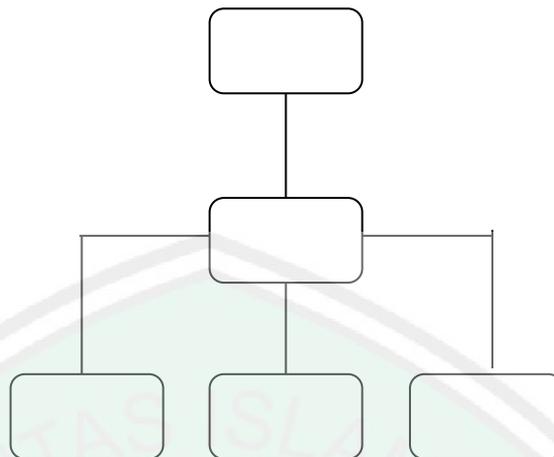
Cara dan bentuk pembimbingan dosen senior junior di UIN Malang mengalami perkembangan yang sangat baik. Dari pembimbingan yang sifatnya perorangan jadi kelompok, yang biasanya disebut Kelompok Pengajar Bidang Studi (*Team Teaching*), namun tanpa mengurangi keberadaan pembinaan *man to man* antara senior dan junior. Dalam bentuk kelompok pengajar bidang studi, berbagai tugas dosen didiskusikan, tidak hanya yang menyangkut PBM tetapi juga penelitian dan pengabdian pada

masyarakat. Diskusi-diskusi ilmiah kecil dapat muncul seketika, manakala seseorang mendapat informasi baru dalam bidang studinya. Suasana demikian memiliki pengaruh terhadap keberanian dosen junior berbicara dan menulis. Hal ini sekaligus mendorong munculnya jurnal-jurnal ilmiah.

Penelitian ini menemukan adanya dua macam cara pembinaan dosen senior terhadap dosen junior di UIN Malang, diluar bimbingan asistensi, yakni Sistem Berantai dan Sistem Group.¹⁰⁷

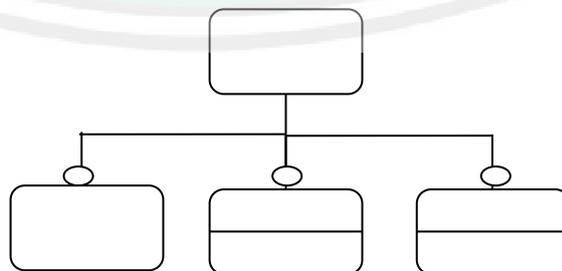
Sistem Berantai. Cara ini dilaksanakan dalam bentuk kegiatan menatar, meng-upgrade, mengikutsertakan semiloka atau diskusi beberapa dosen senior. Kemudian dosen-dosen tersebut ditugasi mengadakan pelatihan pada kelompok dengan peserta yang lebih banyak. Peserta yang memenuhi criteria tertentu, direkrut menjadi anggota kelompok pembinaan, untuk kemudian bergiat melakukan tugas yang sama dengan anggota kelompok sebelumnya. Pembentukan satuan tugas dan penambahan anggotanya, dibentuk berdasarkan SK Rektor atas saran atau penentuan peserta dari Dekan atau Ketua Jurusan. Modelnya bisa dilihat pada gambar dibawah ini:

¹⁰⁷ Observasi April 2017



Gambar 4.2. Model Sistem Berantai¹⁰⁸

Adapun model Sistem Group, merupakan pengangkatan langsung dosen senior untuk membimbing sekelompok dosen junior, yang memegang mata kuliah dari bidang studi yang serumpun, berjumlah empat sampai lima orang. Untuk keperluan ini para Pembina dituntut kemantapan penguasaan bidang studi, strategi mengajar, bahasa Inggris, bahasa Arab, teknik evaluasi, metode riset serta disiplin dalam tugas. Model ini dilaksanakan di UIN Malang yang dikenal dengan sebutan Team Teaching istilah lainnya yaitu *Faculty Grouping Model*. Modelnya bisa dilihat di bawah ini:



Gambar 4.3. Model Sistem Kelompok¹⁰⁹

¹⁰⁸ Dokumentasi AAKK berupa Model Sistem Berantai Pembinaan Dosen Senior-Yunior UIN Malang

Model ini adalah model yang paling sering digunakan di UIN Malang. Materi yang dikembangkan adalah materi yang berkaitan dengan bidang studi, strategi pengajaran, teknik evaluasi, penelitian, penggunaan sumber/buku yang berbahasa asing dan unjuk kemampuan mengajar. Karena sifatnya pengembangan bidang studi yang sesuai dengan fakultas dan jurusan, maka tiap kelompok belajar dosen jadi berbeda-beda jenis bidangnya. Topik-topik kajian dan proses pelaksanaan lebih ditentukan atas dasar kesepakatan bersama daripada ditentukan oleh pembimbingnya, sesuatu yang justru mendorong semangat para peserta karena tertampung minatnya.

f) Pengembangan Dosen Melalui Kegiatan Penelitian dan Pengabdian

Pengembangan penelitian yang dilakukan UIN Malang adalah dengan melakukan sistem kompetisi untuk mendapatkan produk-produk penelitian yang berkualitas, kompetitif, dan sejalan dengan arah kebijakan universitas yang membudayakan riset berparadigma integrasi.

Program penelitian kompetitif dibagi dalam beberapa kluster, yaitu:

(a) Penelitian pengembangan studi-studi islam

- *Tarbiyah* yang meliputi kajian pendidikan agama islam, pendidikan bahasa arab, dan studi agama islam.

¹⁰⁹ Dokumentasi AAKK berupa model sistem berantai pembinaan dosen senior-junior UIN Malang

- *Syari'ah* yang meliputi kajian muamalah, ahwal syakhsyah, jinayah, siyasah, dan perbandingan madzhab.
- *Adab* yang meliputi manajemen dakwah dan pengembangan masyarakat islam.

(b) Penelitian pengembangan disiplin ilmu umum

- *Sains dan teknologi* yang meliputi bidang matematika, biologi, fisika, kimia, kedokteran, farmasi, arstektur dan informatika
- *Ilmu-ilmu sosial dan humaniora* yang meliputi bidang ekonomi, psikologi, dan hukum.

(c) Penelitian sosial keagamaan

Kluster penelitian sosial keagamaan dimaksudkan untuk mengembangkan kepedulian dan tanggung jawab sosial akademik dengan memahami, menjelaskan, mndeskripsikan, memaknai fenomena sosial keagamaan yang berkembang di masyarakat.

(d) Penelitian gender dan anak

Melalui kluster ini diharapkan dosen mempunyai sensitivitas tinggi dalam menanggulangi berbagai problematika sosial terutama problem masyarakat yang berbasis pada ketidakadilan gender.¹¹⁰

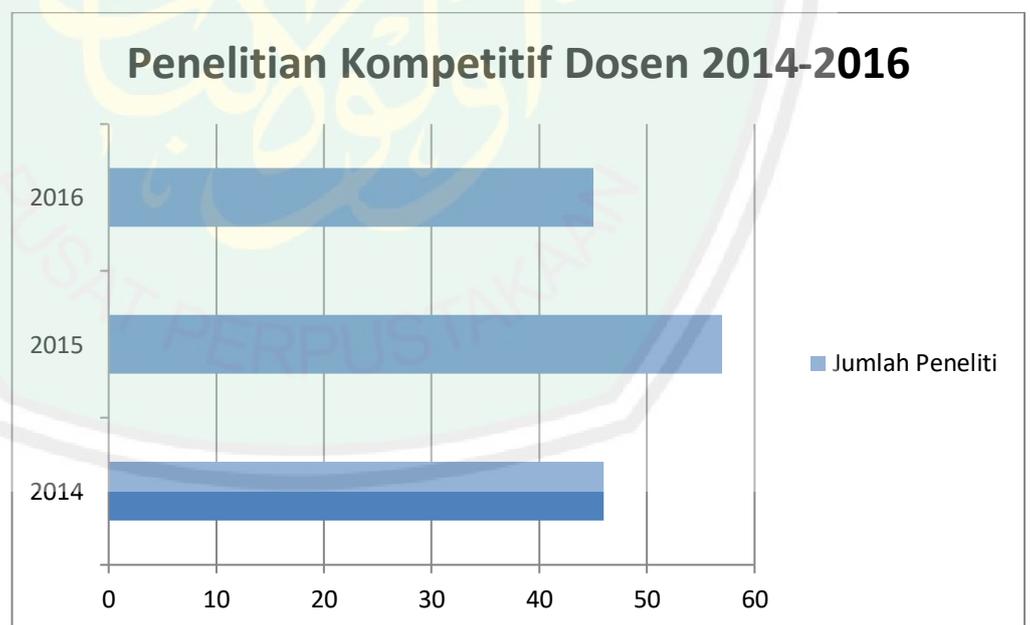
Oleh sebab itu, sebagai perguruan tinggi yang diproyeksikan menjadi PTKIN berkelas dunia, LP2M (Lembaga Penelitian dan

¹¹⁰ Lihat buku pedoman tertulis penelitian kompetitif dosen (dokumentasi LP2M UIN Malang)

Pengabdian Masyarakat) membenah diri dan mengembangkan penelitian kompetisi di lingkungan UIN Malang, hal ini diharapkan agar mimpi besar sebagai world class university dapat terwujud. Terlebih penelitian merupakan indikator penting dalam mencapai perguruan tinggi bereputasi internasional.

Berdasarkan penelitian kompetitif di tingkat universitas di tahun 2014 berdasarkan hasil seleksi dari LP2M UIN Malang berjumlah 46 peneliti, sedangkan pada tahun 2015 berjumlah 57 peneliti dan di tahun 2016 berjumlah 45 peneliti.

Dari data tersebut dapat peneliti grafikkan jumlah penelitian kompetitif dosen UIN Malang yang diselenggarakan di tingkat universitas dari tahun 2014-2016 berikut ini,



Tabel 4.2 Penelitian Kompetitif Dosen UIN Malang 2014-2016¹¹¹

¹¹¹ Sumber: LP2M Penelitian Kompetitif Dosen 2014-2016

Seiring dengan penguatan paradigma integrasi sains dan islam sebagai pilar pengembangan keilmuan menuju *world class university*, penyelenggaraan penelitian yang bermutu diharapkan mampu menghasilkan karya penelitian dari civitas akademika yang baik dan berdaya guna bagi ranah akademik maupun tataran implementatif di masyarakat luas, LP2M UIN Malang pada tahun menyelenggarakan Program Penelitian Kompetitif yang dibagi dalam beberapa kualifikasi bidang atau skema sebagai berikut:

1. Riset Pengembangan Ilmu (RPI) yang terdiri dari,
 - a. Monodisiplin
 - b. Interdisiplin
 - c. Multidisiplin
2. Riset Pengembangan Keahlian (RPK)
3. Riset Kolaboratif (RK)
4. Riset Unggulan (RU)
 - a. Bidang Integrasi Sains dan Islam
 - b. Riset Unggulan Bidang Sosial dan Budaya
 - c. Riset Unggulan Bidang Sains dan Teknologi
 - d. Riset Unggulan Bidang Gender¹¹²

Lebih jauh, UIN Malang memiliki 32 jurnal untuk menampung riset-riset yang ada. Meskipun dirasa masih belum maksimal dikarenakan hanya el-Harakah yang sampai saat ini terakreditasi, Jurnal El-Harakah sendiri terakreditasi berdasarkan Keputusan Dirjen DIKTI No. 66b/Dikti/Kep./2011. Sedangkan yang terindeks DOAJ ada 2 jurnal yaitu Ulil Albab Jurnal Studi Islam dan JIA (Journal of Islamic Architecture).¹¹³

Singkatnya, meski dirasa belum maksimal, riset-riset yang ada di UIN Malang masih berkecimpung di area kampus (jurnal

¹¹² Lihat buku pedoman tertulis penelitian kompetitif dosen (dokumentasi LP2M)

¹¹³ Observasi April 2017

institusi) dan belum menyentuh jurnal-jurnal Internasional seperti Scopus, dll. Dalam hal ini, tidaklah salah karena pendanaan yang kuat memang menjadi pijakan kuat untuk masuk ke dalam Jurnal Internasional.

