

# MANAJEMEN STRATEGIK PENINGKATAN KINERJA DOSEN PERGURUAN TINGGI AGAMA ISLAM

(Studi Kasus di UIN Malang)

Oleh: Baharuddin dan Mulyono<sup>1</sup>

## Abstrak

Key words: Strategic management, Performance, PTAI.

The study is intended to investigate the design of strategic management to improve lecturer performance in Islamic Higher Education Institution (PTAI). Based on the data from the field research, UIN Malang has conducted strategic management to improve lecturer performance through improving the quantity and quality of lecturer performance. Strategic management user various approaches such as: (1) need analysis, (2) selection and recruitment, (3) pre-service training, (4) continuing the study, (5) the study, (6) religious teaching, (7) academic conference, (8) assistantship, (9) couching, (10) delegating job, (11) workshop, (12) teaching-learning activity, (13) research, (14) public service, (15) applied approach, (16) learning organization, (17) publishing journal, (18) mutual cooperation, (19) self improvement, (20) fellowship, (21) student control, (22) comparative study, (23) social weefare improvement, (24) regular advisory, and (25) regular meeting.

Dalam konteks perguruan tinggi, unsur yang amat menentukan ketercapaian tujuan pendidikan adalah mahasiswa dan dosen. Keberhasilan mahasiswa sebagai subjek belajar berkaitan dengan proses pribadi (*individual process*) dalam menginternalisasi pengetahuan, nilai, sifat, sikap, dan keterampilan yang ada di sekitarnya. Sedangkan keberhasilan dosen sebagai subjek mengajar sangat ditentukan oleh kinerja dosen secara pribadi-pribadi (*individual quality*) maupun secara kelembagaan. Secara umum kinerja dosen, ukuran yang dipakai adalah ijazah pendidikan terakhir, kualifikasi jabatan akademik dan pengalaman mengajar, pengalaman meneliti dan praktik pengabdian pada masyarakat. Ukuran kinerja dosen ini merupakan faktor-faktor penentu bagi mutu hasil belajar dan hasil pendidikan pada umumnya.

---

<sup>1</sup> Penulis Dosen Tetap Fakultas Tarbiyah UIN Malang

Menurut Sonhadji (1990:1), perguruan tinggi mempunyai isi pokok; mengembangkan, mengalihkan, dan menerapkan pengetahuan melalui pengalaman tridharma, menempatkan dosen sebagai sumberdaya manusia yang utama. Hal ini berdasarkan kenyataan bahwa dosen memiliki kemampuan intelektual, profesional, pribadi, dan sosial. Oleh karena itu, setiap pembuatan keputusan yang menyangkut misi perguruan tinggi harus melibatkan sepenuhnya dosen. Di samping sebagai pengajar, dosen juga sebagai peneliti dan penyebar informasi. Sedangkan Dirjen Dikti (1989:9-11), menyatakan bahwa perguruan tinggi merupakan perangkat pembangunan sehingga dosen sebagai warga akademik harus mendukung pelaksanaan pengabdian pada masyarakat. Tanpa keikutsertaan dosen, perguruan tinggi praktis tidak dapat melaksanakan tugas pengabdian pada masyarakat.

Dosen adalah seseorang yang berdasarkan pendidikan dan keahliannya diangkat oleh penyelenggara perguruan tinggi dengan tugas utama mengajar pada perguruan tinggi yang bersangkutan. Dosen sebagai tenaga pendidik mempunyai posisi strategis. Ia mempunyai pengaruh langsung terhadap proses belajar mahasiswa. Kualitas proses dan hasil belajar pada akhirnya ditentukan oleh mutu pertemuan antara dosen dan mahasiswa. Ilmu mereka, baik yang empirik maupun yang rasional, serta berbagai keterampilan yang dimilikinya akan dipergunakan sebagai alat pengembangan sikap keilmuan mahasiswanya (Uwes, 1999: 11). Hal itu juga ditegaskan oleh Knowles (1977:1613) sebagai berikut:

*The most important people in colleges and universities are not the president or deans, the student or staff they are the members of the faculty. The faculty is the essential ingredient in the control of academic programs, and such programs are the basic reason for having colleges and universities. ... faculty members are the people in closest and most continuous contact with students. They are the key people who meet with student in closes.*

Sejalan dengan pernyataan itu, Unesco (1984:3-4) menegaskan bahwa ketinggian kedudukan dosen disebabkan oleh intensitas keterlibatan dosen dalam setiap kegiatan di perguruan tinggi. Pada dasarnya, ia ibarat motor penggerak berbagai kegiatan di perguruan tinggi. Keterlibatan itu disebabkan oleh dua hal, yaitu (a) sifat organisasi perguruan tinggi dan (b) fungsi dosen pada perguruan tinggi.