4) Pembinaan dan Pengembangan Dosen *Professional Oriented*

Sedangkan Pembinaan dan pengembangan mutu dosen dalam mengembangkan kecerdasan spiritual dosen di UIN Malang diperoleh melalui tiga hal yaitu Dzikir, Fikir, dan Amal Sholeh.

a) Dzikir

Dzikir dilakukan secara pribadi maupun (diutamakan) berjama'ah, langsung di bawah bimbingan dosen/ guru.¹¹⁴ Bentuk kegiatannya berupa sholat berjama'ah, khatmul qur'an, puasa wajib, maupun sunnah, memperbanyak membaca kalimah thoyyibah, tasbih, tahmid, dan sholawat. Kegiatan semacam itu dilakukan di masjid atau ma'had, pada setiap waktu.

b) Fikr

Fikr dilakukan secara pribadi dalam upaya pengintrospeksian diri untuk melakukan pengembangan diri (proses pencarian jati diri) dan pengembangan keilmuan.¹¹⁵ Bentuk kegiatannya adalah sharing dan dialog antar dosen tentang kisah-kisah dalam Al Qur'an dan bahasan tentang Sains dan Islam dengan memberi tanggapan dan masukan guna pengembangan diri dan mencari hikmah dari kisah-

¹¹⁴ Dokumentasi Tarbiyah Ulul Albab: Konsep Pendidikan Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.

¹¹⁵ Dokumentasi Tarbiyah Ulul Albab: Konsep Pendidikan Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang

kisah tersebut guna sebagai renungan dalam pengembangan spiritual. Dalam dialog terbuka, tausiyah dan kultum dosen ba'da dzuhur digunakan sebagai ajang berfikir dan merenungi isu-isu keagamaan dan integrasinya dengan Sains.

c) Amal Sholeh

Amal saleh sedikitnya merangkum tiga dimensi. Pertama, profesionalitas; kedua, transedensi berupa pengabdian dan keikhlasan; dan ketiga, kemaslahatan bagi kehidupan pada umumnya.¹¹⁶ Dalam hal ini, UIN Malang telah mendirikan organisasi sendiri dalam pengelolaan zakat yang bernama el-Zawa. Sehingga dosen lebih mudah memberikan sodaqoh, zakat dan infaq.

3. Evaluasi dan monitoring pengembangan mutu dosen menuju world class university di UIN Maulana Malik Ibrahim Malang

Sistem evaluasi dan monitoring kinerja dosen yang dilakukan oleh UIN Malang tidak lepas dari buah tangan dari Lembaga Penjaminan Mutu (LPM) UIN Maulana Malik Ibrahim Malang. Sistem Informasi tentang mekanisme evaluasi dan monitoring dosen diintegrasikan dengan Sistem Informasi Akademik (SIKAD) UIN Malang yang berada di Pusat Komputer (PUSKOM) UIN Maulana Malik Ibrahim Malang. Sehingga ketika mahasiswa atau dosen login ke SIKAD harus login terlebih dahulu mengisi kuesioner dosen pengampu untuk mahasiswa dan dosen

¹¹⁶ Observasi April 2017

sejawat untuk dosen disertai dengan input kehadiran dosen dalam mengajar. Sistem ini memberikan hasil evaluasi dosen secara cepat, efektif, dan efisien kepada Lembaga Penjaminan Mutu UIN Malang untuk mempermudah mereka memonitoring kegiatan dosen di lapangan dan juga mempermudah LPM untuk memberikan umpan balik mengenai langkah apa yang terbaik bila mana terjadi kekeliruan dalam *performance* dosen tersebut.¹¹⁷

Lembaga Penjaminan Mutu (LPM) UIN Malang setiap semester melakukan penilaian kinerja dosen berdasarkan Indeks Kepuasan Mahasiswa (IKM) dengan penyebaran angket kepada mahasiswa untuk menilai dosen. Begitupula untuk meningkatkan objektivitas penilaian, penilaian tidak hanya dilakukan oleh IKM saja, tapi juga bisa dari Indeks Kepuasan Teman Sejawat (IKTS). Penilaian dari IKM dan IKTS bertujuan untuk memberikan penilaian yang lebih objektif karena dosen dinilai lebih dari satu sisi. Dengan memanfaatkan teknologi yang terintegrasi dalam SIAKAD (Sistem Akademik), lebih mudah untuk perorganisasian evaluasi dan monitoring dosen.

Sebagaimana yang dijelaskan dalam peraturan rektor Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang nomor: Un.3/PP.009/1625/2015 tentang pedoman beban akademik dosen Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang yang menyatakan:

Parameter kinerja dosen minimal, sebagai berikut:

¹¹⁷ Lihat buku pedoman tertulis proses evaluasi dan monitoring dosen (dokumentasi LPM)

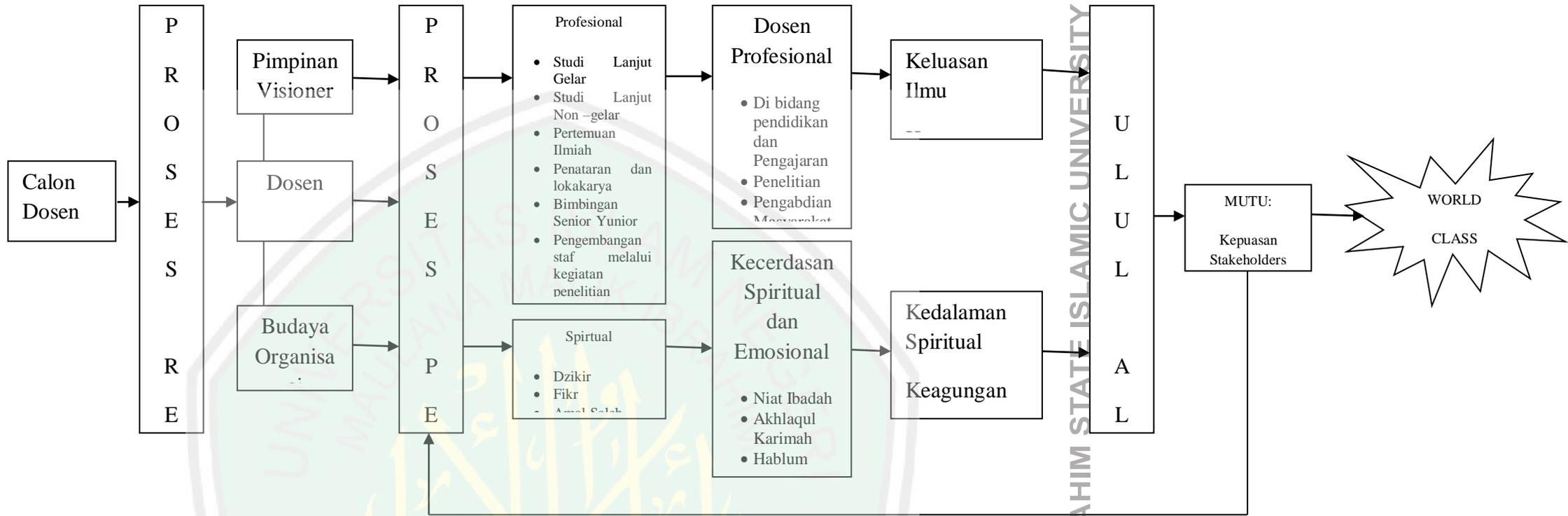
- a. Aspek Beban Kerja Dosen (BKD)
- b. Aspek tatap muka
- c. Aspek penyerahan nilai mahasiswa
- d. Aspek Indek Kepuasan Mahasiswa (IKM) dan Indeks Kepuasan Teman Sejawat (IKTS)
- e. Aspek Karya Ilmiah
- f. Aspek partisipasi kegiatan Program Studi/ Fakultas dari Universitas¹¹⁸

C. Temuan Penelitian

Temuan penelitian mengenai implementasi manajemen pengembangan mutu dosen yang dikembangkan di UIN Malang dalam upaya menuju *world class university*, mencakup aspek perencanaan, pelaksanaan, evaluasi dan monitoring dosen. Sedangkan implementasi empat aspek tersebut dijabarkan sebagai berikut. Implementasi aspek perencanaan manajemen pengembangan mutu dosen (*pre-in service education*) meliputi 1) perencanaan pengadaan tenaga dosen baru. Implementasi aspek pelaksanaan manajemen pengembangan mutu dosen (*in and on service education*) meliputi 1) proses rekrutmen, seleksi, dan penempatan dosen; dan 2) proses pembinaan dan pengembangan dosen. Proses pembinaan dan pengembangan dosen meliputi 1) Pembinaan dan Pengembangan *Profesional Oriented* dan 2) Pembinaan dan Pengembangan *Spiritual Oriented*. Sedangkan implementasi evaluasi dosen dilakukan dengan cara pemanfaatan teknologi yang terintegrasi dengan SIAKAD (Sistem Akademik) berkenaan dengan IKM (Indeks kepuasan mahasiswa) dan IKTS (Indeks Kepuasan Teman Sejawat) sehingga pelaksanaan implementasi monitoring lebih mudah.

¹¹⁸ Peraturan Rektor Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang nomor: Un.3/PP.009/1625/2015 tentang pedoman beban akademik dosen Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang Pasal 28 no.2

Temuan penelitian ini dapat dilihat pada visualisasi gambar sebagai berikut:



Gambar 4.4. Implementasi Manajemen Pengembangan Mutu Dosen Menuju World Class University di UIN Maulana Malik Ibrahim

Malang

BAB V

PEMBAHASAN

A. Implementasi Manajemen Pengembangan Mutu Dosen Menuju World Class University di UIN Maulana Malik Ibrahim Malang

Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang saat ini sudah berusia 13 tahun sejak didirikan pada tanggal 21 Juni 2004 berdasarkan keputusan presiden nomor 50 tahun 2004.¹ Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang resmi menyanggah gelar universitas islam yang sebelumnya adalah sekolah tinggi. Suatu usia yang masuk kategori muda bahkan untuk ukuran manusia adalah usia yang masih sangat belia. Namun, berbeda dengan makhluk hidup, organisasi dapat memiliki usia yang masih muda, tetapi memiliki kinerja yang sangat bagus. Hal tersebut dikarenakan organisasi tersebut “diawaki” oleh manusia-manusia yang memiliki visi dan pandangan jauh ke depan, memiliki semangat yang menyala-nyala, dan kemampuan yang tinggi.

World Class University mempunyai pengertian yang berbeda-beda baik target maupun criteria penilaiannya. Saat ini beberapa institusi yang telah mantap dan diakui dunia sebagai lembaga pengakreditasi dunia sebagai lembaga pengakreditasi WCU antara lain; THES (The Times Higher Education Supplement) dengan situsya di <http://www.thes.co.uk/>; *Academic Ranking of World Universities* (ARWU) oleh *institute of Higher Education Shanghai Jiao Tong University*, Cina yang dapat dilihat di situsya <http://www.arwu.org/> dan webometric dengan situsya <http://www.webometrics.info/>. Masing-masing

¹ Profil UIN Malang lihat di www.uin-malang.ac.id

lembaga pengakreditasi mempunyai penting dalam penilaian WCU disajikan pada tabel berikut:

Criteria	Indicator	Code	Weight
Quality of Education	Alumni of an institution winning Nobel Prizes and Fields Medals	Alumni	10%
	Staff of an institution winning Nobel Prizes and Fields Medals	Award	20%
Quality of Faculty	Highly cited researchers in 21 abroad subject categories	HiCi	20%
	Papers published in Nature and Science	N&S	20%
Research Output	Papers indexed in Science Citation Index expanded and Social Science Citation Index	PUB	10%
	Percapita academic performance of an institution	PCP	10%
Per capita Performance			
Total			100%

Tabel 5.1 Kriteria Penilaian WCU menurut ARWU²

Kriteria	Indikator	Bobot
Institutional characteristics	Percentage of International Staff	5%
	Faculty to student ratio	20%

²Lihat kriteria penilaian world class university di <http://www.arwu.org/>

Research	Number of citation for academic papers generated by each staff member	20%
Student characteristics	Percentage of International student	5%
Review	Peer review score	40%
	Recruiter review score	10%
Total		100%

Tabel 5.2 Kriteria penilaian WCU menurut THES³

No.	Kriteria	Definisi	Bobot
1.	<i>Presence</i>	Adapun jumlah halaman website (www.uin.ac.id) dan halaman dinamik yang tertangkap oleh mesin pencari (Google), tidak termasuk <i>rich files</i>	20%
2.	<i>Impact</i>	Adalah jumlah eksternal link yang unik (backlink) yang diterima oleh domain web universitas (<i>inlinks</i>) yang tertangkap oleh mesin pencari (Google)	50%
3.	<i>Openness</i>	Merupakan jumlah file dokumen {Adobe Acrobat (.pdf), Adobe PostScript (.ps,.eps) Microsoft Word (.doc.docx) and Microsoft Powerpoint (.ppt,.pptx) yang online/open di bawah domain website univeristas yang tertangkap oleh mesin pencari (<i>Google Scholar</i>)	15%
4.	<i>Excellence</i>	Merupakan jumlah artike-artikel publikasi perguruan tinggi yang bersangkutan terindeks SCImago Institution dan di Google Scholar. Parameter ini sejatinya perbaikan dari parameter Scholar yang selama ini hanya berbasis pada artikel ilmiah yang ada hanya di <i>Google Scholar</i> .	15%
Total			100%

Tabel 5.3 Kriteria Penilaian WCU menurut Webometric⁴

³ Lihat kriteria penilaian world class university di <http://www.thes.co.uk/>

⁴ Lihat kriteria penilaian world class university di <http://www.webometrics.info/>

Berdasarkan kriteria-kriteria tersebut, posisi UIN Malang hingga tahun 2017 ini masih belum dapat masuk World Class University. Kriteria yang dikeluarkan oleh ARWU jika direflesikan dengan kondisi internal UIN Malang terasa sangat berat. Hingga saat ini, semua sivitas akademika maupun alumni belum ada satupun yang mampu memenangkan Hadiah Nobel. Selain itu juga artikel ilmiah karya sivitas akademika UIN Malang yang masuk di Jurnal Ilmiah Nature and Science masih minin sekali tidak sampai 1%. Untuk kriteria yang diberikan THES, walaupun saat ini masih berat, namun jika kerja keras dan serius akan dapat tercapai meskipun kriteria tersebut saat ini masih sulit dicapai di tahun 2017 ini.

Dalam hal ini, penyebab utama mengapa UIN Malang belum bisa mencapai universitas kelas dunia disebabkan gaji secara keseluruhan dosen UIN Malang masih rendah dibandingkan negara lain sehingga berpengaruh terhadap dana riset mereka. Berikut ini dijabarkan rata-rata gaji yang diperoleh dosen Indonesia dibanding negara lain (dalam dollar amerika):

Negara	Dosen Baru	Dosen Menengah	Dosen Teratas (Profesor)
Armenia	\$405	\$538	\$665
Russia	433	617	910
China	259	720	1.107
Ethiopia	864	1.207	1.580
Kazakhstan	1.037	1.553	2.304
Latvia	1.087	1.785	2.654
Mexico	1.336	1.941	2.730
Republik Ceko	1.655	2.495	3.967
Turki	2.173	2.597	3.898
Kolombia	1.965	2.702	4.058
Brazil	1.858	3.179	4.550
Jepang	2.897	3.473	4.604
Prancis	1.973	3.484	4.775
Argentina	3.151	3.755	4.385
Indonesia	767	1.927	6.036

Malaysia	2.824	4.628	7.864
Nigeria	2.758	4.629	6.229
Israel	3.525	4.747	6.377
Norwegia	4.491	4.940	5.847
Jerman	4.885	5.141	6.383
Belanda	3.472	5.313	7.123
Australia	3.930	5.713	7.499
Inggris	4.077	5.943	8.369
Saudi Arabia	3.457	6.002	8.524
Amerika	4.950	6.054	7.358
India	3.954	6.070	7.433
Afrika Selatan	3.927	6.531	9.330
Italia	3.525	6.955	9.118
Kanada	5.733	7.196	9.485

Tabel 5.4 Rata-rata perbandingan gaji dosen di berbagai negara berdasarkan tiga kategori: baru, menengah, dan teratas dalam dolar⁵

Dari tabel diatas dosen kategori baru di Indonesia mendapatkan nilai 767. Dibandingkan dengan negara lain di tabel, maka didapatkan posisi empat terbawah dibawah ethiopia. Namun jauh berada dibawah Malaysia yang mendapatkan angka 2,824. Untuk kategori menengah, angka 1.927 hampir sama dengan Meksiko, masih berada di klasemen bawah, jauh dibawah Malaysia yang mendapatkan nilai 4.628.

Untuk posisi teratas, kita melihat bahwa angka 8.036 berada di tengah dekat dengan Nigeria 6.229 atau Israel 6.377, yang tidak jauh pula dari Malaysia yang mendapatkan angka 7.864. Yang jadi catatan adalah gap yang teramat tinggi antara level teratas – menengah –baru di Indonesia dengan nilai 6.036:1927:767. Perbandingannya adalah 8:3:1. Sedangkan Malaysia 7.864:4.628:2.824 yang kira-kira perbandingan antar kategorinya 4:2:1 yang rendah sekali gapnya.

⁵ <http://www.insidehighered.com/news>

Berdasarkan data Dikti, Professor di Indonesia hanya 3% dari keseluruhan dosen di Indonesia, superminoritas. Terbesar adalah dosen berstatus tenaga pengajar alias belum punya fungsional sebesar 34%, lektor 25%, asisten ahli 21%, dan lektor kepala 17%.. Dosen yang tersertifikasi 43% dan 57% belum tersertifikasi.⁶

Perangkingan World Class University yang paling mudah dicapai UIN Malang adalah penilaian web uin malang (<http://www.uin-malang.ac.id>) melalui webometric. UIN Maulana Malik Ibrahim Malang mendapatkan ranking dunia nomor 4001 dari 21.451 universitas dan ranking negara nomor 39 dari 358 universitas versi webometric, Mei 2017.⁷ Makna dari peringkat ini adalah menjadi universitas berkelas dunia (*World Class University*) memang bukan pekerjaan mudah. Apalagi bisa dikatakan bahwa standar minimal dikatakan World Class University adalah ranking 500 besar dunia. Namun tidaklah salah, berdasarkan renstra perencanaan strategis pengembangan Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim 25 tahun ke depan, UIN Maulana Malik Ibrahim Malang dalam jangka menengah (2011-2020) berkeinginan untuk mencapai posisi universitas agar dikenal dan diakui di tingkat regional (*regional recognition and reputation*). Sedangkan dalam jangka panjang (2021-2030), UIN Malang berkeinginana dikenal dan diakui di tingkat internasional (*international recognition and reputation*). Masih tersisa 4 tahun lagi untuk go internasional.

⁶ <http://forlap.ristekdikti.go.id>

⁷ <http://www.webometrics.info/en/detalles/uin-malang.ac.id> diakses 24 Mei 2017 pukul

Kenyataannya sebagaimana renstra tersebut UIN Malang dalam jangka menengah ini pun masih belum menjadi member di tingkat regional semisal tingkat Asia. Dalam standard AUN-QA, UIN Malang masih sebagai peserta bukan member AUN-QA sebagaimana yang disampaikan oleh Ketua LPM, Dr. Muhtadi Ridwan, MA.⁸ Oleh karena itu, peningkatan mutu dosen UIN Malang menuju world class university tidak dapat dilakukan dengan cara sepotong-sepotong (parsial) dan hanya diserahkan pada lembaga tertentu apalagi sebuah team kecil.

Pimpinan universitas perlu mengeluarkan kebijakan untuk meningkatkan mutu dosen UIN Malang agar lebih bermutu khususnya dalam hal penelitian/riset yang dapat diakui oleh dunia internasional, lebih-lebih mendapatkan nobel sehingga gaung world class university bukan hisapan jempol belaka. Berikut ini beberapa hal yang perlu diterapkan terkait upaya pengembangan mutu dosen di UIN Malang menuju world class university dalam penilaian world class university berdasarkan peringkat website oleh webometric:

1. Peningkatan kualitas *networking* (jaringan dan *bandwith*)

Jaringan internet, intranet, dan hotspot UIN Malang memang masih sangat perlu ditingkatkan kualitasnya. Untuk kualitas kecepatan dan *bandwith* yang masih minim ini dirasakan masih belum stabil (kadang lambat, kadang cepat, dan kadang *disconnect*) dan sepertinya belum ada standarisasi kecepatan internet di masing-masing titik hotspot. Kecepatan internet ini sangat diperlukan dalam hal pencarian literatur-literatur untuk

⁸ Berdasarkan wawancara dengan Ketua LPM, Dr. Muhtadi Ridwan, MA hari Senin, 8 Mei 2017 pukul 10.02 WIB.

penelitian dosen maupun mahasiswa untuk penelitian ataupun untuk mengunggah karya ilmiah.

2. Pengembangan website universitas yang dinamis, menyatu, lengkap isinya mudah diakses, dan diterjemahkan dalam banyak bahasa asing.