*Pertama*, sebagai organisasi, perguruan tinggi diciptakan dan dipelihara untuk mencapai tujuan yang berkaitan dengan pewarisan dan pengembangan ilmu pengetahuan. Untuk itu, menurut Unesco, staf perguruan tinggi harus memiliki potensi untuk menguasai pengetahuan dan pemahaman akademik (*academic knowledge and understanding*), menguasai keterampilan, menjalani prosedur, serta merancang dan melaksanakan penelitian (*research skills, procedures, design, and applications*), mengajar (*teaching*), menguasai administrasi (*administration*), dan pengabdian pada masyarakat (*servicing the community*). Karena itu, setiap kegiatan manajemen pendidikan, khususnya manajemen personal dituntut untuk berorientasi pada kinerja sejak penentuan kebutuhan dosen, penerimaan, penyeleksian, pengangkatan, penempatan, pembinaan, dan pengembangannya.

*Kedua*, setiap kegiatan yang merupakan pelaksanaan fungsi perguruan tinggi, yakni pewarisan dan pengembangan ilmu pengetahuan, selalu melibatkan dosen. Pada satu sisi, mereka sendiri langsung merasakan kebutuhan terhadap cara dan materi pengembangan. Pada sisi lain, mereka memiliki otoritas dalam melaksanakan fungsi perguruan tinggi. Dengan demikian, dosen yang profesional adalah dosen yang menguasai, mengikuti perkembangan, mampu mengembangkan, serta bertanggung jawab terhadap disiplin ilmunya, memiliki kemampuan berinteraksi dengan mahasiswa secara

profesional, menghormati dan melindungi hak-hak mahasiswa, menjadi teladan dalam sikap dan pemikiran, berkemampuan menyusun kurikulum yang relevan, efektif, dan efisien, memberikan informasi yang luas, dalam, dan mutakhir, menciptakan suasana akademik yang kondusif bagi pengembangan mahasiswa, membuat sistem penilaian yang cermat, serta pemantauan dan evaluasi yang teratur, sebagai kegiatan-kegiatan yang langsung berkaitan, baik dengan *transfer of knowledge and attitude* maupun pengembangan *scientific attitude* mahasiswa (Uwes, 1999: 11-12).

Bagi Perguruan Tinggi, utamanya di lingkungan PTAI, untuk meningkatkan kinerja dosen memang bukan sesuatu program yang mudah dilaksanakan. Banyak faktor yang berpengaruh terhadap kinerja dosen, baik faktor dari individu dosen, intern lembaga, maupun faktor sosial budaya di lingkungan Perguruan Tinggi bersangkutan. Namun, melihat realitas di lapangan, bahwa salah satu PTAI yang berhasil melakukan manajemen strategik peningkatan kinerja dosen dalam arti kuantitas maupun kualitas adalah UIN Malang. Keberhasilan UIN Malang melakukan manajemen strategik peningkatan kinerja dosen inilah yang penulis teliti secara mendalam sebagai fokus penelitian.

Berdasarkan latar belakang tersebut, ada dua rumusan masalah yang perlu diajukan dalam penelitian ini, yaitu *pertama*, apa faktor-faktor pendorong pentingnya manajemen strategik peningkatan kinerja dosen UIN Malang?; *kedua*, bagaimana manajemen strategik peningkatan kinerja dosen UIN Malang? Sesuai dengan rumusan masalah tersebut maka penelitian ini bertujuan untuk: *pertama*, mengetahui faktor-faktor pendorong pentingnya manajemen strategik peningkatan kinerja dosen UIN Malang; *kedua*, mengetahui bagaimana manajemen strategik peningkatan kinerja dosen UIN

Malang. Adapun penelitian ini memiliki dua manfaat, yaitu manfaat akademis dan manfaat praktis. Secara akademis, hasil penelitian ini diharapkan akan memperluas pengetahuan masyarakat ilmiah tentang pola manajemen strategik peningkatan kinerja dosen PTAI; secara praktis, diharapkan dapat menjadi masukan bagi para dosen dan pemimpin kampus, praktisi, dan semua pihak yang berkompeten dalam pengembangan Perguruan Tinggi Agama Islam.