Kesatuan akses (semua memakai domain “uin-malang.ac.id) memang sudah berjalan di UIN Malang akan tetapi masih dirasa kurang memperhatikan dengan cermat semua persyaratan dan kriteria yang dikeluarkan oleh penyelenggara penilaian world class university semisal webometric. Lebih lanjut penerjemahan website dalam banyak bahasa asing yang bisa diterima oleh banyak negara di dunia yang dirasa penerjemahan ini masih belum ada dan belum dirasa penting bagi pencari data untuk mencari penelitian di website UIN Malang.

3. Kebijakan tegas bagi peneliti untuk “diwajibkan” meng-upload naskah publikasi dalam bahasa indonesia dan asing (minimal bahasa arab dan inggris) di LPPM UIN Malang yang terintegrasi ke dalam website uin malang sehingga mudah diakses.

Semua peneliti (dosen dan mahasiswa) yang difasilitasi LPPM UIN Malang diwajibkan meng-upload naskah publikasi dan artikel ilmiah ke website UIN Malang. Sebagaimana di Universitas Indonesia, apabila dosen tidak mengupload di journal UIN Malang, maka segala sesuatu terkait dengan urusan administrasi keuangan dan lain-lain tidak dapat dilakukan. Butuh ketegasan pimpinan dalam hal ini.

4. Meningkatkan kemampuan perpustakaan digital (*digilib.uin-malang.ac.id*) untuk menambah konten ilmiah (skripsi, tesis, dan lain-lain) dalam

pengembangan *e-book*, *e-journal*, *e-grey literature* dan *e-local content* dan diharapkan semuanya sudah berbahasa internasional.

Perpustakaan digital sebagai ujung tombak publikasi ilmiah perlu segera diberi tugas lebih dalam pengembangan *e-book*, *e-journal*, *e-grey literature* dan *e-local content*. Dalam pengembangan koleksi *e-book* dapat dilakukan dengan pembelian atau pengembangan buku hasil karya dari civitas akademika. Kalau kita mengembangkan koleksi *e-book* dari pembelian, peneliti tidak yakin akan berpengaruh signifikan dalam peringkat internasional. Namun apabila pengembangan *e-book* berasal dari hasil karya civitas akademika akan sangat berpengaruh.

Dalam pengembangan *e-journal* berlangganan seperti link.springer.com dan beberapa website *e-journal* berlangganan lain yang sudah dijalankan UIN Malang, tidak mempunyai pengaruh langsung terhadap penilaian *world class university*. Namun pengembangan seluruh jurnal yang ada di UIN Malang dan mendapatkan akreditasi internasional semua dapat meningkatkan penilaian *word class university*. Oleh karena itu, mutu jurnal UIN Malang harus diupayakan menjadi rujukan internasional. Dalam hal ini penggunaan bahasa internasional dan referensi internasional memang diperlukan dalam pembuatan jurnal tersebut.

Dalam pengembangan *grey literature* atau literatur kelabu (koleksi yang tidak diterbitkan secara luas) seperti skripsi, tesis, disertasi dan laporan penelitian, perlu diupayakan lebih, terutama penerjemahan *grey literature* dalam bahasa asing sehingga bisa diterima oleh dunia

internasional. Begitupula dalam pengembangan e-local content. Perlu ditingkatkan peningkatan konten Files baik .doc; .ps; .pdf; maupun .ppt.

5. Meningkatkan kompetensi dosen dalam pengembangan mutu pengajaran berbasis *e-learning*.

Dalam penerapan e-learning dapat dikembangkan di program sarjana dan pascasarjana yang terintegrasi dalam website *uin-malang.ac.id* sehingga perkuliahan tidak hanya dalam kelas saja, mungkin bisa di luar kelas meski masuk dalam jurnal perkuliahan. Dalam hal ini diskusi perkuliahan melalui penggunaan video call bisa diterapkan sebagaimana teleconference yang sudah ada saat ini.

6. Membentuk tim khusus pengembangan website UIN Malang dan tim khusus penerjemah karya ilmiah

Tampaknya, UIN Malang sudah saatnya membentuk tim khusus pengembangan website sehingga bisa diterima di dunia internasional dengan banyaknya bahasa yang bisa diakses dan tim khusus penerjemah karya ilmiah dengan beragam bahasa. Lebih lanjut, jurnal-jurnal, artikel, skripsi, thesis, disertasi, dan karya ilmiah lain akan mudah mereka akses di website UIN Malang dengan pilihan bahasa yang beraneka ragam tergantung kebutuhan pengunjung website.

Selanjutnya, beberapa hal yang perlu diterapkan terkait upaya pengembangan mutu dosen di UIN Malang menuju world class university dalam penilaian peringkat world class university secara keseluruhan (baik penilaian webometric, ARWU, THES, dll) adalah:

1. Kualitas Pembelajaran (*Teaching Quality*)

- a. Perbaiki Nisbah Mahasiswa/Dosen untuk mencapai rasio ideal
- b. Peningkatan Kualitas Pembelajaran
- c. Implementasi KKNI secara utuh
- d. Peningkatan sarana dan prasarana PBM
- e. Penjaminan mutu proses PBM secara berkelanjutan
- f. Meningkatkan kualitas pendidikan pascasarjana secara bertahap
- g. Peningkatan kompetensi dosen

2. Kualitas Penelitian (*Research Quality*)

- a. Pemberdayaan Guru Besar dan Dosen Senior bergelar Doktor sebagai pengembang kelompok peneliti
- b. Pengembangan pusat-pusat penelitian bertaraf Internasional berbasis kearifan lokal baik di tingkat universitas maupun fakultas
- c. Meningkatkan jumlah perolehan HAKI (Hak Kekayaan Intelektual)
- d. Meningkatkan kerja sama penelitian dengan lembaga internasional
- e. Peningkatan publikasi internasional
- f. Pengembangan journal elektronik internasional (berbahasa Inggris) dalam Website internasional dan Website UIN Malang
- g. Peningkatan budaya meneliti dan penulisan journal melalui hibah kompetisi
- h. Meningkatkan relevansi penelitian dengan kualitas pembelajaran dan pengabdian masyarakat
- i. Revitalisasi peran koordinasi Lembaga Penelitian dan Pengabdian Masyarakat dengan pusat-pusat penelitian khususnya tingkat fakultas

j. Peningkatan kapasitas dosen dalam penelitian dan penulisan karya ilmiah Internasional

Meski tak mudah, beberapa hal yang perlu diterapkan terkait upaya pengembangan mutu dosen di UIN Malang menuju *world class university* dalam penilaian peringkat *world class university* harus selalu dikejar. Lebih-lebih civitas akademika UIN Malang diharapkan mendapatkan nobel dalam penelitiannya, sehingga lebih memantapkan diri dalam percaturan *world class university*.

Ada beberapa langkah yang dapat ditempuh agar pengembangan mutu dosen menuju *world class university* di UIN Malang menjadi efektif, efisien, dan produktif. Dikatakan efektif apabila menunjukkan suatu ukuran tingkat kesesuaian antara hasil yang dicapai dengan yang diharapkan sebagaimana terlebih dulu telah ditetapkan. Efisien, pada dasarnya menunjukkan suatu ukuran tingkat kemampuan sistem dalam pemanfaatan seluruh atau sebagian perangkat sumber daya secara optimal pada proses pembinaan untuk mencapai hasil yang optimal sesuai tujuan yang telah ditetapkan. Produktifitas pada dasarnya menunjukkan kepada suatu ukuran tingkat daya hasil setiap program pembinaan. Langkah yang harus ditempuh sebagai berikut:

Pertama, Penetapan Standar Mutu Dosen Internasional. Standar kinerja dosen ini harus mengacu dan relevan dengan Visi Misi organisasi serta berdasarkan standard khusus dari *world class university*. Standar kinerja dosen sebagai tenaga edukatif di bidang pendidikan dan pengajaran sebagaimana yang dikemukakan oleh Fakry Gattrar dalam *performance based teacher education*, bahwa tenaga edukatif perlu memiliki kompetensi-

kompetensi: *content knowledge*, *behavior skills*, dan *human relation skills*. *Contents knowledge* adalah materi pengetahuan dibidangnya masing-masing sesuai dengan tugas mengajarnya (bidang studi), *Behavior skills* berkenaan dengan keterampilan teknis dalam melakukan tugas mengajarnya, sedangkan *human relations skills* adalah keterampilan dalam membina hubungan insani antara tenaga edukatif dengan peserta didik.⁹ Sebab tugas mengajar membutuhkan hubungan manusia yang kompleks. Kompetensi yang harus dimiliki dibidang pendidikan dan pengajaran ialah dosen mampu menguasai landasan kependidikan; mampu menguasai bahan pengajaran; mampu mengelola program belajar mengajar; mampu mengelola kelas; mampu mengelola interaksi belajar mengajar; mampu menggunakan media dan sumber belajar; mampu menilai hasil belajar peserta didik; mampu mengenal fungsi dan program bimbingan dan penyuluhan; mampu memahami prinsip-prinsip dan hasil penelitian untuk kepentingan kependidikan dan pengajaran; mampu mengenal menyelenggarakan administrasi pendidikan. Kegiatan pengajaran pada intinya terdiri dari merencanakan, melaksanakan, dan mengevaluasi hasil belajar. Mengatakan dosen profesional adalah seorang yang memiliki kemampuan merencanakan, melaksanakan, dan mengevaluasi kegiatan pengajaran dalam bidang ilmu yang menjadi spesialisasinya.¹⁰

Sardiman merumuskan kompetensi atau indikator dosen profesional dalam mengajar dalam sepuluh indikator, yaitu: (1) menguasai bahan pelajaran, (2)

⁹ Gaffar, M- Fakry. *Perencanaan Pendidikan Teori dan Metodologi*. (Bandung: FPS IKIP Bandung, 1987)

¹⁰ Suyono, *Peningkatan Kualitas Dosen Sebagai Salah Satu Upaya strategis Dalam Pembangunan Sumberdaya Manusia, Ilmu Pendidikan*. Tahun 22. No. 2. Juli 1995, 166.

mengelola program belajar mengajar, (3) mengelola kelas, (4) menggunakan media, (5) menguasai landasan kependidikan, (6) mengelola interaksi belajar mengajar, (7) menilai prestasi siswa, (8) mengenal fungsi dan program bimbingan, (9) mengenal dan menyelenggarakan administrasi sekolah, dan (10) memahami prinsip dan penafsiran penelitian untuk menunjang pengajaran. Kemampuan ini perlu dimiliki seorang dosen agar dapat menjalankan tugasnya secara profesional.¹¹ Pada intinya dapat disimpulkan bahwa dosen profesional merencanakan pengajaran, melaksanakan program pengajaran dan melakukan penilaian hasil belajar secara obyektif.

Sedangkan kemampuan dosen dalam bidang penelitian pada dasarnya adalah dosen sebagai peneliti harus mampu merancang penelitian, mampu melaksanakan penelitian dan mampu melaporkan hasil penelitian sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Melakukan penelitian memerlukan kemampuan dan keahlian khusus sesuai dengan tuntutan profesi. Penelitian tidak bisa dilakukan dengan seenaknya, tetapi membutuhkan keahlian dan ketrampilan khusus agar mencapai hasil yang obyektif dan bermutu tinggi.

Dosen profesional perlu memiliki kemampuan dalam melaksanakan penelitian ini. Oleh karena itu, dosen profesional adalah (1) menggunakan penelitian sebagai cara untuk menguasai dan terus mendalami ilmu pengetahuan, (2) menguasai dan terus mendalami metodologi penelitian sesuai dengan bidang ilmunya, (3), mampu merencanakan, melaksanakan, dan melaporkan hasil penelitian dengan baik, dan (4) memiliki program payung

¹¹Suparman, A, *Upaya Peningkatan Kualitas perguruan Tinggi: Melalui Penerapan Konsep Link and match*, lihat pula Lattchem,C, Hartono,T, Purnomo,H. *Improving Teaching and Learning in Higher Education*, (Malang: Brawijaya University Press, 1999), hal. 156

dalam bidang penelitian dan pengembangan ilmu untuk jangka waktu tertentu.¹² . Artinya dosen dituntut untuk menguasai aspek metodologi, yang meliputi perumusan masalah, memilih metode penelitian yang cocok dengan permasalahan, menganalisa, dan menyimpulkan hasil penelitian.

Selain itu, dosen sebagai peneliti perlu memiliki kemampuan untuk mencari permasalahan yang berbobot dalam pengembangan ilmu pengetahuan dan isi serta hasil penelitiannya benar-benar berbobot sehingga dapat dimanfaatkan oleh masyarakat. Khusus untuk Perguruan Tinggi Agama Islam, terdapat Isu sentral tentang kinerja dosen PTAI yang saat ini dosen harus mampu mengintegrasikan ilmu agama kedalam ilmu umum dalam penelitian dan sebaliknya.

Pengabdian masyarakat perlu dilakukan dengan menganalisa kebutuhan dan pencapaian tujuan pengabdian. Pengabdian tidak akan efektif dan kurang bermanfaat bagi masyarakat jika tidak dilakukan secara profesional. Ini berarti menuntut kemampuan dosen untuk melakukan pengabdian dengan baik. Dosen yang profesional akan melakukan pengabdian kepada masyarakat dengan berdasarakan tuntutan profesi. Dosen yang profesional dalam melakukan pengabdian kepada masyarakat adalah (1) mampu merencanakan, melaksanakan dan melaporkan kegiatan pengabdian kepada masyarakat dengan baik, (2) mampu memilih prosedur dan metode yang tepat dalam melakukan pengabdian kepada masyarakat, (3) mampu menulis karya ilmiah berupa buku atau bentuk lain yang dapat dimanfaatkan masyarakat, dan (4) selalu meningkatkan kualitas pengabdian kepada masyarakat tersebut.

¹²Suyono, *Peningkatan Kualitas Dosen Sebagai Salah Satu Upaya Strategis Dalam Pembangunan Sumberdaya Manusia*. Ilmu Pendidikan, Tahun 22. No. 2. Juli 1995, hal. 166.

Aspek lain yang dapat dijadikan indikator profesional dosen dalam mengadakan diri kepada masyarakat adalah mampu memilih dan menentukan program pengabdian yang sesuai dengan kebutuhan masyarakat. Menurut Ahmad Fida' program pengabdian masyarakat harus disesuaikan dengan dimensi waktu dan tempat¹³ Dengan demikian pengabdian akan memiliki imbas positif terhadap pengembangan hidup masyarakat luas.

Indikator-indikator dari ketiga aspek tersebut saling berkaitan antara satu dengan lainnya dan menjadi indikator umum profesionalisme seorang dosen yang tidak dapat dipisahkan. Seorang dosen kurang sempurna tingkat profesionalitasnya jika hanya memiliki indikator dalam bidang tertentu saja. Dosen profesional seharusnya memiliki kemampuan profesi dalam mengajar, melakukan penelitian, dan melakukan pengabdian kepada masyarakat sebagai tugas utamanya. Bahkan seorang dosen perlu memiliki kompetensi profesional (1) moral, (2) kompetensi mental, serta (3) kompetensi antar hubungan.¹⁴ Kompetensi profesi dalam aspek moral dan mental ini sangat penting, terutama bagi seorang pendidik seperti dosen. Khususnya untuk Perguruan Tinggi Agama Islam, dosen PTAI harus memiliki kemampuan menampakkan diri sebagai seorang mukmin dan muslim dimanapun benda, mampu bersikap dan berperilaku jujur, amanah dan berakhlak mulia.

Kedua, Melakukan Screening, Menetapkan Isu Strategis dan Membuat Perencanaan. Pada tahap ini yang dapat dilakukan oleh pimpinan adalah melakukan screening yaitu penyaringan dan pengelompokan

¹³ Fida', Ahmad, *Pedoman Pelaksanaan Kuliah Kerja Nyata*, (Jakarta:Rineka Cipta, 1996), hal.25

¹⁴ Pidarta,Made, *Etos Kerja Dosen*, Jurnal Ilmu Pendidikan, Jilid 6. No. 4. November 1999, hal. 280.

terhadap dosen sesuai kompetensinya melakukan need assessment untuk mengetahui kebutuhan dasar dosen melalui instrument yang dibuat berdasarkan standart mutu dosen yang ditetapkan. Langkah berikutnya menetapkan isu strategis pembinaan. Langkah ini penting sebab memilah dan memilih yang prioritas melalui analisis lingkungan strategis akan membuat proses pembinaan lebih efektif. Langkah berikutnya adalah membuat perencanaan pembinaan yang menyangkut rencana materi, alokasi waktu, dana, sarana, media, pendekatan atau metode pembinaan juga alat evaluasi pembinaan, yang tentunya harus relevan dengan tujuan pembinaan.

Ketiga, Proses pembinaan dengan pendekatan learning organization melalui enam disiplin. Proses pembinaan dapat direncanakan dilakukan oleh dosen sendiri, atau lembaga. Suatu hal yang paling efektif, bila kedua belah pihak (individu dan lembaga) memberikan kesempatan untuk terjadinya proses pembinaan tersebut. Dengan kata lain, pimpinan lembaga memberi kesempatan, dan personil bersedia dan mempunyai keinginan untuk berkembang, Dalam hal ini yang sangat berperan adalah pribadi individu personil, karena betapapun pimpinan organisasi memberikan kesempatan dan sekaligus menyelenggarakan program pembinaan, tanpa usaha dan kemauan dosen, maka usaha itu akan sia-sia. Disini peran pimpinan sangat menentukan hasil pembinaan, pemberian ruang gerak dan waktu kepada dosen untuk menjadi *self directed learning* (pembelajar yang mengarahkan dirinya sendiri) yang pada prinsipnya merujuk pada kondisi psikologis individu pembelajar yang memiliki kesadaran untuk mengontrol dan mengarahkan tujuan dalam

memperoleh pengetahuan, memecahkan masalah, mengembangkan atau menguatkan keterampilan yang sudah dimiliki. Keseimbangan antara kesempatan yang ada dengan usaha serta motivasi baik dari pimpinan maupun dosen sendiri menghasilkan situasi yang kondusif bagi upaya pembinaan.

Dalam pembinaan ini, *disiplin spiritual and profesional motivation* ditempatkan pada awal pembinaan dan pengembangan mutu perlu dilakukan dengan asumsi bahwa *spiritual and profesional motivation* sebagai energi daya dorong sekaligus kompas untuk mengembangkan kemampuan akan makna, visi, dan nilai hidup. *Spiritual motivation and Profesional motivation* adalah RUH dan energi kehidupan organisasi yang berfungsi untuk mensupport individu maupun team dalam rangka meningkatkan kapasitas belajar secara terus menerus sesuai dengan tujuan organisasi.

Pembinaan yang dilakukan melalui peningkatan mutu dengan pendekatan studi lanjut gelar; studi lanjut non gelar; pertemuan ilmiah; asistensi (bimbingan dosen junior-senior); coaching; team teaching; penugasan-penugasan; penataran dan lokakarya; penulisan karya ilmiah; kegiatan pengajaran; kegiatan penelitian; kegiatan pengabdian masyarakat; pendekatan terapan; team learning; studi banding yang berorientasi pada profesionalisme dosen harus dibiasakan guna pencapaian dosen profesional dalam tridharma perguruan tinggi sehingga keluasan ilmu dan kematangan profesional sebagai ciri khas pribadi ulul albab dapat tercapai. Lebih lanjut karakter ulul albab pada civitas akademika UIN Malang inilah yang dapat menghantarkan UIN Malang menuju pencapaian peringkat 500 besar *world class university*.

Pembinaan orientasi spiritual yang dilakukan melalui pembiasaan dzikir, fikr, dan amal sholeh dengan jalan selalu mendekatkan diri kepada Allah SWT meliputi pembiasaan sholat berjama'ah, dzikir, khotmul qur'an, tausiyah, hifdzul qur'an, tadarus al qur'an, puasa senin dan kamis, melalui kegiatan tersebut diharapkan dapat membantu meningkatkan kecerdasan spiritual dan emosional dosen yang tercermin dari kebenaran niat ibadah ikhlas karena Allah, berakhlaqul karimah, baiknya hubungan dengan Allah (hablum minallah) dan baiknya hubungan dengan sesama makhluk (hablum minannas). Melalui pendekatan ini keagunan akhlak dan kedalaman spiritual akan dapat digapai sehingga grand desain "Ulul Albab" UIN Malang akan terwujud dan apabila semua civitas akademika UIN Malang telah benar-benar ulul albab, maka akan mendekati pencapaian *world class university* dengan sebenarnya.

Melalui disiplin *Personal Mastery* (Keahlian Pribadi) tidak hanya membantu dosen untuk memperoleh banyak informasi, tetapi memperluas kemampuan untuk memproduksi hasil-hasil yang diinginkan lebih-lebih dalam konteks profesionalitas dosen. Melalui disiplin *Mental Model* membantu dosen mempelajari ketrampilan baru dan mengimplementasikannya dalam inovasi institusional yang membawa ketrampilan ke dalam praktek yang reguler. Dalam hal ini integrasi sains dan islam yang menjadi model mental sehingga dosen yang berlatar belakang pendidikan umum dapat mengintegrasikan nilai-nilai islam kedalam mata kuliah umumnya tersebut dan sebaliknya. Pendekatan yang dilakukan adalah melalui peningkatan ketrampilan dan diskusi antar mata kuliah baik serumpun ataupun tidak yang mana juga dipermudah dengan

adanya lembaga LP2M yang mengarahkan para dosen untuk melakukan penelitian integratif antara Sains dan Islam.

Melalui disiplin *Building Shared Values* (Membangun Visi Bersama) diharapkan kepemimpinan memberi inspirasi untuk mempertahankan gambaran masa depan yang diinginkan dan ingin diciptakan. Dengan menggunakan pendekatan yang sifatnya *top down*, *bootom up inovation* dan *partisipation motivation* diharapkan adanya hubungan sinergis yang baik antara dosen dan pimpinan. Melalui disiplin Pembelajaran Tim (*Team Teaching*) yang dibentuk melalui unit-unit lembaga penunjang, seperti: LP2M, LPM, Self Access Centre, UIN-Press, Ma'had Sunan Ampel Al Ali serta pusat Laboratorium sesuai dengan program studi dan jurusan masing-masing memang memerlukan *Good Father* yang ahli di bidangnya sehingga pengembangan diri dosen bisa berkembang dengan baik karena adanya arahan dari ahli. Sedangkan melalui disiplin Berpikir Sistem akan membawa UIN Malang memperoleh hasil optimal dalam pengembangan dosennya dalam menuju tangga *world class university* yang dicita-citakannya.