## **LANDASAN TEORI**

### **1. Manajemen Strategik**

Manajemen strategik terdiri atas kata manajemen dan strategik yang oleh Nawawi (2000:148) diartikan sebagai rangkaian kegiatan pengambilan keputusan yang bersifat mendasar dan menyeluruh disertai penetapan cara melaksanakannya, yang dibuat oleh manajemen puncak dan diimplementasikan oleh seluruh jajaran dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuannya. Sementara itu Ansoff dan Donnell (1990:xv) memaknai manajemen strategik sebagai : *“a systematic approach to a major and increasingly important responsibility of general management : to position and relate the firm to its environment in a way which will assure its continued success and make it secure form surprises”*. Lebih lanjut Ansoff dan Donnell (1990) mengungkapkan :

*“Thus strategic management is a systematic approach for managing strategic change which consists of the following : (1) positioning of the firm through strategy and capability planning; (2) real-time strategic response through issue management; (3) systematic management of resistance during strategic implementation”*.

Sharplin (1985:45) mengemukakan bahwa model manajemen strategik memerlukan dua fase besar yang masing-masing terdiri atas dua tahapan kegiatan.

*Pertama, fase strategy formulation* yang mencakup tahapan penetapan misi organisasi, penilaian lingkungan, menetapkan arah dan sasaran, dan menentukan strategi. *Kedua, fase strategy implementation* yang terdiri atas kegiatan menggerakkan strategi, melakukan evaluasi strategik, dan kontrol strategik.

Adapun unsur-unsur strategi, menurut Melcher dan Kerzner (1988:7-8) meliputi, *pertama*, lingkup manajemen, yaitu batasan tempat sebuah organisasi bergerak, mencakup menetapkan produk yang akan dihasilkan, pelanggan yang harus dilayani, lokasi tempat beroperasi, dan keseluruhan faktor kompetitif bagi organisasi. Manajemen puncak menetapkan lingkup manajemen sebagai bagian dari formulasi strategi. *Kedua specifications management*, yaitu standar untuk mengukur posisi strategik sebuah organisasi saat tertentu. Secara ringkas spesifikasi memberikan jawaban tuntas dari pertanyaan “bagaimana kita menyelesaikan” dan “bagaimana kita dapat melakukannya di masa yang akan datang”. *Ketiga, deployment*, yaitu kemampuan secara transparan dalam menyiapkan alokasi dana, fasilitas, peralatan, dan SDM organisasi.

## **2. Proses Manajemen Strategik**

Proses manajemen strategik menurut Sharplin (1985:45) meliputi empat tahap sebagai berikut.

### **a. Tahap Formulasi dalam Manajemen Strategik**

Dalam fase ini harus dipahami bahwa formulasi strategi adalah perencanaan, dalam hal yang strategik, seperti yang dikemukakan oleh Sharplin (1985:48), strategi merupakan suatu perencanaan yang terkait dengan hal-hal yang demikian penting dan vital bagi organisasi yang biasanya mencakup hal-hal yang luas dan waktu yang panjang. Boseman dan Phatak (1989:6-50) mengemukakan bahwa manajemen

strategik mempersyaratkan subproses yang secara konsisten saling berhubungan, yaitu (a) pemformulasian visi dan misi organisasi; (b) penilaian lingkungan strategik organisasi; (c) penentuan strategi dan saran organisasi.

#### **b. Tahap Penentuan Strategi dan Sasaran Organisasi**

Mengatur arah dan sasaran organisasi, menurut Sharplin (1985:61) merupakan tahapan kedua dalam fase pertama ini. Mempertegas arah dan sasaran organisasi bukan hanya penting, tetapi juga merupakan faktor inti dalam manajemen strategik dan penggunaan manajemen lainnya. Yang penting sebenarnya bahwa arah dan sasaran hendaknya bersifat menantang dan dapat diraih. Karena itu sasaran hendaknya spesifik, dapat dihitung, dan dapat diukur.