Keempat, Mengevaluasi Hasil Pembinaan, Pada tahap evaluasi berangkat dari asumsi bahwa untuk mendapatkan hasil optimal manajemen pembinaan mutu dosen dapat menggunakan evaluasi single loop dan double loop sebagaimana teori yang dikemukakan Argyris dan Kurt Lewin, dengan cara mengidentifikasi dan mengoreksi ketidaksesuaian hasil pembinaan (*mismatch*) antara keinginan dan hasil (*outcome*). Jika kesalahan itu diketahui dan dikoreksi tanpa mempertanyakan atau mengubah nilai-nilai dasar sistem (apakah itu dosen, pemimpinnya, materi pembinaan, pendekatan yang

digunakan atau fasilitas pembinaannya,) proses perbaikan pembinaannya menggunakan *single loop*. Jika dalam proses koreksi itu dilakukan pemeriksaan dan perubahan atas penyebab-penyebabnya hingga mengubah nilai-nilai dasar sistem, pembinaan yang terjadi disebut *double loop*. Disini peran pimpinan bukan hanya merencanakan tetapi mampu mengoreksi, mengidentifikasi, dan membuat solusi untuk perbaikan sistem pembinaan berikutnya.

B. Evaluasi dan Monitoring Manajemen Pengembangan Mutu Dosen Menuju World Class University di UIN Maulana Malik Ibrahim Malang

Sistem evaluasi dan monitoring kinerja dosen yang dilakukan oleh UIN Malang tidak lepas dari usaha Lembaga Penjaminan Mutu (LPM) UIN Maulana Malik Ibrahim Malang dan juga peran serta dari Biro Administrasi Akademik. Sistem Informasi tentang mekanisme evaluasi dan monitoring dosen diintegrasikan dengan Sistem Informasi Akademik (SIKAD) UIN Malang yang berada di Pusat Komputer (PUSKOM) UIN Maulana Malik Ibrahim Malang. Sehingga ketika mahasiswa atau dosen login ke SIKAD harus login terlebih dahulu mengisi kuesioner dosen pengampu untuk mahasiswa dan dosen sejawat untuk dosen disertai dengan input kehadiran dosen dalam mengajar. Sistem ini memberikan hasil evaluasi dosen secara cepat, efektif, dan efisien kepada Lembaga Penjaminan Mutu UIN Malang untuk mempermudah mereka memonitoring kegiatan dosen di lapangan dan juga mempermudah LPM untuk memberikan umpan balik mengenai langkah

apa yang terbaik bila mana terjadi kekeliruan dalam *performance* dosen tersebut.¹⁵

Lembaga Penjaminan Mutu (LPM) UIN Malang setiap semester melakukan penilaian kinerja dosen berdasarkan Indeks Kepuasan Mahasiswa (IKM) dengan penyebaran angket kepada mahasiswa untuk menilai dosen. Begitupula untuk meningkatkan objektivitas penilaian, penilaian tidak hanya dilakukan oleh IKM saja, tapi juga bisa dari Indeks Kepuasan Teman Sejawat (IKTS). Penilaian dari IKM dan IKTS bertujuan untuk memberikan penilaian yang lebih objektif karena dosen dinilai lebih dari satu sisi. Dengan memanfaatkan teknologi yang terintegrasi dalam SIAKAD (Sistem Akademik), lebih mudah untuk perorganisasian evaluasi dan monitoring dosen.

Disamping itu, penggunaan sistem informasi dalam manajemen pengembangan mutu dosen ini, evaluasi beban kerja dosen diukur pula oleh Biro Administrasi Akademik sehingga proses monitoringnya tidak hanya bertumpu pada Lembaga Penjaminan Mutu (LPM) UIN Maulana Malik Ibrahim saja sehingga pertanggung jawaban bisa lebih berkembang ke atasan. Sebagaimana yang dijelaskan dalam peraturan rektor Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang nomor: Un.3/PP.009/1625/2015 tentang pedoman beban akademik dosen Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang yang menyatakan:

Parameter kinerja dosen minimal, sebagai berikut:

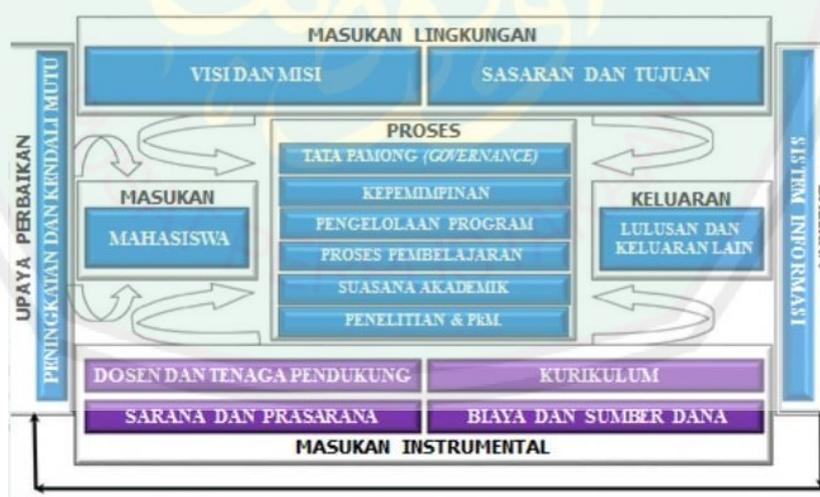
- a. Aspek Beban Kerja Dosen (BKD)
- g. Aspek tatap muka
- h. Aspek penyerahan nilai mahasiswa
- i. Aspek Indeks Kepuasan Mahasiswa (IKM) dan Indeks Kepuasan Teman Sejawat (IKTS)

¹⁵ Lihat buku pedoman tertulis proses evaluasi dan monitoring dosen (dokumentasi LPM)

- j. Aspek Karya Ilmiah
- k. Aspek partisipasi kegiatan Program Studi/ Fakultas dari Universitas¹⁶

Peningkatan tersebut merupakan upaya peningkatan mutu pendidikan di lingkungan UIN Malang dan upaya memperbaiki kesejahteraan hidup dosen dengan mendorong para dosen untuk secara berkelanjutan meningkatkan profesionalismenya. Dalam hal ini, pencapaian angka kredit beban pengajaran dilaksanakan 2 kali dalam setahun, yakni pada semester ganjil dan semester genap yang bertujuan untuk meningkatkan 4 hal yakni peningkatan profesionalisme kerja, peningkatan proses dan hasil pendidikan, menilai akuntabilitas kinerja dosen, serta meningkatkan atmosfer akademik di jenjang perguruan tinggi.

Dalam hal ini analisis evaluasi dan monitoring yang diterapkan di UIN Malang dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 5.1. Evaluasi dan Monitoring yang diterapkan UIN Malang

¹⁶ Peraturan Rektor Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang nomor: Un.3/PP.009/1625/2015 tentang pedoman beban akademik dosen Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang Pasal 28 no.2

Dalam hal ini, pemanfaatan teknologi yang terintegrasi dalam SIAKAD, mempermudah proses evaluasi dan monitoring manajemen pengembangan mutu dosen di UIN Malang untuk menuju *world class university*.



BAB VI

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan fokus penelitian, paparan data, dan temuan penelitian tentang manajemen pengembangan mutu dosen menuju world class university di UIN Malang, dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Implementasi manajemen pengembangan dan pembinaan mutu dosen di UIN Malang yaitu: a) **Pembinaan dan Pengembangan *Profesional Oriented*** yaitu pembinaan yang memfokuskan peningkatan mutu sesuai dengan profesinya yang meliputi tridharma perguruan tinggi (pendidikan dan pengajaran, penelitian, dan pengabdian masyarakat. Pendekatan yang dilakukan meliputi: program latihan prajabatan; studi lanjut gelar; studi lanjut non gelar; pertemuan-pertemuan ilmiah, asistenship (bimbingan dosen senior-junior), coaching, penugasan-penugasan, pelatihan dan lokakarya, penulisan karya ilmiah, kegiatan pengajaran; kegiatan pengabdian masyarakat; pendekatan terapan; *team teaching*; studi banding; kerjasama; pengembangan diri sendiri; control mahasiswa; *team learning*. b) **Pembinaan dan Pengembangan *Spiritual Oriented*** yaitu pembinaan dan pengembangan mutu dosen melalui pendekatan *spiritual habit* yang biasa disebut oleh UIN Malang dengan Dzikir, Fikr, dan Amal Sholeh yang meliputi pembiasaan sholat berjama'ah, dzikir, khotmul Qur'an, tausiyah, hifdzul Qur'an, puasa senin dan kamis, kekeluargaan dan kebersamaan (silaturahmi).

2. Evaluasi dan monitoring manajemen Pengembangan Mutu Dosen di UIN Malang menggunakan aplikasi SIAKAD yang terintegrasi untuk mengetahui Indeks Kepuasan Mahasiswa (IKM) dan Indeks Kepuasan Teman Sejawat (IKTS) yang dijadikan patokan dalam mengukur kinerja dosen secara cepat, efektif, dan efisien.

B. Implikasi

1. Implikasi teoritis

Konsep manajemen pengembangan mutu dosen yang ada di UIN Malang bertujuan untuk meningkatkan tri dharma perguruan tinggi dosen yang bersangkutan baik dari segi profesionalisme dosen dalam hal pengajaran, penelitian, dan pengabdian masyarakat. Hal tersebut tidak lepas dari kebijakan universitas dalam menciptakan world class university yang mana memerlukan standar pencapaian yang terus diupayakan dari tahun ke tahun. Dalam manajemen pengembangan mutu dosen yang terus menerus (*continous improvement*) meniscayakan adanya perubahan-perubahan yang sangat cepat. Banyak sekali hal-hal yang dapat menjadi hambatan, seperti sulitnya dosen dalam menyesuaikan perubahan yang baru.

Oleh karena itu, upaya perbaikan kualitas secara berkesinambungan perlu diterapkan melalui pendekatan sistem terbuka yang lebih mengedepankan fleksibilitas dari manajemen. Sebagaimana Lewis dan Smith menunjukkan tiga pendekatan yang bisa digunakan untuk menjamin kualitas perguruan tinggi, yaitu dengan pendekatan akreditasi, pendekatan *outcome assessment*, dan pendekatan sistem terbuka. Nampaknya

pendekatan sistem terbuka lebih berdampak sistemik dari pada pendekatan yang lain.

2. Implikasi Praktis

Dalam mewujudkan kualitas perguruan tinggi yang bereputasi internasional perlu adanya tata kelola yang baik, baik dari segi manajerial, administrasi, dll. Tata Kelola yang baik ini pula harus berdasarkan prinsip akuntabilitas, transparansi, dan partisipasi dari *stakeholders* yang ada. Prinsip-prinsip ini menuntut pengelola universitas untuk bertanggung jawab lebih dalam menjalankan tugas, fungsi, dan kewenangannya. Di samping itu juga diperlukan pengembangan sistem informasi tentang apa yang dilakukan lembaga secara akurat dan orisinal yang mana bisa diakses seluruh *stakeholders*, pengguna produk dan layanan, ataupun para konsumen yang lain agar supaya peningkatan grade lebih bertambah.