#### **c. Tahap Implementasi Manajemen Strategik**

Implementasi strategi melibatkan upaya besar yang bertujuan mentransformasi tujuan strategik ke dalam aksi. Betapapun hebatnya suatu strategik, apabila tidak diimplementasikan tentunya hasilnya tidak dapat dipastikan untuk memajukan organisasi. Dalam kenyataannya, implementasi strategi tidak mudah dilakukan. Dari tiga elemen manajemen strategi, yaitu analisis strategi, formulasi strategi, dan implementasi strategi. Di antara ketiga elemen itu, implementasi strategi merupakan elemen yang paling sulit dilakukan. Sebagaimana diungkapkan oleh Miller (1996:329) : *“It has been rather easy for us to decide where we wanted to go. The hard part is no get the organization to act on the new priorities”*.

#### **d. Evaluasi dan Pengawasan dalam Manajemen Strategik**

Menurut Sharplin (1985:162), evaluasi strategik sangat diperlukan untuk memastikan kesesuaian antara implementasi dengan perencanaan yang telah disepakati.

Sehubungan dengan itu, proses evaluasi dan pengawasan memungkinkan perencanaan strategik mendekati sasaran. Alasannya, tidak ada strategi yang sempurna dan dapat menjamin pencapaian kesuksesan tanpa dilakukan pengawasan.

Manajemen strategik pencapaian tujuan PT berpedoman kepada tujuan pendidikan nasional, kaidah moral dan etika ilmu pengetahuan, kepentingan masyarakat, minat, kemampuan, dan prakarsa pribadi. Oleh karena itu, manajemen kualitas bukan pada tataran manajemen strategik untuk mengembangkan kualitas SDM PT. Kualitas itu dilihat dari performansi tenaga dosen baik jangka pendek, menengah, maupun jangka panjang. PP No. 60 tahun 1999 pasal 101 (ayat 2) mengemukakan bahwa dosen merupakan seorang yang berdasarkan pendidikan dan keahliannya diangkat oleh penyelenggara PT yang bersangkutan. Dosen dapat merupakan dosen biasa, yaitu dosen yang diangkat dan ditempatkan sebagai tenaga tetap pada PT, dosen luar biasa, yaitu dosen yang bukan tenaga tetap, dan dosen tamu, yaitu seseorang yang diundang untuk mengajar selama jangka waktu tertentu.

Sebagai tenaga pengajar di PT, dosen memiliki posisi strategik dan peran yang signifikan dalam mengupayakan keberhasilan PT. Sehubungan dengan itu, karena proses pengkoordinasian sumber-sumber manusiawi maupun nonmanusiawi dalam pembelajaran di PT dimaksudkan untuk mencapai tujuan pendidikan, peranan dosen sebagai tenaga pengajar menjadi sangat penting. Karena itu, wajarlah apabila pengelolaan tenaga dosen memerlukan manajemen strategik yang meliputi perencanaan, pelaksanaan, dan pengevaluasian yang cermat.

### 3. Kinerja Dosen

Kinerja (*performance*) diartikan dengan prestasi kerja, pelaksanaan kerja, pencapaian kerja, hasil kerja, unjuk kerja, dan penampilan kerja (Mitchel, 1978; dan Sedarmayanti, 2001). Kinerja dalam konsep ini juga dapat diartikan sebagai kuantitas dan kualitas pekerjaan yang diselesaikan oleh individu. Menurut Seymour (1991 : 304) kinerja merupakan tindakan-tindakan/pelaksanaan tugas yang dapat diukur. Latham (1983: 411) mengukur kinerja dengan jumlah bahan baku yang digunakan pekerja selama kurun waktu tertentu. Sedangkan Cascio (1982 : 310 – 311) mengatakan ukuran kinerja dapat meliputi data produksi, data personalia, dan lain-lain sesuai dengan tujuan. Berkenaan dengan itu, Ivancevich (1983 : 467 – 468) mengevaluasi kinerja karyawan dalam dua katagori. *Pertama*, terhadap karyawan teknik terdiri atas, (1) kompetensi teknis, (2) sanggup mencukupi kebutuhannya sendiri, (3) hubungan dengan orang lain, (4) kompetensi komunikasi, (5) inisiatif, (6) kompetensi administratif, (7) keseluruhan hasil kinerja karyawan teknik. *Kedua*, evaluasi terhadap ilmuwan meliputi: (1) kreativitas, (2) kontribusi yang diberikan, (3) usaha kerja kelompok, (4) keseluruhan hasil kinerja ilmuwan. Halim (1983: 480) mengukur kinerja responden (mandor), yaitu dengan (1) kualitas kinerja mereka, (2) produktivitas dalam pekerjaan, (3) usaha yang dicurahkan dalam pekerjaan, (4) kecepatan bekerja, (5) keseluruhan pekerjaan yang menimbulkan kinerja.