C. Saran

Berdasarkan kesimpulan dari temuan penelitian yang telah diperoleh dan diskusi pembahasan temuan, maka disarankan:

1. Dalam upaya peningkatan mutu yang telah disusun dalam bentuk program, hendaknya juga perlu adanya kesadaran yang tinggi baik kesadaran staf, dosen, dan mahasiswa untuk mendukung pencapaian perguruan tinggi menuju world class university
2. Diperlukan adanya peningkatan kontrol dalam rangka mengefektifkan fasilitas penunjang penelitian yang tersedia di UIN Malang, seperti laboratorium dan perpustakaan yang lebih memadai agar supaya riset-riset bisa go internasional.

DAFTAR RUJUKAN

- A. Soenarjo, dkk. 1971. *Al Quran dan Terjemahnya*. Semarang: Toha Putra
- Agustian, Ary Ginanjar. 2001. *Rahasia Sukses Membangun Kecerdasan Emosional dan Spiritual*. Jakarta: Arga
- Ahmad Fida. 1996. *Pedoman Pelaksanaan Kuliah Kerja Nyata*. Jakarta: Rineka Cipta
- Badan Penjaminan Mutu Akademik UI. 2007. *Pedoman Penjaminan Mutu Akademik Universitas Indonesia*. Jakarta: UI Press
- Baharuddin dan Mulyono. 2012. *Manajemen Strategik Peningkatan Kinerja Dosen PTAI*. Jurnal Agama
- Bohlander, George, Snell, Scott, and Sherman, Arthur. 2001. *Managing Human Resources*, United State: South-Western College Publishing
- Brown and Moffett, Cerylle A. 1999. *The Hero's Journey: How Educators Can Transform Schools and Improve Learning*. Virginia
- Departemen Agama RI, tt. *Al Qur'an dan Terjemahnya*. Jakarta: Yayasan Penerjemah Al Qur'an
- Dr. Arwildayanto, M.Pd, 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perguruan Tinggi: Pendekatan Budaya Kerja Dosen Profesional*. Gorontalo: Ideas Publishing
- Dugan. 1983. *Approaches to Training and Development*. London: Wesley Publishing Company,
- Eka Prihatin. 2012. *Model Kepemimpinan Berbasis Total Quality Learning (TQL) menuju World Class*. Jurnal Penelitian Pendidikan Vol 13 No 2
- Fathoni Rodli. 2003. *Arah kebijakan Pendidikan Dalam Politik Nasional*, Seminar nasional di Surabaya. 13 September 2003 di Asrama Haji Sukolilo
- Faustino Cardoso Gomes. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Andi Offset
- Gaffar, M- Fakry. 1987. *Perencanaan Pendidikan Teori dan Metodologi*. Bandung: FPS IKIP Bandung
- Gery Desler. 1997. *Personal Management*. Jakarta: Prenhalindo
- H. E, Mulyasa, ed. Dewi Ispurwanti. 2003. *Manajemen Pendidikan Karakter*. Jakarta: Bumi Aksara

Hamid 'Ammar. 1996. *al-Jami'ah Bayn al-Risalah wa al-Muassasah*, (Cairo: al-Dar al-'Arabiyyah li al-Kitab Cet.I

Hanafi, Mamduh. 1987. *Manajemen*. Yogyakarta: UPP AMP YKPN.

Hasan Hanafi. 1983. *Fi Fikrina al-Mu'ashir*. Beirut: Dar al-Tanwir

Hasibuan. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara

Ika Nur Syafiyana. 2015. *Implementasi Manajemen Sumber Daya Pendidik dan Tenaga Kependidikan di Sekolah Tinggi Agama Islam Yogyakarta (Analisis Proses Rekrutmen dan Pengembangan Profesionalitas Dosen dan Tenaga Kependidikan)*. Yogyakarta: Program Pascasarjana UIN Sunan Kalijaga

Jamil Salmi. 2009. *The Challenge of Establish World-Class University*. Washington DC: The World Bank.

Jawa Pos, Radar Malang, 9 November 2016

Kadarisman. 2013. *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Raja Rajawali Pers.

Kay J. Gillespie & Douglas L. Robertson. 2010. *A Guide to Faculty Development*. San Francisco: The Jossey-Bass Publisher, 2010

Keputusan Dirjen Pendidikan Islam Nomor 844 tahun 2016 tentang pedoman tata cara pengangkatan dosen tetap bukan pegawai negeri sipil perguruan tinggi keagamaan islam negeri

Kholis, *Memadukan Pengajaran dan penelitian di Perguruan Tinggi*, Nizamia. Vol. 5. No.1. Januari-Juni 2002

Lampiran pengumuman penerimaan dosen tetap bukan pns tertanggal 10 Mei 2016

Latchem, Colin and Parker, Lesley, 1996. *The Summary Curtin University of Technology Strategic Plan for Teaching and Learning 1994-1996*

Lattchem,C, Hartono,T, Purnomo,H. 1999. *Improving Teaching and Learning in Higher Education*, Malang: Brawijaya University Press

Lexy J. Moleong, 2002. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Rosda Karya

_____ 2006. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Rosda Karya

Li Lanqing. 2005. *Education For 1.3 Billion*. Beijing: Foreign Language Teaching and Research Press.

Malikhah T, *Potret Organisasi profesi di negara maju: The National Council For Social Studies*.

Materi Hermawan Kresno Dipojono *Universitas Kelas Dunia dan Pemeringkatan Universitas Dunia*

Matthew B. Miles & A. Michael Huberman. 1992. *Analisis Data Kualitatif*. Terj. Tjetjep Rohendi Rohidi. Jakarta: Universitas Indonesia (UI Press)

Miarso. 2002. *Pengembangan Tenaga pengajar di Perguruan Tinggi*. Jurnal Teknologi Pembelajaran: Teori dan Penelitian. Tahun 3. No.1-2 Oktober 2002

Mohammad 'Adil Barakat (et. al.). 1998. *al-Tathwir al-Mahniy li A'dla'i Hay'at al-Tadris*. Tunis: al-Munazhzhamah al-'Arabiyah li al-Tarbiyah

Mohammad Ali. 2009. *Pendidikan untuk Pembangunan Nasional, Menuju Bangsa Indonesia yang Mandiri dan Berdaya Saing Tinggi*. Jakarta: Grasindo

Nawawi, Hadari. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Gadjah Mada Universitas Press.

Oteng Sutisna. 1983. *Administrasi Pendidikan*. Bandung; Angkasa

P. Siagian, Sondang. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara

Pengumuman Nomor Un.3/ KP.01.4/2465/2016 tentang penerimaan dosen tetap bukan pegawai Negeri Sipil di Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang tahun 2016

Peraturan Rektor Universitas Islam Negeri Maulana Malik Nomor: Un.3/PP.009/1625/2015 tentang Pedoman Beban Akademik Dosen Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang

Pidarta, Made, 1999. *Etos Kerja Dosen*, Jurnal Ilmu Pendidikan, Jilid 6. No. 4

Rhenald Kasali. *Change*. 2005. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama

Rosmala Dewi. 2006. *Manajemen Pengembangan Mutu Dosen di Universitas Medan Area*. Medan: Program Pascasarjana Universitas Negeri Medan

- Sanapiah Faisal, 2004. *Metodologi Penelitian Kualitatif: Aktualisasi Metodologis ke Arah Ragam Varian Kontemporer*, Burhan Bungin-Ed. Jakarta: PT. Raja Garfindo Persada
- Senge. 1996. *Disiplin Kelima, Seni, & Praktek dari Organisasi Pembelajaran, (terjemahan)*. Jakarta: Binarupa Aksara
- Soekidjo Notoadmojo. 2009. *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rineka Cipta
- Sondang, P. Siagian. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: PT. Bumi Aksara
- Standar Baru ISO 9001: 2015*, GEMA, Kamis, 11 Agustus 2016
- Suharsimi Arikunto. 2002. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: Rineka Cipta
- Sukandarrumidi. 2006. *Metodologi untuk Penelitian: Petunjuk Praktis Untuk Pemula*. Yogyakarta: Gajahmada University Press
- Suyono. 1995. *Peningkatan Kualitas Dosen Sebagai Salah Satu Upaya strategis Dalam Pembangunan Sumberdaya Manusia, Ilmu Pendidikan*. Tahun 22. No. 2. Juli 1995
- Suyono. 1996. *Peningkatan Kualitas Dosen Sebagai Salah Satu Upaya Strategis Dalam Pembangunan Sumberdaya Manusia*. Ilmu Pendidikan, Tahun 22. No. 2.
- T. Hani Handoko. 2001. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia, Edisi Kedua*. Yogyakarta: BPFE.
- Trion PB, 2005. *Paradigma Baru Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- Tutut Sholihah dalam Jurnal Studi Agama dan Masyarakat, volume 3, Nomor 2, Desember 2006
- Wahid Murni, dkk. 2014. *Penguatan Kelembagaan Menuju Destinasi Utama Pendiidkan Islam Global Menyongsong World Class University*. Malang: UIN-Maliki Press
- Wahyu Wibowo. 2004. *Membangun Kultur Perusahaan Melalui Kesadaran Komunikasi Adab* Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama
- Winarno Surakhmad. 1990. *Pengantar Penelitian Ilmiah: Dasar, Metode dan Teknik*. Bandung: Tarsito.

Yvona S. Lincoln. & Guba, Egon B.. 1985. *Naturalistic Inquiry*. New Delhi: Sage Publication Inc, 1985

<http://esihairani.blogspot.com/2009/01/perguruan-tinggi-menuju-wolrd-class.htm>

<http://nursyam.sunan-ampel.ac>.

<http://romisatriawahono.net/>

<http://www.scimagojr.com>

<http://www.topuniversities.com/qs-stars/qs-stars-methodology>

<http://www.uin-malang.ac.id>

<http://www.webometrics.info>

<http://www.webometrics.info/en/detalles/uin-malang.ac.id>

<http://www.arwu.org/>

<http://www.suarapembaruan.com/News/2008/09/08/Kesra/kes01.htm>

<http://www.thes.co.uk/>

<Http://www.topuniversities>

<http://yusufhadi.net>

<http://www.webometrics.info/>

LAMPIRAN 1
PANDUAN PERTANYAAN PENELITIAN
Panduan Pertanyaan untuk Pimpinan Perguruan Tinggi

Assalamualaikum Wr. Wb. Pak ini saya ada penelitian berkenaan dengan manajemen pengembangan mutu dosen menuju *world class university*.

1. Bagaimana pendapat bapak mengenai dosen yang tersedia saat ini? Jumlahnya sudah memenuhi? Kemampuannya? Ketrampilannya? Potensinya?
2. Berkenaan dengan prediksi atas kebutuhan dosen di waktu yang akan datang. Kuantitas dan kualitas seperti apa yang bapak inginkan?
3. Bagaimana bentuk rekrutmen dosen yang bapak gunakan? Tes tulis? Lisan atau bagaimana?
4. Bagaimana proses seleksinya?
5. Bagaimana proses pelatihannya kalau sudah diterima?
6. Bagaimana proses penempatan dosen tersebut?
7. Bagaimana proses pemindahan dosen?
8. Bagaimana proses promosi dosen?
9. Bagaimana pengembangan karir dosen?
10. Langkah apa yang bapak tempuh dalam monitoring dosen?
11. Langkah apa yang bapak tempuh dalam evaluasi dosen?