Sedang Landy dan Trumbo (1980) dan Schuler (1987) berpendapat bahwa kinerja itu memiliki sembilan aspek berikut, yaitu: (1) kualitas kerja (*quality of work*), (2) kuantitas kerja (*quantity of work*), (3) kerja sama (*cooperation*), (4) pengetahuan tentang pekerjaan (*knowledge of the job*), (5) keterandalan (*dependability*), (6) kehadiran dan

ketepatan waktu (*attendance and punctually*), (7) pengetahuan tentang kebijaksanaan dan tujuan organisasi (*knowledge of company policy and objectives*), (8) prakarsa dan pertimbangan (*initiative and judgment*), dan (9) supervisi dan kemampuan teknis (*supervisory and technical potential*).

Kinerja yang dimaksudkan dalam penelitian ini adalah kinerja dosen. Berdasarkan pernyataan tentang pengertian kinerja sebagaimana tersebut dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud kinerja dosen adalah unjuk kerja atau pencapaian kerja yang dilakukan oleh dosen dalam melaksanakan tugasnya. Tugas pokok dosen adalah melaksanakan Tri Dharma Perguruan Tinggi, yaitu melaksanakan pendidikan dan pengajaran, penelitian, dan pengabdian masyarakat. Lebih tepatnya, kinerja dosen dimaknai sebagai kuantitas dan kualitas pekerjaan yang diselesaikan oleh dosen sesuai dengan tata aturan yang mengikat di perguruan tinggi maupun perundangan-perundangan yang berlaku. Dalam penelitian ini yang dimaksud kinerja dosen adalah mengacu pada indikator-indikator kinerja dosen yang didasarkan pada beberapa teori kinerja dosen dari Landy dan Trumbo (1980) dan Schuler (1987), Unesco (1984:3-4), dan Kenneth G. Ryder (dalam Sanusi Uwes, 1999: 30-32; Fortunato dan Waddel (1981:211); kemudian dirangkum dan disesuaikan dengan Keputusan Menteri Negara Koordinator Bidang Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor: 38/KEP/MK.WASSPAN/8/1999 tentang Jabatan Fungsional Dosen dan Angka Kreditnya.

## **METODE PENELITIAN**

### **1. Pendekatan Penelitian**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif atau naturalistik (*naturalistic paradigm*) jenis studi kasus (*case study*). Disebut pendekatan naturalistik karena situasi

lapangan penelitian bersifat alami atau wajar, sebagaimana adanya, tanpa dimanipulasi, diatur dengan eksperimen atau tes. Dalam hal ini, masalah penelitian merupakan fokus penelitian. Penalaran riset ini adalah induktif, dialektif, dan deskriptif analitik (Belen, 1996). Induktif dan dialektif merujuk pada suatu cara memperoleh pemahaman yang jitu dan mendalam melalui penemuan makna. Pemahaman diperoleh bukan melalui upaya memantapkan kausalitas, tetapi melalui peningkatan pemahaman mengenai keseluruhan. Penelitian tidak hanya puas dengan menemukan faktor penyebab di permukaan, tetapi masuk ke akar-akar penyebab.

## **2. Subjek Penelitian dan Informan Penelitian**

Menurut Lofland dan Lofland (1984 :47), sumber data utama dalam penelitian kualitatif ialah *kata-kata* dan *tindakan* selebihnya adalah data tambahan seperti dokumen dan lain-lain. Sesuai dengan fokus penelitian, maka yang dijadikan subjek penelitian dan informan penelitian, yaitu: para Pejabat UIN Malang, para dosen, dan mahasiswa.

## **3. Teknik Pengumpulan Data**

Dalam penelitian ini, teknik yang digunakan yaitu analisis dokumen, pengamatan, dan wawancara. *Pertama*, analisis dokumen, yaitu teknik yang digunakan dalam penelitian sebagai sumber data yang stabil, kaya, mendorong dan dalam banyak hal, dokumen sebagai sumber data dapat dimanfaatkan untuk menguji, menafsirkan, bahkan untuk meramalkan (Moleong, 1990:161). *Kedua*, teknik pengamatan. Ciri khas penelitian kualitatif tidak dapat dipisahkan dari pengamatan karena peneliti dapat menentukan keseluruhan sekenarionya (Guba dan Lincoln, 1981). *Ketiga*, teknik wawancara. Dalam penelitian ini, wawancara akan dilakukan menggunakan pertanyaan-pertanyaan terbuka,

namun mengarah (*focused interview*). Hal itu dimaksudkan agar subjek terteliti dapat memberikan informasi sebanyak mungkin serta dapat mengemukakan pendapat, ide-ide, pandangan-pandangan seluas dan sebebas mungkin. Untuk mendapatkan informasi dan data yang lebih valid, peneliti akan mewawancarai informan pangkal (*key informant*).

#### **4. Teknik Analisis Data**

Menurut Patton (1980 : 268), teknik analisis data adalah proses mengatur urutan data, mengorganisasikannya ke dalam suatu pola, kategori, dan satuan uraian dasar (dalam Moleong, 1990 : 103). Dalam hal ini, peneliti melakukan analisis data dalam dua tahap, pertama selama pengumpulan data dan kedua setelah data terkumpul. Keseluruhan proses pengumpulan data dan penganalisisan data penelitian ini berpedoman pada langkah-langkah analisis data penelitian kualitatif yang dikemukakan oleh Hopkins (1993) yaitu (1) pereduksian data; (2) penyajian data, dan (3) penyimpulan data.

#### **TEMUAN PENELITIAN**

Berdasarkan rumusan masalah, temuan penelitian ini dapat dipaparkan sebagai berikut.

*Pertama*, faktor-faktor yang mempengaruhi pentingnya manajemen strategik peningkatan kinerja dosen UIN Malang meliputi empat faktor, yaitu: (1) faktor supra sistem, (2) faktor perundang-undangan tentang pendidikan, (3) faktor intern lembaga, dan (4) faktor profil dosen yang diidealkan.

*Kedua*, faktor supra sistem yang mempengaruhi manajemen strategik peningkatan kinerja dosen UIN Malang sedikitnya terdiri atas tujuh faktor, yaitu: (1) faktor kesadaran nasional, (2) faktor tradisi dan agama, (3) faktor bahasa, (4) faktor ekonomi, (5) faktor

politik, (6) faktor inovasi dan pembaruan, serta (7) faktor persatuan dan kerjasama antarbangsa.

*Ketiga*, faktor perundang-undangan tentang pendidikan yang mempengaruhi manajemen strategik peningkatan kinerja dosen UIN Malang meliputi: (1) UU Sistem Pendidikan Nasional, (2) UU Sistem Pendidikan Tinggi, (3) UU/PP tentang Sistem Kinerja Dosen, untuk saat ini berpedoman pada PP. No. 38/1999 yang secara khusus mengatur jabatan fungsional dosen dan angka kreditnya maupun peraturan operasionalnya.

*Keempat*, faktor intern lembaga yang mendukung terhadap keberhasilan manajemen strategik peningkatan kinerja dosen UIN Malang ada sepuluh faktor utama, yaitu: (1) faktor pemimpin, (2) faktor manajemen, (3) faktor kebijakan, (4) faktor SDM dosen dan pegawai, (5) faktor masukan mahasiswa, (6) faktor metode/pendekatan, (7) faktor sumber daya, (8) faktor sarana/fasilitas, (9) budaya kampus, dan (10) faktor lingkungan kampus yang kondusif.