Panduan Pertanyaan untuk Unit Bagian

Assalamualaikum Wr. Wb. Pak ini saya ada penelitian berkenaan dengan manajemen pengembangan mutu dosen menuju *world class university*.

1. Bagaimana dengan publikasi jurnal internasional maupun nasional yang dilakukan UIN Malang? Berapa jumlahnya pertahun?
2. Bagaimana dengan sitasi karya ilmiah dosen di UIN Malang? Seberapa banyak?
3. Dana penelitian diambil dari mana?
4. Dosen-dosen apakah sudah masuk komunitas ilmiah internasional?
5. Berapa banyak mahasiswa yang terlibat dalam penelitian dosen?
6. Adakah peningkatan mutu penelitian mahasiswa yang dibimbing dosen?
7. Apakah dosen sudah terlibat dalam kerjasama dengan lembaga penelitian nasional/internasional?
8. Kelompok-kelompok penelitian yang ada di UIN Malang sudah dirasa tangguhkah dan mampu bersaing baik lokal, nasional, maupun internasional?
9. PKLI atau permintaan jasa pelayanan social yang diadakan di UIN Malang apakah ada peningkatan?
10. Apakah dana untuk pengabdian masyarakat sudah sesuai dan meningkat dari tahun ke tahun?
11. Adakah penghargaan dalam pelayanan sosial yang didapatkan UIN Malang?
12. Apakah dosen sudah terlibat aktif dalam tri dharma akademik (pengajaran, penelitian dan pengabdian masyarakat)?
13. Pengajaran yang dilakukan dosen apa sudah berbasis fakta dari penelitian ilmiah terkini?
14. Kurikulum di UIN Malang apakah sudah terintegrasi? Seperti apa bentuk integrasinya?
15. Penelitian antar/interdisiplin sudah adakah?

Panduan Pertanyaan untuk Pejabat Fakultas

1. Berapa banyak dosen yang memiliki kriteria dosen world class university di fakultas bapak? (prosentase)
2. Bagaimana cara bapak mewujudkan dosen yang berkualitas yang memenuhi kriteria dosen world class university?
3. Bagaimana tahapan-tahapan yang bapak lakukan untuk mewujudkan dosen yang berkualitas world class university?
4. Bagaimana target world class university di fakultas bapak?
5. Berapa guru besar dan doktor di fakultas bapak?
6. Bagaimana pengelolaan dana UIN Malang untuk mencapai world class university?
7. Berapa banyak dana yang ada di UIN Malang untuk mencapai world class university?
8. Sudah standardkah gaji dosen UIN Malang dengan standard world class university?

LAMPIRAN 2

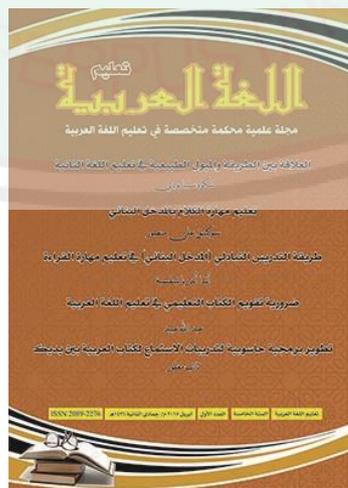
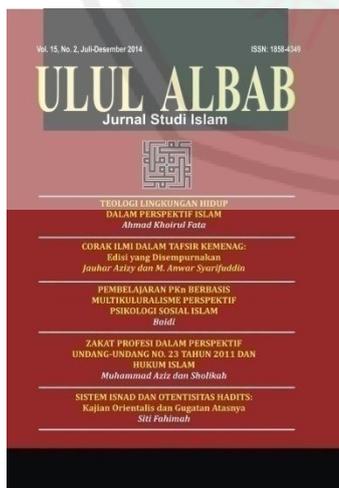
Dokumentasi dengan informan

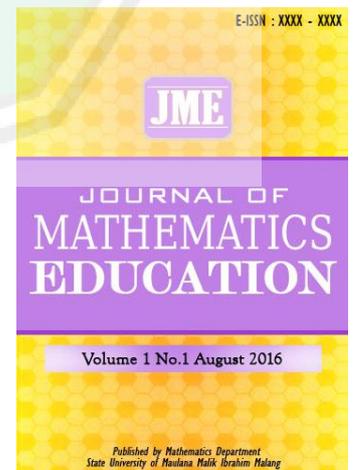
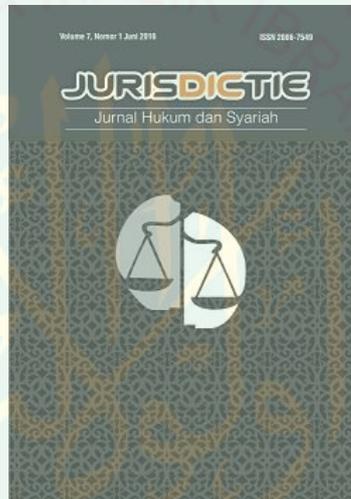
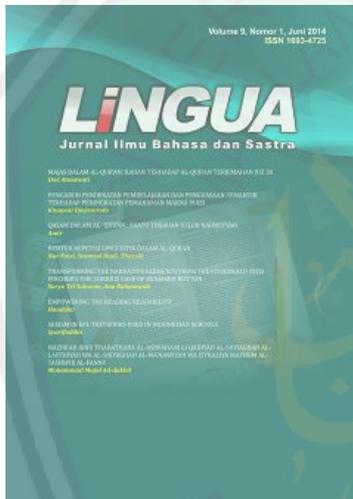
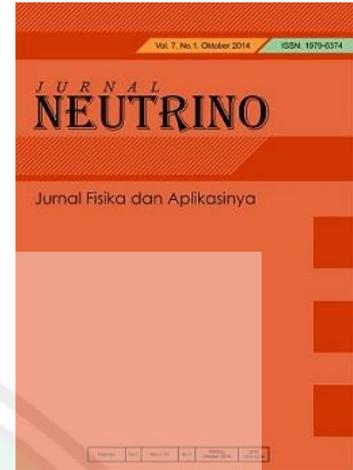
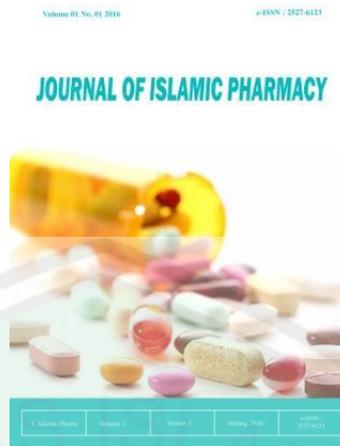


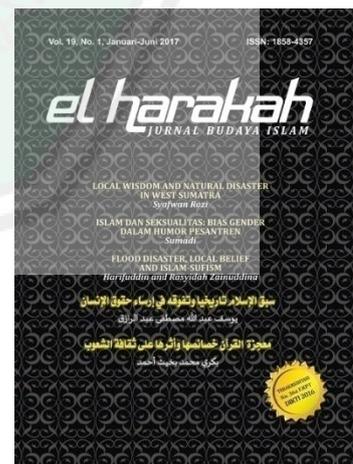
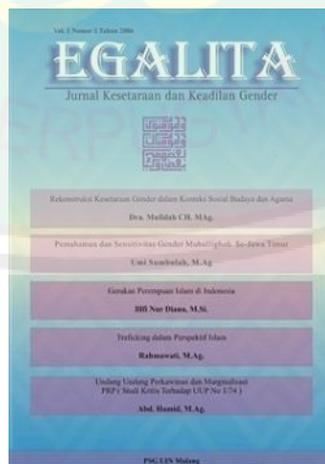
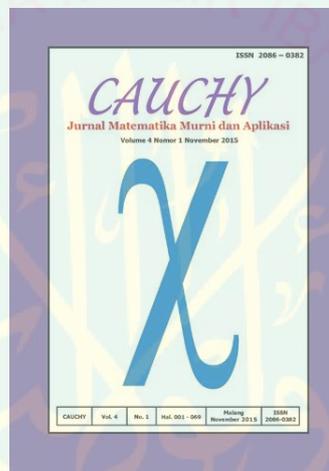
Wawancara dengan Ketua LPM, Dr. Muhtadi Ridwan, MA

Dokumentasi

Jurnal-Jurnal UIN Malang







CURRICULUM VITAE

DATA PRIBADI

Nama : Fikri Mubarok
 Tempat/Tanggal lahir : Malang, 29 November 1991
 Jenis kelamin : Laki-laki
 Agama : Islam
 Status : Belum menikah
 Alamat asal : Jl. Gadang Gang 4 No 2 Malang
 E-mail : fikrimubarok29@gmail.com
 Telepon/handphone : 085649607272

RIWAYAT PENDIDIKAN

A. Pendidikan Formal

1. MI Attaraqie Putra Malang Tahun 1997-2003
2. MTs Darus Sholichin Malang Tahun 2003-2006
3. MAN 1 Malang Tahun 2006-2009
4. S1 Pendidikan Agama Islam Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang Tahun 2009-2013

B. Pendidikan Non Formal

1. Ma'had Sunan Ampel Al Ali (2009-2010)
2. Pondok Pesantren Salafiyah Syafi'iyah Nurul Huda Mergosono Malang (2010-sekarang)

PRESTASI

1. Peringkat 1 mulai kelas 5 Madrasah Ibtidaiyah sampai 3 MTs (2002-2006)
2. Juara 3 debat tingkat Madrasah Ibtidaiyah yang diadakan di MTs Negeri Malang 1 (2002)
3. Juara 2 Sholawat Banjari tingkat MI/SD se-kota Malang (2002)
4. Juara 1 Khitobah Bahasa Arab di MAN Malang 1 (2009)
5. Delegasi Debat Bahasa Inggris dari kota Malang untuk MQK/ Musabaqoh Qiroatul Kutub (2011)
6. Kandidat terbaik menghafal Al Qur'an (2010)

PENGALAMAN ORGANISASI

1. Ketua ANMAS/ ANAK MASJID (2002-2006)
2. Anggota REMAS/ REMAJA MASJID ALI MUSTOFA (2007 - sekarang)
3. Wakil Ketua I PMR MAN Malang 1 (2006-2007)

4. Ketua BDI MAN Malang 1 (2007-2008)
5. Anggota PMII Kawah Condroidimuko (2009 – 2013)
6. Anggota HTQ UIN Malang (2009 - 2013)
7. Bendahara organisasi AICS/ Association of International Class Student (2010-2012)
8. Ketua Sholawat Pondok Pesantren Nurul Huda Mergosono (2014-2016)

PENGALAMAN KERJA

1. Guru TPQ Madin Nuha tahun 2012-2013
2. Guru Pendidikan Agama Islam di SMP NU Hasyim Asy'ari Malang tahun 2013-sekarang

Hormat Saya

Fikri Mubarok