*Kelima*, faktor profil dosen yang diidealkan yang mempengaruhi manajemen strategik peningkatan kinerja dosen UIN Malang memiliki sembilan karakteristik, yaitu (1) menampakkan diri sebagai seorang mukmin dan muslim di mana saja ia berada; (2) memiliki keilmuan yang luas dan profesionalisme yang tinggi; (3) kreatif, dinamis dan inovatif dalam pengembangan keilmuan; (4) bersikap dan berperilaku jujur, amanah, dan berakhlak mulia, serta dapat menjadi teladan contoh bagi sivitas akademika lainnya; (5) berdisiplin tinggi dan selalu mematuhi kode etik profesi; (6) memiliki kemampuan penalaran dan ketajaman berpikir ilmiah; (7) memiliki kesadaran yang tinggi dalam bekerja yang didasari oleh niat beribadah dan selalu berupaya meningkatkan kualitas

pribadi; (8) berwawasan luas dan bijak dalam menghadapi dan menyelesaikan masalah; (9) memiliki kemampuan antisipatif dan bersifat proaktif.

*Keenam*, manajemen strategik peningkatan kinerja dosen UIN Malang menggunakan beranekaragam pendekatan, antara lain: (1) penentuan kebutuhan, (2) penerimaan dan penyeleksian dosen, (3) program pelatihan prajabatan, (4) studi lanjut gelar, (5) studi lanjut nongelar, (6) pembinaan mental religius, (7) pertemuan-pertemuan ilmiah, (8) bimbingan dosen senior-yunior (*assistenship*), (9) pencakokan (*coaching*), (10) penugasan-penugasan, (11) pelatihan dan lokakarya, (12) kegiatan pendidikan dan pengajaran, (13) kegiatan penelitian dan pengembangan, (14) kegiatan pengabdian kepada masyarakat, (15) pendekatan terapan, (16) organisasi pembelajaran, (17) penulisan karya ilmiah, (18) kerjasama, (19) pengembangan diri, (20) kekeluargaan, (21) kontrol mahasiswa, (22) studi banding, (23) peningkatan kesejahteraan, (24) pembinaan berkala, dan (25) pertemuan rutin.

*Ketujuh*, keberhasilan UIN Malang dalam menerapkan manajemen strategik peningkatan kinerja dosen adalah produktivitas dan mutu dosen meningkat. Dampak meningkatnya produktivitas dan mutu dosen adalah peningkatan kualitas lulusan. Peningkatan kualitas lulusan berdampak pada semakin puasnya masyarakat pengguna lulusan, utamanya mahasiswa, dosen sendiri, masyarakat, dan pemerintah maupun lembaga-lembaga nonpemerintah. Kepuasan *stakeholder* sesuai dengan semakin terealisasinya visi, misi, dan tujuan perguruan tinggi. Keberhasilan perguruan tinggi dalam mewujudkan visi, misi dan tujuan perguruan tinggi pada akhirnya menjadi umpan balik untuk meningkatkan manajemen lembaga secara keseluruhan.

## **KESIMPULAN**

Manajemen strategik peningkatan kinerja dosen di UIN Malang selama lima tahun terakhir menunjukkan peningkatan secara signifikan dengan menggunakan berbagai strategi, sedikitnya ada 25 pendekatan. Secara umum strategi pembinaan dosen yang diterapkan bersifat pengembangan dari pendekatan sebelumnya serta perintisan pendekatan baru seperti terbentuknya organisasi pembelajaran (misalnya: LKQS dan KJM). Dari sisi kuantitas berbagai pendekatan pembinaan dosen UIN Malang tampaknya sudah semakin lengkap, namun dari sisi keberlangsungan, pengawasan dan mutu dari berbagai strategi tersebut masih perlu ditingkatkan.

Dengan harapan bahwa keberhasilan UIN Malang dalam mengimplementasikan manajemen strategik peningkatan kinerja dosen akan semakin mendorong terwujudnya cita-cita besar, yaitu menuju sebuah Perguruan Tinggi Islam yang dapat menjadi Pusat Unggulan (*Centre of Excellence*) dan Pusat Peradaban Islam (*Centre of Islamic Civilization*) yang mampu mencetak lulusan dengan memiliki empat kekuatan atau kompetensi, yaitu (1) memiliki kekokohan aqidah dan kedalaman spiritual, (2) keagungan akhlak atau budi pekerti, (3) keluasan ilmu (kekokohan intelektual), dan (4) kematangan profesional. Dengan memiliki empat kekuatan itu, lulusan yang dihasilkan UIN Malang adalah figur yang berprofil sebagai *Ulama yang Intelek Profesional* dan atau *Intelek Profesional yang Ulama*.

## **Implikasi**

Tiga implikasi penelitian ini sebagai berikut. *Pertama*, pemimpin atau pejabat yang berwenang perlu meningkatkan kontrol/evaluasi secara langsung di lapangan sehingga dapat mengetahui berbagai kekurangberesan yang dilaksanakan dosen maupun

karyawan. Peningkatan kontrol kerja akan dapat meminimalkan kesalahan dan penyelewengan, bahkan kekurangberesan berbagai pelayanan dan layanan akademik sedini mungkin. *Kedua*, dosen UIN Malang seyogyanya terus mengembangkan kualitas diri secara individu, kelompok maupun kelembagaan sesuai dengan program-program yang beranekaragam yang ditawarkan oleh kampus. Dengan cara itu, peningkatan kinerja dosen di UIN Malang akan menjadi pemicu kemajuan yang sangat berharga bagi dosen-dosen yang ingin berkembang. *Ketiga*, mahasiswa UIN Malang perlu meningkatkan etos belajar dengan berbagai fasilitas yang disediakan oleh lembaga. Dalam hal ini, mahasiswa perlu meningkatkan kecakapan berkomunikasi dengan dosen, baik di kelas maupun luar kelas. Jika komunikasi antara mahasiswa dengan dosen semakin meningkatkan, kinerja kedua pihak, mahasiswa dan dosen akan semakin meningkatkan pula. Dengan demikian, semangat belajar mahasiswa sekaligus dapat berfungsi sebagai alat kontrol kinerja dosen dalam pemberdayaan mahasiswa.

### **Daftar Pustaka**

- Bogdan, Robert, C., & Sari Knopp Biklen, 1982. *Qualitative Research for Education: an Introduction to Theory and Methods*. Boston: Allyn and Bacon, Inc.
- SK Mendiknas Nomor 36/D10/2000 *Tentang Petunjuk Teknis Pelaksanaan Penilaian Angka Kredit Jabatan Dosen*.
- Keputusan Menteri Negara Koordinator Bidang Pengawasan Pembangunan dan Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor : 38/KEP/MK.WASPAN/8/1999 *Tentang Jabatan fungsional Dosen dan Angka Kredit*.
- Syahnur Syaid (2002), Faktor-faktor Strategis yang Mempengaruhi Kualitas Pelayanan dan Kinerja Perguruan Tinggi Negeri dan Swasta di Indonesia. *Disertasi*. Program Pascasarjana, Universitas Airlangga Surabaya.
- Robbins, Stephen P, (1996), *Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi, Aplikasi*. Jilid I. Penerjemah: Hadyana Pujaatmaka. Jakarta: Prenhanlindo.

- Unesco. (1989). *Academi Staff Development Units in Universities*. Bangkok.
- Poerwowidagdo, Sapto Joewono. 1988. studi tentang Efisiensi dan Efektivitas Sistem Pengelolaan Pendidikan pada Perguruan Tinggi Negeri di Indonesia. *Disertasi*
- Moleong, Lexy, J., 1990. Metodologi Penelitian Kualitatif. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Wahjoetomo, 1994, Menuju Manajemen Perguruan Tinggi yang Efisien, dalam Universitas Merdeka Malang, Juli 1994, *Rumusan Hasil Seminar – Menuju Manajemen Perguruan Yang Efisien*.
- Bambang Swasto Sunuharjo, 1995. *Pengembangan Sumber Daya Manusia Serta Pengaruhnya Terhadap Kinerja dan Imbalan (Suatu Kajian terhadap Dosen Perguruan Tinggi Swasta Pada Kopertis Wilayah VII Jawa Timur) Disertasi*, Program Pascasarjana, Universitas Airlangga, Surabaya.
- Uwes, Sanusi. 1999. *Manajemen Pengembangan Mutu Dosen*. Jakarta: Logos Wacana Ilmu.
- UUSPN No. 20 Tahun 2003. Bandung: Citra Umbara, 2003.